



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.

UNIDAD 092 AJUSCO. CIUDAD DE MÉXICO

AA1 Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión.

Licenciatura en Administración Educativa.

T E S I S.

La gobernanza emergente el caso de la Subsección de Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra. 2020-2024.

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración Educativa

PRESENTA:

Eusebio Flores Lima

DIRECTOR:

Dra. María Esther García Martínez.

Ciudad de México, octubre 2024

Registro CT-LAE-CT ST 20240807.3

## DESIGNACIÓN DE JURADO

Ciudad de México, 14 de octubre de 2024.

**Lic. Roberto Carlos Martínez Medina**  
**Encargado de la Subdirección de Servicios Escolares**  
**Presente**

El Área Académica Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión, a propuesta de la Comisión de Titulación, ha designado a los siguientes profesores como Jurado del Examen Profesional del (la) (los) alumno (a) (s) **Flores Lima Eusebio** de esta licenciatura, quién(es) presenta(n) el trabajo recepcional titulado, **La gobernanza emergente el caso de la Subsección de Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra. 2020-2024.** bajo la modalidad **Tesis** para optar por el título de **Licenciado (a) en Administración Educativa.** A la vez que se hace constar que cuenta con los votos aprobatorios correspondientes.

J U R A D O

Cargo	Profesor (a)
Presidente	Rocha Herrera Leticia
Secretario	García Martínez María Esther
Vocal	Segovia Febronio Gorgonio
Suplente	Bernal Franco Enrique

**ATENTAMENTE**  
**"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**  
**Vo. Bo.**

  
Prof. Juan Carlos Pérez López  
Presidente de la Comisión de  
Titulación

  
Dr. Tomás Román Brito  
Coordinador del Área Académica 1

C.c.p. El (la) alumno(a)

## Agradecimientos.

A mi **Padre, Madre y Hermano**, por su inquebrantable apoyo y guía en los momentos de duda. Ustedes son mi inspiración para dar lo mejor de mí en cada reto que la vida me presenta.

A mi **Asesora María Esther**, por su constante motivación y por desafiarme a superarme como estudiante. Este trabajo es tan suyo como mío.

A la **Escuela Superior de Guerra** por abrir sus puertas a los estudiantes y por brindarnos la oportunidad de aprender y crecer en un entorno de excelencia académica. Este trabajo es un reflejo de esa valiosa colaboración.

A los **Soldados** que generosamente me concedieron unos minutos de su tiempo para la elaboración de esta investigación. Los resultados obtenidos son en gran parte gracias a su colaboración.

A la **Universidad Pedagógica Nacional** y a sus profesores por brindarme los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para llevar a cabo este proyecto con eficacia. Les estoy eternamente agradecido.

*Sé mejor.*

Kratos. God of War.

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. NUEVOS PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LAS FUERZAS ARMADAS.</b>	<b>9</b>
1.1. LA GLOBALIZACIÓN Y LA POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURIDAD NACIONAL EN EL MUNDO.	9
1.2. LAS FUNCIONES DE LA SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL (SEDENA) DURANTE LA CUARTA TRANSFORMACIÓN.	15
1.2.1. Consejo de Seguridad Nacional y el Grupo de Alto Nivel de Seguridad.	18
1.2.2. La Guardia Nacional.	22
1.3. LA DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA MILITAR Y LOS PLANES DE ACCIÓN PARA SALVAGUARDAR LA SEGURIDAD NACIONAL.	26
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ADOCTRINAMIENTO MILITAR PARA EVALUAR LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LAS SUBSECCIONES: PLANES Y PROGRAMAS Y CONTROL DE ESTUDIOS DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA.</b>	<b>31</b>
2.1. EL SISTEMA EDUCATIVO MILITAR (SEM).	31
2.1.1. El adiestramiento militar en México.	34
2.1.2. La formación militar en México.	38
2.2. LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA. FORJANDO PROFESIONALES EN LAS FUERZAS ARMADAS MEXICANAS.	41
2.2.1 Diagnóstico de las problemáticas en el proceso organizacional en las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas.	46
<b>CAPÍTULO III. ENFOQUES ORGANIZACIONALES Y COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DE LAS SUBSECCIONES DE PLANES Y PROGRAMAS Y CONTROL DE ESTUDIOS.</b>	<b>52</b>
3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA BUROCRÁTICA EN LA ORGANIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS.	52
3.1.1. La Burocracia en las Fuerzas Armadas Mexicanas en el siglo XX.	54
3.1.2. Adoctrinamiento militar en la burocracia del ejército mexicano en el siglo XX.	58
3.2. EL EJÉRCITO MEXICANO EN EL SIGLO XXI. NECESIDADES DE TRANSFORMACIÓN.	63
3.2.1. La teoría situacional y el liderazgo en las fuerzas armadas.	66
3.2.2. La estrategia y el liderazgo en la formación de las fuerzas armadas	70
3.3. NUEVO ADOCTRINAMIENTO Y ADIESTRAMIENTO: EFICIENCIA Y EL PENSAMIENTO CRÍTICO.	74
3.3.1. La nueva lógica en la organización de la ESG: La mejora continua y las competencias, el camino hacia el alto desempeño.	77
<b>CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASO: EL TRABAJO DENTRO DE LAS SUBSECCIONES DE CONTROL DE ESTUDIOS Y PLANES Y PROGRAMAS.</b>	<b>81</b>
4.1. LA VERSATILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.	81
4.2. EL ESTUDIO DE CASO Y EL SISTEMA CATEGORIAL: MÉTODOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DENTRO DE LA ESG.	83
4.3. MOMENTO DE EXPLORACIÓN: EL USO DEL DIARIO DE CAMPO Y LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.	86
4.3.1. Recopilando información: Diseño y Aplicación de cuestionario semiestructurado.	90
4.3.2 Organizando información: Preguntas de investigación y Objetivos preliminares.	92
4.3.3 El uso de documentos, conociendo el contexto externo de la ESG.	96
4.4. MOMENTO DE FOCALIZACIÓN: LA INDAGACIÓN CONTEXTUAL Y DOCUMENTAL, EL CAMINO HACIA EL OBJETIVO DEL ESTUDIO DE CASO.	98
4.4.1. Segundo momento de recapitulación de información: La entrevista semiestructurada.	102
4.4.2. Análisis de hallazgos de la entrevista.	106
4.5. MOMENTO DE PROFUNDIZACIÓN: EL OBJETIVO DEL ESTUDIO DE CASO.	113

## **CAPÍTULO V: LA GOBERNANZA EMERGENTE DE LA SUBSECCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS. -- 127**

5.1. LA SUBSECCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS UN ÁREA MULTIDIVISIONAL. -----	127
5.2. EL EMPLEO DEL MODELO ESTRELLA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LAS SUBSECCIONES DE PLANES Y PROGRAMAS Y CONTROL DE ESTUDIOS. -----	130
5.3. DEL PLAN ESTRATÉGICO A LA TEORÍA DE LA ESTRATEGÍA EMERGENTE. -----	134
5.4. LA ESTRATEGIA ORIGINAL DE LAS SUBSECCIONES DE PLANES Y PROGRAMAS Y CONTROL DE ESTUDIOS. -----	140
5.4.1. <i>¿Cómo afectan los obstáculos del proceso organizacional a la planeación curricular de la SUBPP y SUBCE?</i> -----	143
5.5. LA GOBERNANZA EMERGENTE: EL BREAKTHROUGH DE LA SUBSECCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS. -----	153
5.6. LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA DIRIGIR LA SUBSECCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS. -----	156
5.6.1. <i>El líder define un propósito.</i> -----	159
5.6.2. <i>El líder es facilitador.</i> -----	163
5.6.3. <i>El líder se adapta.</i> -----	167
5.7. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO UN NUEVO PARADIGMA PARA LA SUBSECCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS. -----	170
5.8. DESARROLLO DE TALENTOS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LA SUBSECCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS. -----	173
5.8.1 <i>El Rol del Administrador Educativo.</i> -----	178
5.8.2. <i>El Rol del Analista de datos</i> -----	182
5.9. DESARROLLANDO EL EQUIPO DE TRABAJO EN LA SUBSECCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS. -----	187
5.9.1. <i>La interinstitucionalidad, rumbo a la colaboración organizacional e institucional de la Subsección de Planes y Programas.</i> -----	198
<b>CONCLUSIONES.</b> -----	<b>207</b>
<b>REFERENCIAS</b> -----	<b>215</b>
<b>ANEXOS</b> -----	<b>228</b>

## **Glosario de términos.**

4T: Cuarta transformación.

AD: Analista de Datos.

AE: Administrador Educativo.

IA: Inteligencia Artificial.

ANAM: Agencia Nacional de Aduanas de México.

ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

BM: Banco Mundial.

CACIR: Curso de Adiestramiento de Combate Individual

CE: Centro Evaluador.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CGC: Comité de Gestión de Competencia.

CISEN: Centro de Investigación y Seguridad Nacional.

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

CNI: Centro Nacional de Inteligencia.

CONOCER: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

CSN: Consejo de Seguridad Nacional.

DCAM: Dirección de Comercialización de Armamento y Municiones

DEM: Departamento de Estado Mayor.

DGFAVE: Dirección General de Fábricas de Vestuario y Equipo

DGIM: Dirección General de Industria Militar.

DOF: Diario Oficial de la Federación.

EC: Estándares de Competencia.

EE.UU.: Estados Unidos.

EMAP: Estado Mayor Presidencial.

EMCAD: Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional.

ESG: Escuela Superior de Guerra.

EZLN: Ejército Zapatista de Liberación Nacional.

FMI: Fondo Monetario Internacional.

GANSN: Grupo de Alto Nivel de Seguridad Nacional.

GCO: Grupo de Coordinación Operativa.

GE: Gobernanza Emergente

GFP: Global Firepower.

GN: Guardia Nacional.

GP: Gestión Pública.

GTH: Gestión del Talento Humano.

IES: Instituciones de Educación Superior.

INM: Instituto Nacional de Migración.

LAE: Licenciatura en Administración Educativa.

LCP: Laboratorio Central de Pruebas.

LEMEFAM: Ley de Educación Militar del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos

LFAGE: Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos.

MEM: Modelo Educativo Militar.

MGM: Ministerio de Guerra y Marina.

NCECT: Centro Nacional para la Excelencia en el Pensamiento Crítico.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ONU: Organización Mundial de las Naciones Unidas.

PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación.

PF: Policía Federal.

PGEM: Plan General de Educación Militar.

Plan DN: Plan de Actuación.

PND: Plan Nacional de Desarrollo.

PSV: Programa de Separación Voluntaria.

RAE: Real Academia Española.

RESG: Reglamento de la Escuela Superior de Guerra.

RH: Recursos Humanos.

RLEMEFAM: Reglamento de la Ley de Educación Militar del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.

SA: Sección Académica.

SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transportes

SDRP: Sección de Difusión y Relaciones públicas.

SE: Secretaría de Economía.

SECP: Sección Pedagógica.

SEDENA: Secretaría de la Defensa Nacional.

SEG: Secretaría de Guerra.

SEGOB: Secretaría de Gobernación.

SEM: Sistema Educativo Militar.

SEMAR: Secretaría de Marina.

SEP: Secretaría de Educación Pública.

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SIN: Sistema Nacional de Inteligencia.

SMN: Servicio Militar Nacional.

SP: Sección Pedagógica.

SRE: Secretaría de Relaciones Exteriores.

SSPC: Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana.

SUBCE: Subsección de Control de Estudios.

SUBP: Subsección Psicopedagógica.

SUBPP: Subsección de Planes y Programas.

TEE: Teoría de la Estrategia Emergente.

TPE: Teoría de la Planeación Estratégica.

UDEFA: Dirección General de Educación Militar y Rectoría de la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea.

URSS: Unión Soviética.

## **Introducción.**

En los años 30's México vivía en medio de una gran turbulencia, enfrentando diversos problemas relacionados con la política, la economía y la educación que debían ser resueltos con eficacia para establecer la naciente nación. En ese contexto, el ejército mexicano enfrentaba sus propios desafíos, que consistían en organizar una fuerza competente capaz de intervenir y resolver los problemas que amenazaban a la sociedad civil. Sin embargo, dadas las circunstancias mencionadas, el personal dirigente y la tropa carecían de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo sus funciones.

Fue así como en 1932 se fundó la Escuela Superior de Guerra (ESG), con el propósito de brindarle las habilidades y conocimientos a los dirigentes que conforman a las fuerzas armadas. Especializada en la formación de los oficiales del Estado Mayor, esta institución cubriría una de las necesidades que requería la estructura organizacional del ejército: La *educación* que permite dirigir a la institución castrense a la máxima eficiencia.

Con el paso de los años, en el interior del plantel se implementaron procesos organizacionales y actividades que establecieron a la Escuela Superior de Guerra como una de las instituciones más prestigiosas del Sistema Educativo Militar (SEM). Su planeación curricular, diseñada conforme al modelo tradicional de educación, permitió desarrollar los programas de estudio con los conocimientos y habilidades que requerían los discentes para desempeñarse de manera correcta en sus puestos de trabajo en esas épocas, sin embargo, a casi 90 años de su fundación, en 2020, los jefes y soldados dentro de la Sección Pedagógica del plantel se vieron con la necesidad de modificar su planeación curricular, por dos razones principales:

La primera consiste en que, con el paso de los años, el rendimiento de los discentes ha disminuido, y el modelo educativo basado en la memorización está siendo un obstáculo para el egreso y permanencia de los discentes. Por lo tanto, para lograr mitigar estos desafíos, las Subsecciones de Planes y Programas (SUBPP) y Control

de Estudios (SUBCE) que conforman la Sección Pedagógica, han visto en el enfoque por competencias una oportunidad para mejorar su planeación curricular.

La segunda razón, tiene que ver con los elementos que conforman el entorno exterior, es decir, la globalización presenta nuevos retos en todos los sectores de la sociedad, para las fuerzas armadas implica enfrentar nuevas organizaciones que poseen la capacidad de adaptación, uso y desarrollo tecnológico bélico y metodologías para adiestrar a sus miembros. La *adaptación* es uno de los factores que está empujando a la ESG a salir de su inercia e involucrarse en los procesos que lleva a cabo la sociedad civil, por lo tanto, requiere formar a los futuros oficiales de Estado Mayor con las habilidades para afrontar estos desafíos y lograr una coordinación efectiva con la ciudadanía.

Este contexto permitió que la Escuela Superior de Guerra se coordinara con la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), con el propósito de establecer una colaboración institucional, a través de los practicantes de la Licenciatura en Administración Educativa (LAE). Los practicantes participarían en diversas actividades enfocadas en la mejora de la planeación curricular, primero se trabajaría la mejora preliminar de los programas de estudio de la Licenciatura en Administración Militar y posteriormente en la elaboración de un *Manual para el Docente* que incluía las herramientas para orientar el trabajo de los docentes militares y civiles hacia el enfoque por competencias. Además, se apoyó a los soldados en sus tareas secundarias. Sin embargo, durante el trabajo surgieron nuevos retos que no permitieron el desarrollo de las actividades.

La organización y distribución de las actividades dentro de ambas subsecciones, dificultaron los procesos de interacción, ya que los soldados realizan sus tareas individualmente, lo que genera exceso de trabajo, impidiendo la retroalimentación de las mismas y la debida atención a los practicantes. Además, los cambios repentinos y el límite de tiempo para entregar sus respectivas tareas obstaculizaron los procesos de revisión y detección de errores. A eso se suma la confidencialidad que impidió trabajar con los documentos necesarios debido a falta de profundización en los aspectos normativos del plantel. Por otro lado, la pandemia por la COVID-19

acentuó aún más estas problemáticas. Estos factores afectaron la coordinación del trabajo en equipo, evidenciando que los soldados no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse con eficacia en el desarrollo de proyectos colaborativos y de trabajo en equipo con sujetos ajenos a su cultura.

De este modo, la *problematización* está relacionada con el proceso administrativo de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios, que se compone por las etapas de planeación, organización, dirección y el control. Para comprender los desafíos detectados dentro del plantel me centraré específicamente en el *proceso organizacional*, el cual se define como “un sistema de esfuerzo cooperativo, (...) y coordinado para que cada uno de los que participan en él conozcan de antemano las labores, responsabilidades y derechos que les corresponden” (Jiménez Castro, 1970, p. 147). De esta manera, una organización puede ser deficiente cuando: El personal carece de los conocimientos, habilidades y actitudes para realizar su trabajo; no existe una asignación adecuada de las tareas provocando falta de coordinación y colaboración entre los trabajadores; hay sobrecarga laboral para algunos empleados; falta de control en las actividades y limitación de tiempo para la realización de las diversas tareas dentro de la organización.

En estas circunstancias surge esta investigación, que tiene como objetivo principal: *Proponer la mejora de los procesos organizacionales en las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra*. De este modo, partimos de la pregunta: *¿Cuáles son los factores que impiden establecer la gobernanza dentro de la Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios?* La *gobernanza* surge como respuesta a los desafíos que trajo consigo la globalización a la administración pública. La función de este concepto consiste en que las organizaciones trabajen en conjunto para abordar problemas comunes, mejorando al mismo tiempo sus actividades internas con el fin de promover la cooperación entre los diversos actores que conforman la organización. Además, permite el uso de metodologías y filosofías de trabajo propias de la administración empresarial que se han adoptado en la administración pública y han

permeado el sector educativo. De la problemática se desprenden tres objetivos particulares que nos permitieron profundizar en la indagación y organización de la información adquirida para diseñar la propuesta de intervención.

Para lograr su cumplimiento, se empleó el enfoque cualitativo de investigación que nos brinda las herramientas para participar, escuchar y redactar los acontecimientos vividos dentro de las instalaciones del plantel. En cuanto a la organización de la información recopilada, se utilizó el *sistema categorial* basado en la instrumentalización empleada por las Maestras María Eumelia Galeano y María Nubia Aristizábal. Esto nos permitió profundizar en cada uno de los aspectos de la investigación y dar forma a nuestra propuesta.

El primer objetivo particular se enfocó en *diagnosticar lo relacionado con la organización, división del trabajo y coordinación del personal administrativo en las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios*. Surgió la incógnita *¿Qué factores externos han influido para que ambas subsecciones detecten la necesidad de un cambio en sus procesos de aprendizaje de un modelo tradicional a uno basado en competencias?* Esta cuestión nos orientó para determinar las causas que originan los desafíos presentados durante mi estadía en la ESG. Lo que implica realizar una exploración alrededor del entorno exterior que rodea al plantel, empezando por identificar el por qué surgen las políticas de seguridad nacional, la importancia de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) y los procesos de adiestramiento y formación militar que emplea el Sistema Educativo Militar (SEM).

El segundo objetivo particular consiste en *identificar los procesos organizacionales en las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas, para la propuesta de áreas de trabajo conforme al enfoque por competencias*. En este apartado busqué dar respuesta a la pregunta *¿Qué competencias requieren los soldados para mejorar la colaboración y permitir dar paso a la gobernanza en ambas subsecciones?* La necesidad de adaptar el enfoque por competencias implica mejorar la organización del personal, ya que el modelo educativo exige que los soldados posean los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para su implementación. Identificamos las áreas que requieren fortalecimiento, exploramos

las tareas de los soldados y elaboramos instrumentos de recolección de información para obtener datos precisos sobre las funciones de cada soldado.

El tercer objetivo particular se concentrará en *elaborar una propuesta de mejora continua de los procesos organizacionales para el personal administrativo en las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios de la Escuela Superior de Guerra*. Donde surgió la pregunta *¿Cómo mejorar los procesos organizacionales de la Subsección de Planes y Programa?* Una vez recopilada y organizada la información tanto del interior y como del exterior del plantel, nos enfocamos en trabajar con la SUBPP, ya que es el área responsable de las actividades educativas del plantel. En contraste, la SUBCE se dedica a ofrecer servicios de titulación. Por ello, se realizó una reorganización integrando el *área de calificaciones* dentro de la SUBPP mediante el uso de teorías, modelos y competencias laborales necesarias para que los jefes y soldados mejoren su desempeño dentro de la SUBPP, esta unificación dio lugar a la *gobernanza emergente de la subsección de planes y programas de estudio*.

El propósito de esta investigación es presentar una propuesta sólida de intervención para abordar y superar los desafíos internos de las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra, a través de una observación detallada y un análisis exhaustivo del entorno externo que influye en la institución, se buscó demostrar como el plantel puede mejorar sus procesos organizacionales adquiriendo un nuevo enfoque que integre el liderazgo y el talento humano de la organización.

Es importante aclarar que el término mejora no debe interpretarse como una crítica a las actividades actuales de ambas subsecciones. Las mejoras administrativas son esenciales para optimizar los procesos internos de cualquier organización, lo que conduce a una mayor eficiencia del personal y permite a la organización adaptarse eficazmente a los retos tanto internos como externos.

El supuesto hipotético que planteé, es que, si se mejora el proceso organizacional en la Subsección de Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra, los jefes mejorarán su liderazgo al desarrollar las siguientes competencias clave: Primero,

los líderes deben establecer un propósito definido para la subsección que inspire y motive al equipo. Segundo, el líder crea un entorno colaborativo que se valore y promueva la cooperación. Tercero, el líder debe ser capaz de gestionar su equipo de trabajo basado en las capacidades y desempeños de sus compañeros. Por último, en un entorno en constante cambio, los líderes deben adaptarse y estar dispuestos a ajustar sus estrategias y enfoques según las circunstancias.

Al mismo tiempo, los soldados, al adquirir nuevas competencias, estarán motivados para mejorar en varios aspectos clave. Primero, mejorarán la calidad de sus tareas diarias, mejorando la eficiencia de la subsección. Segundo, su continuo proceso de profesionalización beneficiará tanto a las subsecciones como a su futuro profesional. Tercero, podrán optimizar sus funciones individuales, beneficiando a toda la organización. Por último, desarrollarán la capacidad de colaborar eficazmente con personal ajeno a la cultura militar, facilitando la integración con otras entidades y profesionales.

De este modo, los futuros proyectos dentro de la Subsección de Planes y Programas se verán positivamente afectados por la eficiencia del personal. Gracias a las competencias recién adquiridas, podrán realizar mejoras sustanciales en los programas de estudio del plantel mediante un análisis efectivo del desempeño de los discentes y la investigación de las necesidades de las instituciones militares. Esto se reflejará en el número de alumnos egresados del plantel, así como las competencias que adquirirán con la implementación del enfoque por competencias, que resultara en mejoras para la dirigencia de las instituciones militares. A continuación, a lo largo de los cinco capítulos que conforman esta investigación, se demuestra cómo se construyó la propuesta para la Escuela Superior de Guerra.

El *Capítulo I, Nuevos Procesos Organizaciones en las Fuerzas Armadas*, se encuentran los antecedentes históricos y los efectos de la globalización que han influido en las Políticas de Seguridad Nacional. Estos factores han provocado cambios en la organización de las fuerzas armadas, integrándolas más con la sociedad y modernizándolas. También se analizarán las funciones y la estructura

organizacional de la SEDENA y sus instituciones clave durante la cuarta transformación.

Dentro del *Capítulo II, Análisis del adoctrinamiento militar para evaluar los procesos organizacionales de las Subsecciones: Planes y Programas y Control de Estudios de la Escuela Superior de Guerra*. Se examina el Sistema Educativo Militar, enfocándonos en las diferencias entre adiestramiento y formación militar. También el surgimiento del Estado Mayor y su impacto en la profesionalización de las fuerzas armadas. De este modo, realizamos una exploración histórica de la creación de la Escuela Superior de Guerra, describiendo mi experiencia al interior de sus instalaciones.

En el *Capítulo III, Enfoques organizacionales y competencias para la mejora de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios*. Se divide en dos partes. La primera se explica la *Teoría Burocrática* de Max Weber y su influencia en la SEDENA durante el siglo XX, permitiéndonos realizar un recorrido histórico que explora el surgimiento de los desafíos al interior de ambas subsecciones. Se reconoce la burocracia dentro de la institución castrense y analizamos el adoctrinamiento militar como la herramienta principal para establecer la legalidad, racionalidad y meritocracia dentro del ejército mexicano.

La segunda parte se centra en el siglo XXI, destacando la integración gradual de la SEDENA a actividades que involucran la seguridad pública, lo que genera la necesidad de competencias renovadas para enfrentar los desafíos externos. Para esto, se recopiló teoría innovadora para intervenir y resolver problemas, basándose en el *liderazgo situacional II* de Ken Blanchard y el *proceso estratégico* de Henry Mintzberg. Se enfatiza la importancia de la estrategia en las instituciones y se presentan competencias relacionales/sociales como el pensamiento crítico y la mejora continua para transformar ambas subsecciones en una organización de alto desempeño.

El *Capítulo IV, Estudio de caso: El trabajo dentro de las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas*. Se explica el proceso de elaboración de la investigación, mediante el uso del *sistema categorial* dividimos los momentos de

esta investigación en tres: *Exploración, Focalización y Profundización*. Donde empleamos la metodología cualitativa que nos permite sumergirnos en el contexto, adoptando roles participativos para comprender aspectos clave como la educación, los patrones de interacción y la estructura jerárquica. Hacemos uso de diversas herramientas que ofrece esta metodología como: La observación participante, el diario de campo, el cuestionario semi estructurado aplicado a mis compañeros de la licenciatura y la entrevista aplicada a los soldados dentro de las subsecciones. El nombre de los participantes se mantiene en el anonimato.

Como resultado, desarrollamos el *Capítulo V. La Gobernanza Emergente de la Subsección de Planes y Programas*. En este capítulo, los conceptos de *gobernanza* y *gestión pública* nos permiten emplear filosofías y modelos de la administración empresarial, recuperamos algunos principios de la *Teoría de la Estrategia Emergente* de Alejandro Salazar, donde menciona que una organización, al ver disminuida la efectividad de su estrategia original, necesita adoptar una estrategia emergente que surge internamente de sus actividades.

De este modo, presentamos cómo los desafíos dentro de la Subsección de Planes y Programas afectan directamente a la estrategia original, es decir, al conjunto de actividades que realiza la subsección, Es así como nuestra propuesta adopta el *Modelo Estrella* de Jay R. Galbraith para la reorganización de actividades enfocada a fomentar un entorno de colaboración, mediante el liderazgo, el diseño de un equipo de trabajo, el impulso profesional a través del diseño preliminar de *guías de trabajo* para elevar las responsabilidades de algunos soldados dentro del área y la invitación a la coordinación *interinstitucional* mediante una red de colaboración que permita a la institución mantenerse abierta a futuros proyectos con organizaciones civiles y militares.

En la sección final de esta investigación incluimos los *Anexos*, que abarcan una explicación de los rangos militares y la división de funciones en la estructura organizacional del ejército mexicano, el organigrama de la Escuela Superior de Guerra, así como el cuestionario y la entrevista utilizados para recopilar los datos.

## **Capítulo I. Nuevos Procesos Organizacionales en las Fuerzas Armadas.**

### **1.1. La globalización y la Política Pública de Seguridad Nacional en el mundo.**

Al final de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, se concluyeron los esfuerzos en la contención de dos grandes amenazas. En el oriente, la toma de Berlín por el Ejército Rojo ocasionó la caída del Tercer Reich. Mientras tanto, en el Pacífico, las fuerzas americanas concluían sus operaciones con el instrumento de guerra definitivo, lo que desintegró lo que quedaba del Imperio del Sol Naciente, finalizando uno de los episodios más violentos de la humanidad.

Así dio inicio una nueva era con la construcción del muro de Berlín, donde el mundo se dividió en dos potenciales sistemas financieros el Capitalista y el Comunista, representados por dos potencias mundiales, los Estados Unidos de América (EE.UU.) y la Unión Soviética (URSS). Estos acontecimientos modificaron sustancialmente la configuración política, económica y social del mundo. A este fenómeno se le conoce como globalización, y ha afectado directamente al desarrollo de los países, presentándose como el gran fenómeno que “cada vez más naciones están dependiendo de condiciones integradas de comunicación, el sistema financiero internacional y de comercio” (E. Reyes, 2001, p. 1).

Con la caída del muro de Berlín en la década de los 90's, el mundo le dio sentido a la globalización, un fenómeno tan controversial respecto a su origen que ya ha estado presente desde hace siglos, donde muchos autores afirman que empezó desde mucho antes de la edad media, con el comercio entre imperios, por ejemplo, Roma y China con la Dinastía Han, que a pesar de la distancia geográfica lograron el intercambio de seda, vidrio y prendas de muy alta calidad.

Sin embargo, volviendo al periodo entre 1947-1991 a nivel mundial se estaba librando el enfrentamiento entre los bloques liderados por Estos Unidos y la Unión Soviética, conflicto conocido como la Guerra Fría. Este acontecimiento, junto a la globalización, potenciaron más el desarrollo de tecnología, intercambio de mercancías y la comunicación. Hay numerosos ejemplos, como el surgimiento de

grandes empresas internacionales en el comercio y el avance de la tecnología móvil, que permite la comunicación instantánea a cualquier parte del mundo. Además, la globalización “dio origen a la formación de nuevos bloques económicos junto a la ampliación de los sistemas de seguridad colectiva” (Gustavo Aimone, 2005, p.35).

Ante esta situación. ¿Qué papel juegan las fuerzas armadas? Si bien la tecnología militar ha sido siempre relevante, el nuevo bloque económico mencionado por Gustavo Aimone (2005), sugiere que la economía basada en la guerra y el desarrollo de tecnología militar para proteger a la población podría resultar rentable para las potencias mundiales. Esto se debe a que los países están constantemente buscando garantizar su seguridad, y en este proceso, el desarrollo tecnológico y científico va de la mano de una lucha constante por demostrar el poderío militar para garantizar la seguridad de la población y la superioridad de las naciones.

Otro factor importante del proceso globalizador es el cambio del concepto de seguridad, Gustavo Aimone (2005) nos menciona que anteriormente la seguridad consistía en:

Una noción ligada a la integridad territorial de la nación garantizada por sus cuerpos armados. Pero, en el mundo de hoy, este concepto se ha hecho mucho más complejo, incluyendo amenazas de naturaleza muy distinta al ataque militar contra el propio territorio. Su evolución ha mutado de tal manera, que ya no sólo puede asociarse a las fuerzas propias de cada Estado (p. 37).

Actualmente cada país, de acuerdo a su situación geográfica, política, económica, social y militar, enfrenta amenazas originadas dentro de su territorio como problemas de corrupción, pobreza y desigualdad. Obligando a los países a desarrollar políticas enfocadas al resguardo y seguridad nacional e internacional, pues como menciona Federico Fernández (2015):

La amenaza se presenta actualmente como *interméstica*, palabra que pretende subrayar su naturaleza internacional y doméstica al mismo tiempo, y que se caracteriza por la ausencia de amenazas en la frontera y ausencia de las fronteras para las amenazas (p.38).

Esta cita nos indica que las amenazas a la seguridad nacional no son únicamente internacionales, como una posible invasión, malware o hackeo a servidores gubernamentales o bancarios. Las políticas de Seguridad Nacional también se dirigen al combate de amenazas internas, como el crimen organizado, el narcotráfico, la trata de personas y la anarquía, Leonardo Curzio (2007) nos menciona:

Para que el mundo sea gobernable dentro de los parámetros de la globalización económica, las comunidades nacionales deben reconocer la complejidad de los problemas que hoy se viven (desde la internacionalización de los gobiernos locales hasta la mundialización de los grupos criminales y terroristas), los múltiples factores que inciden en la conducción de los asuntos públicos (desde las ONG hasta las coaliciones fronterizas) y que requiere de un nuevo arreglo político institucional (p. 62).

En este contexto, el Estado Mexicano no es ajeno a este fenómeno y para contrarrestar las consecuencias negativas de la globalización, ha establecido relaciones con los países del continente americano, a través de la *regionalización*.

Esta tendencia de regionalización ha generado la consolidación o generación de instancias supranacionales como la Organización de Estados Americanos y sus Sistema Interamericano, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el Sistema de Integración Centroamericana, la Comunidad del Caribe, el Mercosur y el Pacto Andino, entre otros (SEDENA, s/d, p. 14).

El surgimiento de esta interinstitucionalidad, se plantea como un eje de colaboración con el objetivo de frenar las amenazas comunes. Sin embargo, de manera tácita, se crean redes donde los individuos pueden poner en marcha su conocimiento, proporcionando nuevos enfoques en el desarrollo tecnológico y en la capacitación militar. Leonardo Curzio explica (2007):

El gran reto que hoy enfrentan los gobiernos nacionales, entre ellos el de México, consiste en convivir con las presiones hegemónicas sin perder la especificidad de la agenda nacional. La adaptación de las políticas económicas y las de seguridad a los cánones establecidos por Estados Unidos debe ser compatible con las prioridades nacionales (p.72).

Para México, las relaciones internacionales y los tratados de libre comercio han traído beneficios no sólo para la población, sino también para las fuerzas armadas. A través de la cooperación con países extranjeros como Estados Unidos de América se le ofrece tecnología militar actualizada. Por ejemplo, en 2015, México realizó una compra de 1.441 millones de dólares, equivalente a la quinta parte del presupuesto anual de la defensa del país. El objetivo era “incorporar una nueva generación de vehículos (...) entre los cuales destacan 3,335 automotores todo terreno modelo humvee (...) 23 helicópteros modelo blackhawk (...) y un lote de aviones de entrenamiento Beechcraft T-6C Texan II” (s/d, 2015).

Esta compra de tecnología favorece la llamada economía de guerra, un concepto que al igual que la globalización dio inicio con la entrada de Estados Unidos a la Primera Guerra Mundial. Michael Mann (1986) en su libro *Las fuentes de poder social*, explica que “más de la mitad de los recursos del Estado se destinaban a las funciones militares” (p. 525-578). En la actualidad, la economía de guerra se centra en la producción masiva de armamento, lo que ha provocado fracturas en la estabilidad social. Por ejemplo, en los Estados Unidos ha surgido una cultura que gira alrededor de las armas, y la legalización de su posesión ha tenido tres consecuencias importantes.

En primer lugar, está “el control social y el poder que otorga la posesión de armas” (González Rodríguez, 2014, p. 1). En segundo lugar, están “los hechos ilícitos que se derivan de tales actividades y que dan lugar a la compra-venta” (González Rodríguez, 2014, p. 1). En tercer lugar, la economía de guerra genera grandes sumas de dinero y fomenta el tráfico ilegal de armas, creando mercados negros que benefician tanto a las instituciones gubernamentales, empresas militares y criminales. Estas consecuencias han sumergido a la población en un mar de violencia desenfrenada obligando a los países a implementar sistemas organizacionales con el objetivo de monitorear y controlar la suministración de armas a la población. Esto ha empoderando a las fuerzas policiales, brindándoles facultades para actuar en situaciones de alto riesgo y ha permitido un mayor involucramiento de las fuerzas armadas cuando la situación lo amerita.

Para contrarrestar estos desafíos, el Gobierno Mexicano, mediante la *Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos* establece que los ciudadanos podrán poseer o portar pistolas de calibre no superior al .38 (9mm) previniendo “la posibilidad de que los coleccionistas de armas, los deportistas de tiro, de cacería o de charrería (...) puedan poseer y portar cierto tipo de armas” (González Rodríguez, 2014, p. 4). Este ejemplo, demuestra cómo se controla el acceso a armas de alto poder que solo puede usar el ejército mexicano.

Por otro lado, el desarrollo tecnológico crece a pasos agigantados, la Inteligencia Artificial (IA) está tomando un rol dominante dentro del entorno geopolítico. La IA modifica muchos aspectos clave como la educación, la economía, la política, el crimen organizado y la interacción social mediante algoritmos dentro de las redes sociales. La IA se caracteriza por: “emprender actividades a través de ordenadores que normalmente requieren de la capacidad humana para su ejecución (...) y utiliza simultáneamente grandes volúmenes de información” (Diputados, 2023, p. 7).

Actualmente existen dos conceptualizaciones para la AI: La IA débil un sistema “específicamente entrenado para realizar (...) tareas que requieren inteligencia en entornos muy concretos” (Rainer Granados & Rodríguez Baena, 2019, pp. 23-24) y la IA fuerte que “trata de simular más el comportamiento humano o la inteligencia humana” (Rainer Granados & Rodríguez Baena, 2019, pp. 23-24).

En particular dentro del entorno militar, se ha experimentado con la IA débil para transformar el desarrollo armamentístico, “aplicando procesos de datos, conectividad, robótica, autonomía (...) y aprendizaje automático (ML)” (de la Fuente Chacón, 2019, p. 71). Esto se refleja en el empleo de drones y vehículos autónomos, sistemas antimisiles, detección y respuesta a amenazas informáticas, reconocimiento facial y de audio y la creación de entornos simulados para el entrenamiento militar.

La IA permitirá que las decisiones tácticas en el campo de batalla se tomen de manera más rápida y precisa, combinando la intuición y experiencia humanas con el procesamiento de datos en tiempo real que solo las máquinas pueden ofrecer.

Este desarrollo tecnológico está transformando radicalmente la manera en que se adiestra a los soldados dentro de los cuarteles militares. Los soldados ahora deben ser entrenados no solo en habilidades tradicionales, sino también en el manejo de sistemas complejos y el uso de la IA, de la Fuente Chacón, (2019) menciona: “Para los ejércitos es clave la superioridad tecnológica y el combatiente potenciado intelectualmente y físicamente, capaz de emplear las nuevas tecnologías con rigor científico y ético” (p. 69).

Esta nueva carrera armamentística expande el entorno del combate a los sectores de la informática, por lo que los países deben “atender la proliferación de herramientas cibernéticas que emplean IA, tema del cual la Comunidad Internacional (...) debate si debería ser considerado del mismo modo que la proliferación de armas o de tecnología de doble uso” (Becerril Gil, 2021, p. 16). La guerra cibernética está abriendo nuevos horizontes que transforman profundamente la operatividad de las fuerzas armadas, marcando un punto de inflexión en la manera en que los conflictos se desarrollan y se gestionan. La integración de la IA con el recurso humano no solo es inevitable, sino que se convierte en un elemento fundamental para la efectividad militar.

Ante este panorama, los países deben desarrollar Políticas de Seguridad Nacional que aborden estas amenazas, las cuales no solo involucran a grandes organizaciones delictivas, sino también a la población general y el desarrollo tecnológico. Por estas razones, el mundo demanda organizaciones militares mejor capacitadas para enfrentar estas circunstancias, donde la integración de personal civil para la formación y adiestramiento de dirigentes y soldados, es fundamental para la actualización y mejora de los ejércitos. Como afirma Fernández Montesinos (2015), “si lo civil se ha secularizado, lo militar se ha civilizado” (p.40). Esta evolución es evidente en el contexto de la Secretaría de la Defensa Nacional, donde, bajo la administración de la cuarta transformación, se está reconfigurando el papel del ejército en México. Aquí, se observa un esfuerzo significativo por adaptar y actualizar las capacidades militares, no solo para enfrentar amenazas tradicionales, sino también para abordar los nuevos desafíos que presenta el siglo XXI.

## **1.2. Las funciones de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) durante la Cuarta Transformación.**

Hablar de los antecedentes de la Secretaría de la Defensa Nacional, implica mencionar los cambios en el nombre de la institución, los acontecimientos que han marcado la historia de nuestro país, las crisis económicas y conflictos políticos internos. Además, se debe considerar un ejército que carecía de preparación profesional. Todos estos elementos exhibieron la vulnerabilidad de nuestra nación y el ejemplo más claro de esto fueron las diversas intervenciones extranjeras.

Durante el Siglo XIX, el 4 de octubre de 1821, después de la consumación de la Independencia se creó el Ministerio de Guerra y Marina encargada de la defensa interior y exterior del país, así como de la organización y adiestramiento del ejército mexicano. Este período marcó un momento crucial en el que México se esforzaba por consolidarse como nación, lo que representaba un desafío considerable para fijar un rumbo claro. La guerra de Independencia dejó severos problemas económicos, evidenciando las deficiencias organizacionales de las instituciones de la época. Además, el ejército se enfrentó a serias limitaciones, ya que estaba compuesto en gran parte por personal civil que carecía de la formación adecuada en educación militar y manejo de armamento, lo que dificultaba su funcionamiento.

La guerra contra los Estados Unidos de América, demostró la deficiente organización política, económica y militar que tenía el país en ese entonces. El presidente Antonio López de Santa Anna, “logró levantar un ejército de la nada gracias a su conocido sistema de leva o reclutamiento forzado y aunque no era uno de los mejores generales, logró repeler alguno de los ataques de los estadounidenses” (Alba, s/d). Sin embargo, la mala organización militar y la falta de conocimiento de los ciudadanos en el uso de armas y estrategias de batalla culminaron en la mayor derrota de nuestra nación el 15 de septiembre de 1847. Un año después, el 2 de febrero de 1848, mediante los Tratados de Guadalupe Hidalgo, México cedió una gran parte del territorio, que comprendía California, Nuevo México, Arizona y Texas, anexándose a los Estados Unidos.

Las intervenciones extranjeras posteriores y los conflictos internos del país evidenciaron la urgencia de contar con un organismo que se encargara de la planificación y organización. Esto incluía desde el adiestramiento de las tropas hasta el manejo eficiente de los recursos económicos, así como la promoción del desarrollo tecnológico y educativo. De este modo, el Ministerio de Guerra y Marina se reformaría el 23 de febrero de 1861 mediante el *Decreto sobre la Distribución de los Ramos de la Administración Pública*, donde:

Se cambió su denominación por el de Secretaría de Estado y del Despacho de Guerra y Marina, situación que se mantuvo hasta la promulgación del Decreto del 16 de abril de 1861, que la denominó Secretaría de Guerra y Marina (SEDENA, 2019).

Después del periodo revolucionario y la llegada de la Segunda Guerra Mundial, el presidente Lázaro Cárdenas del Río emitió el 1 de noviembre de 1937, “El Decreto por el que se cambia la denominación de la Secretaría de Guerra y Marina por la de la Defensa Nacional, dando paso así a la Secretaría de la Defensa Nacional.” (SEDENA, 2016). Este cambio separó las funciones del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos de las de la Armada Marítima. La Secretaría de la Defensa Nacional comenzó sus labores el 25 de octubre de 1937 con el objetivo de: “Defender la integridad, la independencia y la soberanía nacional, y garantizar la seguridad interior y auxiliar a la población civil en casos de emergencia” (Bienestar, 2018).

La Secretaría de la Defensa Nacional, encabezada actualmente por el General Luis Crescencio Sandoval González, se divide en dos puestos, por el Secretario de la Defensa Nacional y el segundo al mando el Estado Mayor (Sección explicada en el Capítulo 2 de esta investigación) la SEDENA es una de las diecinueve secretarías del Estado mexicano, sus funciones son principalmente el diseñar, planear, ejecutar políticas públicas dirigidas a la seguridad nacional y educación y/o adiestramiento militar, coordinar a las fuerzas armadas constituidas por el ejército mexicano y la fuerza aérea, garantizar la seguridad interior por medio de los planes: Plan DN-II (Orden Interno) y el Plan DN-III-E (Asistencia a la población civil) y dirigir el Servicio

Militar Nacional (SMN). En el Anexo 1 podemos observar los diferentes rangos militares, así como la divisas que conforman al actual Ejército Mexicano.

La Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) no es una institución que se limita a una sola función, sino que se compone de distintas organizaciones que respaldan sus funciones. Para alcanzar sus objetivos, es fundamental garantizar la coordinación interinstitucional y fortalecer los criterios de planeación, eficacia y colaboración. Asimismo, es necesario facilitar el proceso de toma de decisiones y lograr coherencia y cohesión en las acciones relacionadas con la defensa, la educación militar (adiestramiento y formación) y el desarrollo tecnológico. En este sentido, la SEDENA trabaja en estrecha colaboración con el Sistema Educativo Militar (cuyo análisis se aborda en el Capítulo 2) y la Dirección General de Industria Militar. Además, en la actual administración de la cuarta transformación, se han integrado el Consejo de Seguridad Nacional, el Grupo de Alto Nivel de Seguridad y la Guardia Nacional.

Toda esta estructura se ha planificado para asegurar la seguridad nacional, su financiamiento se establece dentro del *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*, el gobierno de México reconoce la seguridad nacional como una condición indispensable para garantizar la integridad y la soberanía nacionales. Esto se establece dentro del *Objetivo 8. Articular la Seguridad Nacional, la Seguridad Pública y la Paz*. Se establecen los siguientes objetivos:

Establecer un Sistema Nacional de Inteligencia. Fortalecer y mantener la seguridad interior del país y garantizar la defensa exterior de México. Mejorar las capacidades tecnológicas de investigación científica en los ámbitos de seguridad pública, seguridad interior, generación de inteligencia estratégica y procuración de justicia. (Diputados, 2019).

Las actividades de la secretaría, junto con el ejército, han experimentado tanto momentos positivos como negativos. Se ha ganado cierta reputación de no cumplir con eficacia sus funciones en situaciones de peligro, como la lucha contra el crimen organizado y el narcotráfico, lo que ha provocado que la sociedad mexicana desconfíe de su actuación. Sin embargo, no se debe desacreditar sus funciones, ya

que ha participado de manera efectiva en actividades destinadas a salvaguardar a la sociedad. Por ejemplo, ha brindado ayuda en situaciones de desastres naturales, ha colaborado en la distribución y administración de la vacuna contra la COVID-19 y ha proporcionado ayuda humanitaria mediante el suministro de alimentos. Además, la secretaría ofrece apoyo a la ciudadanía a través de un sistema militar y educativo que brinda buenos salarios, vivienda y oportunidades de ascenso.

Todos estos puntos, son objetivos que servirán como guía para la incorporación de nuevas instituciones que respaldarán las funciones de la secretaría, además de agregar nuevas responsabilidades a las actuales. A continuación, realizaremos un recorrido por las que consideramos las instituciones principales que conforman la secretaría, describiendo sus funciones y su importancia para el sector militar como para el civil.

### **1.2.1. Consejo de Seguridad Nacional y el Grupo de Alto Nivel de Seguridad.**

Hablar de la estructura organizacional actual de la SEDENA implica realizar una investigación minuciosa sobre los organismos que la rodean, ya que es fácil perderse entre sus ramificaciones y desviarse del objetivo. La seguridad, como ya se revisó, ha cambiado, no se limita únicamente a la vigilancia nacional e internacional, sino abarca aspectos como el desarrollo tecnológico y el adiestramiento militar.

Cuando nos referimos a la seguridad dentro del país, debemos tener en cuenta que existen secretarías, instituciones y organizaciones que colaboran en la erradicación de la violencia y la preservación de la paz, como la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC). Aunque podríamos pensar que estas entidades son distintas, en realidad son más similares de lo que parecen y coexisten, ya que trabajan en equipo para llevar a cabo estrategias coordinadas y compartir recursos tecnológicos.

Entonces, ¿Cómo se mantiene la seguridad nacional durante la cuarta transformación? Respondiendo esta pregunta, el presidente Andrés López Obrador

junto a su equipo, organizaron el Grupo de Alto Nivel de Seguridad (GANSN), fundado el 18 de diciembre de 2020, donde se presentó en el Diario Oficial de la Federación el *ACUERDO del Consejo de Seguridad Nacional por el que se establecen las disposiciones generales que rigen la organización y el funcionamiento del Grupo de Alto Nivel de Seguridad y del Grupo de Coordinación Operativa*.

Esta coordinación grupal surge debido a uno de los fenómenos que ha traído la globalización, la migración, un tema que ha generado amplia discusión a lo largo de varios años y que ha afectado a México debido a su vecindad con un país al que la gente acude en busca de oportunidades para mejorar su vida. Sin embargo, esto no es una excepción, ya que el narcomenudeo, la trata de personas y el crimen organizado son parte integral del fenómeno migratorio. En respuesta a esto, el presidente Andrés Manuel López Obrador decidió crear el Consejo de Seguridad Nacional, que tiene como funciones el:

Establecer y articular las acciones y políticas en materia de seguridad nacional, el Consejo será el responsable de: Los lineamientos para regular el uso de aparatos útiles en la intervención de comunicaciones privadas. Los lineamientos para que el Centro Nacional de Inteligencia preste auxilio y colaboración en materia de Seguridad Pública, procuración de justicia y en cualquier otro ramo de la Administración Pública que acuerde el Consejo. Los procesos de clasificación y desclasificación de información en materia de Seguridad Nacional. (Diputados, s/d, p. 1)

El Grupo de Alto Nivel de Seguridad (GANSN) se integra por los titulares de las siguientes instancias: La Secretaría de Gobernación (SEGOB), Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), la Secretaría de Marina (SEMAR), la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC), el Instituto Nacional de Migración (INM), la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) y las nuevas instituciones que incorporó la cuarta transformación el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) y la Guardia Nacional (GN). Juntos apoyan al Consejo de Seguridad Nacional (CSN) para que

éste lleve de la mejor manera sus operaciones, desde este punto podemos analizar que el Grupo de Alto Nivel de Seguridad (GANSN), está buscando la protección y control de las fronteras al sur del país, donde se encuentran grupos delictivos y de narcotráfico, además del control de la población migrante. Esta colaboración ya se estableció en el *Programa Sectorial de la Defensa Nacional 2018-2024* y menciona:

Es indispensable realizar estas actividades basadas en una estrategia que incluya una estrecha coordinación con las oficinas de comunicación de las Secretarías de Estado que permitan difundir las acciones que realizan las Fuerzas Armadas en beneficio del pueblo de México (SEDENA, 2018, p. 15).

Esta situación, resulta interesante ya que requiere la colaboración de ambos sectores, militar y civil, en los cuales se definen las formas de cooperación, incluyendo la asignación de roles, tecnología y presupuesto, para garantizar el correcto flujo de trabajo. Para la cuarta transformación, la seguridad nacional es un punto clave para el éxito de la actual administración por lo que cede al Consejo de Seguridad Nacional (GANSN) el control del Centro Nacional de Inteligencia (CNI). Este centro, anteriormente conocido como el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN), estaba adscrito a la Secretaría de Gobernación (SEGOB) y se encargaba de la logística e inteligencia. Con la llegada de la cuarta transformación, el Centro Nacional de Inteligencia (CNI):

Fungirá como un sistema de investigación e información que contribuya a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado mexicano, así como contribuir, en lo que corresponda al Ejecutivo de la Unión, a dar sustento a la unidad nacional, a preservar la cohesión social y a fortalecer las instituciones de gobierno (Diputados, 2021, p. 19)

Aunque es un concepto algo difuso, las funciones del CNI incluyen brindar apoyo en la seguridad telefónica y electrónica para respaldar la investigación de posibles amenazas al gobierno. Sus facultades están establecidas en el Artículo 19 de la Ley de Seguridad Nacional. A continuación, destacaré los puntos más relevantes para su análisis:

Proponer medidas de prevención, disuasión, contención y desactivación de riesgos y amenazas que pretendan vulnerar el territorio, la soberanía, las instituciones nacionales, la gobernabilidad democrática o el Estado de Derecho.

Adquirir, administrar y desarrollar tecnología especializada para la investigación y difusión confiable de las comunicaciones del gobierno Federal en materia de Seguridad Nacional, así como el objeto de identificar posibles riesgos y amenazas a la soberanía y seguridad nacionales.

Operar la tecnología de comunicaciones especializadas, en cumplimiento de las atribuciones que tiene encomendadas o en apoyo de las instancias de gobierno representadas en el Consejo, conforme a los acuerdos que se adopten en su seno.

Establecer cooperación interinstitucional con las diversas dependencias de la Administración Pública Federal, autoridades federales, de las entidades federativas y municipales o delegacionales, en estricto apego a sus respectivos ámbitos de competencia con la finalidad de coadyuvar en la preservación de la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano. (Diputados, 2021, p. 7)

En estas funciones establecidas por el gobierno se puede observar que el fenómeno de la globalización y las consecuencias de la guerra fría siguen presentes hasta nuestros días, aunque de manera transformada. La investigación telefónica y el control de la comunicación entre países siempre han estado presentes, como ejemplifica el fenómeno del espionaje. No estoy sugiriendo que el Consejo de Seguridad Nacional sea un sistema de espionaje, al contrario, es interesante observar cómo se lleva a cabo la cooperación materializando un sistema que busca coexistir entre lo militar y civil. Además, busca estar a la vanguardia tecnológica empleando los mejores medios para llevar a cabo sus labores y desempeñar un papel clave en el proyecto de la cuarta transformación, donde se le ha otorgado una función destacada en la vigilancia de la seguridad nacional.

### **1.2.2. La Guardia Nacional.**

Con el aumento de la violencia tanto a nivel internacional y nacional, es crucial mantener una constancia y un rumbo claro que priorice la defensa, el ataque, el contraataque y el mantenimiento de la seguridad como pilares fundamentales para cualquier fuerza militar. Estos a mi consideración son los cuatro pilares fundamentales que deben seguir las fuerzas armadas, Sin embargo, cuando alguno de estos pilares falla, se desencadena un desequilibrio que puede afectar incluso al mejor sistema. Es por eso que, durante su campaña política, Andrés Manuel López Obrador, promovió la creación de una nueva rama de la policía federal, a la que denominó la Guardia Nacional. Esta tiene como función proporcionar seguridad pública a la población y operar como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC). “La propuesta que se dio a conocer el 14 de noviembre del 2018 se propone formar una nueva institución la cual se encargará de las tareas de seguridad pública y tendrá formación militar” (PolíticoMX, 2018).

Dentro del *Plan Nacional de Desarrollo 2020-2024*, en su *Objetivo 10 Establecer la Guardia Nacional* menciona:

Ante la carencia de una corporación nacional de policía profesional y capaz de afrontar el desafío de la inseguridad y la violencia, (...) por un período de cinco años, que termina en 2023, en tanto se completa la formación de la Guardia Nacional. Esta nueva corporación será el instrumento primordial del Ejecutivo Federal en la prevención del delito, preservación de la seguridad pública, la recuperación de la paz y el combate a la delincuencia en todo el país (Diputados, 2019).

Este comentario puede considerarse demasiado crítico, ya que desacredita a las fuerzas policiales y su formación. En lugar de ello, sería más constructivo promover un nivel de estudios más elevado para el ingreso a la policía federal. Actualmente, solo se requiere haber concluido la secundaria. Además, sería beneficioso mejorar los cursos de formación, que son impartidos por la SEDENA, con entrenamientos más completos que aborden desde la conducta, la lealtad y manejo de armas.

Continuando con la incorporación de la Guardia Nacional a las fuerzas policiales, para dar inicio a sus operaciones se tendrían que reformar los artículos 10, 16, 21, 31, 35, 36, 73, 76 y 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Los cuales se presentaron en el Diario Oficial de la Federación el día 26 de marzo del 2019, titulado cómo: *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

Dentro del Decreto el Artículo 21° reformado establece:

El gobierno Federal dispondrá de las Instituciones de seguridad pública, incluyendo la Guardia Nacional para salvaguardar la seguridad de los ciudadanos. La Federación contará con una institución policial de carácter civil denominada Guardia Nacional, cuyos fines son señalados en el párrafo noveno de este artículo, la coordinación y colaboración con las entidades federativas y municipios, así como la salvaguarda de los bienes y recursos de la Nación.

Párrafo IX: Alistarse y servir en los cuerpos de reserva, conforme a la ley, para asegurar y defender la independencia, el territorio, el honor, los derechos e intereses de la Patria y tomar las armas en la Fuerza Armada permanente o en los cuerpos de reserva, para la defensa de la República y de sus instituciones, en los términos que prescriben las leyes (Diputados, 2019)

El control de sus acciones las llevará a cabo el Ejecutivo Federal presentando “un informe al Congreso de la Unión en el que deberá incluir indicadores cuantificables y verificables que permitan resultados obtenidos en materia de seguridad pública” (San Martín, 2022). La implementación de estos indicadores no solo busca transparentar las acciones del gobierno, sino también garantizar una rendición de cuentas más rigurosa.

Las operaciones de la Guardia Nacional dieron inicio a partir del día 26 de abril del 2019 en Minatitlán, Veracruz y a partir del día 30 de junio del 2019 a nivel nacional.

El presidente Andrés Manuel López Obrador señaló:

Se inicia la operación nacional, formal, aunque, ya está trabajando en algunos estados, pero a nivel nacional, el día 30 de junio, para entonces ya van a estar los primeros elementos formados, porque están ahora en capacitación (Obrador, 2019).

La capacitación de las unidades de la Guardia Nacional la llevó a cabo la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) y la Secretaría de Marina (SEMAR) conforme a lo establecido en *Sexto Transitorio del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*:

Durante el período de funcionamiento de la Guardia Nacional, las secretarías de los ramos de Defensa Nacional y de Marina participarán, conforme a la ley, con la del ramo de seguridad, para el establecimiento de su estructura jerárquica, sus regímenes de disciplina, de cumplimiento de responsabilidades y tareas, y de servicios, así como para la instrumentación de las normas de ingreso, educación, capacitación, profesionalización, ascensos y prestaciones, que pondrán estar homologados en lo conducente, a las disposiciones en el ámbito de la Fuerza Armada permanente (Diputados, 2019).

El tema de la capacitación es interesante. Dada la situación de una policía con diferencias en su formación, y tomando en cuenta los comentarios del presidente, era de esperarse que la Secretaría de la Defensa Nacional y la Secretaría de Marina intervinieran para capacitar a los futuros policías y así mejorar la situación de la Policía Federal (PF). Se espera que la Guardia Nacional tenga presencia en varios puntos estratégicos, incluyendo las fronteras (especialmente la de Chiapas) carreteras, aduanas, centros de supervisión y control migratorio, vías férreas, aeropuertos y “los espacios urbanos considerados como zonas federales, así como en los inmuebles, instalaciones y servicios de las dependencias y entidades de la Federación.” (Diputados, 2019, p. 3)

De esta manera Andrés Manuel López Obrador y la cuarta transformación, busca “incrementar la confianza de la población civil hacia las Fuerzas Armadas, impulsará la colaboración entre una y las otras y enfatizará el papel de éstas como parte de la sociedad” (Diputados, 2019). Durante los tres años de la cuarta transformación, el presidente ha ido delegando responsabilidades a la Guardia Nacional, incorporándose a distintos sectores de seguridad, por ejemplo en la Ciudad de México apoyan a la policía federal en vigilancia, patrullaje y combate a la delincuencia “el 10 de mayo del 2022, la SEDENA ha implementado un plan para

sustituir a todos los elementos policiacos de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana para el año 2023, al menos 17 mil 500 elementos de la Policía Federal serían trasladados a la Guardia Nacional” (Rincón & ángel, 2022). Se les ofrece un Programa de Separación Voluntaria (PSV), que les permite jubilarse con su salario base. Además, los soldados que ahora se convertirán en los nuevos policías federales recibirán capacitación mediante cursos acelerados con una duración de ocho semanas, impartidos por la SEDENA Y SEMAR.

Posteriormente el día 3 de septiembre del 2022 el presidente Andrés Manuel López Obrador mencionó que la SEDENA pasaría a ser la encargada de la dirigencia de la Guardia Nacional y el día 14 de septiembre del 2022, se aprobó una reforma encabezada por María del Refugio Camarena del Partido Revolucionario Institucional (PRI) donde mencionan el traslado de la Guardia Nacional a la SEDENA y su despliegue a nivel nacional como policía militarizada, aumentando la fecha de cierre de sus actividades del 2023 hasta el año 2028, el presidente Obrador señaló nuevamente que:

Las fuerzas policiales civiles no han logrado traer seguridad al país; el ejército es la institución más confiable de México; y la Guardia Nacional ya es esencialmente una institución militar. (Sherman, 2022)

A pesar de las críticas, el 4 de octubre de 2022, la reforma de la Guardia Nacional obtuvo los votos necesarios dentro del Senado de la Republica para su traslado a la SEDENA. Es importante destacar que, como cualquier organización militar, tiene sus fallos y requiere un trabajo constante para alcanzar la eficiencia. Esta nueva incorporación a las instituciones civiles demanda nuevas formas de adiestramiento y formación militar para prevenir conflictos que puedan surgir debido a la burocracia, la cultura y el trabajo durante sus actividades. Por lo tanto, los soldados necesitan adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse eficazmente en los próximos años, salvaguardando la integridad de los civiles y demostrando su valía ante el ejército mexicano.

### **1.3. La Dirección General de Industria Militar y los Planes de Acción para salvaguardar la Seguridad Nacional.**

Una de las consecuencias de la globalización es la intensa competencia entre los países por destacar en todos los sectores posibles: Educación, economía, medicina y especialmente en la fuerza militar, donde la tecnología es fundamental. En este último ámbito, como se ha analizado a lo largo de este capítulo, nos encontramos con un país que tiene la capacidad de producir su propia tecnología, pero se ve limitado por temas presupuestarios y la fuga de talentos. A lo largo de su historia, México ha desarrollado estrategias para mantenerse al día en cuanto a tecnología militar, ya sea mediante la creación de armamento a través de tratados de libre comercio con otros países extranjeros.

Para que las fuerzas armadas puedan intervenir de manera efectiva, es necesario que dispongan de tecnología y un uniforme de calidad para realizar sus labores, para ello la SEDENA cuenta con la Dirección General de Industria Militar que tiene la función de:

Administrar el complejo industrial que produce (...) municiones, armamento y vehículos tácticos del instituto armado para satisfacer las necesidades de las tropas en este rubro a fin que se encuentren debidamente equipadas para cumplir con sus misiones (ARMAS, 2021).

Fundada por Venustiano Carranza durante el período del México Revolucionario y con 105 años de servicio, actualmente se encarga de la planeación, organización y división del trabajo de las actividades relacionadas a la creación de armamento y tecnología militar; su actual dirigente es el General de División D.E.M. José Luis Sánchez León, que, como dato curioso, es egresado e instructor (docente militar) en el Curso de Mando y Estado Mayor General en la Escuela Superior de Guerra.

La Dirección General de Industria Militar cuenta con dos Direcciones que se encargan de dos funciones principales, éstas son: La Dirección de Comercialización de Armamento y Municiones (DCAM) y el Laboratorio Central de Pruebas (LCP). Esta estructura está diseñada para abarcar dos sectores principales del ejército: La venta y adquisición de armamento, así como el desarrollo tecnología propia. Esto

es importante porque el gobierno ha promovido una serie de acciones mediante planes estratégicos, conocidos como *Planes de Actuación*, con el propósito de minimizar las consecuencias de diversas amenazas que pongan en riesgo la seguridad nacional.

Dichos planes abarcan una amplia gama de escenarios, desde el caso de una guerra hasta desastres que afecten a la población. Se han creado varios planes estratégicos para abordar estas situaciones, como el *Plan DN-I*, elaborado para prevenir una intervención o invasión extranjera; el *Plan DN-II*, diseñado para el controlar la población en caso de un golpe de estado o anarquía; el *Plan Estratégico de Combate al Narcotráfico*; y el *Plan DN-III-E* que se divide en tres categorías: Prevención, auxilio y recuperación. Estos tres pilares permiten a las fuerzas armadas intervenir en situaciones de alto riesgo para la población, como terremotos, tsunamis, deslizamientos de tierra e incendios. En la actualidad, el Plan DN-III-E ha sido utilizado para ayudar a la población en la recepción y distribución de vacunas para mitigar la propagación de la COVID-19.

Para actuar con efectividad con los *Planes de Actuación*, el ejército mexicano debe disponer de un equipamiento militar actualizado y a la vanguardia para sus más de “306, 700 efectivos divididos en el Ejército mexicano, fuerzas aéreas y la marina, más de 150 vehículos blindados, 200 helicópteros y una flota naval de 279 unidades” (MilitarMente, 2020) Todo este poderío militar lo administra el Laboratorio Central de Pruebas que tiene como objetivo el:

Realizar los ensayos y calibraciones requeridas por la Dirección General de Industria Militar y otros organismos del Instituto armado, gubernamentales y del sector privado, a efecto de ofrecer a nuestros usuarios resultados confiables para asegurar la calidad de materias primas, materiales, productos en proceso y productos terminados (SEDENA, 2021).

Aunque la mayoría del poderío militar como vehículos blindados y helicópteros son adquiridos a países extranjeros, el gobierno sigue asignando un presupuesto elevado a las fuerzas armadas, donde en el *Presupuesto de Egresos de la*

*Federación 2022* se le destinó a la Secretaría de la Defensa Nacional un total de 104,107,905,551 pesos de los cuales se dividen en:

5,509,162,180 pesos van dirigidos a Equipo e infraestructura militares de calidad, rubro donde se encuentra la Dirección Militar de Industria Militar junto a la Investigación y desarrollo tecnológico se les asignó un total de 1,476,606,120 pesos y el Fortalecimiento de las Capacidades de auxilio a la población civil mediante el Plan DN-III-E con una asignación de 60,338,261 pesos (Ejecutivo, 2022).

Este presupuesto se destina al desarrollo de tecnología y equipamiento militar de las fuerzas armadas. Por esta razón, la importancia de la Dirección General de Industria Militar radica en ser el único organismo mexicano creado para la fabricación independiente de material de guerra, además de la compra a países extranjeros. En palabras del General de División José Luis Sánchez:

En los últimos años, la Superioridad ha tenido a bien apoyar a esta Industria Militar en a la realización de proyectos de investigación para generar nuevos productos, desarrollándose así tecnología propia por los Ingenieros Militares mexicanos y materializando las fabricaciones por medio de mano de obra militar, teniendo como resultado la reducción de la dependencia tecnológica extranjera (ARMAS, 2021).

El gobierno de México ha priorizado el desarrollo tecnológico para implementar los planes de acción, centrándose especialmente en el *Plan DN-III-E* y el *Plan Estratégico de Combate al Narcotráfico* para proteger la seguridad nacional. Esto subraya la importancia de mantener altos estándares de calidad en todos los servicios, una comprensión que la SEDENA tiene clara. Para ello, cuenta con la Dirección General de Fábricas de Vestuario y Equipo (DGFAVE), encargada de fabricar vestuario y equipo para el Ejército y la Fuerza Aérea Mexicanos.

El personal de ingenieros de la Dirección General de Fábricas de Vestuario y Equipo (DGFAVE), “ha aplicado sus conocimientos para desarrollar diversos vestuarios y equipos con la finalidad de satisfacer las necesidades de vida y operación de los elementos de este Instituto Armado” (SEDENA, 2019). Además, se encarga de producir distintos artículos para los soldados de los distintos sectores armamentísticos, empezando desde la producción de: “Banderas, estandartes,

guiones, vestuario, calzado y en tecnología: Trajes anti bomba MOD. EOD8 y traje multipropósito MOD. TAC-6” (SEDENA, 2021)

Toda esta tecnología y vestuario militar va de la mano con la configuración que siguen los países en vías de desarrollo que luchan por la prosperidad y superioridad militar, para de esta manera cumplir con las tradicionales tareas de defensa nacional, sin embargo, a México aún le falta mucho camino que recorrer para llegar a estar a la par de las grandes potencias mundiales, pues un estudio realizado por el Global Firepower, México ha ido cayendo en los rankings de potencias armamentísticas “Para 2022. México ocupa el puesto 43 de 142 de los países considerados para la revisión anual de Global FirePower” (GFP, 2022). A diferencia de los otros países, México no tiene un poderío militar para enfrentar una guerra a gran escala, no disponemos de los suficientes recursos económicos, tecnológicos y activos (soldados) para abastecer un conflicto.

Sin embargo, no podemos ignorar los problemas que enfrentamos en pleno siglo XXI. México atraviesa uno de los periodos más caóticos de su historia, caracterizado no por una invasión, sino por desafíos de índole económica, que abarcan desde la falta de educación y valores cívicos que han contribuido a la proliferación de actos ilícitos, Gonzáles Rodríguez (2014) menciona:

La espiral de violencia en que nuestro país se ha visto inmerso en los últimos años, no es explicable del todo si se soslayan aspectos como el ingreso ilícito de armas de todo tipo por los diferentes puntos de ingreso de nuestro país, pero dicha violencia tampoco puede entenderse completamente sin examinar las causas de la crisis de seguridad pública y de impunidad que han lesionado a nuestra sociedad hasta llevarla a las actuales expresiones de protesta generalizada y de rechazo y vilipendio hacia las instituciones y sus representantes (p. 51).

Con esta cita, podemos evidenciar que la sociedad mexicana no tiene la suficiente confianza en las instituciones militares y, por lo tanto, en los soldados y en su desempeño. Esto nos permitió identificar que es fundamental contar con un ejército profesional en todos los niveles, desde la dirigencia hasta los soldados de campo, para resolver los problemas nacionales y disminuir el impacto de los internacionales.

Con esta premisa, nos enfocaremos en el núcleo que consideramos el pilar principal para el desarrollo del ejército mexicano: El Sistema Educativo Militar (SEM).

Su función es llevar a cabo labores de adiestramiento y formación académica militar, así como la administración de colegios, planteles, escuelas y campos donde los individuos se preparan para ingresar y adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar diversas funciones dentro de la estructura militar. En ese sentido, la Escuela Superior de Guerra, tiene un rol importante siendo una institución de educación superior, se encarga de la formación y adiestramiento de los futuros dirigentes y asesores que trabajaran mano a mano con el General secretario de la Defensa Nacional (Anexo 1). Actualmente, la Escuela Superior de Guerra está enfocada en desarrollar nuevos programas educativos acercándose al enfoque por competencias, para dotar a los futuros dirigentes con los conocimientos y habilidades para responder a la sociedad. Sin embargo, este proceso no es sencillo ya que requiere mucha constancia, tiempo y capacitación.

Por lo tanto, esta situación marca el inicio del siguiente capítulo, donde profundizaremos más en el tema de la capacitación del ejército mexicano. Haremos un recorrido desde lo macro hasta lo micro, examinando lo que ofrece el Sistema Educativo Militar en términos de adoctrinamiento. De esta manera, entenderemos las problemáticas detectadas dentro de la Escuela Superior de Guerra y podremos trazar un camino para elaborar una propuesta que permita que la institución se mantenga al ritmo del mundo actual. En ese sentido, no solo se trata únicamente de formar a los futuros líderes, sino también de transformar de manera significativa la cultura del ejército mexicano desde el interior de sus organizaciones. Si el futuro del ejército implica una mayor convivencia con la sociedad civil, también se deben tomar en cuenta los mecanismos administrativos para lograr una coordinación efectiva con las instituciones gubernamentales o empresariales. De esta manera, nos acercaremos al adiestramiento y formación militar para comprender sus procesos y determinar si los soldados dentro de la Escuela Superior de Guerra están verdaderamente preparados para llevar a cabo proyectos de tal magnitud y complejidad.

## **Capítulo II. Análisis del adoctrinamiento militar para evaluar los procesos organizacionales de las Subsecciones: Planes y Programas y Control de Estudios de la Escuela Superior de Guerra.**

### **2.1. El Sistema Educativo Militar (SEM).**

El pilar fundamental para el desarrollo de una persona, una sociedad o una organización es su educación. Sin ella, no podríamos alcanzar los avances culturales y tecnológicos que tenemos a nuestra disposición. En el capítulo anterior, exploramos cómo la globalización trajo consigo cambios a todo el sistema social y al ejército. La educación es adaptativa y puede ajustarse a las necesidades de un contexto específico. Ejemplos de esto incluyen las religiones, sectas y las propias fuerzas armadas. Es importante visualizar al ejército mexicano como una sociedad completa, con sus propias costumbres, economía, tecnología y sistema educativo. A partir de estas características, se desarrolla un sistema que proporciona soldados, ingenieros, administrativos, contadores, médicos y futuros líderes militares de sus instituciones correspondientes.

Al igual que la SEDENA, el Sistema Educativo Militar es un coloso organizado en distintas organizaciones y escuelas, encargadas de garantizar el adiestramiento militar. Todo este sistema está dirigido por la Dirección General de Educación Militar y Rectoría de la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea que se encarga de la administración de todas “las Instituciones Educativas, (...) [que] tienen como misión formar, capacitar y actualizar al personal del Ejército y Fuerza Aérea. Y se clasifican en Colegios, Escuelas, Centro de Estudios y Unidades-Escuelas” (SEDENA, 2018, p. 3). Los objetivos del SEM están establecidos en la *Ley del Sistema Educativo Militar*, donde en cada uno de sus artículos menciona el rumbo que debe tomar la educación militar y también incorporar el Plan General de Educación Militar y el Modelo Educativo Militar. Las funciones de la Dirección General de Educación Militar y Rectoría de la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea son:

Actualizar el Modelo Educativo Militar y la normativa que rige el sistema educativo militar. Controlar el desarrollo de los cursos que se impartan en el Sistema Educativo

Militar. Capacitar al personal directivo, académico, docente y del cuerpo de cadetes de las Instituciones de Educación Militar y aprobar los planes de estudio de los cursos que se imparten en el Sistema Educativo Militar (Diputados, 2012, pp. 11-15).

La Escuela Superior de Guerra se encuentra entre las universidades más importantes del ejército mexicano, siendo un pilar fundamental en la formación de los futuros dirigentes del ejército y los que se posicionarán como encargados del Estado Mayor. En la actualidad, la Escuela Superior de Guerra moldea al soldado necesario tanto dentro como fuera de sus instituciones a través de sus planes y programas educativos, siguiendo los principios que conforman al SEM, los cuales son:

Formar militares profesionales competitivos, capaces de enfrentar los retos del siglo XXI, a través de una educación militar y académica de calidad, de forma integral y con gran sentido humanístico con valores cívicos y éticos, preparados para insertarse de manera responsable en un entorno social cambiante (SEDENA, s/d, p. 1).

Esta definición recuperada del *Plan General de Educación Militar*, resalta la necesidad de que las fuerzas armadas sean competitivas y estén preparadas para enfrentar diversos desafíos. En ese sentido, la globalización impulsa a las instituciones educativas militares a promover la competitividad y la adaptabilidad mediante modelos educativos que proporcionen los conocimientos y habilidades necesarios para satisfacer las demandas tanto del ejército como de la sociedad. En este proceso de transición hacia el ámbito civil, la ESG está modificando sus programas educativos para alinearse con el enfoque por competencias. Trujillo Segoviano (2014) menciona que “el desarrollo de competencias a través de la educación formal es pertinente en la medida que los conocimientos recibidos en la escuela son una posibilidad de usarse en condiciones de desempeño” (p. 310).

A través del adoctrinamiento, los soldados adquirirán las habilidades y conocimientos que les permitirá llevar a cabo sus misiones de campo y actividades administrativas de manera efectiva. Esto es comparable al papel desempeñado por

la Secretaría de Educación Pública, que también se encarga de formar ciudadanos capaces de atender las diversas necesidades de la sociedad y sus instituciones, además de ser formadora del talento humano requerido para el progreso y el desarrollo del país.

En ese sentido, el adoctrinamiento militar “es una actividad fundamental en el instituto armado, mediante la cual se garantiza estar en condiciones de cumplir con las misiones asignadas” (SEDENA, s /d, p. 1). De este modo, el adoctrinamiento dentro del ejército mexicano se divide en dos principales enfoques: El adiestramiento y formación militar.

¿Cómo se puede acceder al ejército mexicano? Los jóvenes que deciden unirse a las fuerzas armadas tienen dos opciones de ingresar: La primera es enlistarse en las filas a través del Servicio Militar Nacional (SMN), y la segunda a través de la *educación militar*. El primer método consiste en una vez alcanzada la mayoría de edad, los jóvenes deben aprobar el SMN impartido en los Centros de Adiestramiento del SMN del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana.

Este proceso implica tres exámenes de admisión que incluyen pruebas de resistencia física, exámenes de cultura general y pruebas psicológicas. Para muchos jóvenes, esta opción es vista como la más accesible para asegurarse un empleo, especialmente si no logran continuar con sus estudios de educación media superior en escuelas civiles. Trabajarán como soldados en campos e instituciones militares y tendrán la oportunidad de ascender gradualmente hasta alcanzar el rango de sargento primero (Anexo 1). A cambio de su servicio, el sistema militar les proporciona vivienda, la posibilidad de continuar con sus estudios a través de cursos de capacitación impartidos por la SEDENA, tres comidas al día, entrenamiento físico y mental, atención médica y la oportunidad de ascender para obtener un salario y prestaciones mejoradas.

La segunda opción es mediante la convocatoria para acceder al Sistema Educativo Militar, los jóvenes que ya no les interese continuar sus estudios en la educación civil, pero si les interesa el mundo militar y que no sólo se enfoque en el trabajo de campo, su lugar se encuentra en los “colegios, escuelas, institutos y unidades-

escuela, con el objeto de desarrollar conocimientos humanísticos, militares, científicos y técnicos de nivel superior”. (SEDENA, 2024, p. 3) Con su formación, tienen la oportunidad de ascender en la jerarquía del ejército y contribuir al país en la dirigencia de las fuerzas armadas. A diferencia del servicio militar convencional, donde el rango máximo es el sargento primero, al estudiar en instituciones educativas militares, pueden alcanzar rangos superiores, desde subteniente hasta general de división (Anexo 1), obteniendo importantes beneficios a largo plazo. Además de lo mencionado en el párrafo anterior, tienen la oportunidad de viajar a distintos países para continuar su formación militar-académica, ocupar puestos de alto mando y dirigir instituciones militares y tropas.

Después de conocer los métodos de acceso al ejército mexicano, nos enfocaremos ahora en analizar cada modelo de adoctrinamiento militar: El adiestramiento y la formación militar. Haremos un recorrido explicando las diferencias entre ambos modelos, su proceso de enseñanza-aprendizaje y cómo sitúan al individuo dentro de la jerarquía militar para asignar sus futuras funciones.

### **2.1.1. El adiestramiento militar en México.**

Una vez que el individuo se incorpora a las fuerzas armadas, sigue la última fase del proceso de ingreso conocida como *adiestramiento militar*. Este proceso, denominado Curso de Adiestramiento de Combate Individual Regional (CACIR) se imparte en las instalaciones de la Segunda Región Militar, ubicada en Mexicali, que abarca los estados de Baja California, Baja California Sur y Sonora. Esta primera fase involucra numerosos aspectos culturales y organizacionales. Comenzaremos por la disciplina: Este concepto es fundamental para el desarrollo personal, ya que es necesario para cambiar hábitos de vida en pro de la salud o para implementar métodos de estudio o trabajo eficaces. Sin embargo, para las instituciones militares, la disciplina es esencial para mantener el control sobre los soldados. No debe ser percibida como algo negativo, sino más bien como un medio para que hombres y mujeres se adapten a la cultura organizacional del ejército. Según la Real Academia Española (RAE) define la *disciplina* como la “doctrina, instrucción de una persona, especialmente en lo moral” (RAE, s/d).

La disciplina es necesaria para que los futuros soldados pasen por los distintos filtros de selección para asegurar que aquellos dispuestos a entrar a esta sociedad sean capaces de pasar las diferentes pruebas de resistencia física, exámenes de cultura general y pruebas psicométricas. Dentro de las instituciones y organizaciones militares, la disciplina se manifiesta a través de reglas y normativas que deben seguir los soldados. Así como en las instituciones civiles existe una cultura organizacional que se diseña para que los trabajadores adopten ciertos hábitos y costumbres, por ejemplo, en la escuela civil, donde se les enseña a usar un uniforme, comportarse de manera específica y reconocer la autoridad, que en este caso son los profesores, personal administrativo y el director del plantel.

En las fuerzas armadas el proceso de adaptación es más complejo de lo que parece, Foucault en su libro *Vigilar y Castigar*, menciona como en el ejército instruye a los reclutas a modificar las posiciones de su cuerpo de la siguiente manera: “Llevar la cabeza derecha y alta; a mantenerse erguido sin encorvar la espalda, a adelantar el vientre, a sacar el pecho y meter la espalda; y a fin de que contraigan el hábito”. (Foucault, 2003, p. 124)

Este ejemplo de adiestramiento que menciona Foucault es uno de los principales cambios que adopta el sujeto al ingresar a las fuerzas armadas, iniciando por la resistencia física, poco a poco se modifica la mente para comprender cómo funciona la organización e influirle el sentimiento de identidad militar, posteriormente dentro del CACIR se lleva a cabo el proceso llamado *Instrucción de orden cerrado*, que consiste en disciplinar al sujeto en los conocimientos básicos que todo soldado de tropa debe saber, comenzando por el “conocimiento del armamento, para que el soldado sepa de las partes de las que se compone su armamento” (SEDENA, 2021) después se les educa teóricamente por medio de clases en donde se les explica la normativa militar tituladas: *Legislación militar y derechos humanos*. Durante los ejercicios de campo se enfocan en conocer y utilizar el equipamiento militar para comunicaciones, y la materia de primeros auxilios “esta es impartida por el servicio de sanidad, la cual nos muestra la importancia de poder auxiliar a un civil o un compañero en caso de necesidad extrema” (SEDENA, 2021).

La educación para el combate, brinda a los soldados los conocimientos básicos que empleará en situaciones de alto riesgo, esta educación se distribuye en cuatro secciones; la primera es una pista de obstáculos llamada la *Pista del Combatiente*, “en ella te enseñan a adquirir habilidades y destrezas para cumplir las misiones en cualquier clima o terreno (...) en cualquier condición, hora o lugar.” (SEDENA, 2021) la segunda fase se titula *Desplazamiento en el terreno para el combate*, donde se les enseña a adquirir técnicas para el combate, como el camuflaje, trotar con el arma y la posición correcta para apuntar; la tercera se enfoca a las *Técnicas de defensa personal*, donde aprenden los principios para la defensa, desde boxeo, sometimientos y patadas, para finalizar se les instruye en el uso del armamento por medio de *prácticas de tiro virtual* con la finalidad de “uno, conocer mi armamento, dos adquirir habilidades para el empleo de un arma de fuego y posterior a eso hacerlo con fuego real” (SEDENA, 2021). El CACIR tiene una duración de 8 semanas y es el proceso de inducción al que todos los sujetos son sometidos para ser considerados soldados.

De esta manera es como se lleva el adiestramiento militar ya que está diseñada para cumplir lo establecido dentro la *Convocatoria de Admisión General al Sistema Educativo Militar*, la educación militar “es un proceso de transformación física, mental y cultural de mujeres y hombres para lograr que convencidos y comprometidos entreguen al país y a sus instituciones su lealtad”. (SEDENA, 2024, p. 3)

Podemos observar que las instituciones militares disciplinan a sus soldados de acuerdo a sus necesidades, desarrollando el mejor sistema de enseñanza-aprendizaje para inculcar en el individuo los conocimientos y habilidades requeridos por el sistema, Max Weber, durante sus estudios sobre la educación, observó que la racionalidad dentro de las instituciones burocráticas determina el comportamiento de los sujetos, En su obra: *Economía y Sociedad*, Weber define a la *racionalidad* de la siguiente manera:

Un tipo ideal de acción social: aquélla que se dirige hacia la obtención de un fin, buscando los medios más idóneos para lograrlo. Este tipo de acción presupone la

estabilidad, univocidad, universalidad y eficiencia de los medios con respecto a los fines (citado por Andrade Frich, 1981, p. 23).

Los soldados que se incorporan por medio del servicio militar pasan a la fase dos del adiestramiento militar conocida como *Adiestramiento por Función Orgánica o Específica*, su propósito es “dotar al elemento de habilidades y destrezas específicas para la función que tiene que desempeñar en el equipo” (SEDENA, 2019), se les instruirá de manera en la que logren llevar a cabo órdenes, memorizando las normas dentro de las instituciones que poco a poco van modificando el comportamiento del sujeto, dotándolo de una serie de conocimientos y actitudes que abarcan desde el cómo dirigirse a un oficial al mando, la lealtad a sus instituciones.

Esta formación dentro del ejército tiene sus orígenes en el *aprendizaje mecanicista* que “promueve la adquisición de conocimientos a través de procedimientos y prácticas repetitivas” (Cervantes, s/d). Este método de aprendizaje fomenta la repetición de acciones hasta que se conviertan en hábitos, desde levantarse a una hora específica por la mañana, realizar rutinas de ejercicio físico, llevar a cabo tareas de limpieza y dedicar tiempo al trabajo, que puede ser cualquier tipo de ocupación.

El ejército realiza evaluaciones para identificar las capacidades individuales de cada persona y asignarles un curso, que puede estar orientado hacia labores administrativas, como la elaboración de documentos, o hacia oficios como albañilería o plomería. Estos cursos están diseñados conforme el *aprendizaje memorístico* “que promueve la adquisición de nuevos conocimientos mediante la repetición” (Cervantes, s/d). Los soldados, cabos y sargentos segundo y primero forman la parte operativa del ejército; ninguno se limita a una sola función, ya que todos deben tener la capacidad de desempeñar múltiples tareas y especialmente en situaciones extremas como el combate.

### 2.1.2. La formación militar en México.

La segunda modalidad de adoctrinamiento militar abarca la educación militar impartida en las escuelas. Para esto, el Sistema Educativo Militar emplea el Modelo Educativo Militar (MEM), que “proporciona los lineamientos generales para guiar el quehacer institucional con un enfoque psicopedagógico y desde luego encuadrado en función del desarrollo social”. (SEDENA, s/d, p. 2)

Los Modelos Educativos son planificados y desarrollados por las instituciones educativas para guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los sujetos dentro de la escuela, cada modelo va enfocado a determinar la clase de ciudadano que necesita la sociedad para ese momento, entonces para las fuerzas armadas es necesario el formar a los futuros dirigentes de las instituciones militares. Desde este punto, los sujetos que hayan elegido el continuar su formación dentro de las escuelas militares, tendrán el acceso a los “conocimientos que permitan formar profesionales competentes y competitivos, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y valores; con actitud de liderazgo y de servicio, comprometidos con su actualización permanente” (SEDENA, s/d, p. 3).

En la globalización los modelos educativos deben estar diseñados para que los conocimientos y habilidades que se le enseñen a los discentes estén acorde con el contexto del país, en este caso con las nuevas necesidades del ejército y la sociedad. Según lo establecido en el MEM los discentes recibirán una formación dividida en tres componentes que son: El *componente filosófico*, enfocado en la normatividad del ejército: “La construcción de la educación militar en el ejército y fuerza aérea se sustenta en una filosofía humanista crítica, que tiene como principio y fin último la formación integral del discente.” (SEDENA, s/d, p. 5). Esta cita nos menciona que el ejército busca formar soldados con pensamiento crítico capaces de “discernir las contradicciones de la vida cotidiana para señalar sus insuficiencias, inconsistencia e injusticias y asumir frente a ellas el reto que el propio tiempo histórico requiere” (De Oto & Arpini, 2014).

El segundo componente es el *Psicopedagógico*, el cual orienta la pedagogía y psicología dentro del ejército mexicano, actualmente se busca implementar

gradualmente el enfoque por competencias para dejar atrás el aprendizaje memorístico. Este avance es significativo para las fuerzas armadas, ya que su formación se está acercando cada vez más a la de las escuelas civiles. Dentro de este componente, encontramos los elementos:

- *Aprender a aprender*: Consiste en promover la capacidad para adquirir los conocimientos.
- *Aprender a hacer*: Para que desarrollen habilidades durante la aplicación de principios, métodos y tecnologías de manera productiva.
- *Aprender a convivir*: El principal objetivo es fomentar el trabajo en equipo.
- *Aprender a ser*: Considera la promoción de valores, actitudes y el desarrollo integral del individuo (SEDENA, s/d, p. 6).

El último componente es el *Metodológico* que “enfatisa el desarrollo de habilidades, la adquisición de conocimientos y el fortalecimiento de actitudes” (SEDENA, s/d, p. 7), los futuros soldados formados conforme al enfoque por competencias contarán con los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse en las distintas actividades que van a realizar todo en beneficio de la organización y funcionamiento de las instituciones asignadas. Pero, ¿por qué cambiar de enfoque? El *aprendizaje memorístico* ha demostrado ser un obstáculo significativo para la formación de los soldados. Desde la perspectiva de la psicología cognitiva, se considera que, si “el aprendizaje se logra sólo mediante la repetición, al poco tiempo se olvidará, ya que los nuevos conocimientos se incorporan de forma arbitraria (...) y no quedan almacenados en la memoria” (Cervantes, s/d). Memorizar grandes cantidades de información genera un estrés considerable en los discentes, y muy pocos logran un desempeño sobresaliente a lo largo del curso. A pesar de una gran disciplina de estudio, enfrentan dificultades para resolver evaluaciones prácticas, lo que provoca sentimientos de incompetencia y deserción.

El *Modelo por Competencias* implementado en el ejército mexicano resulta funcional. Este enfoque, impulsado por la globalización, promueve la mejora continua a nivel individual y grupal, así como el desarrollo de habilidades de convivencia y cooperación dentro del entorno en el que se desenvuelve el discente. “Por lo que el conocimiento debe ser el producto de contenidos multidisciplinares y multidimensionales” (Frade, 2009, citado por García José, 2011, p. 5), que demanden “una acción personal de compromiso, en el marco de las interacciones

sociales donde tienen y tendrán su expresión concreta” (García José, 2011, p. 5). Además, este modelo contribuye a restaurar la confianza en una sociedad civil que a menudo cuestiona el desempeño del ejército en sus actividades. Brinda la oportunidad de demostrar que pueden mejorar su formación y cambiar la percepción negativa que se les atribuye. En este contexto, la Escuela Superior de Guerra está actualizando sus planes y programas de estudio para asegurar que los futuros dirigentes desde subteniente hasta general de división (Anexo 1) adquieran las competencias necesarias para liderar las fuerzas armadas del ejército mexicano y gestionar recursos humanos, tecnológicos y financieros, así como para desenvolverse con habilidades y actitudes adaptadas a una cultura diferente dentro de la sociedad civil.

A lo largo de todo este análisis, podemos concluir que el funcionamiento del ejército mexicano parte desde el adoctrinamiento militar, una forma de educación que promueve la disciplina como medio para lograr objetivos. El adoctrinamiento no es necesariamente negativo, a pesar de su rigidez, es el medio a través del cual se adopta una cultura diferente a la civil. Como seres humanos nos adaptamos a través de costumbres y hábitos que afectan tanto lo físico como lo mental. El ejército se encarga de moldear a sus miembros para que funcionen dentro de sus instituciones como se refleja en su sistema educativo. Los soldados, como parte operativa, reciben una formación orientada al trabajo de campo, donde están dispuestos a dar sus vidas en misiones en la protección de la ciudadanía.

Por otro lado, los futuros dirigentes son preparados para tomar decisiones que guíen a sus instituciones hacia el futuro, desempeñando tareas administrativas. Sin embargo, ambas formas de educación coexisten en las instituciones militares, lo que ha generado desequilibrios y ha llevado a las fuerzas armadas a buscar el apoyo de la población civil en diversas actividades. En este análisis, examinaremos específicamente a la Escuela Superior de Guerra, donde se han identificado estos desequilibrios en la organización de las actividades administrativas dentro de esta institución educativa militar.

## **2.2. La Escuela Superior de Guerra. Forjando profesionales en las Fuerzas Armadas Mexicanas.**

Tras haber examinado de manera general el Sistema Educativo Militar y la relevancia del adoctrinamiento de los soldados, procederemos con este análisis desde la perspectiva de uno de los puestos de mayor jerarquía en el ejército: El Estado Mayor. Este puesto de dirigencia se forma en uno de los planteles militares con mayor prestigio dentro del ejército mexicano, la Escuela Superior de Guerra. En este análisis, nos centraremos en la importancia fundamental que tuvo para las fuerzas armadas integrar una formación de calidad a los dirigentes y tropas del ejército, además de explicar las funciones que desempeña como institución de educación superior militar.

Al comenzar a estudiar este tema, la pregunta inicial es ¿Desde cuándo existe el Estado Mayor? Múltiples estudios enfatizan que el Ejército Prusiano fue el que puso en marcha la creación de esta unidad debido a que “al finalizar el siglo XVII, no existía un apoyo institucional para las funciones de comando diferenciadas como inteligencia militar, personal, logística o planeamiento” (de Vergara, 2019, p. 10). Rosas Gonzalo (1998), menciona que los ejércitos europeos a lo largo del siglo XVII, se caracterizaban por:

Estar constituidos por una masa de soldados rasos (...) en su mayoría analfabetos, bajo la estrecha dirección de un cuerpo de suboficiales veteranos (...) tan poco ilustrados como la tropa y conducidos por un cuerpo de oficiales provenientes de la nobleza terrateniente (...) cuyo código de honor suplía en alguna medida su ignorancia en las técnicas de su oficio (p. 450).

Con la intención de mejorar la eficiencia, el Ejército Prusiano diseñó un puesto laboral encargado de las funciones administrativas y de campo al que denominó Estado Mayor. Para preparar a los futuros oficiales de Estado Mayor, el General Prusiano Gerhard von Scharnhorst fundó en 1804 la Academia Prusiana Técnica Militar con el objetivo de formar: “Un estado profesional, el del oficial científicamente preparado, (...) Lo civil y lo militar debía ser acoplado en una unidad de espíritu mediante las exigencias políticas: La dirección de la guerra”. (CESEDEN, 1967, p. 1)

Con esta cita, podemos observar que la integración entre lo militar y lo civil estaba implícita en las ideas del Siglo XVIII, donde se buscaba un equilibrio entre ambos sectores. Se tomó la formación civil para la preparación enfocada a la organización, división de actividades, manejo de recursos humanos, financieros y tecnológicos, mientras que la formación militar se enfocaba en el trabajo de campo, estrategias de combate, manejo de armamento y vehículos militares. Esto demuestra por qué es crucial tener tropas preparadas en todos los ámbitos para garantizar la victoria en el campo de batalla. De esta manera, muchos países, incluyendo México, vieron en el Estado Mayor una oportunidad para modernizar sus ejércitos, incorporando una sección capaz de mejorar tanto sus actividades administrativas como las de campo. A continuación, se menciona una breve cronología de esta sección militar en nuestro país.

El primer Estado Mayor tuvo sus orígenes en 1823, con el Ejército Permanente (...) A fines del siglo XIX, surgió nuevamente este organismo como una necesidad del Ejército Federal, pero desapareció con él en 1914, después de la firma de los Tratados de Teoloyucan. El Tercer Estado Mayor nació como consecuencia de la Revolución (...) en 1926 (SEDENA, 2018).

La historia del Estado Mayor expone las dificultades que vivió el país para organizar sus instituciones militares y cómo esto afectaba de manera directa al adiestramiento de las tropas. El General de División Joaquín Amaro Domínguez quien se desempeñó como secretario de guerra y marina, se percató de las fallas en el adiestramiento en las tropas y similar al General Gerhard von Scharnhorst, dedicó su mandato como secretario de defensa en mejorar la distribución de las instituciones militares y promover mejoras educativas. El 1 de diciembre de 1924, el General Plutarco Elías Calles tomaba el cargo de presidente y así nombró al General Amaro Domínguez como Subsecretario de Guerra y Marina. Naranjo Lara (s/d) nos narra:

Con esa responsabilidad el General emprendió una reorganización de los Batallones y Regimientos sublevados, dotándolos de nuevos uniformes y armamento, acción astuta para inculcar en las tropas el valor de la lealtad al gobierno y a las

instituciones legalmente constituidas, quienes requerían de una nueva reestructuración (p. 160).

El General Amaro continuó su labor y reorganizó los planteles militares “al colegio Militar lo dividió en Escuelas de Caballería, Infantería, Artillería e Ingenieros, Vocacional, Educación Física, Intendencia y Administración” (Naranjo Lara (s/d) p. 160). Tras los acontecimientos de la guerra cristera, el General Amaro propuso la creación de una institución capaz de formar a soldados de élite, aptos para desempeñar tareas administrativas y de campo. Fue así como, el 15 de abril de 1932, se fundó la Escuela Superior de Guerra.

Con la participación del presidente de la República el Licenciado Pascual Ortiz Rubio, el Secretario de Guerra y Marina, el General de División Plutarco Elías Calles y el Director de Educación Militar el General de División Joaquín Amaro Domínguez (SEDENA, 2017).

La Escuela Superior de Guerra se construyó con la misión de “formar oficiales de Estado Mayor para desempeñarse como comandantes en los diferentes niveles de mando y como colaboradores y asesores de los mandos de escalones superiores, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra” (SEDENA. 2001, p.1). Los oficiales de Estado Mayor, serán los encargados de desempeñar las labores de mando, dirección, administración y control de las tropas ya sea desde el gabinete o en el campo, combinando los conocimientos de ambos enfoques, civil y militar para incrementar su operatividad. De este modo el Estado Mayor Mexicano se divide en dos secciones: La primera se denomina como *Estado Mayor Presidencial* y la segunda *Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional*.

El Estado Mayor Presidencial se encargará de proteger al presidente de la República, esta responsabilidad es de mucha importancia pues implica el resguardo del presidente, su familia y todo su gabinete.

También se le asigna la misión de coordinar la seguridad y la logística integral de las reuniones internacionales de Jefes de Estado y de gobierno, así como las de nivel ministerial celebrada en México y organizadas por el gobierno de la República (SEDENA, 2014).

Sin embargo, en 2016 durante la campaña política del presidente Andrés Manuel López Obrador promovió la desaparición de esta sección, una vez ganada la elección presidencial el Estado Mayor Presidencial automáticamente dejó de funcionar, las razones de su disolución son las siguientes: 1) “Resultaba altamente costoso para las finanzas públicas. 2) El presidente no necesitaba de seguridad especial porque el pueblo sería quien lo cuidaría” (Rodríguez Munguía, 2021). Aún existe un debate sobre si el Estado Mayor Presidencial realmente desapareció, fue puesto en receso o simplemente se transformó en otra unidad bajo un nombre desconocido.

Por otro lado, el Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional es un órgano técnico operativo y segundo nivel jerárquico de la organización militar, siendo el colaborador inmediato del secretario de la Defensa Nacional (Anexo 1), sin embargo, no posee el control absoluto de la organización militar y se encarga de:

Auxiliar en la planeación y coordinación de los asuntos relacionados con la defensa nacional y con la organización, adiestramiento, operación y desarrollo de las fuerzas armadas de tierra y aire y transforma las decisiones en directivas, instrucciones y órdenes, verificando su cumplimiento (Diputados, 2022, p. 4).

Durante la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador se realizó una reforma a la *Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos* el 20 de febrero del 2022 para reorganizar la estructura operativa y de mando de la secretaría de la Defensa Nacional. La reforma modifica el *Capítulo III Alto Mando Sección Segunda: Órganos del Alto Mando Artículo 21° fracciones II a IV* dejando solo como único órgano para las funciones del Alto Mando, el Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional. “El Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional estará formado por personal Diplomado de Estado Mayor perteneciente al Ejército y Fuerza Aérea y por aquel otro que sea necesario” (SEDENA, 2022, p. 1).

Estos Artículos dentro de la ley van enfocados al *Diplomado de Estado Mayor* o *Diplomado de Estado Mayor Aéreo* que se obtiene al aprobar el curso de Mando y Estado Mayor que imparte la Escuela Superior de Guerra. Dando mayor relevancia e importancia a esta institución.

Actualmente la Escuela Superior de Guerra para llevar a cabo sus actividades se organiza en siete secciones (Anexo 2) que son: “La Sección Pedagógica, Sección Académica, Sección de Investigación y Doctrina Militar, Sección de difusión y relaciones públicas, C.M.E.S. y la Sección Administrativa” (ESG, 2024, p. 1). Cada una de estas secciones cuenta con subsecciones que se encargan de realizar diversas actividades a favor del aprendizaje de los discentes.

De toda la estructura organizacional de la Escuela Superior de Guerra, la Sección Pedagógica es el área principal del plantel, encargada “de la planeación y evaluación educativa” (SEDENA. 2001, p. 9). La Sección Pedagógica se divide en cuatro diferentes subsecciones, que son: La Subsección de Planes y Programas, la Subsección de Control de Estudios, la Subsección de Informática y la Subsección Psicopedagógica. Cada una de estas subsecciones cuenta con *Mesas de Trabajo*, grupos donde los soldados realizan sus labores diarias. Todas juntas se complementan para hacer más efectivo el trabajo dentro de la institución, repartiendo las labores de revisión y actualización de planes y programas educativos, realizando comparaciones del desempeño de los discentes durante los cursos, y brindando apoyo psicológico a los discentes en casos particulares. La Sección Pedagógica colabora estrechamente con todas las demás secciones, llevando a cabo un proceso de mejora continua en beneficio del plantel y del ejército.

En conjunto con la Sección Académica, trabaja con docentes civiles y militares para actualizar los planes y programas de estudio y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En la actualidad, todas las secciones están trabajando en conjunto para adoptar el enfoque por competencias, un modelo que busca que los dirigentes del ejército mexicano posean conocimientos, habilidades y actitudes para enfrentar las amenazas de la sociedad civil y desempeñarse eficientemente dentro de las instituciones militares. No obstante, es importante reconocer que, como institución, enfrenta algunos obstáculos que podrían superarse para dar un ejemplo de transición. A continuación, presento las problemáticas detectadas dentro de las subsecciones que participé, donde colaboré con los soldados que día a día se esfuerzan por realizar su trabajo de la mejor manera posible.

### **2.2.1 Diagnóstico de las problemáticas en el proceso organizacional en las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas.**

Antes de comenzar la descripción de los problemas que detecté durante mi estadía dentro de la Escuela Superior de Guerra, es necesario dedicar unos párrafos a la importancia del *proceso administrativo*. La administración se compone de cuatro pilares que son: la planeación, la organización, la dirección y el control. Estos elementos, en conjunto, permiten a las organizaciones de cualquier índole llevar a cabo sus actividades de la manera más eficiente.

Conforme a lo señalado anteriormente, esta investigación se centra en el pilar denominado *proceso organizacional*, que consiste en “el acto de ordenar, estructurar y asignar los recursos, de definir los órganos encargados de su administración y de establecer las atribuciones y las relaciones entre ellos” (Idalberto Chiavenato, 2019, p. 53). La organización es el elemento que permite desarrollar el talento de las personas para lograr un objetivo determinado. Desde la perspectiva educativa, una organización efectiva puede unificar los conocimientos y habilidades para conformar un plan curricular eficaz adecuado a su contexto.

Sin embargo, cuando el *proceso organizacional* presenta fallas, varios de sus componentes pueden no lograr los resultados esperados por los individuos. Las fallas más comunes suelen aparecer en: La dirigencia, debido a una dirección poco clara y toma de decisiones deficientes; problemas de comunicación, donde la información es insuficiente; gestión deficiente de recursos humanos, evidenciada por la falta de capacitación constante y alta rotación de personal; falta de colaboración, donde cada trabajador realiza una tarea que no complementa a las demás y la falta de innovación, que se presenta en la resistencia a los cambios y una escasa creatividad lo que genera una competitividad estancada. Estas deficiencias serán nuestro punto de partida para comprender los múltiples problemas observados durante mi participación dentro de la Escuela Superior de Guerra.

Esta investigación se llevó a cabo dentro de las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra. En estas subsecciones se identificaron diversos desafíos que afectan la organización del personal. Para profundizar en este análisis, es necesario explicar cómo me percaté de ellos, dividiendo la explicación en dos momentos clave: el trabajo presencial antes de la llegada de la COVID-19 y el trabajo a distancia durante la pandemia.

Durante mi estadía dentro de la Escuela Superior de Guerra elegí trabajar dentro de la Subsección de Control de Estudios (SUBCE) (antes de la pandemia COVID-19), cuya función es “coordinar, controlar y supervisar la recepción, proceso y divulgación de las calificaciones y controlar la estadística de aprobados y reprobados del personal cursantes y en instrucción” (SEDENA, 2001, p. 9). La SUBCE se divide en dos Mesas de Trabajo: La *Mesa de Control Estadístico* y la *Mesa de Asignación y Designación de Cargos*. Ambas mesas comparten a los mismos soldados que están organizados por distintos rangos: soldados, sargento segundo y primero a los que denominaremos Responsables de Áreas; y dos jefes con el rango de tenientes coroneles o superior (Anexo 1). En conjunto trabajan dentro de la subsección.

Desde un principio, noté que al personal le resultaba difícil socializar con individuos ajenos al mundo militar, ya que ambas culturas chocan debido a la diferente formación. Posteriormente, se me ordenó apoyar al *responsable del área de calificaciones* en la elaboración de una base de datos con las calificaciones de los discentes de las diferentes materias, tanto del ámbito civil como militar. Llamó mi atención que el soldado con mayor formación académica o que cuente con conocimientos de informática o manejo de la paquetería de Microsoft Office asumía una mayor carga de trabajo. En este caso, la actividad más importante recae en el *responsable del área de calificaciones*.

El *responsable* tiene la misión de recopilar y elaborar la base de datos para presentar el informe de aprobados y reprobados de las diferentes materias civiles y militares impartidas en el plantel. Para este proceso, es crucial que los docentes completen sus períodos de evaluación a tiempo. Sin embargo, el *responsable*

enfrenta numerosos desafíos, ya que debe recopilar individualmente todas las calificaciones de todas las materias, trasladarlas a su puesto de trabajo, y luego ingresarlas y generar las gráficas pertinentes. Si un docente no cumple con el plazo establecido para su evaluación, debe llevar las calificaciones directamente al puesto de trabajo del *responsable*, retrasando su trabajo. Estas actividades se realizan en un determinado periodo de tiempo, que puede salirse del calendario de entrega, lo que afecta otras tareas que se realizan en la Sección Pedagógica, como la revisión de las materias con mayor tasa de reprobación y los contenidos que presentaron dificultades en los exámenes.

El resto de los responsables, se dividen para realizar los trámites para la expedición de constancias de estudio y títulos profesionales y otros se dedican a la elaboración de los exámenes parciales y finales, conforme a lo establecido en un documento interno llamado el *Procedimiento Sistemático de Operar la Evaluación Educativa de la Escuela Superior de Guerra* (P.S.O de Evaluación). Dichas actividades no son requeridas constantemente. Los jefes debido a su rango y responsabilidades, no están mucho tiempo en el área, lo que dificulta el control de las actividades dentro de la Subsección. Eso genera problemas de falta de cooperación, ya que se le satura de actividades al *responsable del área de calificaciones* con su trabajo.

Posteriormente se declaró a nivel mundial la pandemia por el virus de la COVID-19 dicho acontecimiento ocasionó que el Gobierno de México ordenara el aislamiento de la población para prevenir su esparcimiento. Con esta situación la Escuela Superior de Guerra optó por el mandar a todo el personal a sus hogares y trabajar en línea, por lo tanto, se me trasladó a la Subsección de Planes y Programas cuya función es:

Formular, revisar y actualizar los planes y programas de estudio del plantel. Proponer los programas de capacitación y actualización pedagógica del plantel y dirigir su ejecución. Elaborar la documentación correspondiente al proceso enseñanza-aprendizaje al término de cada ciclo lectivo de los cursos que se imparten en el plantel (SEDENA, 2001, p. 9).

Durante el trabajo a distancia, se nos ordenó, realizar mejoras a los programas de estudio de la Licenciatura en Administración Militar, utilizando la *Taxonomía de Bloom*, nos permitirá hacer cambios a los verbos para realizar el traslado al enfoque por competencias. Sin embargo, esto sería una mejora preliminar, ya que, los cambios deben ser corroborados por los jefes dentro de la Sección Pedagógica y posteriormente aprobados por la UDEFA. Por otro lado, también colaboramos en la elaboración de un *Manual para el Docente*, el cual tiene el propósito de fungir como herramienta básica que guíe el quehacer docente de forma eficaz, alineando su contenido con base al enfoque por competencias.

Los problemas organizacionales surgieron debido a la pandemia, el poco personal dentro de la subsección, el traslado de algunos soldados a la GN y el excesivo trabajo dentro del plantel, dificultó el proceso de recepción de documentación para iniciar el trabajo en su debido tiempo y limitó el contacto con el responsable de los practicantes dificultando el desarrollo de las prácticas. El personal se dividió en grupos para encargarse del trabajo dentro de la subsección, sin embargo, aquellos con mayor formación académica o con los cursos necesarios vieron incrementadas sus actividades. Además, muchas actividades debían estar listas en plazos estrictos de tiempo, saturando su carga de trabajo y dificultando la comunicación.

El exceso de trabajo y el escaso tiempo para elaborar actividades provocaron que muchos de los proyectos que estaba realizando la Sección Pedagógica se adelantaran y salieran a la luz sin una retroalimentación previa. Por ejemplo: La Subsección de Planes y Programas trabajó durante mucho tiempo en el proyecto de la *Maestría de la Especialidad de Estado Mayor*, un programa educativo de mucha importancia para el futuro del ejército. Sin embargo, debido a las demandas de los altos mandos, el programa educativo se lanzó sin dejar margen para corregir errores o realizar mejoras en el contenido educativo que se ofrecerá a los estudiantes. Estos problemas, combinados con las restricciones de tiempo y las demandas de los niveles superiores, dificultan la implementación de mejoras significativas en los proyectos educativos. Se prioriza la cantidad sobre la calidad, lo que impide que las propuestas de mejora sean consideradas adecuadamente.

Otro factor que afecta a ambas subsecciones es la *rotación del personal*. Los soldados nos comentaron que el personal de la ESG, permanece en su puesto de trabajo durante un periodo de 3 a 4 años. Al haberse cumplido este plazo para muchos de ellos, la subsección se enfrenta a la escasez de personal y está a la espera de nuevos reemplazos. Esta situación ha ocasionado tres problemas: en primer lugar, la carga de trabajo recae sobre otros soldados; en segundo lugar, la ejecución del trabajo no se realiza de manera adecuada; y, en tercer lugar, se debe esperar a que un nuevo soldado tome el lugar del que se va y se adapte a sus responsabilidades. Durante mi estadía en ambas subsecciones, observé que su estructura organizacional está planeada para que cada responsable trabaje de manera individual. Es decir, que cada trabajador ejecutará la actividad que le corresponde, y no hará otras que no sean de su cargo a menos que se le ordene o la situación lo requiera.

De este modo dentro del *proceso organizacional* de ambas Subsecciones, existe una clara falta de cooperación entre el personal *responsable de las áreas* que conforman cada subsección. Esto no solo ocurre en la modalidad presencial, sino también a distancia (en línea), donde se presentaron mayores dificultades para lograr una buena organización de actividades y asignación de tareas. Además, el tiempo limitado y la permanencia en los puestos de trabajo de cada soldado afectan la correcta inducción al puesto, lo que resulta en un desempeño inadecuado de sus funciones. Por lo tanto, es importante mencionar que todas estas problemáticas no solo afectan al personal administrativo dentro de ambas subsecciones, sino también a otros integrantes como los docentes y discentes. Estas problemáticas se listan a continuación:

- Los soldados no están familiarizados con el personal civil.
- La división del personal fomenta la individualidad y dificulta el trabajo en equipo.
- Insuficiente control que dificulta gestionar el tiempo para la entrega de tareas.
- La rotación de personal genera saturación de actividades.

Estos desafíos se complementan con el modelo educativo que emplea la Escuela Superior de Guerra, el *modelo educativo basado en la memorización* (modelo tradicional). El cual se enfoca en la acumulación de información referente a la

normativa y conocimientos clave de la cultura militar. Aunque este tipo de formación tiene sus ventajas como la repetición y la absorción de información, también presenta desventajas, como:

- Comprensión superficial de los temas.
- No fomenta la resolución de problemas.
- La evaluación no refleja las capacidades y desempeños de los soldados.

Estos desafíos impiden que el personal discente egrese con los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren dentro de las instituciones militares y que son demandados por el entorno civil. Por lo tanto, ha surgido el interés en implementar el enfoque por competencias dentro de la *planeación curricular* del plantel.

Sin embargo, ¿Están los soldados preparados para este complejo cambio en la forma de trabajar dentro de la Subsección de Planes y Programas? Los desafíos detectados dentro del proceso organizacional de ambas subsecciones no facilitarían la implementación del enfoque por competencias, por lo que es necesario realizar un recorrido interno por la estructura organizacional de la Secretaría de la Defensa Nacional y entender de dónde surgen los retos enlistados anteriormente.

Ya hemos identificado cómo es el proceso de acceso al Sistema Educativo Militar, sus funciones y la clara distinción entre la formación y el adiestramiento militar. Además de identificar la importancia del Estado Mayor para la agilización de la toma de decisiones y control de las actividades dentro de las instituciones militares. Pero, ahora hay que encontrar, como esta división afecta y moviliza los mecanismos organizacionales del ejército mexicano.

Así, nos trasladamos a la *Teoría de la Organización*, partiendo desde la burocracia de Max Weber, enfocándonos en la perspectiva histórica del desarrollo de la Secretaría de la Defensa Nacional. Esto nos permitirá identificar qué conocimientos requiere para mejorar esta estructura. De este modo, exploramos las teorías y propuestas de autores reconocidos en el ámbito del liderazgo y de la administración, además de compilar las actitudes y competencias cognitivas para establecer un camino para la actualización interna de ambas subsecciones.

## **Capítulo III. Enfoques organizacionales y competencias para la mejora de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios.**

### **3.1. Características de la Teoría Burocrática en la organización de las fuerzas armadas.**

Desde la aparición del ser humano la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana, incluso fue necesario que se realizarán estudios detectando los diversos problemas que surgían dentro de las organizaciones para alcanzar la mayor eficiencia posible, de esta manera los dirigentes fueron motivados e impulsados a “ordenar los activos (...) sus recursos, las tareas y el trabajo que hay que llevar a cabo para (...) ir evolucionando y adaptándose a las exigencias de los nuevos tiempos” (Zapata, 2016, p. 69). Todos estos nuevos enfoques se presentaron en las organizaciones militares del siglo XX, buscando el mejor enfoque que les ayudará a alcanzar sus objetivos.

De esta manera nos acercamos a la *Teoría Burocrática* de Max Weber, que impactó y, se estableció dentro de las fuerzas armadas alemanas, en un periodo de necesidad y aprendizaje sobre la estructura organizacional ideal para poner orden a su organización, para Max Weber la burocracia aplicada en las organizaciones es “la organización eficiente por excelencia y que define hasta los mínimos detalles cómo deben hacerse las cosas”. (Chiavenato, 2019, p. 146) Weber dividió su teoría burocrática en tres tipos de sociedad: *la tradicional*, *la racional* y *la legal*, en esta investigación nos centraremos en la última. La *organización legal* que se establece “cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas porque concuerdan con (...) normas que consideran legítimas y de las cuales se deriva el mandato” (Chiavenato, 2019, p. 145).

En consecuencia, varios países, incluido México incorporaron la burocracia en sus fuerzas armadas para desempeñar labores de planeación, organización, dirección y control, ayudándoles a establecer dentro de sus instituciones la *racionalidad*, heredando un sistema de trabajo que les permitiera alcanzar sus objetivos donde “existe una división sistemática del trabajo y del poder que define las atribuciones

de cada participante que ocupa un cargo específico” (Chiavenato, 2019, p. 147). Esto se complementa con la observación de Ostroff (2000), quien señala que “existe un respeto estricto por la cadena de mando” (citado por Zapata, 2016, p. 71). El resultado es un *sistema organizacional racional* que se caracteriza por mantener una *jerarquía legítima* que aplica la comunicación por escrito, de esta manera las reglas y documentos de importancia jerárquica serán elaborados a mano para mantener el carácter formal, y controlar “todas las acciones y los procedimientos [que] requieren de la comprobación y documentación adecuadas para asegurar la interpretación inequívoca de las comunicaciones” (Chiavenato, 2019, p. 147). Además de mantener la *competencia técnica* y *meritocracia* para que los miembros más capacitados o con mejor desempeño ocupen los cargos de mayor demanda técnica, la “promoción de los empleados se basan en criterios de evaluación y clasificación validados para toda la organización” (Chiavenato, 2019, p. 148).

Asimismo la burocracia establece la *racionalidad* y la *legalidad* dentro de las organizaciones militares premiando la jerarquía donde los soldados que por méritos, hazañas en combate, o formación militar, les otorga un rango superior al sargento primero (Anexo 1) brindándoles la posibilidad de pertenecer a la dirigencia, dotándolos de la capacidad de ejercer poder sobre los soldados de la tropa “la autoridad depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio” (Chiavenato, 2019, p. 144).

Así surge un sistema respaldado por un conjunto de leyes, reglas y normas diseñadas para controlar a los soldados una vez que ingresan a la tropa, como se revisó en el capítulo anterior. Sin embargo, es importante destacar el control mental y físico que ejerce la *legitimidad* sobre el comportamiento del subordinado. Este conjunto de normas se impone para orientar a cada soldado hacia el logro de los objetivos de la organización militar, dejando de lado los intereses individuales, “esas normas y regulaciones (...) cubren todas las áreas de la organización” (Chiavenato, 2019, p. 147). De esta manera, cada individuo tendrá la capacidad de obediencia inmediata a la autoridad a cargo, debido a que las propias leyes lo establecen como el principal al que se le debe dar resultados.

Al analizar las características de la *Teoría Burocrática* de Max Weber, se nos brinda la oportunidad de comprender el desarrollo de la estructura organizativa del ejército mexicano a lo largo del siglo XX. Este análisis nos permite observar cómo los dirigentes diseñaron un sistema donde *la racionalidad, la legalidad y la meritocracia* se convierten en pilares fundamentales para asegurar la eficacia en el trabajo de los soldados. Sin embargo, también nos ayuda a identificar los desafíos que la burocracia ha presentado en la operatividad del ejército mexicano. En consecuencia, podemos ofrecer nuevas teorías de administración y métodos de organización que optimicen el desempeño dentro de sus instituciones.

### **3.1.1. La Burocracia en las Fuerzas Armadas Mexicanas en el siglo XX.**

México aún estaba desarrollándose como futura nación enfrentado conflictos políticos internos que eventualmente culminaron en una Revolución, dicho acontecimiento evidenció la nula preparación de las fuerzas armadas en términos de planeación, organización, control y dirección. Al finalizar el conflicto armado en 1913 se hizo evidente “la falta de organización del Ejército, el cual fue perdiendo rápidamente la disciplina (...) aunado a la carencia de una adecuada dirección y asesoramiento en la planeación y coordinación de sus actividades” (Hernández Mendoza y otros, 2016, p. 43).

El ascenso al poder de Venustiano Carranza en 1917 propició una de los momentos cúspides de reforma y mejora de las funciones del ejército, decretando la creación del Ejército Constitucionalista que, a pesar de los numerosos contratiempos, logró establecer un camino que cimentará la forma en la que debía operar el ejército en sus diferentes actividades. En aquel entonces el General Álvaro Obregón se desempeñó como Secretario de Guerra decretando la creación de la Comisión Revisora de Hojas de Servicio para la revisión de los “méritos militares con el fin de determinar si merecían los grados que ostentaban” (Placencia de la Parra, 2015, p.13), su importancia radica en demostrar y detectar aquellas falencias en la dirigencia del ejército, ya que al no estar profesionalizado había muchos oficiales

que no merecían o no demostraban los conocimientos que en su rango debían desempeñar.

Esta situación provocó la apertura del Colegio Militar en 1920, para la formación de los dirigentes. Así se fue profesionalizando la Secretaría de Guerra (SEG) conformando sus principales objetivos que son: el mando, la organización, adiestramiento, administración y aprovisionamiento de las fuerzas armadas. En la burocracia, la autoridad debe poseer los conocimientos, habilidades y actitudes que cubran el puesto a desempeñar, además que les brinda la *legitimidad* y los *méritos* para obtener un rango superior dentro de la estructura jerárquica del ejército.

Sin embargo, durante la administración del presidente Álvaro Obregón (1920-1924), se falsificaron cientos de certificados de rangos superiores a soldados y personal civil, para recibir: Presupuesto, recursos tecnológicos y pagos militares de personal calificado de puestos de importancia administrativa. Lo que evidenció una gran corrupción en la organización militar y una falta de control y dirección en cientos de los despachos de la SEG. Afectando el desempeño de éstas e impidiendo un avance significativo en la operatividad de las nacientes instituciones militares, estancándose nuevamente en funciones básicas de administración.

A estos problemas Merton (1957) los denominó como *disfunciones de la burocracia* donde Weber en su ideal de organización casi perfecta no detectó la *informalidad*. Según Gerth y Mills (s/d) “la organización informal surge como consecuencia imprevista de la imposibilidad práctica de estimar y estandarizar el comportamiento humano en las organizaciones” (citado por Chiavenato, 2019, p. 149). Se presenta una situación que muestra como los objetivos individuales se sobreponen ante los objetivos organizacionales, no existe un control sobre la individualidad de los sujetos trayendo consigo una serie de consecuencias administrativas que afectan todos los engranajes de la organización.

Por lo tanto, el Departamento de Estado Mayor (DEM) nace como una Sección que es la encargada de controlar la parte administrativa del ejército mexicano, ya que debe dar seguimiento al cumplimiento de órdenes y disposiciones de la tropa, las funciones del DEM consisten en supervisar que se cumplieran los movimientos del

“Departamento de Archivo, las Escuelas de Tropa, Pensiones y la Comisión Técnica (...) en la organización de las unidades de combate y sobre nuevas oficinas de la propia secretaría” (Placencia de la Parra, 2015, p.18). El Estado Mayor se encaminaba a convertirse en un Estado Mayor General del Ejército, cuyas facultades y responsabilidades ayudarían al “alto mando a tomar decisiones sobre armamento, movilización de tropas, mejoras en el ejército, etcétera” (Placencia de la Parra, 2015, p.18), similar a las actividades de la SEG. Bajo estas circunstancias se fue estructurando al ejército mexicano, donde el General de División Joaquín Amaro Domínguez se desempeñó como secretario de guerra y marina durante la presidencia de Plutarco Elías Calles, (1924-1928) el General Amaro, dirigió sus actividades hacia la profesionalización del ejército aplicando una serie de cambios y estructuración dentro de las instituciones militares que permanecen en la actualidad como:

La Inspección General, así como la Intendencia y Administración Militar, fundó la Escuela Superior de Guerra y se implementó el sistema de promoción para la regulación de ascensos (Loyo, 2003, p. 128, citado por Mendoza Cortés, 2021).

Sin embargo, no se le permitió un avance significativo al proyecto del Estado Mayor General, debido a que adoptaría facultades que le corresponden al propio secretario de guerra, además que rompería con los méritos de “muchos generales de alto rango y de poder político que (...) carecían de esa formación y, por lo tanto, quedarían excluidos” (Placencia de la Parra, 2015, p. 20). Esta situación nos presenta otra *deficiencia de la burocracia* conocida como *resistencia a los cambios* donde al ofrecerse un cambio dentro de la estructura burocrática, los sujetos que operan dentro de la organización ya sean dirigentes y subordinados, demuestran una serie de características negativas a la implementación de una nueva línea operativa o dirigencia que modifique los patrones de trabajo, “tiende a ser interpretado (...) como algo que desconoce y, por tanto, algo que puede poner en peligro su seguridad y tranquilidad” (Chiavenato, 2019, p. 153).

El proyecto de las funciones del Estado Mayor tuvo muchos limitantes en su establecimiento, debido a que rompía con la *legitimidad* y *meritocracia* de la

jerarquía de las fuerzas armadas, así que pasó a ser una sección encargada del apoyo en la administración, organización y verificadora del cumplimiento de órdenes del alto mando. Daniel Katz y Robert Kahn (s/d), explican que dos de los problemas de la burocracia de las organizaciones son la propia *unidad de mando* y la *centralización*, ya que implica que solo debe haber un solo dirigente o puesto de dirección al que se le presenten los resultados “para mantener la coordinación del todo, las decisiones son centralizadas en un solo mando con unidad de mando” (citado por Chiavenato, 2019, p. 156), y lo que genera la *no duplicidad de funciones* debido a que la centralización promueve que no se repitan las actividades de un puesto de trabajo, con el propósito de mantener la jerarquía, la especialización y por lo tanto permanecer la *legitimidad* dentro de la organización.

Tras muchos avances se logró establecer la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) en 1937 donde se dejó de lado la *resistencia a los cambios* para satisfacer las necesidades de la organización de las fuerzas armadas, esto se transforma en una oportunidad de mejora para las instituciones militares, pues a lo largo del siglo XX hasta principios del siglo XXI se mantuvo una constante evolución en la administración de la Institución Castrense, realizando modificaciones a los objetivos y actividades de muchas de las secciones de *Arma* y *Servicios* (Anexo 1) dando mayor énfasis en el control de actividades y la división de trabajo del ejército mexicano.

En 1975 mediante el decreto presidencial del presidente Luis Echeverría (1970-1976) crea la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos con el propósito de formar oficiales y jefes el ejército mexicano con conocimientos y habilidades para desempeñar labores de dirección, dándole mayor importancia al Sistema Educativo Militar. De esta manera, el adiestramiento militar permite el surgir de los *soldados especialistas* quienes están destinados a efectuar actividades repetitivas que su rango y saberes les permiten, todos estos ajustes y reorganización institucional, trajeron consigo una mejora sustancial al trabajo dentro del ejército mexicano con el propósito de satisfacer necesidades de urgencia, Benítez Manaut (s/d) nos explica:

En los treinta se crean las bases para profesionalizar al ejército, y en los cuarenta se moderniza (...) comienza el periodo de desmilitarización de la vida política (...) y gradualmente hasta los años ochenta, se da el fenómeno de achicamiento [en hombres y presupuesto] (p. 2).

Llegando al fin del siglo XX, el ejército mexicano se encuentra cara a cara nuevos desafíos, los guerrilleros del EZNL, el ascenso del narcotráfico y el crimen organizado, además, de la incorporación de la globalización, el sistema capitalista, las TIC's y el Internet, aunado con el bajo presupuesto y la falta de soldados debido Ley de Nacionalidad del 23 de enero de 1998, donde el servicio militar deja de ser obligatorio. Todos estos nuevos retos a los que se enfrenta la SEDENA deben ser estudiados por el SEM, para planear una nueva ruta de adiestramiento y formación militar para lograr intervenir y solucionar cada uno de estos problemas.

### **3.1.2. Adoctrinamiento militar en la burocracia del ejército mexicano en el siglo XX.**

En la burocracia, los soldados serán seleccionados dependiendo de sus capacidades individuales, destacando sus conocimientos y habilidades en algún rubro administrativo o de campo para posteriormente ser capacitados mediante los cursos de capacitación que brinda la SEDENA y el SEM para llevar a cabo distintas actividades en beneficio al ejército.

De esta manera, Max Weber en sus estudios sobre la burocracia, hizo mucho énfasis en cómo la estructura organizacional influye en la selección de los activos, pues en su ideal de organización perfecta cada miembro de la misma, será un engranaje que se desempeña eficazmente. Este proceso las fuerzas armadas lo han aprovechado mediante la disciplina de los sujetos para adaptarlos a la cultura del ejército, Weber menciona que “la disciplina presupone el adiestramiento para lograr una acción más rápida y eficiente; está al servicio de la obtención de un óptimo, racionalmente calculado, de energía física y psíquica de los sujetos adiestrados” (citado por Andrade Frich, 1981, p. 26).

El SEM ha desarrollado procesos que retoman la capacidad adaptativa y disciplina de los sujetos para incorporarlos dentro de la cultura y vida militar. A este proceso se le denomina *adoctrinamiento militar*. Primero debemos señalar que el término doctrina tiene su origen con la Iglesia Católica que es entendida como un “conjunto de creencias estructuradas o los principios por los cuales guía a una organización y cómo interactúa en ambientes amplios” (Gutiérrez González, 2022, p.8). La doctrina busca enseñar una verdad absoluta a través de la fe y las creencias, determinando la forma en que los participantes interactúan dentro y fuera de la iglesia.

Aunque el término *adoctrinar* puede sonar agresivo para ser un sinónimo de enseñanza, pero, estos términos ayudan a la conformación del sistema militar y la forma en la que interactúan entre sí. Henry Mintzberg (2012) define el *adoctrinamiento* como “la etiqueta que se utiliza para identificar el parámetro de diseño mediante el cual la organización, para su propio beneficio, socializa formalmente a sus miembros” (p. 128). De esta manera los sujetos aprenden las normas, valores, comportamientos y formas de organización del contexto en el que se integran, asegurando así la cohesión y la eficacia dentro de la estructura militar.

Actualmente el ejército mexicano, no posee una definición exacta para la *doctrina militar mexicana*, sin embargo, dentro del *RLEMEFAM* en el artículo 170 establece que la doctrina militar es el conjunto sistematizado de normas que abarcan “la política militar, fundamentan la existencia, normatividad jurídica, estructura, educación, adiestramiento y operación” (Diputados, 2012, p. 34), mientras el *Modelo Educativo Militar* recupera la definición del Artículo 4° de la *LEMEFAM* que establece que la educación militar consiste en:

Formar militares para la práctica y el ejercicio del mando y la realización de las actividades de docencia, difusión de la cultura e investigación (...) inculcándoles el amor a la patria, la lealtad institucional, la honestidad, la conciencia de servicio y superación (SEDENA, 2022, p. 1).

Ambas definiciones nos permiten darle una definición no oficial al *adoctrinamiento militar mexicano*. Se entiende como la implementación de un conjunto estructurado de regulaciones legales, normas y jerarquías que son impartidas por las

instituciones educativas militares, tales como colegios y escuelas castrenses. Estas instituciones, a través de sus docentes militares, emplean un adiestramiento riguroso que abarca tanto la preparación física como mental, con el propósito de desarrollar soldados altamente capacitados y profundamente adaptados a la filosofía del ejército mexicano.

En este contexto, el adoctrinamiento no solo se enfoca en la capacitación técnica y táctica, sino también en la inculcación de sentimientos profundos de lealtad y servicio hacia la armada. Es aquí donde los mecanismos jerárquicos juegan un papel crucial. La estructura jerárquica, fundamentada en *rangos militares* bien definidos, establece un marco de *legalidad* y orden que es indispensable para el funcionamiento de la burocracia militar. Los docentes militares, a través los cursos de incorporación desempeñan un papel importante en el establecimiento de la *legitimidad* siendo los encargados del adiestramiento militar, *adoctrinan* a los soldados en las posturas y resistencia física para trabajar la psicología y adaptándolo a la cultura organizacional, creando un *soldado racional*.

Este *adiestramiento militar racional* premia a los soldados al adaptar una serie de parámetros para la eficiencia, esto llevó a Weber a establecer que cada soldado sea un engranaje más en la organización, *fiel a su cargo e identificado con los objetivos de la organización*. Los soldados son empleados del sistema que poco a poco se transforman en especialistas, su trabajo se mecaniza, repiten tareas, forman hábitos y de esa forma, las acciones se vuelven costumbres, Frich interpreta a Weber en el ámbito educativo, señalando que:

Las instituciones educativas occidentales (...) se encuentran bajo el imperativo predominante de atender aquella formación cultural que cultiva las enseñanzas cada día más indispensables para el burocratismo moderno: la enseñanza de especialidades (Andrade Frich, 1981, p. 26).

La burocracia promueve *la racionalidad* mediante la definición y división de cargos especificando las funciones y rango jerárquico del soldado, por esta razón la SEDENA se divide en *Armas y Servicios*, de modo que cada soldado sabrá su rol y las tareas que deben desempeñar conforme a la asignación del curso que haya

realizado. Además, “a medida que se desciende en los escalones jerárquicos quienes ocupan posiciones más bajas se van volviendo gradualmente más especializados” (Chiavenato, 2019, p. 148). De este modo surgen los *soldados especialistas* cuyas habilidades y conocimientos están altamente focalizados en áreas específicas dentro de la organización militar.

Cada rango militar, desde los más bajos hasta los más altos, no solo representa un nivel de autoridad y responsabilidad, sino que también simboliza el respeto y la adhesión a las leyes y normas que rigen la vida militar. Estos rangos son los pilares fundamentales sobre los cuales se sostiene la burocracia militar, garantizando que cada acción y decisión tomada dentro de la institución esté respaldada por un sólido fundamento legal y jerárquico. Así se establece una *comunicación excesivamente formal* ya que el trabajo y los resultados se deben documentar detalladamente. Esto asegura el control sobre dónde, cuándo y quién realizó cada actividad, manteniendo así la transparencia y el orden dentro de la organización.

Sin embargo, este sistema no está exento de complicaciones. El desarrollo de *soldados especialistas* trae consigo una serie de problemas. Según Merton (1957) el soldado olvida la flexibilidad “no por el conocimiento de sus tareas, sino por conocer perfectamente lo que las normas y regulaciones dicen respecto a su cargo o función” (citado por Chiavenato, 2019, p. 152). Este enfoque puede hacer que las normas se conviertan en el objetivo principal de la organización, dificultando la adaptación a situaciones de cambio rápido donde la *legalidad* podría estar en peligro.

Para mitigar este riesgo, los *especialistas* tienden a convertirse en *super especialistas* e *híper responsables*, lo que puede hacer que el trabajo se vuelva más rígido, “con el tiempo, las reglas y rutinas se vuelven sagradas para el empleado” (Chiavenato, 2019, p. 153). En consecuencia, los soldados pueden priorizar el mantenimiento de la legalidad organizacional sobre la innovación y el avance.

Otro factor que aumenta el problema de los soldados *super especialistas* es la *observación excesiva de las rutinas* donde se mantiene un control sobre la libertad del soldado derivando en la saturación de trabajo y el no permitir la innovación,

entonces la organización militar “pierde toda su flexibilidad, pues el burócrata se restringe al desempeño mínimo; pierde la iniciativa, creatividad e innovación” (Chiavenato, 2019, 153), además se empieza la *despersonalización de las relaciones*. Cada soldado se conoce y ubica por medio de su rango y su labor dentro de los engranajes, controlando la interacción y manteniendo un trabajo mecanizado para el trabajo individual, con estas deficiencias de la burocracia mencionadas por Merton (1957) podemos comprender las limitaciones que la organización militar ha ido estableciendo a los soldados. A continuación, enlistamos las deficiencias que posee la estructura organizacional militar:

- Informalidad de la Burocracia.
- Racionalismo excesivo.
- Interiorización de las normas.
- Exceso de formalismo y exigencias.
- Despersonalización de las relaciones.
- Saturación de trabajo.
- Resistencia a los cambios.

Estos problemas los hemos revisado a lo largo de estos dos subtemas, no hay que desprestigiarlos, sino entenderlos, pues ayudaron a la estructuración organizacional del ejército mexicano. Sin embargo, bajo esa *cuadratura* no visualizaron que el mundo está cambiando y que demanda avanzar junto a él, sino el riesgo de quedarse atrás es alto, actualmente la ESG está desarrollando nuevas formas de formación militar para sus discentes, pues son ellos los que en un futuro encaminarán a las fuerzas armadas.

A continuación, daremos un panorama general de la situación actual de la SEDENA y las nuevas teorías de organización y administración que ayuden a fortalecer la estructura organizacional del ejército mexicano.

### **3.2. El ejército mexicano en el siglo XXI. Necesidades de transformación.**

Durante los primeros años del siglo XXI, el ejército mexicano permaneció *encuartelado* concentrando sus actividades “en la campaña anti estupefacientes” (Piñeyro, 2004, p.160) que consistía en la erradicación de campos de cultivo de drogas (actividad que realizan desde los años 40's). Además, se dedicaron a realizar tareas dentro de sus instituciones y brindar apoyo a la población civil durante desastres naturales aplicando el *Plan DN-III-E*. Como resultado, la responsabilidad de mantener la seguridad ciudadana recayó en la Policía Federal, que se encargaba de combatir al narcotráfico y crimen organizado.

La lucha contra el narcotráfico marcó un antes y después para el ejército mexicano. Gustavo González (2014) explica que la participación de los Estados Unidos para frenar la compra/venta de drogas se remonta a 1969 con la *Operación Intercepción* y la *Operación Cóndor* de 1973. Sin embargo, estas acciones resultaron desfavorables, ya que el narcotráfico logró adaptarse a la situación, creciendo en una organización más eficiente. Esta evolución condujo a la derrota y corrupción de la Policía Federal, seguida por disputas entre diferentes cárteles mexicanos por el control del territorio. Como consecuencia, el ejército mexicano se vio obligado a intervenir en problemas que la PF no pudo contener.

Durante los años 80's y 90's, el presidente Ronald Reagan declaró la lucha contra el narcotráfico como un problema de seguridad nacional mediante la directiva *National Intelligence Estimate 1/8-85*. Esta directiva afirmaba que “el comercio internacional de drogas amenaza la seguridad de los Estados Unidos a través de la desestabilización potencial de aliados democráticos” (The White House, 1986, p. 2 citado por González Hernández, 2014, p. 110). En consecuencia, las fuerzas armadas estadounidenses empezaron a capacitar al ejército mexicano en:

Colección, análisis y diseminación de inteligencia, ejercicios combinados a pequeña escala para mejorar la planificación, inteligencia, movilidad y comunicaciones, soporte técnico y material para mejorar la habilidad de un gobierno extranjero para combatir la producción y tráfico de drogas (González Hernández, 2014, p. 110).

Estos tratados jugaron un papel crucial en el mejoramiento de la formación y capacitación del ejército mexicano permitieron la adquisición de nueva tecnología armamentística, evidenciando que la colaboración a través de *redes de Interinstitucionalidad* mejora las capacidades del recurso humano y la operatividad en las organizaciones. Estas habilidades y conocimientos deben estar en un proceso de constante retroalimentación y mejora para adaptarlas a las necesidades mexicanas. Sin embargo, la inercia burocrática limita el proceso de aprendizaje organizacional, generando los siguientes problemas.

En 2006, el presidente Felipe Calderón declaró la guerra contra el narcotráfico, fue así como las fuerzas armadas se encontraron con un grupo delictivo que emplea el uso de tecnología avanzada, vehículos de combate y armamento de alto calibre, adiestramiento para el combate, el uso tácticas de infiltración y rastreo, logística y relaciones internacionales, lo que dificultó el combate. Como resultado, al inicio de la presidencia de Enrique Peña Nieto, se observó un aumento en la violencia y fortalecimiento de esos grupos, de este modo, se llegó a la conclusión de que se necesitaba un contraataque más eficaz. Esto exigía nuevas estrategias de adiestramiento militar y formación directiva, pero poco se llevó a cabo.

A principios de 2019, el presidente Andrés Manuel señaló la ineficiencia de la PF en sus tareas de seguridad y contención del narcotráfico. En respuesta a esta situación, decidió implementar la Guardia Nacional, decisión que implicó la transferencia de activos del ejército e incluirlos dentro de las filas de la nueva institución. Este traslado de personal crea desafíos para las organizaciones ya que aumenta la saturación de actividades y debilita los procesos, descontrolando la toma de decisiones y atrasando tareas cruciales.

Sin embargo, la incorporación de la Guardia Nacional en las labores de seguridad pública no garantiza la efectividad en la contención de los grupos criminales. Como se mencionó en el Capítulo 1, es necesario un sistema sólido de capacitación que permita a los futuros elementos de la GN integrarse de manera efectiva con la sociedad civil. Sin una formación adecuada, la Guardia Nacional corre el riesgo de

repetir los errores del pasado, limitando su capacidad para enfrentar las complejas dinámicas del crimen organizado.

El nuevo reto que enfrenta el ejército mexicano se relaciona nuevamente con la *resistencia a los cambios*. A diferencia de los grupos criminales, que demuestran una notable capacidad de adaptación, al funcionar como una empresa, estas organizaciones enfocan la toma de decisiones en la mejora directa de su operación, priorizando la adquisición de nueva tecnología, la contratación de personal con conocimientos especializados, y la creación de redes de colaboración. Por el contrario, el Ejército Mexicano, al depender del presupuesto gubernamental, enfrenta limitaciones significativas para realizar cambios efectivos en un corto período de tiempo, descuidando múltiples áreas de su organización.

Esta situación limita el desarrollo del ejército mexicano, sino que también genera una dependencia rígida del sistema de *planeación estratégica* vigente. Este enfoque, impide realizar un análisis exhaustivo y preciso de las necesidades reales dentro de las instituciones militares, dificultando la capacidad de respuesta y adaptación frente a las amenazas emergentes.

El análisis de la estructura burocrática del ejército mexicano nos permitió entender los desafíos internos y externos a los que se enfrenta. Actualmente, la SEDENA se encuentra cara a cara con nuevas amenazas que no sólo ponen en riesgo la seguridad de la sociedad civil, sino su propia organización. Sin embargo, la resistencia al cambio, la legalidad, la jerarquía, la racionalidad y la super especialización de los soldados pueden convertirse en obstáculos que dificulten una mejora que permita a las instituciones militares adaptarse a los cambios del entorno civil. Estas características son evidentes en la Subsección de Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra y requieren ser atendidas con nuevos enfoques e ideas que ayuden a mejorar los procesos organizacionales de las áreas administrativas. Por lo tanto, a continuación, se presenta la teoría especializada con el objetivo de establecer ideas alternativas para superar los desafíos emanados de la burocracia.

### 3.2.1. La teoría situacional y el liderazgo en las fuerzas armadas.

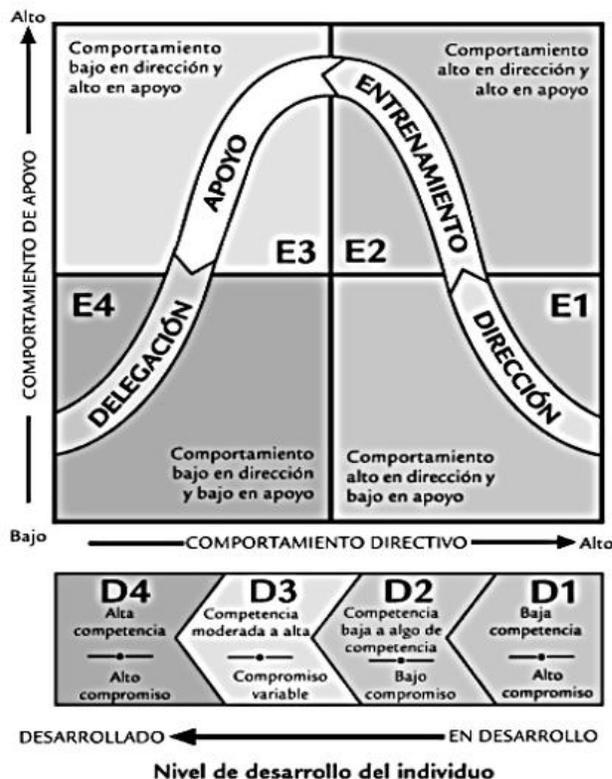
Una organización no puede ser eficaz sin un dirigente competente que desempeñe funciones de planeación, dirección, organización y control. A lo largo de la historia de la administración, se han explorado diversas ideas sobre cómo dirigir las organizaciones para lograr resultados favorables. La *Teoría Burocrática* de Max Weber se ha ido modificando y ha abierto las puertas a nuevas teorías que han dado resultados favorables en términos de eficacia organizacional. En este subtema se explicará la *Teoría Situacional* elaborada por Ken Blanchard y Paul Hersey en 1969, quienes, a través de sus estudios, presentaron nuevas formas de dirigencia con nuevas características para potenciar la operatividad dentro de la organización. Primero debemos definir ¿Qué es un líder? Peter Senge (2001) definió al líder como “una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas” (citado por Delgado Torres Nora & Delgado Torres Dolores, 2003, p. 81).

Los líderes buscan romper con los modelos tradicionales de dirigencia, donde en la burocracia el dirigente es sólo un puesto al que hay que demostrar resultados y la interacción con el subordinado se centra en la efectividad de su trabajo. Para los líderes no funciona así, pues el líder ejerce autoridad mientras se acompaña y apoya en el proceso de integración y desarrollo de las personas dentro de la organización generando confianza a través de sus conocimientos y habilidades. Es así como nace el concepto de liderazgo que según Idalberto Chiavenato (2008) es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (citado por Flores Jiménez, & Otros, 2011, p. 5). El líder ejerce su influencia y motiva a los sujetos a desarrollarse en sus actividades “para extraer lo mejor de otros, el liderazgo debe ajustarse al nivel de desarrollo de la persona que se lidera”. (Blanchard & otros, 2007, p. 114). Así, nace la *Teoría Situacional* que establece que “la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales” (Sánchez Santa Bárbara, 2000, p. 436).

Esta teoría de liderazgo es adaptativa y se distingue por la interacción del líder con los trabajadores para guiar su proceso de adaptación y evolución dentro de la organización, manteniendo su autoridad. En 1989, Ken Blanchard desarrolló el *Liderazgo Situacional II* que busca el equilibrio y adaptación de las condiciones y formación de sus subordinados, evitando ser un dirigente demasiado autocrático (duro y dominante) o democrático (flexible y fácil) “creemos que los gerentes que se restringen a uno de los dos extremos están destinados a ser “gerentes a medias” e ineficientes” (Blanchard & otros, 2007, p. 114). Un líder se desarrolla a través de la experiencia que adquiere en la interacción con los subordinados a lo largo del tiempo.

El *liderazgo situacional II* es un modelo que se divide en cuatro estilos de liderazgo: Dirección (E1), entrenamiento (E2), apoyo (E3) y delegación (E4) su versatilidad permite adaptarse a cualquier situación requerida, además de aplicarse de manera continua en el desarrollo del subordinado en diversas tareas. A continuación, en la Figura 1, se pueden observar las características de cada uno:

Figura 1: El Modelo de liderazgo situacional II



Esquema recuperado del libro “Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño”. De Ken Blanchard pág. 115.

Dirección/principiante entusiasta (E1): El primer estilo va destinado a la orientación del subordinado, “se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo” (Sánchez Santa Bárbara, 2000, p. 2). Este estilo permite aprovechar la motivación y disposición del subordinado al aprendizaje (compromiso y comportamiento alto) de esta manera el líder puede controlar sus actividades durante su proceso de adaptación al puesto de trabajo (competencias y apoyo bajo).

Entrenamiento/aprendiz desilusionado (E2): El segundo estilo se enfoca en los errores que ha cometido el subordinado en la ejecución de su tarea (alto en apoyo), el líder debe entrenarlo para que vaya generando la confianza y la constancia en su trabajo (comportamiento alto en dirección) brindándole un trabajo sencillo y efectivo donde desarrolle todas sus capacidades.

Apoyo/ejecutor capaz pero cauteloso (E3): El tercer estilo permite al subordinado tomar control de actividades sin embargo duda de sus capacidades adquiridas durante su proceso de desarrollo (competencia media/alto en apoyo) el líder le brinda apoyo, colabora y retroalimenta sus actividades (comportamiento bajo en dirección), “el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta” (Sánchez Santa Bárbara, 2000, p. 2).

Delegación/triunfador independiente (E4): El último estilo permite al subordinado tomar decisiones por su cuenta (Comportamiento bajo en dirección/Alta dirección) “sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular” (Sánchez Santa Bárbara, 2000, p. 2), el líder delega la responsabilidad al subordinado, convirtiéndose en parte importante en las operaciones de la organización. El líder posee el *facultar* que significa “permitir que las personas lleven su cerebro al trabajo y proporcionarles la posibilidad de utilizar su conocimiento, experiencia y motivación” (Blanchard & otros, 2007, p. 85).

El *facultar* es una práctica empleada por los líderes que no concentran todo el poder, sino que delegan cierto nivel de responsabilidad a los subordinados confiando en sus conocimientos y habilidades para generar resultados favorables, esto tiene sus

contradicciones, ya que las personas no están acostumbradas a asumir niveles de responsabilidad debido a la estructura burocrática y jerárquica de las organizaciones. No obstante, con una adecuada guía y aplicación, el *facultamiento* brinda a los subordinados la oportunidad de crecer dentro de la organización. En este enfoque, los líderes mantienen el control, pero forman alianzas de desempeño y responsabilidad de equipo.

Las fuerzas armadas han adoptado, de manera inconsciente los cuatro estilos del *liderazgo situacional II*, a través de la labor conjunta de los docentes militares y civiles, quienes aprovechan la disposición, el entusiasmo y la disciplina de los soldados durante su adiestramiento o formación. Es crucial que los jefes de las áreas administrativas integren de manera consciente estos principios de liderazgo, aplicándolos de manera estratégica con el personal militar que trabaja dentro de las instituciones. Al hacerlo, no solo se optimizarán las tareas diarias, sino que también se impulsará una mayor eficiencia en la gestión de los recursos y procesos organizacionales. Esto fomentará un entorno más dinámico y adaptable, permitiendo que las fuerzas armadas respondan con mayor efectividad a los retos tanto internos como externos que enfrentan en un contexto en constante cambio.

El ejército mexicano debe invitar a los dirigentes que han demostrado capacidades de liderazgo para hacer funciones de docencia y trasladar su experiencia a los jefes para mejorar el liderazgo dentro de las instituciones militares. Además, es importante señalar que “el liderazgo funciona en el tiempo, el contexto y la situación” (Mintzberg, 2020). Para abordar los problemas identificados en el Capítulo 2 dentro de las SUBPP y SUBCE, es necesario adoptar enfoques de liderazgo más flexibles y adaptativos. Los jefes deben realizar ajustes en sus estilos de liderazgo para asegurarse de que los soldados no solo adquieran las competencias necesarias para sus puestos, sino que también desarrollen habilidades de coordinación y trabajo en equipo, esenciales para el cumplimiento de los objetivos de la SUBPP. Pueden apoyarse con la incorporación de personal civil, permitiéndoles compartir su experiencia en organizaciones gubernamentales y empresariales, donde estos enfoques están ganando relevancia.

### **3.2.2. La estrategia y el liderazgo en la formación de las fuerzas armadas**

Teniendo en cuenta las características del liderazgo ahora debemos preguntarnos ¿Cómo un líder emplea estrategias para potenciar la operatividad de los sujetos y mejorar la estructura organizacional? Para las fuerzas armadas, la *estrategia* ha sido el medio para emplear todos sus recursos humanos y tecnológicos para la destrucción del enemigo, pero con el transcurso de los años han olvidado que la estrategia también se aplica a la operatividad de sus instituciones. Este traslado del término estrategia a la organización tiene su origen en 1954 con Peter Drucker en su libro *The Practice of Management* donde la *estrategia* requiere “que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario” (Mintzberg & Otros 1997, p. 2) esto principalmente fue recuperado de las estrategias militares para aplicarlo en negocios y empresas para intervenir en las deficiencias organizativas encontradas dentro de ellas. No fue hasta 1980 que Henry Mintzberg junto a su equipo plantearon el *Proceso Estratégico* como una reestructuración de la organización para alcanzar la eficiencia.

Para Mintzberg, la estrategia requiere una visión que incluya una conducta resultante, por lo tanto, la estrategia se puede definir como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (James Brian, 1980, citado por Mintzberg & Otros 1997, p. 7). Este plan debe ser construido con datos del entorno y combinarlo con la información que surge de las actividades de la organización. Su diseño requiere de personal capacitado con conocimientos, habilidades y actitudes que logren identificar las tendencias o mejor aún, generarlas. Sin embargo, uno de los desafíos que presenta la estrategia desde la perspectiva de la planificación es la brecha entre la dirección y los trabajadores, lo que ocasiona problemas en la distribución del trabajo en toda la organización. Si esta distribución falla, eventualmente la tendencia se desploma.

Los retos que implica generar la estrategia dentro del entorno, plantean la interrogante ¿Qué es un estrategia y su relación con el liderazgo? Hay demasiadas

definiciones para *estratega*. Bourgeois y Brodwin sistematizaron una tipología de estrategias, los autores las denominan como: *modelos*. Éstos representan las características y desarrollo de los dirigentes al momento de implementar estrategias en una determinada estructura organizacional.

La ESG al ser una institución militar el estratega es un actor racional, el director y jefes de las Secciones y Subsecciones emplean el *modelo tradicional* que actúa bajo una estructura burocrática donde se premia *la racionalidad, la meritocracia y la legalidad*. Este modelo se emplea en el SEM para la formación de dirigentes militares. “El comandante usa el poder y la información para hacer análisis racionales exhaustivos antes de emprender una acción” (Mintzberg & Otros, 1997, p. 23), sus acciones guían y movilizan los engranajes de la organización. El *modelo tradicional* se centra solo en la planificación, no en la acción, pues este modelo divide a la organización entre *planificadores* y *empleadores*.

El *equipo de planificación*, establece la dirección y los objetivos de la organización, mientras que el *equipo empleador* realiza las tareas para alcanzar dichos objetivos. Sin embargo, este modelo conlleva una serie de dificultades, ya que el equipo encargado de la planificación a menudo no tiene en cuenta las necesidades y capacidades del equipo ejecutor, lo que resulta en la pérdida de oportunidades de mejora.

Este *modelo de estrategia*, ha sido ampliamente utilizado en la formación y adiestramiento militar a lo largo del siglo XX. Sin embargo, es hora de que la institución crezca y evolucione. Afortunadamente, el *modelo tradicional* tiene margen de mejora y puede evolucionar hacia el *modelo del cambio*. Aunque este nuevo enfoque no simplifica *la jerarquía, legalidad y meritocracia* del dirigente, pero sí permite atender las necesidades de los *empleadores* y recurrir al “diseñar estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia, llevar a la organización a la consecución de las metas” (Mintzberg & Otros, 1997, p. 24).

El modelo conserva los *equipos de planificación y empleo*, pero con la diferencia que toma en cuenta las oportunidades de mejora que detecta el *equipo empleador*. El principal desafío para implementar este modelo radica en el tiempo requerido

para ponerlo en práctica y en la disposición del jefe para prestar atención a las necesidades del equipo ejecutor. No obstante, si se aplica de manera eficaz, este enfoque de estrategia puede retomar las cualidades de un verdadero líder, ya que mejora la estructura organizativa y eventualmente permite delegar responsabilidades de liderazgo a otros miembros del equipo. Un líder eficaz reconoce la importancia de contar con el apoyo y la colaboración de sus subordinados para alcanzar los objetivos de la organización.

Esto Bourgeois y Brodwin lo denominaron como modelo del *estratega colaborador* que está enfocado a cómo lograr que los dirigentes logren interactuar con los subordinados. El dirigente “se apoya en el uso de dinámicas de grupo, las técnicas de lluvias de ideas y técnicas de integración que ayuden a que su equipo (...) desarrolle las ideas para la estrategia de la [organización]” (Figuroa Mendoza, 2010, p. 30), con lo cual permite una mayor interacción entre jefes y soldados para estudiar las propuestas dirigidas del alto mando, analizando en conjunto que actividades se deben seguir. “Este modelo tiene la ventaja de que el estratega no se limite a una sola persona, el hecho de que varias personas y por lo tanto varios puntos de vista sean involucrados aumenta la exactitud de la información” (Figuroa Mendoza, 2010, p.31). Además, genera el sentimiento de pertenencia al equipo y a la propia organización por ser tomados en cuenta para su desarrollo y no ser apartados de las decisiones de importancia.

El último modelo elaborado por Bourgeois y Brodwin presenta las características del *estratega orquestador* y emplea el *modelo creciente*, donde la estrategia se desarrolla dentro de la organización “el poder queda compensado por los subordinados clave de distintas maneras” (Mintzberg & Otros, 1997, p. 24). En el caso de las SUBPP y SUBCE, los soldados que cuenten con la formación requerida colaborarán junto al líder para supervisar las actividades para potenciar la dirección del trabajo. Además, se dividirán las responsabilidades entre los soldados que coordinan, lo que garantiza una distribución equitativa de la carga de trabajo y la entrega oportuna de las tareas asignadas.

Posteriormente, Mintzberg desarrolló su propio modelo para la creación de estrategias, al que tituló *modelo adaptativo*. En este enfoque el “poder se divide entre los muchos componentes de la [organización] las metas son indefinidas y la [organización] reacciona ante los problemas existentes” (Mintzberg & Otros, 1997, p. 26). Al delegar responsabilidades, se permite un incremento en la eficiencia del trabajo y se abre la posibilidad de diseñar metas adaptadas al contexto específico en el que opera la organización. Esto facilita una integración efectiva entre todas las áreas de la organización, lo que resulta en una colaboración más eficiente. Además, el trabajo se mantiene en un flujo constante debido a que todas las áreas contribuyen con conocimientos genuinos, en lugar de simplemente proporcionar información dispersa sin un propósito claro.

Otro elemento crucial que afecta el desarrollo de estrategias eficaces dentro de las organizaciones es la *cultura organizacional*. Mintzberg señala que la cultura normalmente se divide en dos niveles, el primer nivel abarca “artefactos visibles, [vestimenta y el comportamiento de las personas] el ambiente material, los símbolos, las ceremonias y las historias” (Mintzberg & Otros, 1997, p. 184), el segundo nivel comprende “los valores y las creencias profundas que representan la verdadera cultura” (Mintzberg & Otros, 1997, p. 184).

Al emplear los modelos estratégicos, es posible aprovechar la filosofía militar, el entrenamiento y el entendimiento de los soldados para formar equipos de trabajo eficaces. Esto promueve una visión compartida en la que todos colaboran hacia un objetivo común. Mintzberg denomina a esto como *estrategia ideológica*, cuyo propósito es unificar los recursos humanos a través de la dirección y objetivos establecidos por el líder, manteniendo así la eficiencia organizacional.

Todas estas características de los modelos de estrategias pueden ayudar a los jefes a mejorar la operatividad y la gestión de la organización. Al dirigir, entrenar, retroalimentar y delegar responsabilidades a los soldados, se puede mejorar la división de actividades, reducir la saturación y motivar a los soldados a participar en la formación continua con el objetivo de mantener la eficiencia dentro de la organización de la SUBPP.

### **3.3. Nuevo adoctrinamiento y adiestramiento: Eficiencia y el pensamiento crítico.**

El exceso de trabajo y la falta de capacitación impiden la operatividad necesaria para lograr la eficiencia. Un ejemplo de esto ocurrió el día 29 de septiembre de 2022, cuando el grupo de hackers autodenominados *Guacamaya* violaron la ciberseguridad de la SEDENA y extrajeron miles de documentos confidenciales, Este incidente no solo puso de manifiesto una falta de control en la ciberseguridad de la institución, sino también plantea preguntas importantes: ¿Tienen los soldados los conocimientos y habilidades necesarios para enfrentar esta situación? ¿Se escucharon las preocupaciones de los soldados sobre las deficiencias en el sistema de seguridad informática de la institución? Esta situación demanda nuevas competencias en los soldados y dirigentes para mantener la eficiencia requerida. El hackeo destaca la necesidad de un nuevo enfoque de adiestramiento y adoctrinamiento que incorpore el pensamiento crítico para abordar estas situaciones de manera efectiva.

Henry Mintzberg (2012) en sus estudios de estructuración menciona que “sea cual sea la parte de la organización, la preparación es de primerísima importancia cuando el trabajo es complejo y requiere habilidades específicas” (p. 131). La situación experimentada por la SEDENA evidencia que hace falta un nuevo enfoque en el adoctrinamiento militar, donde se de mayor importancia a la preparación de los soldados específicamente en los conocimientos, habilidades y actitudes frente a situaciones caóticas donde son ellos los que deben actuar para proponer soluciones a los problemas que les están afectando.

De esta manera, la burocracia evoluciona y las nuevas formas de organización promueven la cooperación de todos para lograr los mejores resultados. En la actualidad, las *organizaciones de alto desempeño* trabajan en equipo para alcanzar sus objetivos. El ejército mexicano, de manera inconsciente, está exigiendo que no sólo los dirigentes propongan las decisiones del trabajo, sino que sean los propios soldados aporten soluciones y mejoras.

Para comprender el *pensamiento crítico*, primero debemos definir la *crítica*, pero no desde su perspectiva cotidiana, sino desde su función específica dentro de las ciencias sociales. Giambattista Vico (1725) logró unificar el concepto clásico de crítica con el concepto cartesiano-kantiano de crítica, lo que llevó a la definición actual más sólida que se muestra a continuación:

La crítica es la lectura cuidadosa y disciplinada que nos lleva al discernimiento entre las ideas mejores y las peores (...) [para] la exploración del alcance y límites del conocimiento humano (citado por Leal Carretero, 2003 p. 255).

Conforme a esta definición, podemos entender que la crítica no se limita a señalar los aspectos negativos de una situación, como comúnmente se entiende en la actualidad. En realidad, *la crítica* implica la selección de conocimientos que pueden aplicarse para promover la mejora de un individuo o un grupo con características y necesidades específicas que requieran distintas soluciones y de este modo obtener resultados favorables de aprendizaje o intervención. El Centro Nacional para la Excelencia en el Pensamiento Crítico lo describe cómo: “Un proceso intelectual disciplinado de análisis, conceptualización, síntesis y/o evaluación de información recolectada o generada por la observación, experiencia o razonamiento” (NCECT, 1987). El *pensamiento crítico* es el proceso mediante el cual un individuo analiza todas las variables que le permitirán intervenir o resolver una situación de la mejor manera posible.

En el contexto de la “la globalización y las comunicaciones, los empleados manejan cada vez mayor cantidad de información, la cual debe ser bien interpretada y utilizada” (Piuma Justo, 2017, p. 9). Este manejo de información se extiende a diversos campos críticos, especialmente en sectores estratégicos como la seguridad nacional. El uso del *pensamiento crítico* se vuelve indispensable. Un ejemplo de esta necesidad es el caso del hackeo a la SEDENA, que evidenció la importancia de contar con personal capacitado en el manejo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's). Los soldados y oficiales deben ser formados en estas áreas, o bien, se debe contratar a expertos con conocimientos avanzados en informática para fortalecer la ciberseguridad.

El *pensamiento crítico* ha adquirido gran relevancia dentro de las organizaciones militares, especialmente en países como Estados Unidos donde se estudia para que los dirigentes y soldados posean la capacidad de tomar decisiones que impacten el funcionamiento de sus instituciones y alteren el curso de un combate. Un ejemplo de esto lo podemos encontrar en la Escuela de Guerra de los Estados Unidos, donde:

Se estudia el concepto de pensamiento crítico con el fin de identificar aspectos de liderazgo esenciales para la conducción de operaciones y se lo considera como un tema de gran potencial de aplicación práctica en diferentes áreas, incluyendo el Proceso de Toma de Decisiones (Piuna Justo, 2017, p. 2).

Podemos analizar que las características del *pensamiento crítico*, potencian la eficiencia en las organizaciones al permitir la delegación de responsabilidades al equipo de cada área. Este personal está altamente especializado en su labor, saben qué necesidades requieren y se lo comunican al líder para lograr intervenir o identificar áreas de oportunidad. Como lo menciona el Mayor Piuna (2017) si “los miembros (...) carecen de habilidades de pensamiento crítico, serían incapaces de analizar e interpretar las tendencias” (p. 11). Para el ejército mexicano el *pensamiento crítico* puede apoyarlos en el traslado a la sociedad civil, donde cada soldado deberá conocer el Marco Jurídico que rige la sociedad civil y mediar su actuación a través de la apropiación de los Derechos Humanos. Esto les ayudará a evitar errores del pasado y a recuperar la confianza de la sociedad civil.

La aplicación del *pensamiento crítico* dentro de las fuerzas armadas puede malinterpretarse como una muestra de indisciplina y cuestionamiento al alto mando, cuando es todo lo contrario, el pensamiento crítico no busca cuestionar órdenes y poner en duda la jerarquía, se puede aplicar mediante la cadena de mando de la autoridad, donde los jefes de cada área consideren “todos los factores posibles y desde diferentes miradas para analizar con precisión los resultados buscados” (Piuna Justo, 2017, p. 15). Este nuevo enfoque para el adoctrinamiento militar, permitirá que los soldados trabajen en conjunto con vista en el logro de los objetivos.

### **3.3.1. La nueva lógica en la organización de la ESG: La mejora continua y las competencias, el camino hacia el alto desempeño.**

Podemos observar que el *pensamiento crítico* puede ser la clave para transformar el trabajo operativo dentro de las instituciones del ejército mexicano. Sin embargo, para aplicarlo de manera efectiva, es necesario cultivar nuevas habilidades y actitudes que enriquezcan el comportamiento humano. Como hemos analizado anteriormente, la burocracia como estructura organizacional ya no es suficiente en el mundo actual. Las organizaciones requieren ahora competencias renovadas para alcanzar niveles de alto desempeño. Para alcanzar este objetivo, es fundamental que los subordinados adquieran nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que optimicen el funcionamiento de la organización.

La parte operativa requiere nuevos enfoques de adiestramiento que permitan maximizar su rendimiento para lograr la eficacia. La ESG está implementando competencias que abarquen nuevos horizontes para ayudar a los soldados a realizar sus tareas de manera coordinada y colaborativa. Uno de estos nuevos horizontes es la *mejora continua*, definida como “una técnica de cambio organizacional suave y continuo, centrada en las actividades en grupo de las personas” (Chiavenato, 2019, p. 346). Este enfoque busca incrementar la participación de todos los sujetos involucrados en la organización para obtener resultados óptimos. En el caso de las fuerzas armadas, la eficiencia está estrechamente relacionada con la calidad del trabajo. La *mejora continua* se emplea para superar los obstáculos de la burocracia como: El desperdicio del tiempo, material y esfuerzo, y busca fortalecer las relaciones interpersonales y las competencias personales para alcanzar el logro de objetivos establecidos.

Idalberto Chiavenato (2019) nos brinda una serie de características que poseen las organizaciones que se acercan a la *mejora continua*: “Reconocer el problema abiertamente, promover la discusión franca, crear e incentivar equipos de trabajo, administrar los proyectos por medio de equipos multifuncionales, incentivar las relaciones entre las personas y entrenar y capacitar intensivamente a todas las personas” (p. 347).

Para implementar la *mejora continua*, las organizaciones deben fomentar el desarrollo de nuevas competencias, como lo está haciendo la ESG, que busca incorporar competencias para impulsar una nueva profesionalización entre sus discentes. Sin embargo, ya no es suficiente centrarse únicamente en el concepto de *aprender a aprender*, ya que estas competencias se mantienen en el ámbito individual. ¿Qué se requiere entonces? Ahora se necesitan *equipos de trabajo* compuestos por individuos que se complementan entre sí y estén comprometidos en alcanzar un objetivo común. Dentro de estos equipos, los miembros deben poseer diversas competencias que les permitan alcanzar la eficiencia de manera conjunta.

La primera competencia es poseer un alto nivel de *colaboración* “la eficiencia de las personas está cada vez más vinculada con su habilidad interpersonal de comunicación y colaboración” (Chiavenato, 2019, p. 375). En la burocracia los dirigentes planifican, controlan y toman las decisiones de importancia para encaminar a la organización, pero en la nueva lógica de *equipos de trabajo*, se requiere la administración del *talento humano* y la *inteligencia colectiva* ya que permite “una adecuada gestión del conocimiento [que] permite a las personas utilizar con efectividad y agilidad la información disponible” (Nagles García, 2004, p. 101).

Esto genera relaciones de confianza entre los sujetos y, por lo tanto, se orientan a un propósito en común y permite que se coordinen en sus tareas apoyándose entre sí, como lo mencionan Do Paco y Nave (2013) “encuentran que el ayudar a los demás incrementa los niveles de satisfacción y la motivación” (citado por Arredondo Trapero, De la Garza García, & Villa Castaño, 2015, p. 702). Los equipos pueden ser un recurso valioso que, si se utilizan adecuadamente, pueden alcanzar la eficiencia. Sin embargo, se necesitan más competencias que aceleren el flujo de colaboración. Para la ESG, es crucial revisar y considerar la implementación de competencias adicionales para maximizar el logro de sus objetivos.

La segunda competencia está orientada a la *planeación y la resolución de problemas* “la nueva función de la planeación es aceptar la incertidumbre tal como

se presenta” (Chiavenato, 2019, 376), hoy los sujetos al participar en las decisiones y desarrollo de la organización deben aceptar la incertidumbre como parte del camino, para combatirla deben adaptarse al medio que los rodea. Idalberto Chiavenato (2019) menciona que:

La planeación hace a un lado la atención exclusiva a los escenarios futuros y se desplaza decisivamente para la identificación de las potencialidades que la organización puede dinamizar y explotar (p. 377).

La *planeación* permite un proceso que lleve a la organización a visualizar su contexto en el que se mueve, los sujetos pueden hacer uso de una *planeación* para resolver problemas, según *Mind Tools* “los problemas del día a día hacen que los empleadores requieren personas que sepan cómo resolverlos” (Irwin, 2016). La planeación encamina a los sujetos a visualizar los obstáculos que se presentan en sus puestos de trabajo, en la burocracia los dirigentes establecen las soluciones para los problemas centralizando el pensamiento, en las organizaciones de *alto desempeño* no funciona así, ellos proponen y emplean, estos componentes incluso deberían ser establecidos dentro del combate donde en situaciones críticas, son ellos los que deben proponer una solución. “Hoy se espera que todas las personas del nivel operacional descubran por sí mismas cómo mejorar y agilizar su trabajo” (Chiavenato, 2019, p. 376).

La tercera competencia es el *conocimiento tecnológico*, pero no se limita al manejo básico de una computadora o la elaboración de documentos. Se requieren nuevos conocimientos informáticos. Actualmente, las Tic’s se clasifican en distintos tipos. La primera se orienta hacia el uso de la información, donde encontramos “tecnologías para el almacenamiento y procesamiento de datos, éstas son principalmente empleadas para distribuir y proporcionar información (...) de la organización” (López & Soto, 2010, citado por Hoyos Chaverra & Valencia Arias, 2012, p. 108). Este tipo de tecnología busca reemplazar el excesivo papeleo de la burocracia. El uso de servidores, almacenamiento en la nube y otras plataformas puede ayudar a gestionar grandes volúmenes de información y organizarla en categorías para facilitar su manejo dentro de la organización.

Un ejemplo destacado de la colaboración que impulsa el desarrollo tecnológico dentro de la Secretaría de la Defensa Nacional, y que al mismo tiempo emplea un enfoque multidisciplinario de competencias, es el proyecto conjunto entre la SEDENA y el IPN para la creación de un Software de Inteligencia Artificial Militar, el cual se explica a continuación:

El Sistema de información para la toma de Decisiones con el cual prevé agrupar información que va, desde la operación de la delincuencia organizada, hasta organigramas y perfiles de actores de organizaciones políticas y sociales. (Molina, 2022)

Esta colaboración no solo destaca la capacidad de la SEDENA para trabajar en conjunto con otras instituciones, también resalta su enfoque en el desarrollo de competencias que fortalecen las funciones de sus diversas dependencias. En particular, para la Escuela Superior de Guerra, la adquisición de estas nuevas competencias es crucial, ya que le permite establecer *equipos de trabajo* capacitados dentro de sus subsecciones, acercándolos al alto desempeño. Como señala Ken Blanchard (2007) el equipo “es la unidad que cuenta con la flexibilidad y los recursos para responder velozmente a los cambios y las nuevas necesidades que se han hecho lugar común en el mundo de hoy” (p. 218).

Este análisis nos permitió identificar el origen de los desafíos que afectan el *proceso organizacional* de la SUBPP y SUBCE. Partimos de la premisa que los soldados requieren fortalecer su *sistema de capacitación* al cual, no se le ha dado suficiente importancia por la organización burocrática que premia el desarrollo de *super especialistas*. Con el fin de complementar toda esta información junto con la teoría especializada mostrada en este capítulo, regresamos al interior de la Escuela Superior de Guerra, para enriquecer nuestra teoría y unificarla en un sistema que ofrecerá a los jefes y soldados una alternativa viable para superar los desafíos identificados. En los siguientes capítulos, revisaremos el proceso de investigación y la elaboración de la propuesta presentada en este estudio, proporcionando un análisis detallado de cómo se desarrolló y posteriormente explicar su funcionamiento.

## **Capítulo IV. Estudio de caso: El trabajo dentro de las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas.**

### **4.1. La versatilidad de la investigación cualitativa.**

Para comprender las problemáticas de un contexto es necesario hacer un diagnóstico de necesidades para lograr una intervención y brindar una posible solución, para esto se debe emplear la metodología de la investigación que está dividida en distintos enfoques: la Cualitativa, la Cuantitativa y la Mixta. En mi caso, empleo el enfoque metodológico cualitativo que se define “como la investigación que se produce por la recopilación de datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo & Castaño, 2002, p. 7).

Cada método tiene su forma de trabajo, el enfoque cuantitativo se basa con datos numéricos para llegar a conclusiones sobre temas específicos, por ejemplo, el cambio demográfico en ciertos sectores de la población mexicana. Por otro lado, el enfoque cualitativo nos permite sumergirnos en el contexto, adoptando roles participativos para comprender aspectos como la educación, las tradiciones, los patrones de interacción, las experiencias y la estructura jerárquica. Esto nos permite abordar los diversos problemas que surgen en diferentes entornos, y así realizar un análisis que nos acerque a nuestros objetivos de investigación, proporcionando una comprensión más profunda de las causas subyacentes de dichas problemáticas.

Además, el enfoque cualitativo nos provee de una variedad de herramientas, conocidas como *métodos* y *técnicas*, que permiten al investigador interactuar de manera más efectiva con los sujetos involucrados en la problemática de investigación. De esta manera, podemos explorar de manera más exhaustiva y detallada del comportamiento humano dentro de las organizaciones, como señala la profesora Eumelia Galeano:

La investigación cualitativa no busca explicar, sino comprender, como es la vida, los modos de vida, cómo interactúan las personas, cómo piensan, cómo construyen

significados, es una lógica dialógica, una lógica de intercambio donde todos pueden contribuir (2014).

Según lo expresado por la profesora Eumelia, esta investigación tiene su inicio a partir del sexto semestre de la Licenciatura en Administración Educativa (LAE) de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), cuando los estudiantes tienen su primer acercamiento al mundo laboral a través de la asignatura de prácticas profesionales. Las instituciones donde se llevan a cabo estas prácticas suelen ser las mismas y se destacan por las facilidades de acceso que ofrecen gracias a acuerdos interinstitucionales, permitiendo a los estudiantes adquirir una experiencia enriquecedora y apropiarse de nuevos conocimientos y habilidades.

¿Por qué es relevante mencionar este proceso de facilidad de acceso? Los profesores de la LAE y su servidor, logramos establecer un acuerdo para que la Escuela Superior de Guerra abriera sus puertas a los practicantes. Esta institución educativa militar se caracteriza por mantenerse cerrada al público, con acceso exclusivo para soldados y, en contadas ocasiones, invitados de la sociedad civil durante eventos relacionados con la visita del presidente en turno al plantel. Sin embargo, no se suele permitir el acceso para conocer de cerca su trabajo, su cultura, el manejo de la jerarquía y su dinámica de convivencia.

Así fue como comencé mi práctica profesional en las instalaciones de la ESG, donde a pesar de su rigurosidad, lograron abrir sus puertas para que los estudiantes conocieran de cerca la dinámica de trabajo de una institución educativa militar. Durante un recorrido por las instalaciones, pude familiarizarme con las diferentes áreas de trabajo, conocidas como Secciones, las cuales están subdivididas en Subsecciones, como se detalla en el Capítulo 2.

El Mayor, jefe encargado de la Sección Psicopedagógica, nos dio la orden de elegir la Sección que más nos interesara luego del recorrido. Junto con mis compañeras y amigas seleccionamos la Sección Pedagógica. Una vez dentro, conocimos a los jefes, hablo en plural porque en las Subsecciones hay dos jefes. Mi elección fue la Subsección de Control de Estudios debido a mi interés en la elaboración de bases de datos y la verificación de las evaluaciones de los alumnos. Sin embargo, debido

a la pandemia de la COVID-19, fui trasladado a la Subsección de Planes y Programas, donde mi trabajo se enfocó en la revisión verbal de los objetivos de aprendizaje de los programas. En séptimo semestre, participé en la elaboración del *Manual para el Docente*, y finalmente, en octavo semestre, colaboré en la elaboración del proyecto de *Servicio Social para los estudiantes de la Universidad Pedagógica Nacional*.

Así surgió la oportunidad de adentrarnos en un mundo ajeno del cual disponíamos de poca información, dado que gran parte de ella es confidencial. Sin embargo, esto no nos impidió observar y convivir con los soldados, lo que nos permitió utilizar las herramientas proporcionadas por el método cualitativo. A través de este enfoque pudimos identificar las problemáticas y necesidades presentes en el entorno en el que nos encontrábamos inmersos. A continuación, describiré cómo desarrollé la investigación para alcanzar los objetivos propuestos y brindar soluciones fundamentadas en el contexto de la Escuela Superior de Guerra.

#### **4.2. El Estudio de Caso y el Sistema Categorial: Métodos para la estructuración para la investigación dentro de la ESG.**

Para desarrollar un estudio de caso, es necesario emplear los métodos y técnicas que brinda la metodología de la investigación para alcanzar los objetivos planteados por el investigador. Estas herramientas sirven para recopilar la información que será requerida para el desarrollo de la problematización. Para esta investigación era necesario realizar un análisis del contexto dentro de la Escuela Superior de Guerra, a pesar de ser una institución educativa, posee la característica que pertenece a un entorno militar, un plus que demanda ¿Cómo emplear la metodología de la investigación en una institución de tipo militar? Para esto tuve que realizar un ejercicio de observación, escucha y la selección de métodos y técnicas.

Empezando por la observación, me mantuve con la curiosidad del ¿Cómo es la interacción entre los soldados? Ya que nosotros los estudiantes de la LAE, estamos ejerciendo un papel de extranjeros que van a conocer la cultura de un entorno totalmente nuevo, así que era necesario mantener una *observación activa* para

entender la interacción de los soldados. La primera señal, se presentó con la regulación en la interacción y convivencia, los soldados conviven con sus similares, dependiendo de su rango en la jerarquía, un soldado nunca convivirá y se dirigirá de la misma manera con un capitán, mayor, teniente coronel o coronel (Anexo 1), esta situación, a manera de ejemplo, se presenta durante la hora de la comida donde existe una división en las mesas de los soldados y los capitanes, coroneles, etc. Entonces me di a la tarea de observar la parte operativa del plantel, enfocándome en sus tareas y cómo afectaba su convivencia con los cabos, soldados y sargentos.

Segundo, al aplicar una escucha efectiva, me percaté que las órdenes son el eje central del trabajo en la institución. Estas se convierten en las tareas que los soldados deben cumplir diariamente, ya sea redactar documentos, asistir a reuniones con profesores, gestionar la documentación, realizar labores de limpieza como barrer o limpiar escritorios, preparar café, tomar el almuerzo, hacer ejercicio y cumplir con las guardias.

Se hizo evidente que la convivencia y las órdenes van de la mano en la institución, un soldado no lleva a cabo una tarea a menos que se le haya ordenado hacerlo. Este aspecto resulta interesante, ya que dentro de la institución hay soldados con formación civil, quienes cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para realizar ciertas tareas. Estos individuos generalmente reciben órdenes que implican mayor complejidad, mientras que el resto, con un rendimiento menor donde se encargan de realizar tareas menos exigentes.

De este modo, llegamos al último punto: la selección de métodos y técnicas de investigación. Debido a que los soldados son reservados con las personas ajenas a su cultura y no proporcionan mucha información sobre su trabajo. Consideramos que el *Método de Estudio de Caso* es el más adecuado. Este método permite explorar la complejidad del entorno en el que se llevará a cabo la investigación, Helen Simons (2011) define el *estudio de caso* como:

Una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, políticas, institución, programa o sistema en

un contexto “real”, (...) integra diferentes métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado (...) para generar conocimientos y/o informar el desarrollo de (...) la comunidad (p. 42).

Para esta investigación se empezó con la formulación de diferentes preguntas que me llevaron a reflexionar acerca del contexto en el que me desenvuelvo. El sector militar se caracteriza por la confidencialidad, donde los soldados no brindarán la suficiente información para realizar la recolección, sin embargo, esto no es una limitante pues permite el uso de las herramientas como: El *diario de campo*, la *entrevista*, la *observación participante* y el *análisis de documentos*. De esta manera, podría acercarme a los soldados y obtener datos acerca de los diferentes procesos de trabajo que se realizan dentro del plantel.

Para el desarrollo del estudio de caso, empleo el Sistema Categorial, que me permitirá explicarle al lector, cómo se fue construyendo el proceso de investigación, desde mi inserción a la participación con los soldados, la elaboración de un cuestionario semiestructurado, la elaboración de las preguntas para la entrevista semiestructurada, la elección del marco teórico y cómo se llegó a la propuesta que se establece en esta investigación. Eumelia Galeano y su equipo de investigación (2008) definen el sistema categorial como “el conjunto de categorías con sus relaciones que guían la investigación y apoyan el análisis” (Galeano Marín & Aristizábal Salazar, 2008, p. 164).

Esto me permite la planeación para la construcción de los objetivos, recapitulando las fuentes teóricas, la interacción con los diferentes actores del proceso investigativo, desarrollar los instrumentos adecuados para la recolección información y finalmente, analizar correctamente los datos que nos conducirán a comprender y, eventualmente, proponer soluciones del caso seleccionado. Por lo tanto, a continuación, comenzaré a relatar cómo utilicé los métodos y técnicas del estudio de caso para lograr una correcta sistematización de la experiencia mediante el uso del sistema categorial.

### **4.3. Momento de exploración: El uso del diario de campo y la observación participante.**

Para lograr una correcta consolidación del *estudio de caso*, es necesario empezar la *exploración* para establecer los cimientos de nuestra investigación, *el sistema categorial* nos permite realizar un acercamiento preliminar a lo que se quiere obtener de información. La profesora Eumelia Galeano y Nubia Aristizábal (2008) explican este primer momento categorial cómo:

La aproximación [que] permite entrar en contacto con el problema (...) que se investiga. Se caracteriza por la dificultad para elaborar los objetivos generales y específicos de la investigación (p. 165).

Para empezar a trabajar la *exploración* durante el sexto semestre, decidí involucrarme hasta donde me fuera permitido, en la forma en la que trabajaban los soldados de la Subsección de Control de Estudios. Comencé observando las actividades del *responsable del área de calificaciones*, donde noté una falta de colaboración entre los soldados, ya que el resto de sus compañeros no realizaban tareas igualmente exigentes. Esto despertó mi curiosidad, ya que el soldado del Área de Calificaciones, pasaba la mayor parte del tiempo realizando actividades adicionales (de las cuales, por razones de confidencialidad, no pude obtener información), lo que afecta su rendimiento en la elaboración de las bases de datos para medir el desempeño discente del plantel. Con el paso de los días, este patrón se repetía constantemente, preguntándome ¿Cómo es la división de actividades de los soldados?

Me acerqué a los soldados en busca de información sobre la distribución del trabajo, ellos mencionaron que el tiempo es la prioridad en la institución y destacaron que muchos de los soldados abandonan su área a partir de cumplir cuatro años dentro del puesto, siendo trasladados a otra institución. Estos comentarios me dejaron intrigado por conocer más sobre: el proceso de inserción, capacitación y tareas que realizaba cada soldado.

Lamentablemente, con la llegada del COVID-19 no permitía mantener una exploración e interacción cercana a los soldados, pero esto abrió otra puerta de

oportunidad, durante el trabajo en línea se me traslado a la Subsección de Planes y Programas, para trabajar con los soldados de la SUBPP quienes nos dieron la orden de trabajar los programas de estudio de la Licenciatura en Administración Militar para modificar los verbos de aprendizaje mediante la *taxonomía de Bloom* para adaptarlos al enfoque por competencias.

El motivo de este cambio radica en dejar de lado la memorización y enfocarse más en los conocimientos habilidades y actitudes del soldado (Capítulo 2). Esta situación despertó mi curiosidad, ya que las competencias se han estado trabajando en la educación civil desde hace mucho tiempo y su implementación ha modificado incluso la forma en que se lleva a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje de los docentes civiles. Esta actualización se llevó a cabo por medio del *Manual para el Docente* elaborado por los practicantes de la LAE, quienes apoyaron en este proceso durante el séptimo semestre. Hasta ese momento la metodología de trabajo a distancia consistía en reuniones virtuales que se ajustaban al horario de los soldados.

Sin embargo, debido a la saturación de trabajo u otras actividades confidenciales, no podían brindar una retroalimentación adecuada. Esta situación se evidenció durante el octavo semestre, cuando debido a la sobrecarga de actividades, el proyecto de *Servicio Social dentro de la Escuela Superior de Guerra* no se llevó a cabo correctamente. Los obstáculos aumentaron más mi interés por saber ¿Cómo es la división de actividades de los soldados? Por lo tanto, comencé a registrar cada uno de los acontecimientos que observaba y escuchaba, así como las diferentes actividades en las que los soldados participaban y las que podía involucrarme. Este registro se plasmó dentro de mí *Diario de Campo*.

Esta herramienta, nos permite registrar el día a día dentro del entorno en el que participamos, describiendo nuestras actitudes y actividades que realizamos, con el propósito de realizar una retroalimentación que nos permita ser conscientes de nuestro actuar y qué podemos mejorar. Por otra parte, se utiliza para recolectar la información de los participantes, las interacciones, los trabajos, los disgustos que se viven en un determinado momento o espacio. López Górriz (1997 y 2007)

menciona que el uso del diario puede ser un instrumento de “evaluación educativa o de recogida de datos en investigación. Además plantea que el análisis del diario permite poder tomar en retrospectiva del proceso seguido (...) y leerlo con otra lógica distinta a la vivencial que han ido provocando los diversos acontecimientos” (López Górriz, 1997, p. 110, citado por Jurado Jiménez, 2011, p. 177).

Conforme a esta definición, el uso del *diario* me permite redactar los acontecimientos que durante mi estadía, observé, escuché y trabajé. Además, de realizar una reflexión más cercana a la realidad de la pregunta ¿Cómo es la interacción entre los soldados? Complementándolo con las preguntas ¿Cómo realizan las actividades los soldados de la SUBCE y SUBPP? y ¿Cómo es la división de actividades de los soldados? El *diario* me ayudó en detectar aquellas circunstancias que la mente olvida, de esta manera, reservaba un tiempo entre las actividades para redactar los acontecimientos que había observado o llevado a cabo, detallando los procesos ejecutados por los soldados durante el día, sus interacciones, quién tenía una carga laboral más pesada, quiénes lograban interactuar más con los practicantes de la LAE y quiénes no. Posteriormente, en mi hogar, reflexionaba sobre todos estos datos para comprender el contexto en el que estaba participando. Además, estos hechos fueron obtenidos mediante el uso de un segundo método: *la observación participante*.

Para plasmar la información dentro del diario, era necesario mantener una participación, pues la mayoría de la documentación es confidencial, sin embargo, se presentó la primera oportunidad de trabajar con las antiguas bases de datos que los soldados habían realizado, dicha documentación estaba destinada a ser estudiada para comparar el desempeño de los discentes durante distintos ciclos escolares. Las tablas de Excel fueron impresas (toda la documentación debe ser presentada a mano o en su caso ser impresa para llevar un archivo de todas las actividades de la subsección) y no presentaban las distintas variables por analizar, ejemplo: Las materias con mayor índice de reprobados, el tipo de evaluación que se aplicó, el número de exámenes aplicados, etc. Lo que impedía realizar un análisis del desempeño, porque no había una variable que analizar, lo que me

provocó más intriga sobre la formación educativa de los soldados, lamentablemente el trabajo fue mínimo, por la razón descrita anteriormente. Pero cómo ya mencioné eso no fue un límite, sino una oportunidad.

La ventaja está en la observación, donde no se trata simplemente de mirar, sino de utilizar todos nuestros sentidos para comprender la realidad, Guillermo Campos y Nallely Martínez (2012) realizaron una clasificación de la observación, en su artículo *La observación, un método para el estudio de la realidad* donde enlistan los tipos de observación que el investigador puede llevar a cabo. En mi caso particular, utilicé la *observación participante*, en la cual “el investigador se involucra dentro de los procesos de quienes observa, y éste es plenamente aceptado” (Campos y Covarrubias & Lule Martínez, 2012, p. 9). Aunque no participé en todas las actividades realizadas por los soldados de la SUBCE, su aceptación me permitió observar sus interacciones y momentos de ocio, lo que complementó la recopilación de datos.

El segundo momento de participación, fue en las prácticas en línea, pues el trabajo en los programas de estudio, el *Manual para el Docente* y el *proyecto de servicio social de la LAE*, evidenciaron un claro descontrol en las actividades de los soldados (afectados también por la pandemia) que no permitieron un flujo de trabajo continuo, revelando una falta de organización, capacitación en áreas de cómputo, colaboración, control de tiempos de actividades y la resolución de problemas insuficiente. Estas deficiencias resultaron en oportunidades desaprovechadas como el proyecto del servicio social.

La *observación participante* y el uso del *diario de campo* me facilitaron mantener un seguimiento de los acontecimientos que ocurrían día a día dentro y fuera de la ESG. Ambas herramientas las utilicé a lo largo de todo el proceso de prácticas profesionales. A pesar de la pandemia y la distancia, el registro dentro del diario y la escucha y comunicación activa con los soldados posibilitaron el progreso del *estudio de caso*.

#### **4.3.1. Recopilando información: Diseño y Aplicación de cuestionario semiestructurado.**

Después de haber realizado todo el proceso de indagación contextual, no me iba a quedar solo con mi perspectiva de los acontecimientos que había *observado* y anotado dentro del *diario de campo*, debido a la situación de la pandemia, era necesario obtener otras miradas del plantel, para esto se elaboró un cuestionario semiestructurado que “consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemáticamente y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación” (Pérez Juste, R. citado por, García Muñoz, s/d p. 2), este instrumento será aplicado a ojos externos, es decir, a mis compañeras de la LAE. ¿Por qué no a los soldados? Como se mencionó con anterioridad, el exceso de actividades no permitía una buena interacción y comunicación con los soldados y por lo tanto, la información que obtendría sería mínima. Este cuestionario está diseñado para obtener información del trabajo administrativo de las Subsecciones donde mis 4 compañeros de la Licenciatura en Administración Educativa realizaron sus actividades. Este instrumento se puede revisar en el Anexo 3 de esta investigación.

El cuestionario está destinado a recopilar información referente a la segunda etapa del proceso administrativo, *la organización*. Las preguntas se realizaron conforme al siguiente objetivo: *Recopilar información acerca como el practicante de Administración Educativa observó el proceso organizacional (este proceso está conformado por la división del trabajo, departamentalización y jerarquización) dentro de la Subsección que desempeñó sus labores*. El cuestionario se dividió en tres temas: *1 División de Trabajo. 2. Jerarquía, y 3. Departamentalización*. Quien en su conjunto permitirá conocer situaciones que yo no logré visualizar o en su caso entender. Ahora se presentaba la labor de diseño, ya con un objetivo claro, el diseño se centró en emplear preguntas cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas fueron diseñadas como punto de partida para reflexionar sobre los procesos que se cuestionan al momento de su aplicación. Las respuestas a estas preguntas se centran a “SI” o “NO”, lo que da paso a las preguntas abiertas.

Una respuesta “SI” permite dar paso a aclarar porque el trabajo de los soldados es realizado de la manera adecuada y qué propuestas de mejora o innovación proponen para maximizar su trabajo, mientras que un “NO” revela los obstáculos que mis compañeras detectaron en base a su experiencia.

Por otro lado, las preguntas abiertas se diseñaron para obtener más información de sus áreas de trabajo, centrándose en preguntas como ¿Cómo se divide o distribuye el trabajo del personal dentro de la Subsección? Esto permite recolectar la suficiente información para identificar la organización de las Subsecciones aledañas a la Sección Pedagógica y detectar si existen similitudes en la estructura y división de actividades de los soldados.

El proceso de reflexión permitirá una mejor recopilación de información que retroalimenta lo redactado dentro del diario de campo para diagnosticar qué áreas de oportunidad tienen ambas Subsecciones para su mejora continua. Para su aplicación el cuestionario fue mandado vía correo electrónico y debido a la pandemia, fue necesario aclararles que este instrumento fue configurado para complementar mi proceso de investigación y que dicha información se utilizará respetando su confidencialidad.

Los resultados del cuestionario fueron favorables, las respuestas arrojaron que las subsecciones son muy distintas, a pesar de estar conectadas y diseñadas en el organigrama (Anexo 2) no están estructuradas de la misma manera y no poseen la misma cantidad de trabajo, por ejemplo en la Subsección Psicopedagógica el encargado de gestionar las actividades las lleva a cabo el Mayor (Anexo 1) junto a un soldado con formación en Psicología, juntos llevan a cabo todo el trabajo correspondiente al cuidado mental de los discentes, manteniendo una eficiencia.

Muy distinto a las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas, donde existen dos jefes (teniente coronel) quienes administran y coordinan a sus equipos de trabajo, situación que demanda un mayor control de las actividades que realiza cada soldado, aumentando su complejidad al momento de crear perfiles de puesto idóneos y sobre todo que los soldados cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse (competencias). Esto requiere un

análisis más profundo que está relacionado con la implementación del modelo por competencias en los programas de estudio del plantel, lo cual diagnostica una falta de competencias en el adiestramiento/formación de los soldados para cubrir esos puestos.

Por lo tanto, existe una clara distinción entre Subsecciones donde su división de actividades dependerá de la actividad que realicen y el equipo de trabajo deberá poseer ciertos conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar los roles para cubrir las necesidades del área.

#### **4.3.2 Organizando información: Preguntas de investigación y Objetivos preliminares.**

Con toda esta labor de *exploración* y la aplicación del *cuestionario*, los datos obtenidos permitieron construir el *estudio de caso* enfocado de las competencias laborales y organización de los soldados, “la finalidad es comprender cómo contribuyen a la interpretación del caso la experiencia y las acciones de una persona o unas personas” (Simons, 2011, p. 106). Para esta comprensión se realizó un *sistema categorial preliminar* dividido en los tres principales pilares de las competencias: 1) *El saber*. Conocimientos de los soldados para realizar sus actividades. 2) *El saber hacer*. Las habilidades de los soldados para plasmar sus saberes y empleo de tecnología básica y 3) *El saber ser*. Los valores de los soldados para percibir a los otros e interactuar en su contexto social.

Estos temas derivaron en mis preguntas preliminares divididas en dos secciones nombradas *Área operativa*, para los soldados y el *Área de Dirigencia* para los jefes, de este modo se complementará mi *observación participante* con la información obtenida de la experiencia de mis compañeras de la LAE y mi redacción dentro del *diario de campo*. Esto se presenta en las Tablas 1 y 2.

La primera agrupación. *Conocimientos de los soldados para realizar sus actividades*, se refiere a los contenidos teóricos que evidencian un claro adiestramiento/formación cognitivo durante la etapa de preparación del sujeto al entorno militar, donde conocerá las funciones básicas y complejas de su puesto de

trabajo, de esta manera sabrán si poseen los conocimientos para desempeñar sus actividades.

La segunda agrupación. *Las habilidades de los soldados para plasmar sus saberes y empleo de tecnología.* Está construida a partir de mi experiencia en colaborar con el soldado responsable del Área de Calificaciones, la revisión de los programas de estudio, la elaboración del Manual para el Docente y el proyecto de Servicio Social, donde los soldados son capaces de trasladar sus conocimientos para demostrar con evidencias sus capacidades dentro de su área laboral, además de manejar lo básico en la paquetería de Office, utilizar plataformas de videoconferencia y conocer el hardware y software de su equipo de cómputo.

Por último; *los valores de los soldados para percibir a los otros e interactuar en su contexto social.* Se enfoca en las habilidades sociales y actitudinales donde la colaboración, la comunicación, el liderazgo son parte fundamental dentro de las organizaciones, ya que fomentan un entorno de trabajo donde todos participan en la obtención de objetivos. Estos datos ayudaron y facilitarón la construcción del Capítulo 2.

Tabla 1. Preguntas preliminares área operativa.

<p>El saber. Conocimientos de los soldados para realizar sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la educación de los soldados dentro de los campos militares?</li> <li>• ¿Los soldados reciben capacitación para la adaptación a su puesto de trabajo?</li> <li>• ¿Los soldados son seleccionados por sus conocimientos en un área específica?</li> </ul>
<p>El saber hacer. Las habilidades de los soldados para plasmar sus saberes y empleo de tecnología básica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Durante el adiestramiento militar, se les enseña a manejar la paquetería de Office?</li> <li>• ¿Existe relación entre la educación de los soldados y su desempeño en sus actividades?</li> <li>• ¿Cómo está diseñado el área de trabajo de los soldados?</li> </ul>
<p>El saber ser. Los valores de los soldados para percibir a los otros e interactuar en su contexto social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los soldados tienen la capacidad de resolver problemas?</li> <li>• ¿Los soldados permiten el diálogo discusión con los docentes civiles para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje?</li> <li>• ¿Las Subsecciones colaboran para el desarrollo de proyectos educativos?</li> <li>• ¿La formación individual de cada soldado determinará la forma de trabajar en equipo?</li> </ul>

Tabla de elaboración propia, basada en la metodología que utilizaron la Mtra. María Eumelia Galeno Marín y la Mtra. María Nubia Aristizábal Salazar (2008) en su artículo "Cómo se construye un Sistema Categorial".

Tabla 2. Preguntas preliminares área de dirigencia.

<p>El saber. Conocimientos de los soldados para realizar sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la educación de los jefes dentro de las escuelas militares?</li> <li>• ¿Los jefes son formados en la planificación y organización de equipos de trabajo?</li> <li>• ¿Los jefes poseen la capacidad del pensamiento crítico?</li> <li>• ¿Los jefes tienen la capacidad de resolver problemas?</li> <li>• ¿Los jefes están en constante capacitación para actualizar sus conocimientos?</li> </ul>
<p>El saber hacer. Las habilidades de los soldados para plasmar sus saberes y empleo de tecnología básica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los jefes promueven la elaboración de equipos de trabajo para desempeñar sus actividades?</li> <li>• ¿Los jefes realizan investigación sobre las nuevas tendencias en educación y tecnología?</li> <li>• ¿Los jefes delegan responsabilidad para el control y dirigencia de actividades?</li> <li>• ¿Los jefes permiten la participación de los docentes civiles para la modificación de contenido curricular en el plantel?</li> </ul>
<p>El saber ser. Los valores de los soldados para percibir a los otros e interactuar en su contexto social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Realizan actividades que involucren a los soldados?</li> <li>• ¿Consultan o avisan a los soldados acerca de las decisiones de trabajo que tomarán?</li> <li>• ¿Poseen habilidades de liderazgo para poder realizar estrategias que mantengan la eficiencia organizacional?</li> <li>• ¿Los jefes motivaban a los soldados para concluir sus actividades?</li> </ul>

Tabla de elaboración propia, basada en la metodología que utilizaron la Mtra. María Eumelia Galeno Marín y la Mtra. María Nubia Aristizábal Salazar (2008) en su artículo "Cómo se construye un Sistema Categorial".

La división de preguntas sobre las competencias requeridas por los soldados y jefes nos permitió trazar una ruta encaminada a la búsqueda de los recursos teóricos dirigidos al ámbito individual como organizacional. De este modo, se le da mayor importancia al ámbito educativo, destacando la necesidad de una capacitación constante y adaptativa al interior del ejército mexicano. Identificar estas competencias permite una alineación precisa entre las necesidades del ejército y las capacidades de su personal, asegurando que cada individuo esté equipado para desempeñar su rol con la máxima eficiencia.

En esta etapa de diseño del sistema categorial "las preguntas se orientan más a las funciones básicas de [los soldados]" (Galeano Marín & Aristizábal Salazar, 2008, p. 168). Se realiza un proceso de investigación global para comprender ¿Cuáles son los elementos que conforman el adiestramiento y formación militar dentro del ejército mexicano? Así se establecen tres objetivos preliminares, presentado en la Tabla 3. Matriz de Objetivos preliminares.

Tabla 3. Matriz de Objetivos Preliminares.

Objetivos	Categorías de análisis
Identificar los elementos principales que conforman la estructura organizacional del ejército mexicano y analizar cómo estos elementos se reflejan e influyen en la estructura y funcionamiento de la Escuela Superior de Guerra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de organización, estructura organizacional y organigrama</li> <li>• Aspectos de confidencialidad del ejército mexicano.</li> <li>• Diseño de perfiles de puesto.</li> </ul>
Describir las competencias más relevantes que requieren los soldados para realizar sus actividades laborales dentro de las Subsecciones: Control de Estudios y Planes y Programas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos jerárquicos y culturales del ejército mexicano.</li> <li>• Adiestramiento y formación militar de los soldados.</li> <li>• El Liderazgo como competencia</li> <li>• La colaboración como competencia.</li> <li>• El pensamiento crítico</li> <li>• Planificación y resolución de problemas como competencias.</li> </ul>
Realizar un análisis de la formación educativa enfocada en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para la capacitación de los soldados de las Subsecciones de: Control de Estudios y Planes y Programas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía militar</li> <li>• Políticas educativas militares.</li> <li>• Concepto de capacitación.</li> <li>• Actualización de software y hardware.</li> </ul>

Tabla de elaboración propia, basada en la metodología que utilizaron la Mtra. María Eumelia Galeno Marín y la Mtra. María Nubia Aristizábal Salazar (2008) en su artículo "Cómo se construye un Sistema Categorial".

Los tres objetivos preliminares, muestran el camino a seguir, para detectar aquellas competencias que requieren los soldados para desempeñarse de mejor manera en sus labores cotidianas. Eumelia Galeano y Nubia Aristizábal (2008) explican que:

Esta matriz de objetivos muestra un momento de desarrollo de la investigación caracterizado por la formulación de objetivos muy amplios y dispersos que se corresponden con una definición aún incipiente del objeto de investigación que no ha logrado delimitarse. (p. 169)

Los objetivos preliminares están relacionados, todos se dirigen hacia el enfoque por competencias y éstas afectan la estructura organizacional del plantel, lo que requería una unificación para la conformación del objetivo de estudio de caso, para lograr esta unificación fue necesario realizar un análisis del entorno global que rodea a la Escuela Superior de Guerra, averiguar de dónde nace este modo de trabajo individual, conocer y comprender el adiestramiento/formación militar de los soldados y jefes, además de detectar qué es lo que requiere el ejército mexicano para entender el ¿Por qué la Escuela Superior de Guerra acude al enfoque por competencias?

### 4.3.3 El uso de documentos, conociendo el contexto externo de la ESG.

Después de haber plasmado mis *tres objetivos preliminares* conforme a los datos obtenidos del *cuestionario*, la *observación* y escritura dentro del *diario de campo*, era necesario indagar más allá de la Escuela Superior de Guerra, adentrarme en el contexto y conocer qué acontecimientos ocurren alrededor del ejército mexicano. Este ejercicio quedó plasmado dentro del Capítulo 1, donde se encuentra el contexto externo que afecta al ejército mexicano. Helen Simons (2011) explica que: En la investigación con estudio de caso, (...) hay muchas formas de utilizar los documentos (...) para describir y enriquecer el contexto y contribuir al análisis de los temas (p. 97).

Simons emplea la palabra *documentos* en un sentido amplio, refiriéndose no sólo a documentos políticos, normativos o registros públicos, sino a cualquier cosa que se escriba o haga referencia al contexto que estamos estudiando. En este caso al tratarse del ejército mexicano, debemos centrarnos en tres enfoques:

1. El contexto globalizado, recopilando información del ámbito internacional, surgen preguntas: ¿Cómo afectó la globalización a las fuerzas armadas? ¿Qué es la seguridad nacional? ¿Por qué se crean políticas de seguridad nacional? ¿Qué tipo de amenazas nacionales e internacionales enfrentan los países? ¿Por qué existe una necesidad de mantener actualizado con adiestramiento y tecnología a las fuerzas armadas? ¿El rol de la industria militar privada? ¿Quién consume más tecnología militar? ¿Qué cultura hay en la sociedad y cómo afecta al entorno militar?
2. El contexto externo, recopilando información del ámbito nacional, surgen preguntas: ¿Cómo la sociedad civil mexicana percibe al ejército? ¿Cómo afectan las políticas públicas, educativas y económicas al ejército mexicano? ¿La cultura de la sociedad civil afecta a la armada mexicana? ¿Las tecnologías de la información y comunicación se desarrollan a la par que el ejército mexicano?

3. El contexto local, recopilando información del ejército mexicano, empezando por la Secretaría de la Defensa Nacional, ¿Cómo es la estructura organizacional del ejército mexicano? ¿Cómo está conformado el Sistema Educativo Militar?, ¿Cuáles son los diferentes organismos/instituciones que se encargan del desarrollo tecnológico militar? ¿Qué cambios estructurales está realizando la SEDENA? En este apartado también colocamos las preguntas referentes a la Escuela Superior de Guerra: ¿Cuál es la historia del plantel militar? ¿Por qué se creó la ESG? ¿Qué funciones realiza? ¿Cuál es su importancia dentro de la estructura de la SEDENA?

Estos tres apartados, permitirán una indagación más profunda para comprender ¿Por qué el ejército mexicano quiere enfocarse al modelo por competencias? Simons (2011) menciona que:

La interpretación de lo que ocurre en una clase o en la sala de un hospital puede estar estrechamente vinculado a la cultura de la institución de la que forma parte, y al agrupamiento más amplio más allá de las instituciones cuyas políticas éstas representan (p. 97).

Simons, se refiere a que el contexto globalizado y externo del *estudio de caso*, afectan la forma operativa de la institución que estamos estudiando, el caso del aula, nos permite investigar cómo los organismos internacionales, las políticas o reformas educativas, modelos educativos, y tendencias de enseñanza afectan la operatividad del aula de una escuela, lo mismo ocurre con un hospital “que debe estar de acuerdo con la últimas directrices del Servicio Nacional de Salud” (Simons, 2011, p. 97). En el caso de las Subsecciones de la Escuela Superior de Guerra, debemos obtener esta información para comprender de dónde viene el adiestramiento y formación de los soldados, de donde nace la necesidad de capacitación y cambio del modelo educativo y en qué afectará a la estructura del plantel y de las demás instituciones que conforman a la SEDENA.

#### **4.4. Momento de focalización: La indagación contextual y documental, el camino hacia el objetivo del estudio de caso.**

Después de haber concluido el momento de *exploración*; que consistió en la observación participante y en recolección de la información documental del contexto de ambas Subsecciones: Control de Estudios y Planes y Programas. Pasamos al momento de *focalización del estudio de caso*, en este punto de la investigación “la focalización centra el problema de investigación y establece relaciones con el contexto. Permite agrupar, clasificar, dar cuenta de la trama de nexos y relaciones” (Galeano Marín & Aristizábal Salazar, 2008, p. 170).

El avance de este segundo momento es importante debido a que se empieza a visualizar más allá del contexto de la propia Escuela Superior de Guerra, ya que se realiza una reflexión ¿De dónde vienen/originan las causas que afectan el desempeño de los soldados dentro de la Escuela Superior de Guerra? Estas causas, deben ser documentadas desde lo *macro* a lo *micro*. Debido a que estoy realizando un análisis de las competencias que requieren los soldados, es necesario investigar del mundo que rodea el sector militar, visualizar el contexto que está afectando al ejército mexicano para que la Escuela Superior de Guerra adquiera las competencias necesarias para impactar en esas necesidades de mejorar.

Las Mtras. Eumelia y Nubia (2008) señalan “la necesidad de incluir los referentes contextuales y la emergencia de nuevas categorías incluye un primer ejercicio de visualización” (p. 171). Este sistema categorial preliminar, permite ubicar las competencias laborales como parte de la Escuela Superior de Guerra, y a su vez, el plantel se relaciona con una categoría más grande, que es el contexto exterior, es decir, los referentes históricos y contextuales tanto militares y civiles. Esto se demuestra en el Diagrama 1. Sistema categorial preliminar. Versión 1.

Diagrama 1. Sistema categorial preliminar. Versión 1

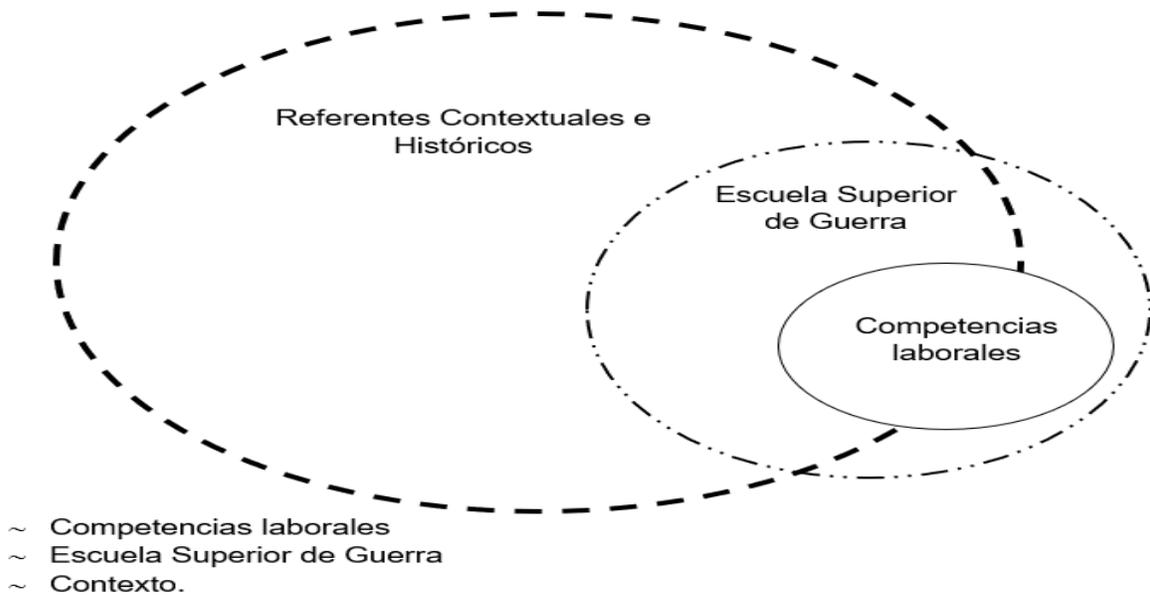


Diagrama de elaboración propia, basado en la metodología que utilizaron la Mtra. María Eumelia Galeno Marín y la Mtra. María Nubia Aristizábal Salazar (2008) en su artículo "Cómo se construye un Sistema Categorial".

En el Diagrama 2. Sistema categorial preliminar. Versión 2 se localizan las nuevas áreas que afectan al contexto local de la Escuela Superior de Guerra donde se distribuye en distintos círculos similares a una *caja china*, aquí se muestran las políticas públicas, de seguridad nacional, educativas y económicas y las instituciones de la sociedad civil que colaboran con el ejército mexicano, implementando Avances tecnológicos (AT) y Tecnologías de las Información y Comunicación (TIC) que se traducen en competencias, que afectan a la filosofía militar y por lo tanto, al Sistema Educativo Militar modificando la educación y a los soldados mediante el adoctrinamiento (adiestramiento y formación militar) y que se implementaran en la Industria Militar, para el desarrollo armamentístico del país.

Diagrama 2. Sistema categorial preliminar. Versión 2.

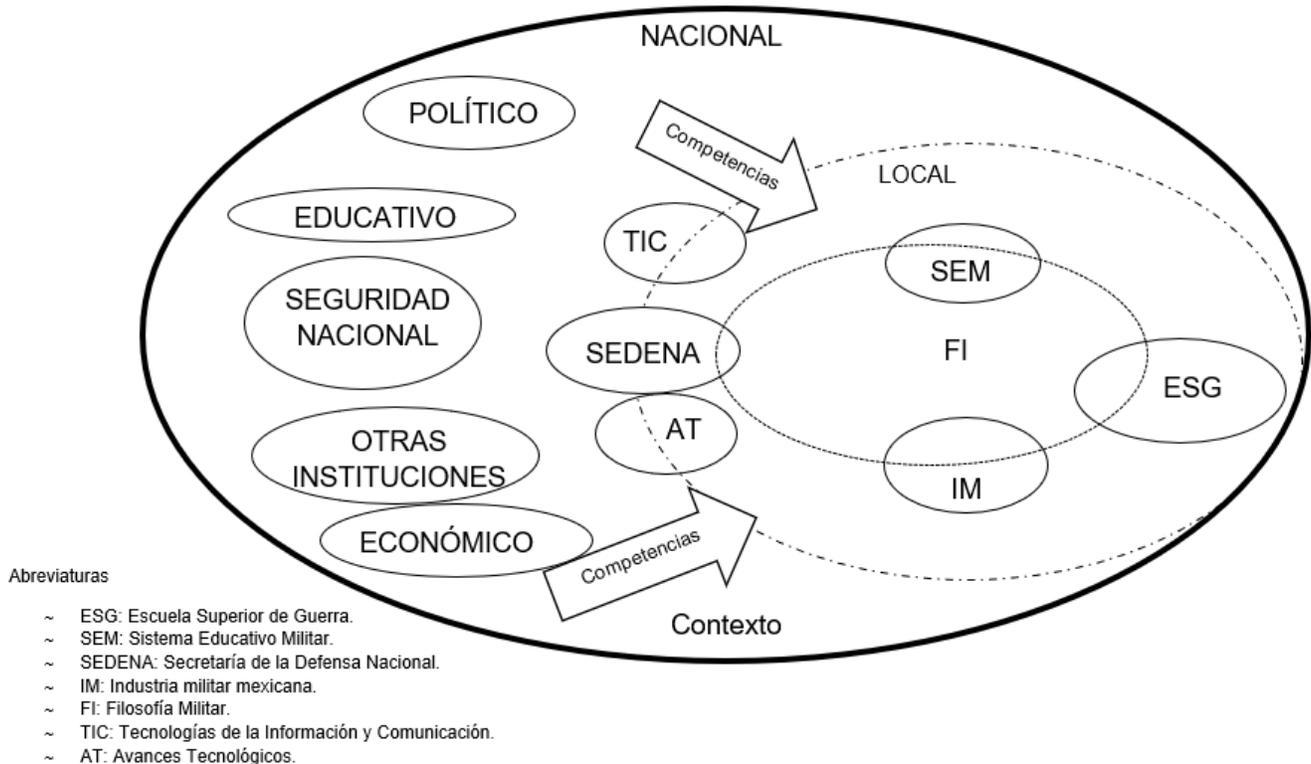


Diagrama de elaboración propia, basado en la metodología que utilizaron la Mtra. María Eumelia Galeno Marín y la Mtra. María Nubia Aristizábal Salazar (2008) en su artículo "Cómo se construye un Sistema Categorial".

Estas características se presentan de manera más amplia en el Diagrama 3 Sistema categorial preliminar. Versión 3. En esta versión, emergen nuevas categorías que impactan significativamente el contexto de la ESG. Dentro del fenómeno de la globalización, surgen los grupos criminales que se forman debido a numerosos factores que se encuentran en los círculos; educativo, social, económico y cultural, empoderándose junto a la desigualdad social y educativa. Estos grupos se fortalecen al nutrirse de la desigualdad social, económica y educativa imperante.

Posteriormente, se destaca la aparición de la Industria Militar Privada, girando alrededor de los círculos: El político, el social, económico, el cultural y criminal, favoreciendo a cada uno de ellos. Las prácticas de esta industria, son determinantes en varios aspectos: establecen el tipo de tecnología que utilizarán los soldados, dictan la dirección de las políticas de seguridad nacional y definen el tipo de

adoctrinamiento (cultural y educativo) que debe inculcarse en los militares. Además, la IMP afecta profundamente el tejido social al crear una cultura de violencia, facilitar la venta ilegal de armas y apoyar el crecimiento de grupos criminales, lo que pone en grave riesgo la integridad de la ciudadanía.

Diagrama 3. Sistema categorial preliminar. Versión 3.

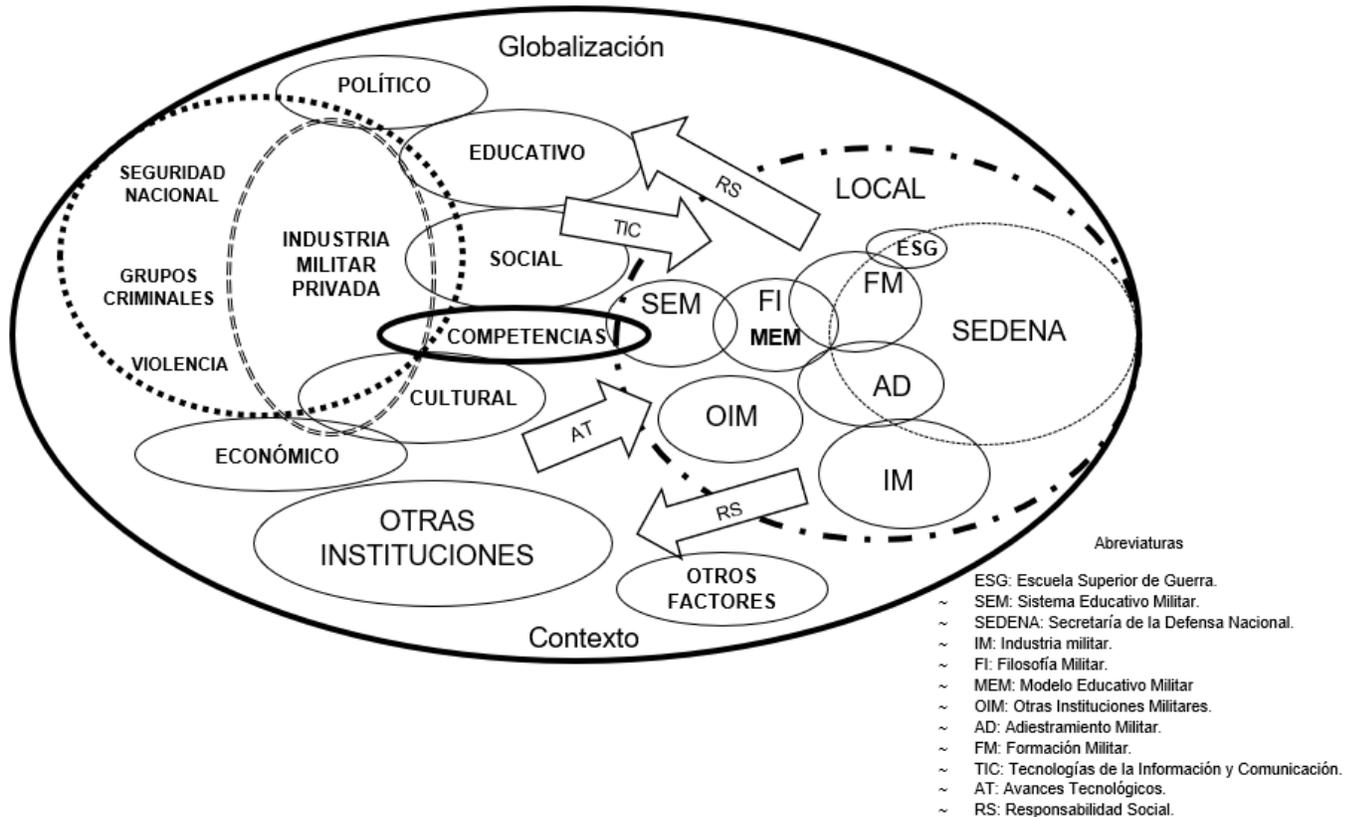


Diagrama de elaboración propia, basado en la metodología que utilizaron la Mtra. María Eumelia Galeno Marín y la Mtra. María Nubia Aristizábal Salazar (2008) en su artículo “Cómo se construye un Sistema Categorial”.

Todo este contexto, demanda la creación de diversas competencias que ayuden a salvaguardar a la población civil en casos de violencia extrema y otros eventos, como fenómenos naturales o crisis que requieren la asistencia del ejército mexicano. Un ejemplo de esto es el suministro de vacunas contra la COVID-19. Estas competencias, junto con las TIC y otros avances tecnológicos giran y se integran alrededor del círculo del Sistema Educativo Militar (SEM). Sin embargo, el SEM aún funciona bajo un modelo educativo centrado en la memorización de

contenidos, lo que impacta negativamente en la filosofía militar durante el proceso de adiestramiento y formación de los soldados.

Dentro de estos círculos, operan las instituciones militares del ejército mexicano, dirigidas por la SEDENA. Estas instituciones incluyen una educativa, la Escuela Superior de Guerra, y otra industrial, la Industria Militar Mexicana. Ambas desempeñan roles cruciales en el desarrollo del ejército mexicano. La calidad de la educación que recibe el soldado no solo influye en su desempeño personal, sino que también afecta la eficiencia y la efectividad de la industria militar y la administración en general.

La última versión del *Sistema Categorical Preliminar* permite observar claramente cómo los factores externos influyen en el ejército mexicano y, en consecuencia, en la Escuela Superior de Guerra. Estos factores externos subrayan la necesidad urgente de una revisión y actualización de las estrategias educativas y operativas dentro del ejército para enfrentar los desafíos modernos de manera más eficaz y adaptativa.

#### **4.4.1. Segundo momento de recapitulación de información: La entrevista semiestructurada.**

Para lograr unificar todos los círculos, era necesario obtener información adicional de los soldados inmersos en el contexto local, y así lograr un correcto análisis del ¿Cómo afecta el contexto externo a la Escuela Superior de Guerra? Fue necesario realizar un segundo ejercicio de recapitulación de información del contexto dentro de la Escuela Superior de Guerra, y esta vez, estaría dirigido a los soldados que laboran dentro del plantel. De esta manera se elaboró una entrevista dirigida a los soldados que laboran dentro de ambas subsecciones. El instrumento completo se puede consultar en el Anexo 4.

Helen Simons (2011), en este tema, profundiza en la importancia de analizar el contexto desde el punto de vista de las personas, mediante un ejercicio de reflexión que consiste en:

Interpretar la experiencia de las personas que intervienen en un programa (...) contextos sociopolíticos específicos, ayuda a comprender no sólo los factores sociopolíticos que influyen en las acciones de cada persona, sino también el impacto de estos factores en el individuo y el propio caso. (Simons, 2011, p. 106).

Aquí es donde entra la entrevista, los contextos sociopolíticos, que menciona Simons, se refiere a todo aquello que rodea al sujeto, para este caso, la jerarquía, las órdenes, los logotipos, el adoctrinamiento, la historia que construye el plantel, la estructura organizacional del plantel, los manuales de organización, la planilla organizacional, el diseño de las áreas de trabajo, el uniforme y el rango y las múltiples normas afectan al soldado y su forma de trabajo.

La entrevista permite adentrarnos en conocer la experiencia laboral del soldado, con un ejercicio donde pueda expresar aquello que nosotros no podemos observar, la información oculta, donde se encuentra la solución a las problemáticas detectadas en ambas subsecciones. El primer ejercicio fue ¿Cómo realizar la entrevista a soldados adoctrinados a mantener la confidencialidad con gente fuera de su contexto? Patton (1980) menciona que “No hay una única forma correcta de entrevistar. (...) La situación particular, las necesidades del entrevistado y el estilo personal del entrevistador se juntan para crear una situación singular para cada entrevista” (9. 252, citado por Helen Simons, 2011, p. 75)

Patton, está en lo correcto, el contexto determinará el estilo de entrevista que se va a diseñar, y para este *estudio de caso*, era fundamental diseñar una serie de preguntas que sean apropiadas para los soldados. De este modo se elaboró la entrevista semiestructurada. Giraldo Liliana (2022) describe la entrevista como:

Una técnica de investigación para obtener mediante encuentros parecidos a una conversación, una información relevante que nos permita la comprensión del fenómeno elegido en relación con los objetivos de una investigación (Giraldo Rodríguez, 2022).

Conforme a esta definición, el objetivo de la entrevista sería obtener información adicional sobre los diferentes procesos organizacionales dentro de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios. Para su estructuración,

primero se realizó un diagnóstico del contexto y los soldados que participarían en dicha entrevista.

Para la estructura de la entrevista, se planteó cuatro temas: *División de trabajo, Selección y capacitación del personal, Jerarquía y Departamentalización*. Que juntas pertenecen al proceso organizacional de las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas. Esta selección se realizó porque buscamos conocer ¿Cómo el soldado vive estos procesos organizacionales? Y además posee un enfoque educativo, por medio de la selección y capacitación de personal que buscará el ¿Por qué incorporar el enfoque por competencias a los programas educativos del plantel?

Así que el trabajo consiste en estructurar las preguntas de cada enfoque, primero se buscó conocer la historia del soldado. De esta manera, se entra en un proceso de diálogo, donde narra su experiencia y de cómo llegó al puesto que hoy se encuentra. El segundo momento consiste en la *división de actividades* de la subsección, en este caso me enfoqué en los soldados de la Subsección de Planes y Programas, debido a que, en aquel momento de la pandemia, trabajé directamente con ellos.

Las preguntas están establecidas para recapitular el proceso de organización antes y después de la pandemia, ¿Por qué preguntar de un personal indispensable? Pues, en las organizaciones, hay un sector enfocado a trabajos específicos, en el caso de la SUBPP, son las áreas educativas, donde existen los soldados con las competencias para el desarrollo de programas, la investigación y la metodología para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, es muy importante que mencione la importancia de los jefes en la organización durante la pandemia, para comprender esa saturación de actividades que tenían día con día.

El tercer momento, la selección y capacitación del personal, se enfoca en ¿Cómo la ESG selecciona a los soldados? estamos refiriéndonos, que es un plantel militar con ciertas áreas de trabajo que un determinado número de soldados competentes deben cubrir. Estas preguntas van enfocadas al proceso de estructuración organizacional del plantel y al diseño de perfiles de puestos para las distintas áreas

de trabajo, estos puestos requieren de soldados capacitados para llevar a cabo sus actividades, el proceso de selección permitirá, verificar que soldados pueden ocupar esos puestos.

El cuarto momento, la jerarquía, estará destinada al trabajo de los jefes, la forma en la que se determinan las competencias que deben poseer los jefes para cubrir esos puestos de dirección, el tiempo dentro del puesto y sus diferentes funciones. Estas preguntas, pretenden averiguar cómo es la interacción entre los soldados y los jefes, para ejecutar el proceso de asignación de actividades, además de verificar quien queda al cargo del control de las actividades cuando los jefes se ausentan por motivos laborales.

Por último, el cuarto momento corresponde a la departamentalización, estas preguntas buscan averiguar ¿Cómo es el trabajo colaborativo de las subsecciones? El trabajo conjunto entre áreas es importante para llevar un seguimiento de las actividades, por ejemplo, las SUBPP y SUBCE, trabajan en conjunto para mejorar el contenido de los programas de estudio, verifican que contenidos se les dificulta aprender a los discentes y planean actividades para mejorar y retroalimentar lo impartido por el equipo docente.

Antes de pasar al análisis de resultados de la entrevista, es necesario dedicarle unos párrafos a la importancia de la ética en la investigación. Debido a que estamos haciendo un ejercicio de contacto directo con los soldados implicados en la problematización, es importante señalar que la información que están brindando, se utilizará para fines académicos, y no para otros fines que perjudiquen su integridad.

Helen Simons (2011) menciona que “la ética se refiere aquí cómo nos comportamos o nos deberíamos comportar con las personas con las que interactuamos” (p. 140) es decir, que durante todo este proceso de investigación debemos establecer una relación con los soldados de respeto, pues son ellos los que están brindando la información para el desarrollo de este estudio de caso.

La información obtenida durante la entrevista, nos permite estructurar coherentemente los fenómenos identificados y relacionarlos con los documentos

externos e internos que rodean al plantel. Los datos presentados a continuación, están cubiertos por el anonimato, pues respetando el acuerdo entre su servidor, los soldados y los principios y normas militares que rigen a la SEDENA, los hallazgos para complementar este estudio de caso serán narrados conforme al contexto de los soldados de ambas subsecciones.

Realizando una reflexión personal, estructurar una entrevista es complejo sobre todo para una investigación enfocada al sector militar. No se trata de una conversación ordinaria, ya que implica cuestionar la lealtad de los soldados. Este aspecto es completamente comprensible, y la entrevista se adapta en consonancia con los requisitos de confidencialidad de los soldados (tema abordado en el siguiente subtema). La entrevista sirve para complementar la información obtenida durante el proceso de *exploración*, la aplicación del *cuestionario* y la revisión de *documentos externos*, todo esto para garantizar un enfoque preciso en la *focalización* de la investigación.

#### **4.4.2. Análisis de hallazgos de la entrevista.**

Hallazgos de las preguntas sobre la *división de actividades*: Se observa una escasez de personal operativo dentro de ambas subsecciones, dado que las áreas de trabajo están limitadas por las disposiciones del manual de organización y planilla orgánica, que establecen la estructura de las mesas de trabajo de las SUBPP y SUBCE, se señala que la coordinación de actividades no presenta dificultades, pero se destaca la necesidad de contar con más soldados en labores administrativas, especialmente aquellos con habilidades informáticas y de archivo.

Además, se enfatiza la importancia de que el nuevo personal reclutado posea las competencias necesarias para llevar a cabo ciertas actividades que requieren una formación más especializada que la ofrecida por los cursos de formación de la SEDENA, los cuales no cubren todas las áreas requeridas.

Otra problemática que ha afectado la disponibilidad de personal en ambas subsecciones es la creación de la Guardia Nacional, lo que ha provocado una división dentro del ejército mexicano. Además con la llegada de la pandemia,

aunque no se presentaron dificultades significativas en la organización, el trabajo se incrementó debido a la necesidad de distanciamiento y a otras actividades (anónimas) que debieron llevarse a cabo.

También se mencionó que, si bien existe una planificación de actividades, está sujeta a cambios según las necesidades del alto mando, lo que puede modificar considerablemente las tareas de los soldados.

Hallazgos de las preguntas sobre la *selección y capacitación del personal*: Se centraron en el proceso de formación de los soldados, donde cada uno debe pasar por un proceso previo de selección antes del adiestramiento. Dependiendo de sus cualidades y aptitudes, son dirigidos hacia cursos de formación específicos para desempeñar roles como *archivista, escribista o informático*. Una vez completados estos cursos, se les asigna un área vacante que se ajuste a sus competencias adquiridas, según lo establecido en la plantilla orgánica.

Además, se destacó la importancia de tomar uno o varios cursos de capacitación específicos dependiendo del área de trabajo para mejorar sus habilidades y desempeño laboral. Sin embargo, se mencionó que al llegar a su área de trabajo, no existe un proceso de inducción formal; todo el aprendizaje se adquiere a través de la práctica.

Los hallazgos de las preguntas sobre la *jerarquía*: Mencionan que la existencia de dos jefes dentro de ambas subsecciones se debe a la estructura organizativa establecida en la plantilla orgánica. En las mesas de trabajo de la SUBCE y la SUBPP, es imperativo contar con un jefe para supervisar y organizar las actividades de los soldados. Se hizo hincapié en que la estructura jerárquica de las mesas de trabajo es vertical, es decir, jefe a subordinado.

También, se mencionó que las mesas de trabajo nunca quedan desatendidas en ausencia de los jefes de la subsección, ya que siempre hay un soldado de mayor rango, en este caso, el sargento primero (Anexo 1), que asume la responsabilidad de supervisar las actividades de la mesa.

Hallazgos de las preguntas sobre la *departamentalización*: Para este último apartado, señalan que todas las Secciones, y por ende, sus respectivas subsecciones de la ESG, colaboran en proyectos conjuntos dirigidos por el alto mando. Destacan que la Sección Pedagógica y la Académica son la columna vertebral del plantel, dada su importancia en el mantenimiento y actualización de los programas educativos, tanto en la docencia civil como militar, la provisión de apoyo psicológico y la supervisión del desempeño de los discentes.

Los soldados de la SUBPP resaltan la participación de la mesa de Control Estadístico de la SUBCE, la cual desempeña un papel crucial en la actualización de los programas de estudio y el proceso de enseñanza-aprendizaje, gracias a los datos cuantitativos que proporciona para la mejora continua del plantel. Además, sirve como medio de monitoreo para identificar las causas del bajo rendimiento de los discentes, las cuales se vidien en tres principales factores:

1. Comenzando por la evaluación, se analiza el momento en el que se aplicó el examen, que tipo de evaluación se planificó, que instrumento se aplicó y si el diseño de los reactivos fue conforme a lo establecido el PSO de evaluación. Todo esto en conjunto determinará la razón del por qué el bajo rendimiento del discente, durante el curso o asignatura.
2. En caso que el examen no presente las evidencias del bajo rendimiento discente, se comunican con el docente militar o civil, para realizar una evaluación docente, donde se analizan los métodos y técnicas que aplica a los discente o si se apoya de algún recurso en específico, para determinar qué factores inciden en el mal rendimiento del discente.
3. Por último, mencionan que existe un último factor, que no es común, pero en caso de que el instrumento de evaluación y el proceso de enseñanza del docente no sean la razón del bajo desempeño del discente, se analiza el aula o los factores externos en la privacidad del discente que no permiten un mejor desempeño en su proceso de aprendizaje.

Otro ejemplo de colaboración es con la Sección Académica, donde los docentes trabajan junto a la mesa de programas de estudio en el diseño, estructuración,

selección y comparación de los temas que serán incluidos en los programas de estudio. Estos temas se seleccionan en función de las diversas necesidades que la SEDENA requiere abordar en ese momento. Por lo tanto, el conocimiento, habilidades y actitudes se seleccionan de acuerdo a las demandas actuales del alto mando. También se resalta la importancia de la Sección Administrativa, encargada del recurso humano, donde se lleva a cabo el proceso de selección y colocación de los soldados en su respectiva área.

En conclusión, los hallazgos de las preguntas establecen que el problema radica en la *escasez de personal*, debido a dos principales razones: 1) La falta de personal con las competencias requeridas para laborar dentro de las instituciones militares y 2) el traslado de soldados a la Guardia Nacional. A pesar de ello, no han experimentado dificultades significativas en la coordinación de sus actividades, aunque esto ha resultado en una mayor carga de trabajo. Además, se observa que aquellos con mayor conocimiento y habilidades están asumiendo una carga laboral adicional. Por lo tanto, se requieren competencias específicas para llevar a cabo ciertas actividades de manera efectiva, especialmente cuando los plazos se ven afectados por decisiones del alto mando.

Con esta información, identificamos que el proceso de *capacitación* se realiza antes que el soldado ingrese al plantel, a través de los cursos de formación proporcionados por la SEDENA. Durante estos cursos, los soldados adquieren los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar las actividades establecidas en los manuales de organización. Sin embargo, cuando el contexto demanda competencias específicas, se crea un momento de tensión, pues el soldado podría no estar preparado para cumplir con su tarea de manera oportuna y adecuada, lo que afectaría su capacidad de respuesta ante la autoridad.

Este avance en los procesos complica la selección del personal, ya que, al profundizar el problema, se observa que este factor tiene raíces tanto dentro como fuera del ejército. Internamente, en la SEDENA, se evidencia una falta de actualización en los cursos de capacitación. Externamente, en la sociedad civil, variables como la desigualdad social, educativa y económica determinan si los

futuros soldados poseen o no las competencias requeridas por las instituciones militares. Esta situación plantea la necesidad de reformar los cursos de capacitación para garantizar que se adquieran las competencias necesarias para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo.

En cuanto a la *jerarquía*, los soldados indican que las responsabilidades de los jefes incluyen la organización de las tareas diarias y la ejecución de órdenes provenientes del alto mando para llevar a cabo actividades específicas. Al inicio de cada semestre, los jefes de las Secciones se reúnen para discutir la planificación de las actividades, aunque, como se mencionó en los hallazgos, esta planificación puede verse interrumpida por decisiones del alto mando. Es importante destacar que las preguntas sobre la jerarquía se enfocan en la confidencialidad, por lo que la entrevista se centró más en la parte operativa, subrayando el papel crucial de los soldados como el núcleo de las actividades que dan vida al ejército mexicano. Esto pone de manifiesto el compromiso, el respeto y la lealtad que los soldados tienen hacia la jerarquía.

Por último, la *departamentalización* es una actividad común en toda organización ya sea gubernamental o empresarial, que busca mantener la colaboración entre áreas para fortalecer el trabajo conjunto. En el caso de las SUBPP y SUBCE, trabajan en momentos específicos, principalmente al inicio, durante el desarrollo y al final del ciclo académico. Se enfocan especialmente en la planeación y organización docente, las modificaciones o actualizaciones de programas educativos, así como en el análisis del proceso de evaluación. Sin embargo, las observaciones indican que se requiere mejorar el desempeño en estas actividades, ya que desde una perspectiva individual, la carga de trabajo para el soldado profesional aumenta considerablemente, lo que puede resultar en procesos inconclusos que representan oportunidades de crecimiento para el plantel.

Con la recolección de información del contexto externo y con la aplicación de la entrevista para obtener información del contexto interno de la Escuela Superior de Guerra y parte de la propia SEDENA, se logra una comprensión más amplia del proceso de adiestramiento y formación llevado a cabo dentro de las organizaciones

militares. Por lo tanto, puedo hacer énfasis que ambos contextos están conectados. Aunque ambas pueden parecer independientes se necesitan mutuamente para coexistir, como demuestra en el Diagrama 4. Sistema categorial preliminar. Versión 4.

El Diagrama 4, es distinto a los círculos contextuales pues se elimina la noción de independencia entre el contexto exterior e interior, las líneas están conectadas afectándose entre sí,. “Al avanzar en la discusión (...) se observa la necesidad de tejer la relación entre las diferentes categorías, manteniendo las interconexiones necesarias entre cada una de ellas” (Galeano Marín & Aristizábal Salazar, 2008, p. 178) a la izquierda se encuentra el contexto globalizado, al centro la estructura organizacional de la SEDENA que sirvió como referente para el estudio de caso y, a la derecha el Sistema Educativo Militar dirigido por la Dirección General de Educación Militar y Rectoría de la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea.

Al analizar el diagrama, se observa que la Industria Militar Extranjera y Privada, se integra con el Sistema Educativo Militar. Esto se debe a que el Modelo Educativo Militar, a través del adiestramiento y formación militar, proporciona las competencias necesarias para el empleo, lo que contribuye a mantener la eficiencia en el combate contra grupos criminales.

El segundo punto, puede considerarse como un área de oportunidad. La desigualdad social y educativa genera una falta de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse en el ámbito laboral, tanto para la población en general como para los futuros soldados. La SEDENA aborda esta situación mediante sus cursos de formación en diversos oficios, lo que permite que los soldados se integren en el mercado laboral y evita que la población vulnerable caiga en grupos criminales. Sin embargo, hay aspectos que requieren mayor atención, como proporcionar a los soldados las competencias necesarias para alcanzar eficiencia administrativa en sus tareas dentro de la Escuela Superior de Guerra y, al mismo tiempo, integrarlos en los programas de estudio para su adiestramiento y formación militar. De esta manera, nos acercamos más a nuestro *objetivo de estudio de caso*.



#### **4.5. Momento de profundización: El objetivo del estudio de caso.**

Mediante la construcción del contexto exterior e interior, formamos los primeros pasos a la *profundización*, donde identificamos las carencias dentro de ambas subsecciones. De esta manera, empezamos a elaborar la propuesta de intervención, centrándonos en las competencias que los soldados necesitan para fortalecer su trabajo administrativo.

Ahora, debemos comprender la importancia del modelo por competencias, Eumelia y Nubia (2008) en su investigación mencionan la importancia del “tránsito de la teoría de sistemas a la teoría de la complejidad” (p. 178), para este estudio de caso, el modelo por competencias es multifacético y adaptable al contexto.

Las competencias emergen en respuesta a las demandas del entorno y se configuran como un modelo educativo que ha estado en tensión y contradicción con el sector civil. Sin embargo, para el contexto militar, representa una oportunidad significativa para mejorar y modernizar los procesos de desarrollo del personal. Implementar este modelo educativo en las fuerzas armadas permitirá adoptar una nueva perspectiva en la formación de los soldados, alineando sus habilidades y conocimientos con las exigencias contemporáneas y futuras del servicio militar.

El enfoque por competencias facilita una evaluación más precisa y detallada de las capacidades individuales, permitiendo una asignación más eficaz de roles y responsabilidades dentro de las unidades militares. Además, promueve un aprendizaje continuo y adaptativo, esencial para enfrentar los desafíos dinámicos y complejos del entorno militar actual.

De este modo, empezamos a diseñar la propuesta, adoptando un enfoque basado en competencias que fortalezca y motive al personal dentro de la SUBPP. Esta formalización se puede observar en la Tabla 4, donde se establecen los objetivos generales y específicos formulados a partir del desarrollo de exploración y focalización del estudio de caso.

Tabla 4. Objetivos: General y Específicos.

Objetivo General	Objetivos específicos.
<p>Proponer la mejora de los procesos organizacionales en las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra.</p>	<p>Diagnosticar lo relacionado con la organización, división del trabajo y coordinación del personal administrativo en la Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra.</p>
	<p>Identificar los procesos organizacionales en las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra, para la propuesta de áreas de trabajo conforme al enfoque por competencias.</p>
	<p>Elaborar una propuesta de mejora continua de los procesos organizacionales para el personal administrativo en las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios de la Escuela Superior de Guerra.</p>

Tabla de elaboración propia, basada en la metodología que utilizaron la Mtra. María Eumelia Galeno Marín y la Mtra. María Nubia Aristizábal Salazar (2008) en su artículo “Cómo se construye un Sistema Categorial”.

Con los objetivos general y específicos, se empieza a trabajar el sistema categorial “con relaciones de interdependencia entre sí, cada una de ellas focalizando a manera de zoom en un tema central y tejiendo la relación entre las diferentes categorías de análisis” (Galeano Marín & Aristizábal Salazar, 2008, p. 180). Las competencias se asumen como un sistema complejo, con dimensiones jerárquicas, pues trabajan el aprendizaje cognitivo, psicomotor y actitudinal, que permiten la apropiación de un conocimiento específico para adaptarlo y aplicarlo a su contexto.

En el Diagrama 1. Sistema Categorial versión 4: Dimensión de Estrategia emergente: Reorganización y Adaptación Interinstitucional de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios.

Se visualiza a partir de intersecciones entre los respectivos subsistemas, lo que permite dar una sensación de movimiento continuo, de intercambios permanentes

de información, de horizontalidad y sinergia, características propias de la teoría de sistemas y de la complejidad. (Galeano Marín & Aristizábal Salazar, 2008, p. 181).

La parte grisácea del diagrama representa el interior de la SUBPP, mientras que la blanca representa el entorno militar exterior que rodea a la ESG. Se presenta la *Estrategia Emergente* (teoría explicada en profundidad en el Capítulo 5: Tema 5.3) como objeto de investigación, permitiendo visualizar la relación entre la propuesta y los elementos externos militares que afectan directamente a la SUBPP. Estos elementos son: el Sistema Educativo Militar (SEM) y el marco normativo de la SEDENA para la revisión de la viabilidad de las modificaciones, así como el manual interno de organización de la ESG para implementar mejoras en los procesos organizacionales dentro de la subsección.

Diagrama 1. Sistema Categoral. Versión 4.

Dimensión de Estrategia Emergente: Reorganización y Adaptación Interinstitucionalidad de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios.

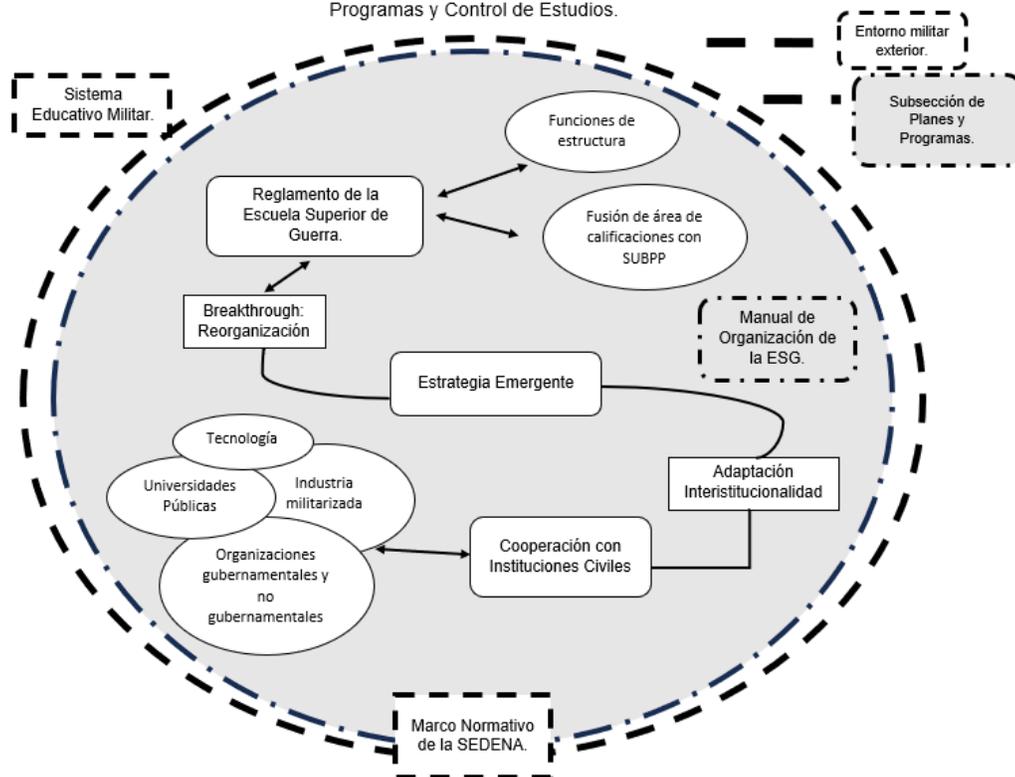


Diagrama de elaboración propia, basado en la metodología que utilizó la Trabajadora Social. Erika Ma. Ramirez Obando dentro de la investigación de la Mtra. María Eumelia Galeno Marín y la Mtra. María Nubia Aristizábal Salazar (2008) en su artículo "Cómo se construye un Sistema Categoral".

Partimos este análisis con la *Dimensión Breakthrough: Reorganización*. Dentro de la Categoría: *Reglamento de la Escuela Superior de Guerra*, comenzamos con la propuesta de reorganización enfocada en la parte normativa que respalda al plantel. El Reglamento de la ESG describe las actividades que cada Sección debe llevar a cabo, pero carece de claridad en su organización. No se especifica qué tareas corresponden a cada subsección y tampoco se mencionan las mesas de trabajo que los soldados destacaron durante la entrevista. Esto genera confusión en la realización de las actividades y no ofrece claridad sobre el tipo de colaboración existente entre las secciones y, por ende, entre las subsecciones. Para lograr una coherencia en el reglamento y en el funcionamiento de ambas subsecciones, se establecen dos dimensiones que ayudarán a mejorar esta situación.

El primer elemento *Funciones de estructura*, establece las competencias que los jefes de ambas subsecciones requieren para orientar el trabajo de los soldados, recuperamos la teoría revisada en el Capítulo 3 y la unificamos para conformar una propuesta que enriquezca el trabajo de dirección, las bases de esta unión parten del *liderazgo situacional II* de Ken Blanchard, el cual permite que los jefes interactúen con los soldados en la adaptación a su puesto de trabajo y se involucren con la organización donde aprovechen todo su potencial mediante la colaboración como método de trabajo administrativo. Además de la implementación del modelo de *estratega arquitecto* de Bourgeois y Brodwin, la ESG al ser una organización burocrática, debe empezar a caminar a su próxima transformación interna, que es la capacidad de trabajar en equipo entre el equipo planificador y ejecutor, donde la toma de decisiones y el pensamiento crítico se desempeña con el propósito de encaminar proyectos en beneficio del plantel, el proceso de enseñanza-aprendizaje de los discentes, los docentes y las propias Subsecciones.

De esta manera se crea un clima organizacional donde la eficiencia se centra en el trabajo en equipo, por medio del *facultar*, “hoy la mayoría de los jefes ya no pueden desempeñar el papel tradicional de decir a las personas qué, cuándo y cómo hacerlo todo. (...) simplemente no tienen el tiempo y, en muchos casos, sus colaboradores saben más acerca del trabajo que realizan” (Blanchard & otros, 2007).

Esto nos lleva al segundo elemento *Fusión del área de calificaciones con SUBPP* consiste en integrar las actividades del responsable del área de calificaciones dentro de las labores de la SUBPP, esto permitirá al responsable del área mejorar en su trabajo, detectando y diseñando junto a sus compañeros las variables que se van a establecer para la medición del desempeño de los discentes del plantel. Esto fortalecerá el sentido pedagógico de la subsección, ya que el análisis de calificaciones se ha establecido dentro del reglamento de la ESG como una tarea administrativa enfocada al analizar las variables que determinan el por qué un discente reprobó. Sin embargo, al darle una orientación pedagógica potencia los procesos educativos del plantel, ya que permite una retroalimentación más sólida, que consiste en verificar y mejorar los contenidos de los programas educativos (no confundir con la evaluación del docente) para implementar y adaptar las competencias que requieren los soldados para su futuro desempeño en una institución militar o civil.

De este modo, se logra una colaboración eficiente con los soldados que conforman la Subsección de Planes y programas, dejando atrás la estructura enfocada al trabajo individual, donde cada soldado sólo realiza las tareas de su puesto sin existir un involucramiento mayor en las tareas de sus demás compañeros.

En la siguiente *Categoría Cooperación con Instituciones Civiles*, se busca que la ESG, no se cierre a la cooperación con organizaciones gubernamentales o empresariales, se propone buscar la interinstitucionalidad, “ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida: depende de insumos obtenidos del ambiente” (Chiavenato, 2018, p. 13). Esto se logra mediante programas de colaboración con diferentes entidades estatales, permitiendo que tanto estudiantes como soldados aprendan conjuntamente unos de otros. El objetivo es mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y proporcionar apoyo a los estudiantes para su desarrollo profesional. Muchos de ellos pueden participar en la elaboración de propuestas para tareas específicas como la docencia, la investigación o para la conformación de proyectos educativos.

La colaboración con *Organizaciones gubernamentales* busca establecer un contacto directo con los procesos administrativos. Esto tiene como objetivo retroalimentar la forma de trabajo dentro del plantel, permitiendo una mejor coordinación y sinergia en la planificación y ejecución de programas educativos y de capacitación. Esta colaboración puede fortalecer la capacidad de la ESG para proporcionar a los discentes recursos cognitivos adicionales, al permitirles interactuar directamente con expertos en áreas que no son profundizadas en su formación. Así se logra una adaptación y reconocimiento de las necesidades de la sociedad civil, lo que a su vez garantiza que las competencias de los futuros egresados del Estado Mayor estén alineadas con las demandas del entorno, proporcionando un servicio de calidad adecuado a las necesidades presentes en la sociedad.

La colaboración con *Organizaciones no gubernamentales* busca recuperar la dimensión cívica y de responsabilidad social, recordando a los soldados el propósito detrás de sus acciones y a quiénes protegen. Esto implica promover la humanidad entre los soldados, fomentando la conciencia sobre la importancia de los derechos humanos y las posibles consecuencias de actos que afecten la integridad de los ciudadanos. Esta colaboración beneficia la preparación de los futuros líderes del Estado Mayor, quienes deberán tomar decisiones cruciales en las que se ponen en juego el bienestar y la vida humana. Además, fortalece el componente pedagógico al invitar a la inclusión de asignaturas con un enfoque cívico, que promuevan el desarrollo humano y social de los soldados.

Por último, la colaboración con la *Industria Militarizada y tecnología*, permite que los soldados tengan contacto con los recursos más actualizados y relevantes referentes al armamento, vehículos y tecnología informática para que aprenden a emplearla. Esta colaboración permite un acercamiento directo sobre los cambios en el sector, aprovechando los conocimientos de los especialistas para elaborar proyectos educativos para la investigación aplicada enfocada al acercamiento del discente a la tecnología y su uso práctico (saber y saber hacer) y de este modo poder promover la capacitación continua.

Tras este primer vistazo general del estudio de caso, se presenta el Diagrama 2. Sistema Categorial. Versión 4. Para profundizar en la mejora de los procesos organizacionales, es necesario desarrollar una *Propuesta de Competencias* que complemente el desempeño de los soldados dentro de la SUBPP. Al interior del diagrama aparece la *Planilla Orgánica* la cual establece los puestos de trabajo que conforman la subsección y determina que tipo de conocimientos y habilidades requiere el soldado. Por lo tanto, al integrar el enfoque por competencias para la mejora de los procesos organizacionales, se deberá actualizar lo establecido en la Planilla para enriquecer las actividades de los soldados y jefes al interior de la subsección.

Diagrama 2. Sistema categorial. Versión 4.

Propuesta de Competencias: Dimensión de Talento Humano y mejora de los procesos de trabajo.

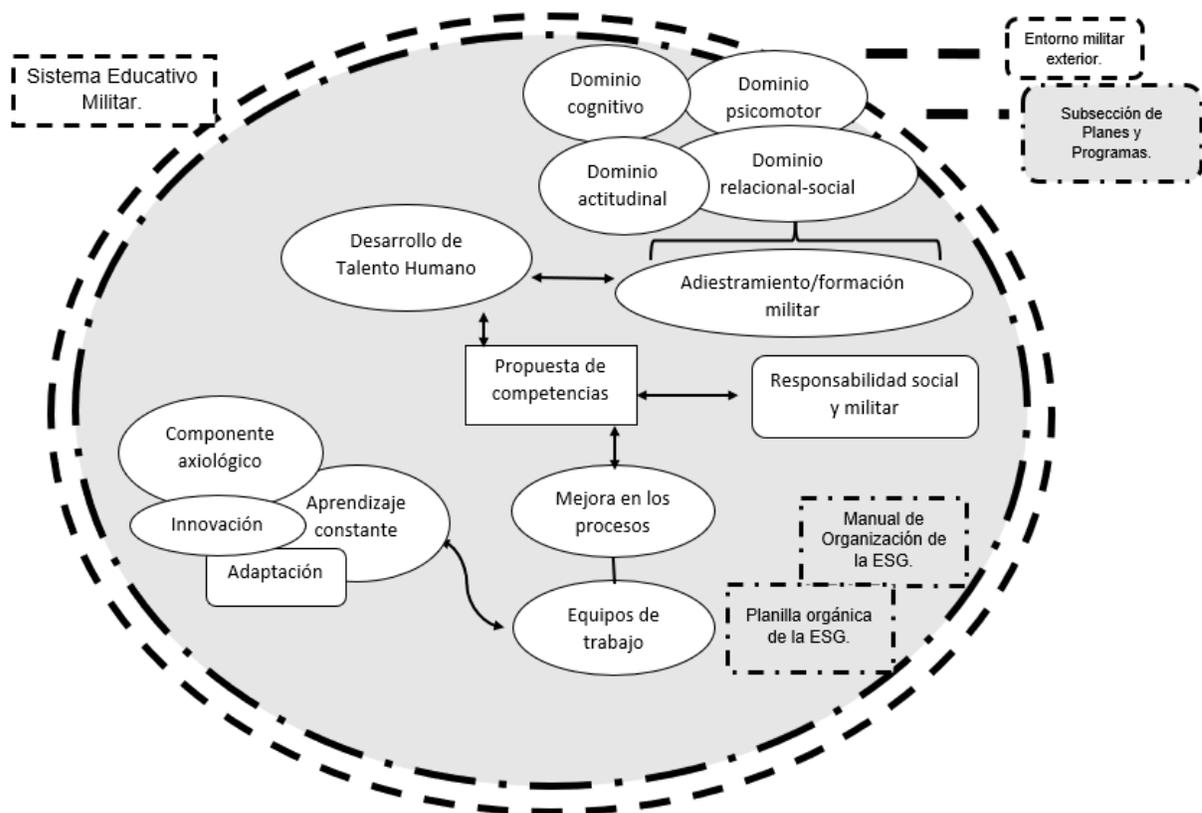


Diagrama de elaboración propia, basado en la metodología que utilizó la Trabajadora Social. Erika Ma. Ramirez Obando dentro de la investigación de la Mtra. María Eumelia Galeno Marín y la Mtra. María Nubia Aristizábal Salazar (2008) en su artículo "Cómo se construye un Sistema Categorial".

Comenzamos el análisis con la *Dimensión Desarrollo de Talento Humano*; el recurso humano ha sido indispensable para el desarrollo de las organizaciones, sin embargo, la terminología recurso ha sido señalada como inadecuada para referirse al manejo de los seres humanos dentro de las instituciones o empresas, en la actualidad el término adecuado para referirnos es *talento*, siendo esto el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de una persona en un determinada área de cualquier índole, además de tener las capacidades de resolución de problemas, toma de decisiones con y sin presión y el trabajo en equipo.

El *talento humano* requiere “inversiones en programas permanentes de desarrollo y capacitación, de reconocimiento y de incentivos por sus contribuciones y por los resultados que ofrecen a la organización” (Chiavenato, 2020, p. 3), Para abordar los desafíos en ambas subsecciones, es esencial aprovechar la experiencia de los soldados e incorporarles nuevas competencias. El enfoque por competencias necesario para las fuerzas armadas debe estar alineado con los cuatro pilares del modelo educativo. Estos son:

El *dominio cognitivo*, que se refiere al proceso de aprendizaje del soldado, limitándose a la teoría y a la capacidad de identificación, comprensión, retención y análisis de los aprendizajes adquiridos. El *dominio psicomotor* implica poner en práctica el conocimiento teórico adquirido dentro del enfoque cognitivo, demostrando su apropiación y empleo del conocimiento específico.

El *dominio actitudinal*, se centra en las actitudes, hábitos y valores que adquiere un sujeto al momento de reflexionar la adquisición del conocimiento específico. Comprende su importancia y su valor dentro de la organización, lo que aumenta la relevancia y realización profesional. Por último, el *dominio relacional-social*, facilita la incorporación de las relaciones sociales y de colaboración en las actividades del soldado, sin descuidar la jerarquía. El trabajo de las relaciones sociales, aprovecha el potencial del conocimiento específico adquirido, fomentando el trabajo en equipo, entre pares o en grupo para lograr la eficiencia.

Los cuatro pilares de las competencias afectan directamente al adiestramiento y la formación militar, brindando al soldado diferentes capacidades para desempeñarse

con eficiencia sus diversas tareas. De esta manera, el enfoque por competencias reconoce que cada individuo tiene diferentes fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad para dirigirlo al área operativa en la que pueda rendir de la mejor manera.

El desarrollo del talento humano y las competencias conduce a la segunda *Dimensión Mejora en los procesos*. Este componente consiste en el establecimiento de nuevas formas de organización dentro de la SUBPP. El término *proceso* se refiere a las tareas y actividades realizadas dentro de una organización.

Dado que la ESG es una institución educativa militar, sus procesos son complejos, abarcando desde la docencia dividida entre los enfoques civil y militar, hasta el desarrollo de proyectos educativos de gran envergadura. Es fundamental definir claramente las actividades de cada mesa de trabajo y evaluar las competencias de cada soldado. Esto permitirá abandonar el enfoque individual y multitarea que actualmente prevalece, en favor de una estructura más organizada.

Esto nos traslada al elemento *Equipos de trabajo*. En el interior de la SUBPP el trabajo colaborativo se presenta en la organización de mesas de trabajo, sin embargo, su funcionamiento se basa en la distribución individual de tareas y en la realización de múltiples actividades. Este enfoque requiere una mejora para lograr la conformación de proyectos de mayor complejidad. “La necesidad de innovación exige modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos” (West y Markiewicz, 2004, citado por Gil y otros, 2008, p. 25).

Organizar un equipo de trabajo dentro de la SUBPP es fundamental para alcanzar los objetivos tanto a corto como a largo plazo. Un equipo bien estructurado permite una distribución eficiente del personal, similar a un escuadrón de soldados durante una operación, donde cada miembro desempeña un rol crucial para el éxito de la misión. Esta organización asegura que cada tarea se realice con precisión y eficiencia, maximizando el potencial de cada individuo y del grupo en su conjunto.

Esto abre paso al *Aprendizaje constante*, un proceso complejo que requiere tiempo y esfuerzo del sujeto. De acuerdo con Niemi (2009) “el aprendizaje es el mejor medio de empoderamiento y engrandecimiento de las personas para poder enfrentarse a las transformaciones presentes y futuras” (Hernández Pina y otros, 2009, p. 315). El aprendizaje mediante competencias permite que los soldados se mantengan en una constante búsqueda del conocimiento y de mejora de habilidades complementando su trabajo con el de sus compañeros.

Sin embargo, la continuidad del aprendizaje debe estar basada en las necesidades de la SUBPP, lo que demanda la integración de los soldados. Esto implica dejar atrás al *soldado especialista* y avanzar hacia la creación de un *soldado profesional* que contribuya enriqueciendo el conocimiento del plantel y de sus compañeros en la subsección.

Esto permite dar paso a la *Adaptación*. En la actualidad, las organizaciones deben adaptarse al entorno que los rodea. La ESG debe desarrollar la capacidad de adaptación mediante el enfoque por competencias ya que es el camino a la eficiencia organizacional. Sin esta capacidad es difícil implementar proyectos de mejora en beneficio al ejército mexicano. Los equipos de trabajo, al ser multidisciplinarios, fortalecen los procesos laborales y satisfacen las necesidades del plantel. Esto implica abandonar la *individualidad* y la *super especialización*, y promover una organización de actividades que pueda hacer frente a los cambios radicales del entorno. “change and need for adaptation are, thus, primary features of the functioning of organizations and have implications both for organizations and workers” (Fraga, 2014, p. 130).

La adaptabilidad se fomenta dentro de la organización al buscar satisfacer tanto sus necesidades internas como externas, mejorando así los procesos. En el caso de la SUBPP, esto se traduce en actividades mejor organizadas y más eficientes. Promover el enfoque por competencias no solo mejora la preparación del personal, sino que también asegura que la organización esté mejor equipada para implementar y mantener proyectos de mejora en beneficio del plantel.

Así, avanzamos al componente *axiológico*, la axiología es la “parte de la filosofía que se encarga de estudiar la naturaleza y criterio de los valores así como de los juicios de valor” (Darío Orozco, 2005, p. 77). Siguiendo esta definición, entendemos que este componente se construye a partir de los valores inculcados a los soldados por el ejército mexicano durante su adiestramiento y formación. Estos valores se fomentan a lo largo de la disciplina y son fundamentales para comprender la cultura militar (como se expuso en el Capítulo 2). En conjunto, estos valores representan la historia, los símbolos y el desempeño durante las misiones, y determinan la forma en que los soldados interactúan entre sí y con la sociedad civil.

El análisis de este componente se enfoca en dos aspectos principales. En primer lugar, está la *responsabilidad social* que recae sobre los soldados. Su misión principal es salvaguardar la soberanía nacional mediante las políticas de seguridad nacional. Sin embargo, en el contexto actual y con el proyecto de la cuarta transformación, su papel se ha ampliado para incluir la protección de la sociedad civil a través de la seguridad pública. Esto demanda un fortalecimiento de sus valores, asegurando que su desempeño no viole los derechos humanos y promoviendo la toma de decisiones fundamentada en el pensamiento crítico.

Estos valores son fundamentales para que el soldado evalúe qué decisión tomar y cómo llevar a cabo una acción, como señala Rothbard (2012), “el hombre, en la famosa sentencia aristotélica, es el único animal racional, (...) que actúa para alcanzar sus fines. El hombre actúa, es decir, adopta valores y fines, y elige asimismo el modo de realizarlos” (p. 33). Esta acción provoca una reacción de acontecimientos, que pueden ser percibidos positiva o negativamente por la sociedad civil, a esto se le denomina como *ética*. La sociedad emite *juicios éticos* para evaluar las acciones de las fuerzas armadas.

Entonces, ¿Cómo podemos inculcar valores que generen juicios éticos positivos en la sociedad civil? Esta interrogante nos conduce a la segunda parte de este análisis, que se centra en el ámbito educativo de la ESG. Es crucial que los programas de estudio adopten un enfoque que fomente la convivencia armoniosa entre los mundos militar y civil. La conformación del equipo de trabajo dentro de la SUBPP

permitirá desarrollar programas multidisciplinarios que aborden no solo aspectos militares, sino también disciplinas de ciencias sociales, como el proceso administrativo, sociología, psicología, educación y economía, así como derechos humanos, ética y pensamiento crítico.

Este enfoque tiene como objetivo transformar al futuro Estado Mayor en una entidad más productiva, con un claro compromiso hacia la satisfacción de las necesidades internas del ejército y de la sociedad civil. La participación activa de los soldados en este proceso educativo con un nuevo enfoque promueve la integración de los valores militares y cívicos, alineados con los objetivos del ejército mexicano de brindar un servicio de seguridad de calidad, salvaguardando los derechos humanos y asumiendo la responsabilidad de sus acciones.

Por lo tanto, el empleo de *equipos de trabajo* mejorará los procesos de las actividades de la ESG, cumplimiento del objetivo de que “las instituciones (...) de educación superior [son] las responsables de que la persona adquiera las capacidades y conocimientos necesarios para alcanzar el perfil deseado” (Ramón Delbón, 2008, p. 1). Esto implica transformar los procesos para que involucren la adquisición de valores que promuevan la transformación del soldado administrativo y de campo.

Esto nos lleva al último elemento la *innovación*. En la actualidad, vivimos en la sociedad del conocimiento, donde el valor de los individuos radica en sus capacidades cognitivas, psicomotoras y actitudinales para aplicarlas en la sociedad. En este contexto, las organizaciones educativas deben estar constantemente comprometidas con su entorno para proporcionar a los discentes las competencias necesarias que se ajusten a las demandas sociales. “Así como el seguimiento de nuevas tendencias en la gestión de su talento humano, lo cual significa el aprovechamiento de sus potenciales: individual, colectivo y organizativo” (Ollarves Levison, 2006, p. 193).

La innovación surge de la integración de la multidisciplinariedad de los soldados profesionales. Cada uno con sus respectivas competencias aporta un conjunto de conocimientos que añaden valor a la subsección, a este proceso se le denomina

creatividad organizacional que se entiende “como un fenómeno complejo en el que confluyen aspectos de índole personal, social, cultural, histórico” (Rojas de Escalona, 2007, p.129). En este proceso de maduración organizacional permite “desarrollar el pensamiento creativo de la organización y lograr la transformación de la realidad” (Rojas de Escalona, 2007, p.129).

El proceso de innovación organizacional dentro de las subsecciones empieza con los jefes, mediante el proceso de liderazgo. Esto implica permitir la incorporación y participación activa de los soldados en la planificación, diseño y aplicación de proyectos educativos; cambios en los programas de estudio con propuestas que puedan beneficiar el desarrollo de los discentes, así como en los procesos de capacitación y toma de decisiones para orientar la gestión de la subsección o del equipo de trabajo. Guédez (2003) señala “que la gerencia del conocimiento asume el conocimiento como insumo, proceso, producto y contexto de la acción gerencial y persigue el afianzamiento de los miembros de la organización” (citado por Ollarves Levison, 2006 p.195).

Esto no quiere decir que se tomen atribuciones que afecten la jerarquía militar. Más bien, con el liderazgo, se busca un equipo colaborativo donde el respeto y la responsabilidad se establezcan como principios fundamentales para la coordinación y comunicación, manteniendo así procesos eficientes de innovación organizacional. De este modo, se persigue la “intención de unir esfuerzos en aras de incrementar las fortalezas y disminuir debilidades” (Rojas de Escalona, 2007, p.129).

Este sistema categorial y la construcción y análisis del estudio de caso, nos han llevado al establecimiento del último diagrama que ha sido titulado Diagrama 3. Sistema Categorial. Versión 4. Propuesta de fusión organizacional: El Modelo Estrella para la eficiencia organizacional. Este diagrama es el resultado de todo el análisis de la conformación de los diagramas del sistema categorial y la propuesta para mejorar los procesos organizacionales de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios.

El *Modelo Estrella* elaborado por Jay R. Galbraith (1977) es una propuesta que busca orientar la gestión organizacional de los soldados, abarcando en sus cuatro aristas los diferentes componentes de la organización, en este caso la propuesta considera los cinco elementos de los Diagramas 1 y 2. Empezando por la *Estrategia Emergente*, dirigiéndose a la izquierda al *Talento Humano* cuyo elemento introduce a los *Procesos de la Subsección de Planes y Programas*, a la derecha se dirige los *Líderes* cuyo elemento se dirige a la *Interinstitucionalidad*. Sin embargo, los elementos no trabajan aislados y de manera individual, sino en conjunto y se complementan entre sí. Logrando una eficacia en cuanto a la dirigencia, el manejo del talento humano, la gestión de los procesos y la adaptabilidad del entorno mediante la colaboración entre instituciones públicas o privadas. Este modelo se profundiza durante el desarrollo del Capítulo 5.

Diagrama 3. Sistema categorial. Versión 4.

Propuesta de fusión organizacional: El Modelo Estrella para la eficiencia organizacional.

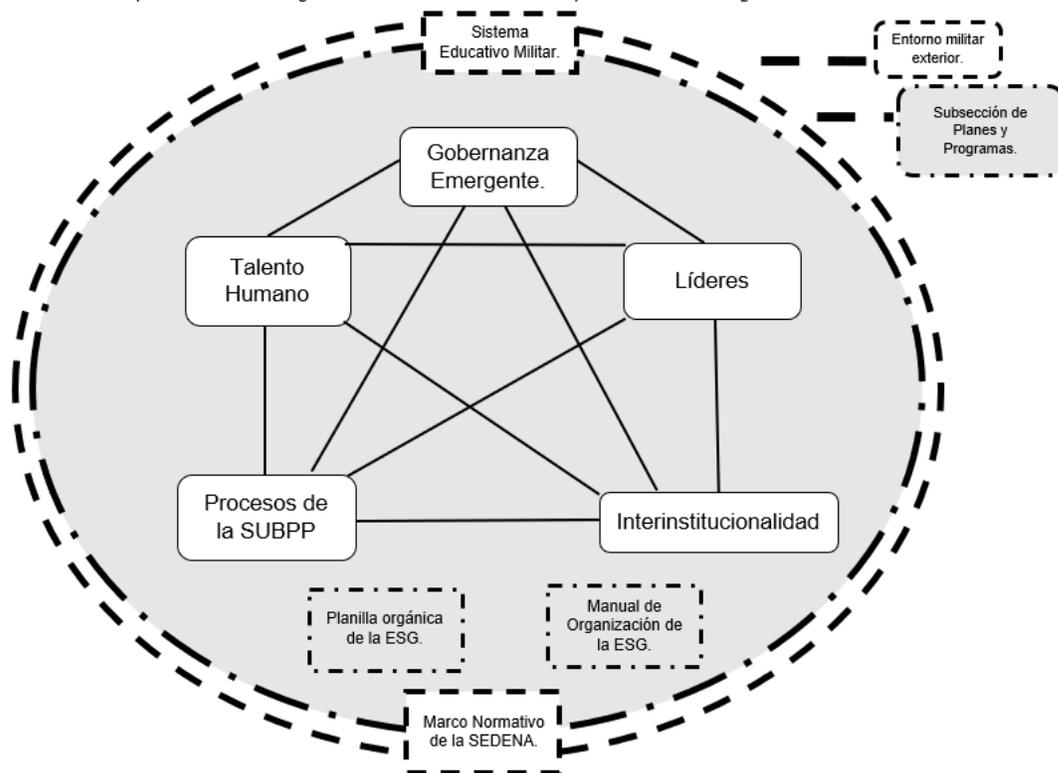


Diagrama de elaboración propia, basado en la metodología que utilizó la Trabajadora Social. Erika Ma. Ramirez Obando dentro de la investigación de la Mtra. María Eumelia Galeno Marín y la Mtra. María Nubia Aristizábal Salazar (2008) en su artículo "Cómo se construye un Sistema Categorial". El "Modelo Estrella" pertenece a Jay R. Galbraith quien es propietario intelectual y diseñador del modelo.

## Capítulo V: La Gobernanza Emergente de la Subsección de Planes y Programas.

### 5.1. La Subsección de Planes y Programas, un área multidivisional.

En los últimos años, el gobierno ha buscado la manera de optimizar las actividades de la administración pública debido a que se enfrenta a diversos retos. Horst Rittel y Melvin Webber (1973) señalan que existen dos tipos de problemas que afectan a la sociedad los cuales denominan: *dóciles o perversos*. Los problemas *dóciles* se centran en la construcción de infraestructura y la suministración de servicios (agua, luz, becas, apoyos sociales o medicamentos). Por el otro lado, ambos teóricos definen los problemas *perversos* como aquellos “problemas sin soluciones, con respuestas solo temporales e imperfectas” (citado por M. Harmon & T. Mayer, 1999, p. 37).

Estos problemas *perversos* (pobreza, deserción escolar, delincuencia, etc.) fueron, son y serán los principales focos de atención de la *administración pública*. Esto plantea una de las cuestiones más difíciles que debe afrontar el gobierno ¿Cómo lograr la eficiencia en la resolución de problemas *perversos*? La principal solución fue la inclinación hacia la centralización de actividades, derivando en un aumento del control Estatal sobre la economía, las decisiones y acciones respecto a los procesos de abastecimiento de bienes y servicios a la sociedad. Esto ocasionó “que se eludieran los controles establecidos por las instancias superiores de mando, (...) [y desarrollara] problemas de dirección comunicación, articulación y responsabilidad (...) [que] tuvieron como consecuencia (...) exhibir la ineficiencia de la administración [pública]” (Crespo Martínez & Martínez Rodríguez, 2005, citado por Aguilar Villanueva, 2013 p. 104).

La crisis de la *centralización* requería una solución sólida que permitiera al gobierno realizar sus actividades correspondientes sin recurrir al control absoluto de la administración. La *descentralización* gubernamental llegó a romper el paradigma original de control y pasar a una administración que posibilita la delegación de

actividades. Esto origino un nuevo enfoque del concepto *administración pública* donde el desarrollo organizacional incorpora el modelo de la *gestión pública* (GP), este concepto nace para:

[Conducir] a los gobiernos a adoptar una serie de decisiones de impacto estructural, como el redimensionamiento o reducción del ámbito normativo del Estado (...) la privatización de empresas públicas, la *marketization* o el uso de mecanismo de mercado en la operación gubernamental (...) [y] el establecimiento de organismos públicos independientes y autónomos (Aguilar Villanueva, 2013, p. 344).

El propósito principal de la GP es romper el paradigma de la *centralización* del Estado. Pasando a la colaboración institucional, la independencia regulada y la autonomía organizacional como nuevo enfoque en la dirigencia del Estado. El rediseño administrativo buscó dejar atrás el conjunto de ineficiencias y pasar directamente a la “gestión institucional y calidad gerencial de la administración pública” (Crespo Martínez & Martínez Rodríguez, 2005, citado por Aguilar Villanueva, 2013 p. 119), abriendo la entrada a la modificación gubernamental por medio de la *gobernanza*.

La *gobernanza* es un modelo que posibilita al gobierno delegar responsabilidades a la sociedad civil, facilitando la creación de organizaciones empresariales y civiles (con participación estatal y económica) que colaboran en la toma de decisiones para la correcta administración y dirigencia del Estado. R.A.W. Rhodes (1997) complementa nuestra definición con lo siguiente: “La gobernanza se refiere a redes *interorganizacionales* y *autoorganizadas*” (citado por Aguilar Villanueva, 2013, p. 314). Además, este modelo promueve cambios organizacionales internos que permiten a los dirigentes y trabajadores optimizar su desempeño mediante la adopción de metodologías propias de la administración empresarial. Esto mejora la calidad del trabajo operativo y la implementación de proyectos complejos que requieren colaboración dentro de las áreas de trabajo

Esta última transformación administrativa permitió al gobierno delegar a los dirigentes de las instituciones y gobernados responsabilidades para intervenir y resolver problemas *dóciles* y *perversos*, dando lugar a la formación de

organizaciones híbridas que se desarrollan en estrecha vinculación con la sociedad civil o la participación activa en el mercado. Ramírez Zozaya (1998) señala que “este tipo de organizaciones son identificadas como (...) cuasipúblicas, (...) organizaciones no gubernamentales, (...) las organizaciones híbridas combinan (...) orientaciones y objetivos de carácter público y privado” (citado por Bozeman Barry, 1998, p. 8 y 9). Enrique Cabrero (2006) argumenta que: “En este escenario lo público deja de ser un monopolio estatal que recobra su esencia original: Un espacio para el conjunto de individuos, agencias y agentes de una sociedad, dentro del cual las dependencias gubernamentales son sólo uno de los componentes” (citado por Bozeman Barry, 2006, p. 21). Además que permite rescatar distintas metodologías propias de la administración empresarial, que posibilitan optimizar las funciones de dirigencia, toma de decisiones, trabajo en equipo, capacitación de personal, etc.

De este modo, ambos conceptos: *gobernanza* y *gestión pública* modifican sustancialmente el *entorno público*. Barry Bozeman (1998) menciona que la “teoría dimensional de lo público” (p. 196) debe reforzarse con conceptualizaciones o elementos que ayuden a transformar esta teoría en un estudio más sólido para la mejora de la administración pública, así que retomo la *hipótesis de descomposición* que “argumenta que una organización puede ser pública con respecto a algunas de sus actividades y no serlo en relación con otras” (Bozeman Barry, 1998, p. 200).

Construimos nuestra propuesta, con esta premisa, que nos permite definir a la administración dentro de la Subsección de Planes y Programas como una *organización multivisional*. Esto implica que, aunque posee una estructura burocrática propia de la administración gubernamental, al mismo tiempo presenta áreas específicas capaces de incorporar sistemas de trabajo propios de la administración empresarial.

El *enfoque multivisional* lo podemos establecer dentro de la SUBPP debido a que la planeación curricular requiere una actualización constante que requiere la interacción con las instituciones del ejército mexicano y de la sociedad civil, junto a una actualización progresiva de los procesos que demanda un talento humano eficiente. Sin embargo, actualmente ambas subsecciones poseen desafíos que

impiden llevar a cabo este ajuste en las tareas administrativas. En nuestra propuesta, estos desafíos pueden superarse mediante la implementación de sistemas de trabajo propios de la administración empresarial para intervenir y ofrecer soluciones viables a cada uno de los obstáculos. La estrategia comienza utilizando el *Modelo Estrella* de Jay R. Galbraith para reorganizar los elementos más importantes de la organización de la SUBPP, posteriormente se utilizarán algunos principios de la *Teoría de la Estrategia Emergente* de Alejandro Salazar para orientar los procesos de acción y toma de decisiones en ambas subsecciones para lograr alcanzar la eficiencia organizacional.

## **5.2. El empleo del Modelo Estrella para la reorganización de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios.**

Para intervenir en la problemática administrativa y educativa de las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas, es necesario realizar un ajuste organizacional en los procesos que conforman ambas subsecciones, en esta investigación se utilizará como base el *Modelo Estrella* elaborado por Jay R. Galbraith, su origen es el resultado de investigación y elaboración de esquemas para los sistemas de producción en cadena, donde Galbraith se dio cuenta que las propuestas elaboradas para aumentar la eficiencia administrativa de las empresas no se ajustaban a la forma de trabajo, por lo que las sugerencias tienen que ir más allá de un simple cambio de procesos.

If we wanted to make a substantial change in the information and decision processes of a company, we also had to modify it's performance measurement and reward system, the structure, and the skill sets and mind-sets of the people (R. Galbraith, 2014, p.16).

A la conclusión que llegó Galbraith fue que la organización debe visualizarse como un sistema social unificado, además, explica que las organizaciones pueden ser competitivas por medio de su *estrategia*. El concepto de estrategia se refiere a la actividad principal que impulsa las operaciones de la organización o empresa. Esta se sitúa en la cúspide del diseño organizacional, donde factores como la

recompensa por desempeño, la estructura y las competencias de la gente se reforzarán mutuamente para el logro de objetivos.

Jay Galbraith respalda su modelo mediante las aportaciones de Chandler (1962) “la estructura sigue a la estrategia y el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de diferentes estrategias básicas” (citado por Salazar Hernández & Mendoza Moheno, 2016), de esta manera Galbraith construye la primera propuesta del Modelo Estrella (1977) dividido en las siguientes aristas: estrategia, estructura, gente, recompensas y procesos, donde cada elemento consiste en un área de la organización que trabajan de manera coordinada y unificada, dicho modelo se puede observar en la Figura 1.

Figura 1. Modelo Estrella de Jay R. Galbraith.

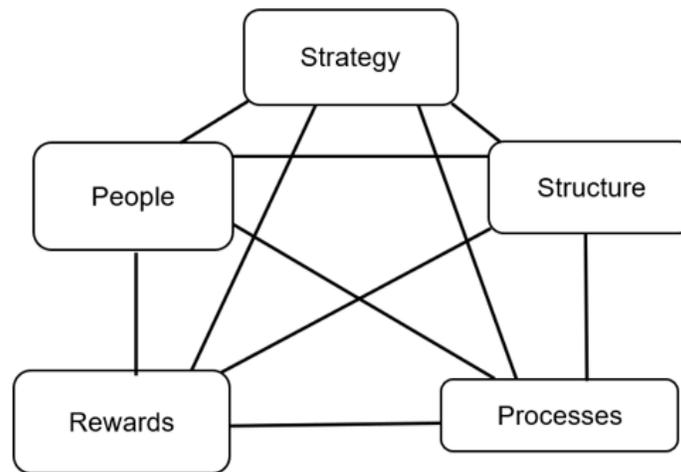


Figura de elaboración propia, basado en el Modelo Estrella de Jay. R. Galbraith (1977) en su libro “Designing Organizations. Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels” Third Edition. (2014)

No se profundizará en todos los aspectos que engloban al modelo estrella, sin embargo, explicaré tres de sus principales características que resumen y explican de manera descriptiva el funcionamiento del modelo dentro de las organizaciones. La primera característica establece que *la estrategia no está alejada de la organización*, es decir, los dirigentes/líderes diseñan la organización de manera integral con un propósito específico donde todos los elementos organizacionales

participan en su logro. Esto se rige mediante la máxima “different strategies lead to different structures for implementing them” (R. Galbraith, 2014, p.17).

La segunda característica, consiste en que la *organización no es una estructura* (jerarquía/dirección). Galbraith enfatiza que es un error describir la organización como una jerarquía, debe ser vista como el conjunto de competencias de las personas que requieren ser lideradas y dirigidas para cumplir con la estrategia inicial, *la estrategia es lo que se hace*, Galbraith explica que la figura de los líderes/directivos/jefes debe ajustarse a conducir la organización, pero la mayoría de ellos falla realizando cambios estructurales sin consultar a la parte operativa, es decir, a las personas involucradas en la actividad de la organización afectando su desarrollo.

They thus fail to make the compensating reinforcing choices around the kinds of people they need, the kinds of performance measurements that would be introduced, and the types of information and decision processes that would work across the structure (R. Galbraith, 2014, p.18).

Estos obstáculos crecen con la organización dificultando la implementación de nuevas estrategias, debido a que la toma de decisiones, abarca solo un área de la organización dejando de lado los procesos, sin embargo, las organizaciones que permiten la participación de todo su personal pueden tomar decisiones en conjunto con la posibilidad de mejora, por ejemplo: La apertura de una nueva área, contratación de personal, compra de tecnología que modifique u optimice los procesos. De esta manera, la colaboración es la base del *Diseño Organizacional*, que Galbraith junto a Amy Kates definen como:

El proceso deliberado de configuración de la estructura, procesos, sistema de compensaciones y prácticas de recursos humanos para crear una organización efectiva capaz de alcanzar su estrategia (Kates y Galbraith, 2007, citado por Salazar Hernández & Mendoza Moheno, 2016).

Esta cita, da como resultado la tercer característica, *una organización es efectiva cuando posee todos sus elementos alineados mediante la colaboración*, obteniendo como resultado un diseño organizacional adecuado que permite la integración de

todas las aristas del Modelo Estrella para alcanzar la eficiencia en su especialidad, por otro lado, cuando los elementos no están alineados, se desarrollan obstáculos que generan “time and energy are wasted on unnecessary conflicts” (R. Galbraith, 2014, p. 19).

El diseño organizacional, por lo tanto, es un aspecto esencial para la gestión de organizaciones estructurando todos los componentes de manera efectiva garantizando que los recursos y los procesos estén alineados con los objetivos estratégicos, esto se obtiene mediante un sistema de recompensas que reconozcan la labor de las personas para lograr una mayor coherencia interna y mejorar su capacidad de ejecución de estrategias. Galbraith, lo explica de la siguiente manera:

The challenge for organization designers is to integrate four dimensions into a one-company strategy and organization. Integration becomes the task of the company's processes. As we will see, the more complex the structure is, the more important are the processes (R. Galbraith, 2014, p. 4).

De esta manera, la estrategia hace emerger a la organización, y la estructura guía la estrategia hacia la máxima eficiencia mediante la colaboración de todos los elementos que la componen. Dada su implementación sencilla, el modelo estrella se ha utilizado con éxito para optimizar procesos dentro de las organizaciones empresariales como gubernamentales, contribuyendo así a alcanzar los objetivos propuestos.

Después de resumir el origen y funcionamiento del *Modelo Estrella*, procederemos a presentar la teoría que respalda nuestra propuesta, la *Teoría de la Estrategia Emergente* (TEE) de Alejandro Salazar, que nos permitirá adaptar el Modelo Estrella para intervenir en las problemáticas dentro de la Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas.

### **5.3. Del Plan estratégico a la Teoría de la Estrategía Emergente.**

Antes de adentrarnos en el análisis y al empleo de la Estrategia Emergente dentro de las subsecciones, comenzaré por resumir el origen de esta teoría para comprender los desafíos que busca resolver y su propuesta para guiar a las organizaciones.

A lo largo de la historia de la administración, tanto en el ámbito empresarial como gubernamental, han surgido teorías sobre cómo planear, dirigir, organizar y controlar organizaciones. En la actualidad se ha empleado la *Teoría de la Planeación Estratégica* (TPE) cuyos principios han estado en debate durante mucho tiempo y se ha utilizado para dirigir los procesos de las organizaciones, específicamente en el ámbito gubernamental (Presupuesto por programas), donde se utiliza dentro del *Plan Nacional de Desarrollo* (PND) para asignar presupuestos destinados a llevar a cabo las actividades nacionales.

Los dirigentes y consultores organizacionales han manejado este modelo debido a su metodología, que se basa en una serie de pasos que consisten en: Realizar un análisis del entorno, un FODA de la organización (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), construir valores que guíen al personal que resulten en la formulación de la misión y visión de la organización, y por último, establecer objetivos que busquen el crecimiento de la organización con el subsecuente manejo del entorno que la rodea.

Con base a lo anterior se formula un plan comprensivo de todas las áreas y a todo nivel de proyectos, iniciativas, inversiones y actividades que, la mayoría de veces, se convierte en un punto de partida para el ejercicio de presupuesto anual que siguen casi todas las organizaciones (Salazar Yusti, 2020, p. 37).

Comprendemos que la TPE busca dirigir eficientemente las actividades de una organización hacia su futuro. Sin embargo, la práctica de la TPE cuestiona su efectividad ya que son escasos los planes que se implementan, lo que representa una falla en la teoría. A pesar de ello, las organizaciones continúan utilizando esta metodología debido a su facilidad de aplicación. Estos defectos llevaron a Henry

Mintzberg (1974) a redactar su artículo *The Pitfalls of Strategic Planning*, donde critica la forma de operar de la TPE por medio de tres falacias que Salazar resume:

De *predicción*, (...) parte del supuesto falaz de que el futuro se puede predecir (...) *formalización* (...) el plan necesita presentarse como un proceso formal, sistemático, altamente analítico y rico en datos que lo reviste de rigor y autoridad (...) [e] *independencia*, parte de la necesidad de separar la planeación de la ejecución. (citado por Salazar Yusti, 2020, p.39).

Posteriormente Michael Porter (1996), anula las ideas de la TPE en su artículo *What is Strategy* donde expone las tres cualidades que construyen a la estrategia, éstas son: “definir una *posición única*, hacer *trade-offs* [lo que no se hará] bien definidos e intensificar el *calce* [Coherencia y armonía] entre las actividades” (E. Porter, 1996, p. 117). Porter con esta trinidad de conceptualizaciones brindó una explicación sólida de cómo se construye y opera la estrategia dentro de las organizaciones.

A pesar de eso, ambos teóricos no lograron sistematizar una alternativa que permitiera poner en prácticas sus ideas y derrumbar al titán que es la TPE, años más tarde Alejandro Salazar (2020) influenciado por las ideas de ambos exponentes, presentó su *Teoría de la Estrategia Emergente* (TEE) David Escobar Arango (2020) define la estrategia emergente cómo:

Un sistema que (...) enseña que la estrategia emerge, no se crea en un laboratorio ni la decide un líder iluminado: Está generalmente por allí acechando, escondida en la mente de la organización, detrás de hechos y datos que a veces pasamos por alto (citado por Salazar Yusti, 2020, p. 44).

La estrategia emergente, propone que los planes estratégicos eventualmente fracasan por la falta de adaptabilidad a su entorno y no responder ágilmente a los cambios y oportunidades que se presenten a su alrededor. Es importante señalar que la TEE es una filosofía de trabajo comúnmente aplicada en el ámbito empresarial. Sin embargo, dada la complejidad de los desafíos que enfrenta la SUBPP, hemos decidido adaptar algunos de los principios de esta teoría para su implementación en instituciones públicas.

El propósito es fortalecer la gobernanza y la gestión pública en áreas específicas, con el fin de potenciar las actividades, el talento humano y las relaciones entre instituciones. Alejandro Salazar sostiene que la estrategia constituye una trinidad de tres dimensiones. (Figura 2):

Figura 2. La Trinidad Estratégica.



Figura de elaboración propia, basada en la Trinidad Estratégica de Alejandro Salazar Yusti (2020) en su libro “La Estrategia Emergente. La muerte del plan estratégico” (2020) p. 45.

El primer principio la *Teoría de la estrategia*: Se refiere a la creación de un grupo de paradigmas (ideas, creencias y enfoques compartidos) que sirven de base para el diseño de una organización y la posterior ejecución de actividades específicas, es decir, es la *estrategia original* con la que una organización orienta sus actividades. En este estudio, la dimensión correspondiente a la teoría de la estrategia se adaptará al constructo *organizacional multidivisional* de la SUBPP.

En ese sentido, la ESG puede incorporar este principio mediante su ajuste, al cual denominaremos *Gobernanza Emergente*. Su definición es la siguiente: Es la suma de paradigmas “valores, instituciones, normas, así como al conjunto de conocimientos y tecnologías” (Unidas, 2011, citado por Aguilar Villanueva, 2013, p. 348) integradas por el gobierno, la Secretaría de la Defensa Nacional y el Sistema Educativo Militar para construir una organización con el objetivo de adiestrar y formar a los soldados requeridos para realizar una determinada actividad o propósito.

El segundo principio, la estrategia es *lo que se hace*: Consiste en que todas las organizaciones, ya sean gubernamentales, empresariales o sociales llevan a cabo actividades que desarrollan el talento humano generando así un conjunto de *capacidades distintivas*. Alejandro Salazar (2020) define las capacidades distintivas como: “Una capacidad explícita u oculta (...) y se despliega coherentemente en una estrategia (...) ganadora” (p. 192). Estas actividades le proporcionan valor a la organización y permite su participación en el *entorno público*.

¿Cómo se determina este valor? Salazar (2020) parte de la premisa de que todas las organizaciones están sujetas a lo que él llama *Econosfera*, término que establece la vinculación entre la biosfera y lo *público*. Por lo tanto, las organizaciones se deben visualizar como especies que evolucionan a través de “mutaciones beneficiosas [que] son favorecidas y que dan ventaja competitiva al organismo que porta el *gen* con la mutación favorable” (p. 65).

Dentro del contexto organizacional los *genes* son las *capacidades distintivas* que permiten a las organizaciones destacarse y generar su valor ante la sociedad civil. El talento humano es fundamental para desarrollar estas capacidades, sin este elemento, la organización fracasará ya que sus actividades no serán adecuadamente valoradas ni reconocidas por la sociedad. Superar este desafío implica la inversión en la formación y el bienestar del personal es, por tanto, una estrategia clave para asegurar el éxito de la organización dentro del entorno público.

En el caso de la ESG, las *capacidades distintivas* se las brinda el gobierno, la Secretaría de la Defensa Nacional y el Sistema Educativo Militar a través de *la teoría de la estrategia*, es decir, el conjunto de actividades que se realizarán dentro del plantel. Al ser una organización gubernamental la “creación de valor público” (Villanueva, 2017, p. 100) se determina por las acciones de los soldados oficiales de Estado Mayor. La percepción que tenga la sociedad civil de sus actividades y decisiones, recae en su formación proveniente del plantel.

El tercer principio la estrategia es *una organización*: Va de la mano con lo que se hace. La *teoría de la estrategia* no puede ser ejecutada eficientemente sin la responsabilidad compartida entre los individuos que conforman la organización, es decir, líderes/directivos y personal operativo. Alejandro Salazar (2020) fusiona el *Modelo Estrella* de Jay R. Galbraith con los principios de la TEE, en ese sentido invita:

Al diseño coherente de una organización emergente (...) la coherencia debe estar en todos los niveles. Nosotros la llamamos coherencia a nivel 5, pues obliga a que las cinco esquinas de aquella estrella (...) [tengan] que ser coherentes entre sí y no sirven optimizadas en el vacío” (Salazar Yusti, 2020, p. 204).

La integración de todos los elementos que conforman la organización estimulan el trabajo en equipo. A diferencia de la TPE, las actividades no se dividen entre planeadores y ejecutores, *la estrategia es colaboración organizacional*. Si la estrategia, por lo tanto, *es lo que se busca hacer*, las personas dentro de la organización son fundamentales para llevar a cabo las actividades que se realizan dentro de ellas, *quienes lo hacen*, es la concepción principal que determina qué competencias requiere la organización para desarrollar sus capacidades distintivas para brindarle valor.

La función de la estructura es conformar un grupo al que la TEE denomina *coalición crítica*. Sin embargo, la naturaleza de la administración gubernamental no facilita la incorporación de este concepto, así que recuperamos el concepto de *liderazgo* como elemento “para motivar e inspirar a las personas a trabajar en sinergia” (Villanueva, 2017, p. 92). Para alcanzar los objetivos y aspiraciones de la organización.

Este proceso de colaboración, posibilita el aprendizaje organizacional. Las organizaciones al estar en constante interacción con el entorno obtienen experiencias y aprendizajes que retroalimentan sus actividades. Esto obliga a los líderes a tomar decisiones conforme a sus actividades y a las condiciones del contexto que la rodea. Alejandro Salazar denomina a este proceso como *breakthrough*:

El breakthrough es (...) el proceso de visibilizar el resultado no buscado y convertirlo en resultado emergente, es la ruptura de un paradigma fundamental/raíz (...) desde adentro de la organización basado en la acción (Salazar Yusti, 2020, p. 85).

Este proceso de decisión surge en distintos escenarios internos y externos para que la organización pueda desarrollarse contundentemente, las recompensas por tomar acción en un momento exacto pueden ser: Proyectos innovadores, relaciones con otras instituciones, apertura de áreas, capacitación de personal, etc. “These choices the guide decisions about organization structure, rewards, processes, and people practices” (R. Galbraith, 2014, p. 20).

El *breakthrough* permite cuestionar los paradigmas que componen a la *teoría de la estrategia*, abriendo la oportunidad de obtener el *resultado no buscado*, sin embargo, es un proceso doloroso, ya que implica poner en debate las creencias y enfoques con los que se construyó la organización, “el mantra (...) es entonces que toda *Teoría de la Estrategia* como parte de su devenir transforma la organización y toda transformación de la organización a su vez hace mutar la *Teoría de la Estrategia*” (p. 203) a diferencia de la TPE, no se busca mejorar con las tendencias globales que rodean a la organización, esta ruptura debe venir desde el interior de la propia organización. “El *breakthrough* abre una ventana desde la cual se puede construir una teoría alternativa paralela que explica los resultados no buscados. En otras palabras, los vuelve emergentes” (Salazar Yusti, 2020, p. 85).

Tras introducir los principios que guiarán nuestra propuesta, explicaremos la *Estrategia original de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios*, analizando los obstáculos administrativos presentes. Luego, presentaremos el *breakthrough* que optimizará los procesos mediante la *Gobernanza Emergente* (GE) desafiando los paradigmas de la Estrategia original y mejorando las actividades administrativas de la SUBPP y SUBCE. Esto se logrará adaptando el *Modelo Estrella* de Jay Galbraith, que promueve la eficiencia y posibilita una transformación organizacional desde su interior.

#### **5.4. La estrategia original de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios.**

Todas las organizaciones se desarrollan con un conjunto de paradigmas que permiten realizar actividades gubernamentales, empresariales y sociales, la ESG tiene su origen por medio de la integración de ideas, creencias y motivaciones de la autoridad política que está conformada por: El gobierno, la SEDENA y el SEM. Los paradigmas gubernamentales quedan plasmados dentro del Diario Oficial de la Federación (DOF) cuya legitimidad permite que las organizaciones lleven a cabo sus actividades.

La Escuela Superior de Guerra posee su propia normativa la cual lleva el título de: *Reglamento de la Escuela Superior de Guerra (RESG)*. Dentro del Artículo 1° se establece la misión del plantel: “Formar oficiales de Estado Mayor para desempeñarse como comandantes en los diferentes niveles de mando y como colaboradores y asesores de los mandos de escalones superiores” (SEDENA, 2001, p. 1). Esto representa la *estrategia original que da origen a toda la organización*.

La responsabilidad de llevar a cabo la estrategia recae en la Sección Pedagógica. A través de la SUBPP se plasman los paradigmas que conforman la *planeación curricular (lo que se hace)* de la ESG. Los programas de estudio contienen los conocimientos y habilidades que los futuros oficiales deberán demostrar en las instituciones militares. En consecuencia, la elaboración de estos programas requiere una cuidadosa selección del contenido que impartirá el equipo docente.

Por otro lado, la SUBCE verifica que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle de manera eficiente, a través de la evaluación, se examina qué contenido del programa y su impartición resultaron efectivos, observando los niveles de aprobación. En caso contrario, si se evidencia un número significativo de reprobados, se indica que el contenido del programa o la impartición docente no fueron los más adecuados.

Para verificar la *multidivisionalidad* de la Escuela Superior de Guerra, es necesario conocer las actividades (organización) dentro de ambas subsecciones. Sin

embargo, el Artículo 14° del *RESG* se queda limitado al explicar las tareas que realizan ambas subsecciones (incluso se siguen mencionando las que corresponden a la extinta Subsección de Apoyos Didácticos), los soldados han argumentado que se estaban planeando reformas a la normativa, pero por circunstancias confidenciales, no se ha logrado conformar un documento que sea claro con la división de tareas. En la Tabla 1, se puede observar la organización de los procesos de la SUBPP y SUBCE, añadido aquellas que no se mencionan dentro del *RESG* y que han sido incorporadas para complementar la *planeación curricular*.

Tabla 1. Procesos educativos organizados por Subsección.

Subsección	Actividades originales	Actividades agregadas.
Subsección de Planes y Programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, revisar y actualizar los planes y programas de estudio del plantel.</li> <li>• Proponer los programas de capacitación y actualización pedagógica del personal docente y dirigir su ejecución.</li> <li>• Coordinar y supervisar la elaboración de los exámenes de admisión al plantel.</li> <li>• Evaluar los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje y proponer medidas para elevar el rendimiento académico y pedagógico del personal del plantel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización de prácticas profesionales para los discentes del plantel.</li> <li>• Evaluación de desempeño docente durante el ciclo escolar.</li> <li>• Elaboración de proyectos educativos de nivel superior.</li> </ul>
Subsección de Control de Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la estadística de aprobados y reprobados del personal cursante y en instrucción.</li> <li>• Elaborar la documentación correspondiente al proceso enseñanza-aprendizaje al término de cada ciclo lectivo de los cursos que se imparten en el plantel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedición de documentación de validez de estudios: constancia de estudios e historial académico.</li> <li>• Cuidado y resguardo de los exámenes parciales y finales del ciclo escolar.</li> <li>• Elaborar exámenes conforme al sistema P.S.O de evaluación militar.</li> <li>• Apoyo en la organización de documentación para titulación del discente</li> </ul>

Tabla de elaboración propia, basado en el Reglamento de la Escuela Superior de Guerra (2001). Artículo 14° (2001)

Todas estas actividades dan vida a la *estrategia original* del plantel y al mismo tiempo, representan las capacidades distintivas de la ESG. Son tareas que llevan a cabo cualquier organización educativa, desde la *planeación curricular* hasta expedición de constancias de estudio. Sin embargo, dependiendo la administración estas tareas pueden transformarse y evolucionar en respuesta a las demandas del *entorno público*. Por ejemplo, las organizaciones educativas gubernamentales y privadas, han actualizado sus programas educativos incorporando nuevos contenidos para adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad civil. Este ajuste no sólo ha afectado el contenido curricular, sino que también ha modificado la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje al integrar tecnología que facilita tanto al personal administrativo como docente llevar a cabo sus tareas. Esto representa un *resultado no buscado* que favorece a la organización.

La *multivisionalidad* de la ESG se manifiesta a través de la SUBPP, siendo el área que permite la integración de sistemas de trabajo propios de la administración privada y al ser la responsable directa de coordinar todo lo relacionado al SEM, su labor posibilita que los programas educativos del plantel se transformen junto al entorno militar y público. Esto resulta en una optimización en la manera en la que los soldados desempeñan sus funciones, sin embargo, los diversos desafíos actuales en la administración de ambas subsecciones dificultan la evolución de las tareas. Por lo tanto, para emplear los principios de la TEE es necesario examinar las implicaciones que estos obstáculos han presentado dentro de la *planeación curricular*.

#### 5.4.1. ¿Cómo afectan los obstáculos del proceso organizacional a la planeación curricular de la SUBPP y SUBCE?

Los obstáculos que enfrenta la SUBPP y SUBCE no son únicos y existen en muchas organizaciones. La confusa división de actividades, falta de personal y recursos escasos son algunos ejemplos que limitan las tareas del individuos, en este caso, al tratarse de una organización educativa estos obstáculos no tienen un impacto inmediato, pero se manifiestan durante el cierre del curso, en el desempeño del personal docente y en la adquisición de conocimientos de los discentes. En ese sentido, analizaremos cómo cada uno de los desafíos mencionados en el Capítulo 2, que han afectado la planeación curricular del plantel.

*Saturación de trabajo e individualización de los procesos.* Todas las organizaciones comparten un desafío, la división de actividades, cada dirigente tiene la responsabilidad de repartir a su personal en puestos donde sean capaces de desempeñarse con eficiencia. Para las organizaciones educativas, la *planeación curricular*, es la base para realizar todas sus actividades; administrativos, pedagogos, psicólogos y docentes, trabajan arduamente en colaboración para que los discentes se apropien de los conocimientos que les ofrecen.

Dentro de la SUBPP, las funciones están divididas en *mesas de trabajo* que permiten ejecutar cada una de las actividades que corresponden a la planeación curricular, sin embargo, el término *mesas de trabajo* puede llevar a confusión en cuanto a la colaboración, ya que, a pesar de ello, se observa una saturación de actividades, pues cada soldado posee una responsabilidad pero, aquellos con formación pedagógicas o informática asumen una carga laboral más significativa.

Cuando a un soldado se le encomiendan demasiadas responsabilidades, la calidad del trabajo puede verse afectada, para llevar a cabo una planeación curricular efectiva, no solo implica seguir ejecutando el plan existente, sino dedicar tiempo, esfuerzo y atención para que sea adaptable a las necesidades cambiantes de los discentes y las tendencias educativas. La *elaboración curricular* requiere un determinado tiempo para estructurar las bases del sujeto que se planea formar. José A. Arnaz (1990), sostiene:

Al elaborar el currículum se ha de procurar que sea un buen instrumento, que sirva para lograr algo valioso; los resultados de su utilización práctica pueden permitir confirmar si efectivamente el instrumento construido es adecuado o, por el contrario, necesita ser modificado o hasta sustituido (p. 13).

Un *currículum* elaborado con dedicación permite trasladar los conocimientos, habilidades y la preparación para enfrentar tanto problemas *dóciles* como *perversos* que el discente pueda encontrarse. Además, este currículum representa una capacidad distintiva que favorece la imagen del plantel dentro del entorno militar y que se refleja con las actividades y la toma de decisiones que realizan los egresados en beneficio de la sociedad civil.

Sin la colaboración necesaria los objetivos curriculares, el plan de estudios, programas educativos y sistemas de evaluación se quedan limitados, debilitando la capacidad distintiva del currículum, y sus efectos se manifiestan en el exterior. Por ejemplo: La *saturación de actividades* provocó que los soldados tuvieran multitareas que restringen la atención a un objetivo prioritario, el *proyecto del servicio social para la UPN*, fue desafortunadamente víctima de una pandemia y una distribución de actividades que se enfocó en la atención a múltiples procesos, cuando podría haberse convertido en un añadido a las capacidades distintivas del plantel.

La individualidad laboral, va de la mano con la estructura burocrática de la *administración gubernamental*, la *super especialización* limita que se exploren enfoques para la creación de proyectos que beneficien la *planificación curricular*. Un solo soldado no debería estar a cargo de la construcción del currículum, ya que esto requiere de una larga investigación interna y externa del plantel, por un lado, es necesario verificar el desempeño de los egresados dentro de las instituciones militares, analizando y evaluando las decisiones que han llevado a cabo en el cuidado de la sociedad civil, y por el otro lado, debe examinar las nuevas tendencias educativas para dirigir el proceso enseñanza-aprendizaje de los discentes.

La saturación de trabajo a menudo dificulta que estos aspectos se exploren con la dedicación necesaria, ya que el soldado también debe estructurar los objetivos curriculares, seleccionar las necesidades que se atenderán, indagar sobre los

contenidos que crearán la secuencia de los temas, así como proponer diferentes métodos para llevar a cabo los procesos de evaluación. Todas estas actividades se pueden realizar de la manera incorrecta debido al *bornout* “el síndrome sería la respuesta extrema al estrés crónico originado en el contexto laboral y tendría repercusiones de índole individual, pero también afectaría a aspectos organizaciones y sociales” (Martínez Pérez, 2010, p. 4), sabemos que los soldados están entrenados para soportar el estrés, sin embargo, el estrés no lo identificamos en la deserción de actividades, sino, como la desmotivación y pérdida de interés progresivo al momento de realizar una actividad.

Los efectos de individualizar las actividades no se manifiestan de inmediato, sino que emergen a largo plazo. La *rotación del personal* es una problemática común en muchas organizaciones gubernamentales, genera consecuencias significativas que afectan a las actividades principales y secundarias de la organización dañando progresivamente las capacidades distintivas.

Una vez que los soldados concluyen sus responsabilidades dentro del plantel y son trasladados a otra organización, el puesto vacante deja desprotegidas las actividades, desencadenando repercusiones negativas que afectan al personal administrativo, docentes y discentes por igual. Esta rotación puede interrumpir la continuidad y coherencia de los procesos, dando lugar a inestabilidades en la organización. Según Julio Franco (2020) la rotación “provoca que se establezcan metas a corto plazo que no incluyen un análisis sólido ni un plan estratégico para su ejecución” (p. 67).

Los soldados recién incorporados requieren un periodo de tiempo considerable para familiarizarse con los procesos existentes, lo que puede resultar en desafíos de comunicación y ejecución de tareas específicas. Esto, a su vez, puede generar incertidumbre entre el personal y afectar la implementación exitosa de nuevos proyectos o modificar las prioridades de las tareas. Por otro lado, la rotación contribuye a la disminución de la capacidad de aprendizaje de la organización, es decir, las organizaciones junto a su personal aprenden de las actividades que realizan, de los logros y principalmente de los errores, sin embargo, la rotación

obstaculiza este proceso, ya que los errores cometidos por el soldado pueden no ser prioritarios para la organización. Estos errores se centran en tareas secundarias y, a su vez, exacerbadas por la saturación de actividades causada por la falta de una capacitación para llevar a cabo sus funciones. Esta situación nos dirige al siguiente punto.

*Falta de control y tiempo limitado en las actividades.* El control es fundamental para llevar a cabo las distintas actividades de la organización, sin la supervisión necesaria se desvían los parámetros para lograr los objetivos de la organización. “Se afirma que el control puede aplicarse a toda la organización en su conjunto: a los objetivos (recursos físicos), a las actividades y a las personas” (Schmidt y otros, 2018, p. 75)

La insuficiencia de control dentro de los procesos de ambas subsecciones, es un tema crítico que puede tener repercusiones significativas en la calidad de las tareas que realizan cada uno de los soldados, De Zuani (2005), Robbins y Coulter (2014), Roontz y Weilrich (2007), “presentan la función de control como un proceso” (citado por Schmidt y otros, 2018, p. 78), en ese sentido la SUBCE lleva el *proceso de control* durante la evaluación discente, la cual se divide en dos fases:

- En primer lugar, la SUBCE contribuye a la elaboración de los instrumentos de evaluación, conforme a los parámetros del *P.S.O de evaluación*, es ese sentido, el proceso de control se manifiesta cuando el docente crea su instrumento, asegurándose de que sea “[coherente] con las políticas y filosofía educativas contenidas en las leyes” (Arnaz, 1990, p. 56). Los exámenes parciales o finales son los medios que permiten dar paso a la segunda fase del proceso de control.
- La segunda fase consiste en recopilar las calificaciones de cada uno de los discentes, este proceso presenta las afectaciones de la *saturación de trabajo*, por dos principales motivos: Primero, el responsable del área de calificaciones debe esperar o buscar a los docentes que aún no han concluido su proceso de evaluación, al mismo tiempo que realiza otras actividades, las cuales, por razones de confidencialidad no se mencionaron,

el control insuficiente y la limitación del tiempo dificulta la realización de un proceso crucial para cerrar las actividades del ciclo escolar. Segundo, una vez obtenidas todas las calificaciones, el responsable debe crear una base de datos que refleje el rendimiento de los discentes. Sin embargo, esta actividad no se realiza con la dedicación necesaria, debido a la falta de elementos que permitan llevar a cabo un análisis profundo sobre las causas de la reprobación. Su atención por lo tanto se ve dividida entre múltiples tareas.

Todo este proceso se ve reflejado dentro de los procedimientos de ambas subsecciones desarrollando un sistema cíclico de evaluación enfocado a la repetición. Esto se puede observar en la Figura 3. El sistema actúa como un modelo similar a la TPE, inicia sus operaciones en la SUBPP, se planifica y se diseña un programa educativo de una determinada materia que aportará al logro del objetivo curricular (1), este programa se le entrega a la Sección Académica (SA) para que el docente intérprete y acerque el conocimiento para impartirlo y adaptarlo a las capacidades de los discentes (2,3), se realiza la evaluación por medio de los exámenes (4) y se entregan las calificaciones a la SUBCE donde el responsable del área de calificaciones realiza la base de datos de calificaciones para verificar el logro del programa educativo (5).

Las calificaciones ayudan a verificar el logro del objetivo curricular, el número de discentes aprobados y reprobados determina si el programa educativo y la impartición del curso se realizaron de manera correcta durante el ciclo escolar (6), por último, de ser exitoso el ejercicio anterior, el programa educativo se ejecuta de nuevo repitiendo el mismo ciclo, pero en caso de ser lo contrario se empieza a analizar los elementos 3 y 4 para encontrar las fallas y ajustar el sistema (7). Sin embargo, se puede interpretar que existe un sistema eficaz de control de las actividades, pero ocurre lo contrario y está relacionado con el siguiente desafío.

*Los resultados de un sistema desactualizado.* A pesar de ser un sistema sólido, la Figura 3, carece de un elemento sustancial: *el aprendizaje constante de los errores cometidos en el proceso.* Si bien la saturación de actividades, la individualidad

debida a la super-especialización, el insuficiente control, la limitación del tiempo y la rotación del personal, son desafíos que han permitido explotar todo el potencial de la planeación curricular, no está exento de tener límites.

Al tratarse de la *planeación curricular* de la ESG, los discentes captan durante el proceso de enseñanza-aprendizaje los resultados de todo el sistema de elaboración curricular, el *modelo de memorización* que emplea la SUBPP ha sido efectivo durante mucho tiempo, sin embargo, las nuevas necesidades del entorno demandan más que solo memorizar conceptos.

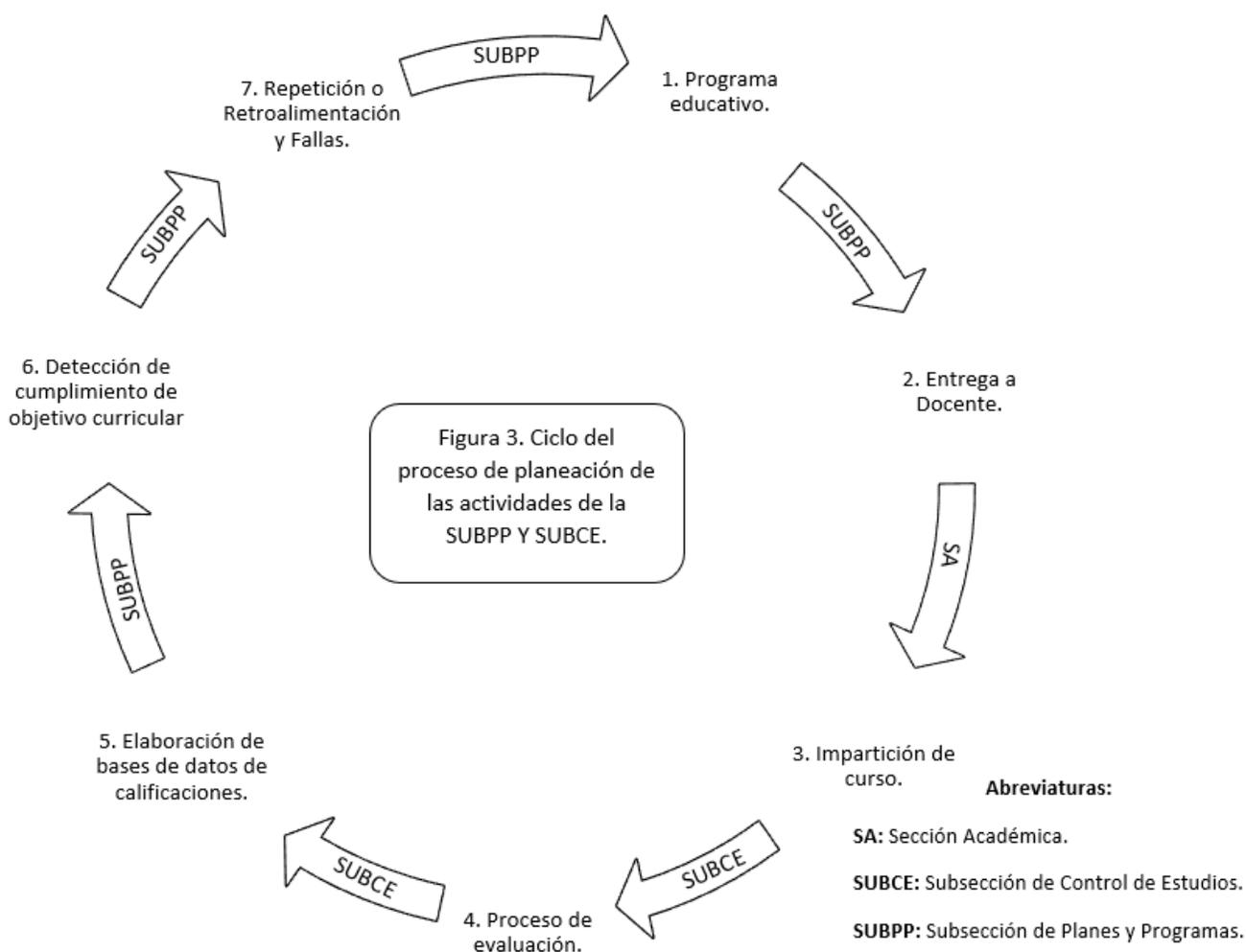


Figura de elaboración propia, basada en la interpretación del proceso laboral de las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios.

Durante nuestra estadía en el plantel, los discentes experimentaron una disminución considerable en su rendimiento académico, según datos proporcionados por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y analizados por la Secretaría de Economía (SE) la matrícula de la Escuela Superior de Guerra ha experimentado variaciones a lo largo de los tres años de pandemia (2020-2022).

En la Tabla 2, se presenta la matrícula de la Licenciatura en Administración Militar y la Maestría en Dirección Estratégica de la Escuela Superior de Guerra. Podemos notar que la matrícula de ambos programas ha experimentado cambios en la inscripción de aspirantes a futuros oficiales de Estado Mayor. Mientras que en la Tabla 3, el número de egresados ha fluctuado en ambos programas, con aumentos y disminuciones en diferentes años. Debo mencionar que existe una clara distinción entre la matrícula del plantel y el número de egresados durante sus años correspondientes.

Durante el 2020, se observó una matrícula total de 185 matriculados distribuidos en ambos programas: La Licenciatura de Administración Militar, con 166 alumnos matriculados, y la Maestría en Dirección Estratégica, con 19 estudiantes matriculados. Analizando la distribución por género, en la Licenciatura se registraron 26 egresados, lo que representa un 16% del total de la matrícula de esta carrera. Por otro lado, la Maestría presentó 16 egresados, lo que constituye un 84% del total de la matrícula de posgrado. Este dato sugiere una tasa de conclusión de estudios más alta en la Maestría en comparación con la Licenciatura.

Al sumar la matrícula total de la Licenciatura en Administración Militar y la Maestría en Dirección Estratégica, observamos un conjunto de 185 alumnos matriculados en ambos programas durante el año 2020. Al analizar el panorama de egresados, encontramos que, al sumar los discentes de licenciatura y maestría, sólo 42 discentes completaron exitosamente sus estudios en dichos programas educativos durante ese mismo período. Este conjunto de graduados constituye el 23% del total de la matrícula.

Tabla 2. Matrícula de la Escuela Superior de Guerra 2020-2022.

Programa	Ciclo escolar 2020	Ciclo escolar 2021	Ciclo escolar 2022
Licenciatura en Administración Militar	166 discentes	77 discentes	131 discentes
Maestría en Dirección Estratégica	19 discentes	14 discentes	21 discentes
Suma de matriculados	185 matriculados	91 matriculados	152 matriculados

Tabla de elaboración propia, basado en los datos de la Secretaría de Economía (SE) 2023.

Tabla 3. Número de discentes egresados de la Licenciatura en Administración Militar y la Maestría en Dirección Estratégica de la Escuela Superior de Guerra 2020-2022.

Egresados Licenciatura en Administración Militar		
Ciclo escolar	Hombres	Mujeres
2020	26	0
2021	65	1
2022	33	0
Egresados Maestría en Dirección Estratégica		
Ciclo escolar	Hombres	Mujeres
2020	16	0
2021	0	0
2022	14	0

Tabla de elaboración propia, basado en los datos de la Secretaría de Economía (SE) 2023.

En 2021, debido a la pandemia de COVID-19, se observó una notable disminución en la matrícula total, con un total de 91 estudiantes inscritos en ambos programas: 77 discentes en la Licenciatura en Administración Militar y 14 en la Maestría en Dirección Estratégica. Es importante señalar que desconocemos el por qué la Maestría no pudo llevarse a cabo durante este ciclo escolar. En contraste, la Licenciatura en Administración Militar logró mantener su operatividad, aunque de manera adaptada a las nuevas circunstancias.

Como resultado, un total de 65 discentes lograron egresar exitosamente sus estudios de licenciatura durante este año, representando un porcentaje del 72% en relación con la matrícula total de este programa. Este dato ilustra la resiliencia y la

capacidad de adaptación de la institución y los estudiantes frente a los desafíos presentados por la crisis sanitaria mundial.

En contraste, para el 2022 y en medio de la pandemia regulada, la matrícula experimentó un incremento significativo del 70% alcanzando un total de 152 discentes. Durante este año egresaron 33 discentes en la licenciatura y 14 para la Maestría. La suma de egresados de ambos programas nos da un total de 47 egresados los cuales representan un porcentaje del 31%. Los datos demuestran que, a pesar de contar con una matrícula decente para una institución militar, el análisis revela que hay una notable discrepancia entre el número de estudiantes matriculados y el número de egresados en los últimos años. Esta variación sugiere la necesidad de una revisión profunda de los factores que afectan la retención y el éxito de los estudiantes.

La baja tasa de egresados podría ser atribuida a varios factores, tanto internos como externos. Los dirigentes, jefes y soldados construyen la problemática interna dividiéndola en diferentes síntomas: 1) El desempeño docente, 2) el diseño de evaluaciones que no son congruentes con lo visto en clase, 3) la exigencia del modelo educativo de memorización y 4) los recursos de apoyo disponibles para los discentes. Por otro lado, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la matrícula y en la capacidad de los estudiantes para completar sus estudios. Las adaptaciones necesarias para continuar con la educación durante este periodo pueden haber afectado la retención y el éxito de los estudiantes.

La solución que han considerado los soldados implica la modificación de la *planeación curricular* mediante la incorporación de un nuevo modelo educativo. Los soldados de la SUBPP proponen la incorporación del *Modelo por Competencias* para mejorar el rendimiento de los discentes. Esto desarrolla un *resultado no buscado*, transformando a largo plazo la dinámica del plantel. Sin embargo, para llevar a cabo la modificación curricular se requiere una reorganización de los procesos administrativos de la SUBPP y SUBCE, resolver los desafíos anteriormente expuestos y dar paso a la incorporación del modelo educativo por competencias que permita optimizar las funciones del sistema (Figura 3).

En resumen, la exposición detallada de la *estrategia original* destaca la organización de actividades cruciales en las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios. Especialmente, hemos explorado la planeación curricular y la evaluación de los discentes para comprender las problemáticas arraigadas en la administración dentro de estas subsecciones. Estas cuestiones no sólo afectan las tareas administrativas rutinarias, sino que también actúan como barreras que limitan la exploración de otras posibilidades y mejoras. Es fundamental abordar estos desafíos para lograr una gestión más eficiente y efectiva de la educación militar en la ESG.

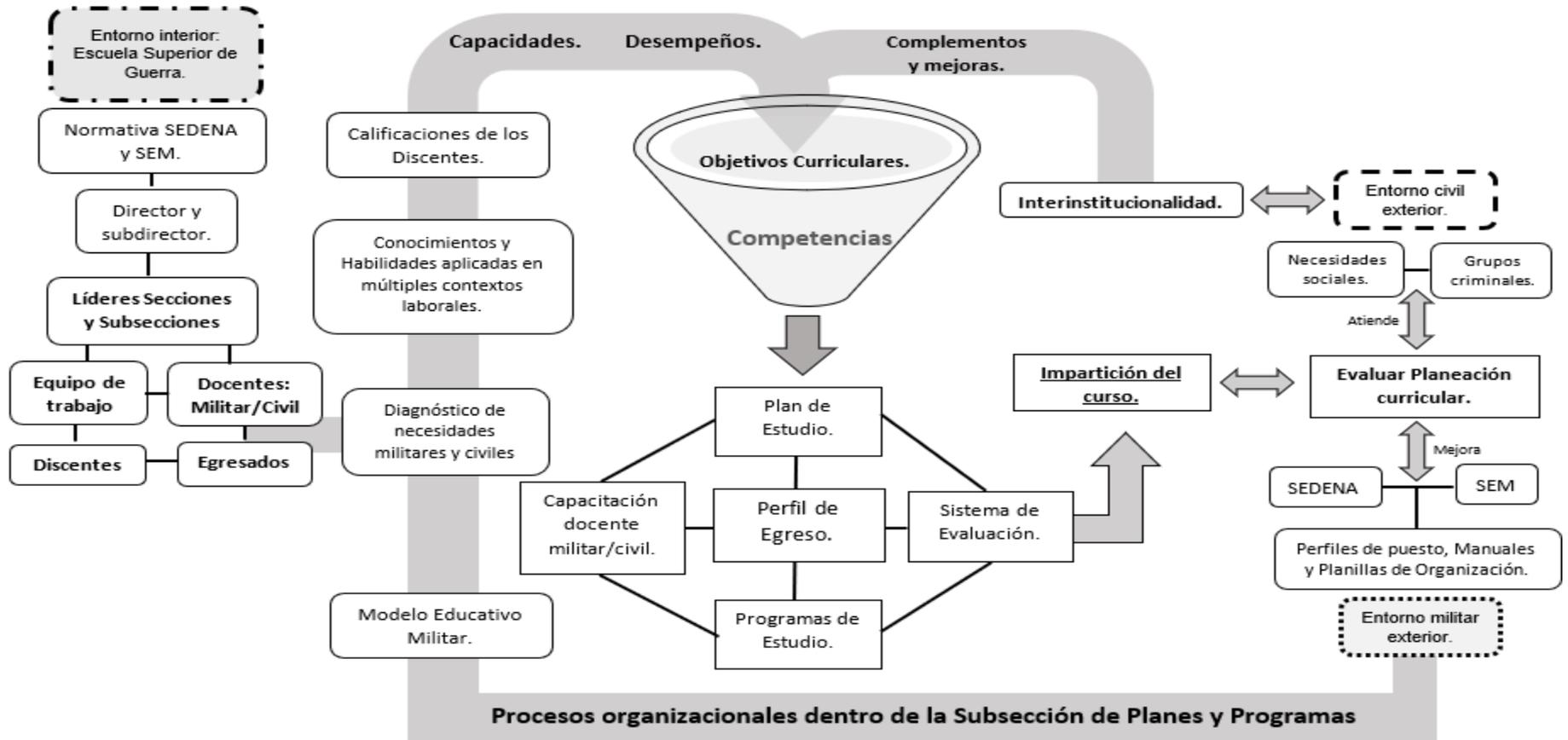
A continuación, pasamos a realizar una propuesta que invita a la jefatura y a los soldados a unificar sus fuerzas para transformar la *estrategia original*, para dirigir a la organización hacia la eficiencia a través de un *breakthrough* que optimice los aspectos fundamentales de las actividades por medio de una división de actividades efectiva y un liderazgo eficiente que premie la transición hacia una *organización multidivisional*.

## 5.5. La Gobernanza Emergente: El breakthrough de la Subsección de Planes y Programas.

La *Teoría de la Estrategia Emergente* (TEE) nos menciona que, para que exista una transformación de la *estrategia original*, es necesario poner en duda los antiguos paradigmas que conformaron la estrategia que dio vida a la organización por medio de un *breakthrough* que dará paso a los *resultados no buscados*. La integración del Modelo por Competencias, emerge como el *breakthrough* que necesita la Subsección de Planes y Programas y Control de Estudios para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje de los discentes, el *resultado no buscado*, aparece como una transformación organizacional que implica una alteración en los *procesos organizacionales* que involucran a la SUBPP y la SUBCE. Esta *Gobernanza Emergente* (GE) se enfoca en transformar internamente la organización desde la Subsección de Planes y Programas, ya que es la responsable de la planeación curricular optimizando sus funciones. Se busca lograr esta mejora a través de un *liderazgo renovado* que transforme las prácticas de mando y gestión, se incluye la implementación de *equipos de trabajo* para maximizar el rendimiento, haciendo énfasis en la formación continua del *talento humano*. Además, se propone la fusión de las actividades del *responsable del área de calificaciones* con la SUBPP.

Se plantea la apertura del plantel hacia la interinstitucionalidad, favoreciendo una constante actualización del modelo educativo mediante la interacción directa con las necesidades de las instituciones militares y civiles para mantenerse alineados con los desafíos y necesidades de ambos mundos. Estas características permiten a la SUBPP ser un *área multidisciplinaria* que busca orientar a los soldados hacia la adquisición de capacidades y habilidades que surgen de un sistema de trabajo exitoso que permita implementar futuros cambios en la *planeación curricular* del plantel. Esto lo podemos observar en la Figura 4. Proceso de planeación curricular con enfoque por competencias que se origina desde la Gobernanza Emergente.

Figura 4. Proceso de planeación curricular con enfoque por competencias que se origina desde la Gobernanza Emergente.



SEDENA: Secretaría de la Defensa Nacional.  
SEM: Sistema Educativo Militar.

Figura de elaboración propia, conforme a la adaptación del modelo por competencias dentro de la planificación curricular de la Subsección de Planes y Programas.

El diagrama, muestra el futuro sistema de trabajo que puede implementar la Subsección de Planes y Programas para emerger un nuevo y mejorado proceso de planificación curricular, que destrona al sistema de la Figura 3 e incorpora procesos colaborativos enfocados a brindarle una mejorada capacidad distintiva a la Escuela Superior de Guerra.

En consecuencia, adaptamos el *Modelo Estrella* y los principios de la *Teoría de la Estrategia Emergente*, en un modelo integral destinado a guiar la organización, unificando cada una de las aristas de la estrella con el objetivo de lograr una organización emergente capaz de alcanzar resultados educativos y administrativos satisfactorios. Este enfoque se ilustra en la Figura 5. En los temas siguientes, profundizaremos en la propuesta para orientar el liderazgo y los procesos que llevan a cabo el talento humano, así como la importancia de los procesos y la apertura del plantel mediante la interinstitucionalidad.

Figura 5. Modelo Estrella para la Subsección de Planes y Programas.

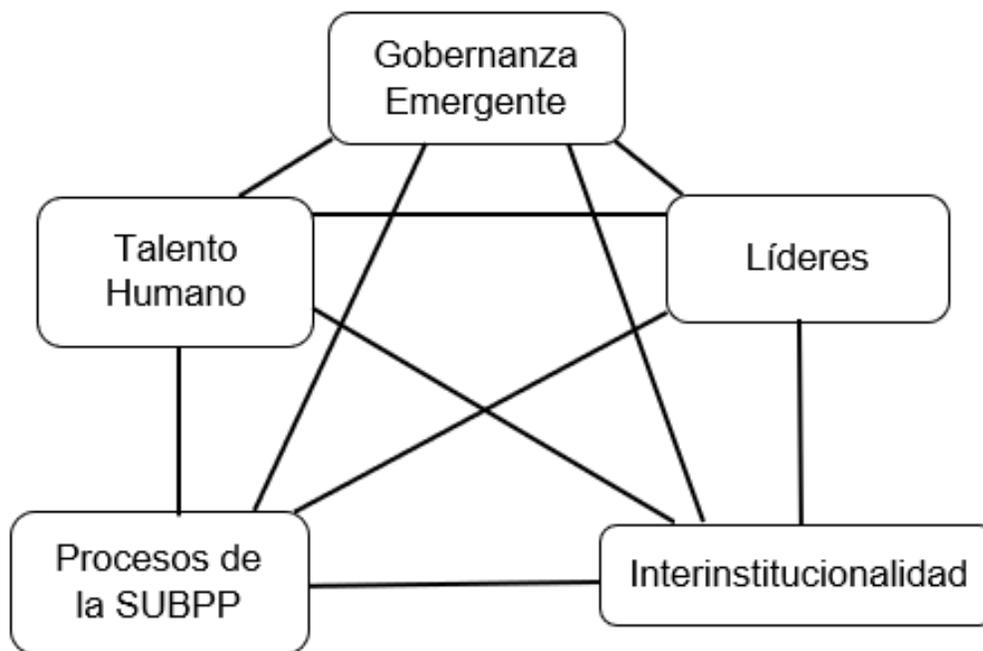


Figura de elaboración propia, basado en el Modelo Estrella de Jay. R. Galbraith (1977) en su libro "Designing Organizations. Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels" Third Edition. (2014)

## 5.6. Liderazgo transformador para dirigir la Subsección de Planes y Programas.

Para dar inicio a nuestra propuesta, comenzaremos con el primer elemento del modelo estrella: *Los líderes*. En los estudios más recientes sobre administración se le ha prestado mayor atención al papel de los directivos y jefes, con el objetivo de mejorar la forma en que estos dirigen las diversas actividades de una organización, se han llegado a conclusiones que los mejores en desempeñar labores de dirigencia poseen capacidades colaborativas para alcanzar grandes resultados.

A estas personas se les ha denominado: *Líderes*. Poseen capacidades de dirección, toma de decisiones y gestión (humanos, financieros y tecnológicos) además incluyen una serie de características que influyen, motivan y guían un propósito compartido en el grupo u organización que dirigen. Por lo general, se les suele asociar con la administración empresarial, principalmente por la delegación de responsabilidades al momento de tomar decisiones respecto del futuro de la organización, esto incluye la distribución de actividades, contratación de personal, marketing, financiamiento a proyectos, etc. Por lo tanto el *liderazgo* “se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas” (P. Robbins & A. Judge, 2017, p. 383).

Esto nos permite señalar que el rol del líder ha quedado de alguna manera apartado de la administración gubernamental, principalmente por la estructura burocrática (Capítulo 3) que no facilita la delegación de responsabilidades a sus directivos y jefes, sin embargo, la demandante eficiencia del gobierno, la *gobernanza* y la *gestión pública* posibilitan la adaptación de los principios fundamentales de distintas teorías que podran orientar el papel de los directivos y jefes.

Para poder realizar esta fusión de principios David Villanueva (2017) plantea que administrar no es sinónimo de liderar pues los objetivos de la administración gubernamental se obtienen de diferente manera.

El jefe (...) tiene la obligación de supervisar las tareas de sus subordinados y asegurarse que cumplan con los tiempos y formas. Bajo la óptica del liderazgo, esta visión de la efectividad es limitada, ya que la administración se centra en mantener

el status quo, en lugar de detectar las oportunidades de crecimiento y desarrollo (p. 42).

En la Tabla 4 podemos observar las diferencias que existen entre un directivo que pertenece a la administración gubernamental con características burocráticas, y un líder perteneciente a la administración empresarial.

Tabla 4. Diferencia entre un directivo gubernamental y un líder empresarial.

Directivo gubernamental	Líder empresarial
Sigue una estructura jerárquica rígida y formal, con claras líneas de autoridad y procedimientos establecidos.	Sigue una estructura jerárquica construida conforme a las necesidades de la organización puede ser: horizontal o burocrática.
Las decisiones suelen tomarse de manera más centralizada, con poca participación de los subordinados.	Fomenta la toma de decisiones descentralizada y puede involucrar a los miembros del equipo.
Pone un fuerte énfasis en cumplir con los objetivos establecidos por la estructura gubernamental y los planes de desarrollo	Busca alcanzar metas organizativas, pero también pone énfasis en metas individuales y grupales.
Se centra en seguir procedimientos y reglas establecidas para garantizar la consistencia en la toma de decisiones.	Tiende a valorar la innovación y la adaptabilidad, ajustando los procedimientos en función de las circunstancias cambiantes.
Puede tener un cultura más formal y orientada a la estabilidad, donde la tradición y la lealtad son altamente valoradas	La cultura se orienta al cambio donde se valora la creatividad, la iniciativa y la búsqueda constante de mejoras.

Tabla de elaboración propia, basada en las diferencias entre los directivos y líderes de David Villanueva en su libro "Liderazgo público efectivo" pp. 42 y 43.

Este conjunto de diferencias, nos permite observar la manera en que la *gobernanza* recupera conceptos clave para mejorar la administración gubernamental, desde la toma de decisiones descentralizada, el énfasis en metas individuales y grupales, innovación y adaptabilidad y una cultura orientada al cambio. Pero "el ejercicio de [estas habilidades] es muy diferente desde la administración [gubernamental]. El servidor público enfrenta retos *sui generis* propios de su profesión" (Villanueva, 2017, p. 51). Conforme a lo planteado por David Villanueva, el liderazgo dentro de la SUBPP debe orientarse a las funciones propias del ejército y la administración gubernamental, de este modo, recuperamos los conceptos clave que conforman el

*liderazgo transformador*. María T. Palomo (2017) define el liderazgo transformador como:

La habilidad de desarrollar y movilizar los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos (citado por Villanueva. 2017, p. 35).

Dada la complejidad de los desafíos presentados dentro de la SUBPP y SUBCE, es esencial potenciar la dirigencia de los jefes para abordar las problemáticas administrativas y así facilitar la incorporación del modelo educativo por competencias. En la Figura 6, se presentan las tres principales características que poseen los líderes modernos señaladas por Daniel Coyle (2018) en su libro *The Culture Code* y David Villanueva (2017) en su libro *Liderazgo Público Efectivo*. En conjunto dan origen al *Modelo de líder transformador de la SUBPP*, que servirá como referente a lo largo del análisis. Los tres principios abordan las características que Henry Mintzberg (1997) y Bourgeois y Brodwin (Capítulo 3), establecieron para la conformación de *estrategas* eficientes capaces de delegar actividades, colaborar en la toma de decisiones y adaptar su organización al entorno donde se encuentran.

Figura 6. Modelo de líder transformador dentro de la Subsección de Planes y Programas.



Figura de elaboración propia, basada en las características de los líderes de primer nivel que presenta Daniel Coyle en su libro "The Culture Code" y David Villanueva en su libro "Liderazgo Público Efectivo".

"Icono de militar gratuito" recuperado de FLATICON licenciado por Trazobanana. Fuente: <https://www.flaticon.es/packs/military-users>

### 5.6.1. El líder define un propósito.

Uno de los principales desafíos que enfrenta la administración gubernamental, es liderar a sus trabajadores hacia el logro de objetivos eficientemente. Este desafío se ve obstaculizado por los frecuentes cambios que alteran el funcionamiento de la organización, incluyendo tanto la rotación de personal como la modificación de procesos, lo que resulta en una disminución de las capacidades distintivas de la organización. En este contexto, surgen las siguientes dos preguntas. ¿Las personas conocen su organización? La respuesta es variada y compleja, ya que depende de factores individuales que empiezan desde la experiencia en dirigencia hasta el conocimiento específico sobre las actividades de la organización. Sin embargo, en muchos casos, las personas que asumen roles de dirección pueden tener un conocimiento limitado sobre las actividades que llevarán a cabo en sus nuevos puestos. ¿Posee un *propósito* la organización que dirija las actividades? Responderemos a esta pregunta más adelante, pero primero es importante destacar la diferencia entre misión y propósito organizacional:

#### Misión organizacional

La misión (...) expresa la delimitación del campo de acción de las actividades factibles, expresándola como un marco disciplinario que encauce la dirección dentro de una gran línea de acción (G. A. Steiner, 1993, p. 7 citado por Arellano Gault, 2010, p. 53)

#### Propósito organizacional

El propósito es “el conjunto de vínculos sutiles, específicos y sólidos entre el lugar donde [se trabaja] y la [misión] a la que se dirigen” (Coyle, 2018, p. 187)

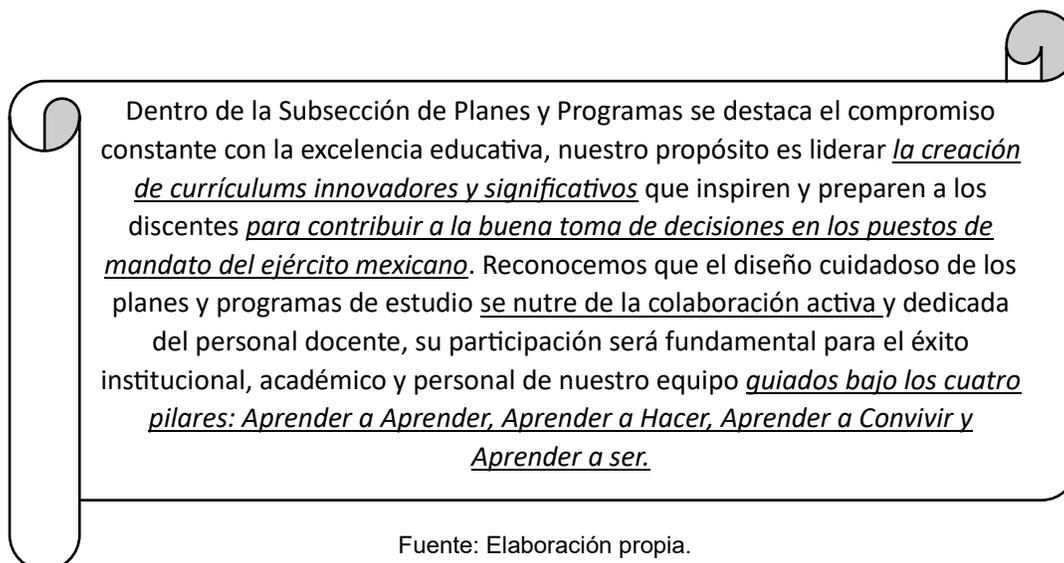
Como podemos observar el *propósito* no debe confundirse con la misión organizacional, el *propósito* se presenta como los vínculos entre las personas y la organización, son lemas y comportamientos tácitos o elaborados que optimizan las organizaciones para lograr objetivos que representan una meta superior a la que deben alcanzar, Amy Edmonson (2012) nombro estos elementos como “señales enviadas en tiempo real a través de las que los miembros de los equipos [conectan]

o no con el propósito del trabajo” (citado por Coyle, 2018, p. 184). A partir de lo expuesto, podemos responder la pregunta ¿Posee un propósito la organización que dirija las actividades? La respuesta depende de la organización, algunas establecen un propósito de manera implícita, pero en la mayoría de los casos, los líderes deben crear un propósito para mejorar la colaboración dentro de su área de trabajo.

¿Por qué es importante establecer un propósito para la SUBPP? Dado que la SUBPP aboga por la incorporación del modelo por competencias, es necesario que el líder conozca *lo que hace* su organización para dirigir cada una de las tareas fundamentales de la SUBPP. De esta manera, se logra “construir una filosofía institucional compartida y una brújula que guiará nuestras acciones y programas” (Villanueva, 2017, p. 159).

Un *propósito* puede ser establecido por un lema o un documento que conjunte la importancia de lo que realiza la SUBPP, este credo permitirá que los procesos que involucran el diseño, estructuración y contenidos curriculares de los programas de estudio, se eleven a un nivel de relevancia superior, ya que involucra al 1) personal que labora dentro de la SUBPP, 2) docentes, 3) discentes y egresados y el 4) futuro de las instituciones militares donde se desempeñe, en la Figura 7 se puede observar un boceto que de manera de ejemplo podría propiciar la incorporación del propósito de la SUBPP.

Figura 7. Ejemplo de boceto para el propósito de la Subsección de Planes y Programas.



Fuente: Elaboración propia.

Las partes subrayadas dentro del propósito de la SUBPP corresponden a los lemas subliminales que proporcionarán al líder el apoyo a la dirigencia de las actividades principales de su área de trabajo. Este listado de lemas se convertirán en las prioridades de acción que introducirá en cada uno de sus compañeros de trabajo. En la Tabla 5. Podemos observar el impacto de los lemas del propósito en los soldados de la SUBPP.

Tabla 5. Afectación de los lemas en los soldados.

Lema/señal	Afectación a los soldados
Creación de currículos innovadores y significativos.	El lema enfoca a los soldados en establecer conexiones prácticas y relevantes entre los contenidos curriculares que faciliten aplicar competencias en el entorno, impulsando la actualización según las tendencias educativas y las demandas del entorno.
Contribuir a la buena toma de decisiones en los puestos de mando del ejército mexicano.	Este lema motiva la importancia de la labor de soldados y docentes en la formación de líderes militares, fortaleciendo la conexión entre la educación y las responsabilidades futuras de los líderes. Este enfoque impacta la calidad de la formación y el futuro del ejército mexicano.
Se nutre de la colaboración activa.	El lema promueve una cultura colaborativa donde el trabajo en equipo es esencial para el éxito. Creando un entorno donde jefes, soldados y docentes colaboren para mejorar la calidad de la educación.
Guiados bajo los cuatro pilares: Aprender a Aprender, Aprender a Hacer, Aprender a Convivir y Aprender a ser.	Este lema motiva a jefes, soldados y docentes a trabajar conforme a los principios fundamentales de las competencias educativas, inspirando un enfoque integral destinado al desarrollo de los discentes.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo por competencias, junto los lemas, facilitará la conexión directa de los soldados con el *propósito*. El enfoque educativo se centra en una interacción constante con el entorno, adaptándose al contexto que rodea al plantel, esto permite que los soldados puedan transmitir los contenidos necesarios para que los futuros egresados cumplan con los perfiles requeridos por los centros de trabajo, cubriendo así las necesidades laborales.

¿Cómo establecer el *propósito* de manera eficiente? Los lemas, son la punta del iceberg para la incorporación del credo, sin embargo, por sí solas pueden o no influir en la motivación de los soldados. Para responder la cuestión es necesario cultivar un *entorno de colaboración*, esto se logra mejorando la secuencia de interacción de los soldados y jefes, se debe optimizar el modelo al que he denominado *interacciones normativas preestablecidas* estas se encuentran en toda la estructura del ejército mexicano, estas interacciones inician una vez el sujeto se incorpora al ejército e involucran los rangos y la comunicación verbal y física.

Esto establece un comportamiento verticalizado que limita la interacción de los soldados en el proceso de toma de decisiones junto a los jefes, generando problemas de individualización y falta de control en las tareas a corto plazo. No se pretende romper la jerarquía y los rangos de cada miembro de la SUBPP, sino trabajar en equipo para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos, el *breakthrough* al cuestionar las actividades normalizadas genera crisis y “las culturas de éxito muchas se forjaron en momentos de crisis” (Coyle, 2018, p. 212).

Para que los jefes logren establecer el propósito junto con sus compañeros, deben adoptar el modelo de *liderazgo transformador* e involucrar a los soldados en las actividades de la SUBPP. Lograrlo demanda un esfuerzo considerable de compromiso y disciplina por parte de los jefes, ya que implica optimizar la interacción a través de un *Modelo de Delegación* que se explicará a continuación.

### 5.6.2. El líder es facilitador.

Una de las grandes capacidades que debe poseer un líder es la colaboración, esta se logra por medio de la *facilitación*, “el trabajo colectivo es más eficiente y eficaz que el trabajo individual; que no sólo se produce más sino que crean, se innovan y se desarrollan más ideas de manera cooperativa” (Villanueva, 2017, p. 120).

Para establecer el propósito, el modelo por competencias y la cultura de colaboración será necesario diseñar un proceso de inducción que facilite a los soldados su incorporación en sus roles laborales. Esta tarea se respalda por medio del modelo de *liderazgo situacional II* de Ken Blanchard (Capítulo 3), el cual hemos adaptado según las necesidades organizacionales de la SUBPP. Con el objetivo de disminuir la *saturación de trabajo*, hemos denominado a este sistema *Modelo de Delegación*, el cual, se puede observar en la Figura 10. Este modelo permite al líder desarrollar tres habilidades fundamentales para orientar a los soldados a su puesto de trabajo y establecer nuevos hábitos organizacionales que mejoren la SUBPP.

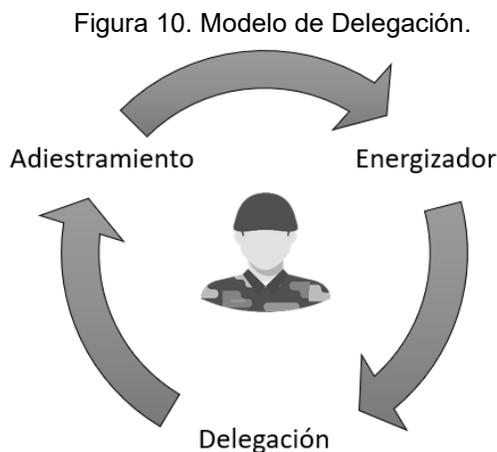


Figura de elaboración propia basada en los principios del Liderazgo Situacional II de Ken Blanchard en su libro “Liderazgo al más alto nivel”.

“Icono de militar gratuito” recuperado de FLATICON licenciado por Trazobanana. Fuente: <https://www.flaticon.es/packs/military-users>

1.- *Adiestramiento*. La primera habilidad que debe desarrollar el líder consiste en el adiestramiento de los soldados. El primer contacto consiste en reforzar el propósito de la SUBPP, destacando la importancia del trabajo a nivel organizacional, institucional y jerárquico. Esto establece las bases para generar un sentimiento de responsabilidad y pertenencia en los soldados. El segundo contacto se enfoca en la

zona de trabajo e implica una inducción clara sobre el modelo por competencias y el papel de cada soldado en las actividades.

Posteriormente el líder debe reconocer las *capacidades y desempeños* de los soldados desarrollando un “entorno sano, productivo que fomente el crecimiento de las personas que trabajan en él” (Villanueva, 2017, p. 121), para construir este entorno sano de trabajo, el líder debe entablar una relación de confianza que facilite la orientación del soldado en sus nuevas actividades, “es importante recordar que el liderazgo no es posible si no existe confianza entre líder y liderados. La construcción de puentes entre las partes es indispensable para que exista una relación positiva y benéfica” (Villanueva, 2017, p. 139). De acuerdo con Joh Maxwell (2015), un entorno de colaboración reúne las características mostradas en la Figura 11.

Figura 11. Entorno de colaboración.



Figura de elaboración propia, basada en *El ABC del coaching*. Lo que todo líder necesita saber de John Maxwell (2015), Fuente. El liderazgo público efectivo de David Villanueva (2017).

Para guiar al soldado en su proceso de inducción laboral, el primer paso consiste en *cultivar la confianza*, mediante una capacitación que involucre al soldado y a sus compañeros de trabajo. “Las organizaciones de alto desempeño utilizan la capacitación formal, el entrenamiento y el apoyo en el trabajo para desarrollar las habilidades y competencias de sus colaboradores” (Blanchard & otros, 2007, p. 138). De este modo se cultiva la cultura de colaboración que permitirá disminuir en el futuro la *saturación de actividades* y la *individualización* dentro de la SUBPP.

Durante este periodo el líder debe ser paciente y *ofrecer tiempo* al soldado para lograr adaptarse y adquirir las competencias requeridas para desempeñarse correctamente en su área de trabajo, el líder desempeña el papel de entrenador donde “le enseñe todo lo relacionado con [su] parte del proceso (...) y establecer las metas adecuadas para planificar y priorizar lo que necesita lograr para triunfar en este campo” (Blanchard & otros, 2007, p. 150). Durante el proceso de adiestramiento, será fundamental que el líder acompañe al soldado en su incorporación, la duración de la capacitación dependerá de la complejidad del puesto. Una vez que el soldado logre por sus propias capacidades la adquisición de competencias tendrá la seguridad suficiente para tomar la iniciativa y realizar las actividades, debemos recordar que durante este proceso cometerá errores que son parte del adiestramiento, para sobrepasar este obstáculo el líder debe ser *energizador* cuyo principio se explicará a continuación.

2.- *Energizador*. Una de las virtudes que engloba el liderazgo es la capacidad de influencia. Siguiendo los principios del *entorno de colaboración* de la Figura 11, la Motivación es esencial para comandar las actitudes y desempeños de los soldados, no basta sólo con recompensas económicas y de escalar en la jerarquía, la motivación debe implementarse junto el propósito y la satisfacción personal al realizar sus actividades ¿Cómo se logra esto? El líder debe ser capaz de entender que, “cuando una persona intenta una nueva actividad, o comportamiento o tarea, literalmente se está formando un nuevo circuito en el cerebro. Esto implica un gasto de energía” (Villanueva, 2017, p. 128). David Villanueva (2017) retoma las ideas que propuso David Rock (2007) en su libro *Quiet Leadership. Help People Think Better*. Donde establece que la energía cerebral va relacionada con los hábitos de las personas, el hábito se almacena en el subconsciente lo que le permite realizar acciones automáticas. “La respuesta, sostiene Rock, está en que el trabajo del líder es ayudar a los demás a hacer sus propias conexiones” (Villanueva, 2017, p. 129).

El líder durante el acompañamiento del soldado debe prolongar su independencia y generar el *hábito de autosuperación*, durante el proceso de energización el soldado es un *ejecutor*, conoce sus responsabilidades con la característica que aún requiere

del apoyo del líder y sus compañeros para lograr llevar las actividades con mayor dificultad, el líder “tiene la misión de identificar los hábitos que producen bienestar o perjuicio” (Villanueva, 2017, p.129), se deben detectar las áreas de mejora que requiere el soldado, esto se hace evidente en las dificultades en la interacción con compañeros (Actitudes), en la comprensión de la tarea (Conocimientos) y en la elaboración de la tarea (Habilidades). Al superar estas barreras el líder debe destacar los avances que el soldado valla presentando durante su desarrollo, esto afectará al subconsciente generando que sus acciones *transciendan como una meta*. “Esta parte es especialmente valiosa en la administración pública, ya que el servidor público orienta su labor (...) con la finalidad de generar valor público compartido” (Villanueva, 2017, p. 122).

3.- *Delegación*. Una vez superada la etapa de energización, el soldado ha adquirido el *facultar* (Capítulo 3) donde adquiere cierto nivel de independencia, ahora se ha transformado en un agente importante dentro de los procesos, el trabajo colaborativo a rendido frutos, de esta manera emerge un *sentimiento de seguridad* que favorece a la SUBPP. “El empoderamiento es el elemento energizante de este proceso. Empoderar implica facultar a un individuo de habilidades y capacidades que le permitirán transformar su realidad y superarse a sí mismo” (Villanueva, 2017, p. 132). De esta manera el propósito fluye en cada integrante de la SUBPP cada soldado tiene la capacidad de aportar con sus competencias mejoras a los procesos y eficientizar la organización.

En este punto el líder ha emergido un *entorno colaborativo* eficiente entre jefes y soldados que le permite gestionar de manera eficaz cada una de las tareas de la organización. De esta manera, concluimos el proceso de inducción que pueden adoptar los jefes para eficientizar las tareas dentro de la SUBPP. La habilidad de *facilitación* ayudará a disminuir los obstáculos provocados por la individualización y la falta de control, ya que permite a los soldados colaborar al mismo tiempo que el líder comparte tiempo y dedicación a posibilitar su incorporación de la manera más rápida y eficaz.

### 5.6.3. El líder se adapta.

Una de las cualidades que poseen los líderes es la capacidad de adaptación al entorno, esta habilidad determinará el rumbo de la organización hacia el éxito o el estancamiento en el tiempo, bajo esa premisa “desde el momento en que una organización se convierte en un sistema abierto al medio, asume que debe cambiar junto con la sociedad a la que pertenece” (Novoa Ramos, 2000, p. 5).

Desde la perspectiva de la TEE la búsqueda de la mejora progresiva de la organización requiere de modificar los paradigmas establecidos mediante el *breakthrough*. En ese sentido, el líder debe poseer la capacidad de dirigir a su organización hacia la *evolución*. George Land (1970) establece en su *Teoría de la Transformación* que las organizaciones se desarrollan en tres diferentes fases de crecimiento que representan el ciclo de vida de una organización. Esto lo podemos observar en la Figura 12.

Debo aclarar que no profundizaré en las 2 primeras etapas de la Teoría, pues según lo establecido en la Teoría, La *fase 1 Formativa* corresponde al surgimiento de la organización y la *fase 2 Normativa* a la conformación de los patrones de éxito que eventualmente se repiten, sin embargo, para llegar a la *fase 3 Integración* debe comenzar “con la declinación de (...) lo que servía para hacer crecer el sistema y perfeccionarlo, ahora se convierte en algo que provoca la decadencia” (citado por Novoa Ramos, 2000, p. 51).

Por lo tanto, la *fase 3 Integración* consiste en “Integrar lo nuevo y lo diferente” (Canales Treviño, 2020), al sistema para lograr nuevamente su crecimiento. En la Figura 12 podemos observar que la *fase 3 Integración* dentro de la SUBPP aún no logra adherirse a sus compañeras ¿Por qué ocurre esto? Cómo lo observamos en el Subtema 5.4.1. El sistema correspondiente al ciclo del proceso de planeación curricular de la Figura 3 que ha alcanzado su límite y es necesario adaptarlo a las necesidades internas y externas del plantel y así alcanzar la fase 3 del proceso de

Figura 12. Fases de la Teoría de la Transformación aplicadas en la SUBPP.

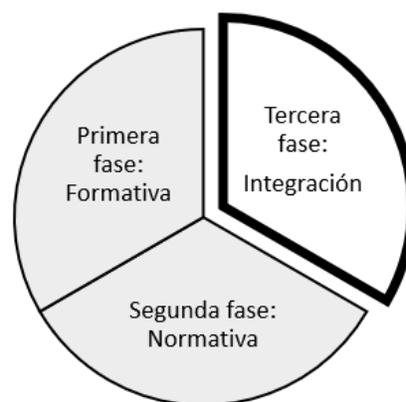


Figura de elaboración propia, basada en *La Teoría de la Transformación* de George Land (1970)

transformación. ¿Cómo lograr que el líder incluya la fase 3 en la SUBPP? Para incorporar esta fase, el líder requiere dirigir sus esfuerzos hacia la *innovación*.

La *innovación* la podemos definir como el “resultado de un proceso de análisis de las necesidades futuras que emergen en el entorno, en la organización y en el usuario” (Montiel Reyna, 2018, p. 52) el líder que comprende las necesidades del entorno y de la propia organización percibe la innovación como un beneficio que brindará un valor que se adhiere directamente a las múltiples capacidades distintivas de la organización. “La *innovación* en el sector público es un proceso cuyo objetivo final es la creación de valor para garantizar el bienestar de la sociedad” (Montiel Reyna, 2018, p. 57).

Para lograr la *innovación* dentro de la SUBPP, el líder debe generar el pensamiento colectivo dentro del área de trabajo, en los Subtemas 5.6.1 y 5.6.2 abordamos las cualidades que deben desarrollar los jefes para inducir adecuadamente a los soldados dentro de sus puestos de trabajo, y al mismo tiempo, desarrollar un *propósito* y lemas que motiven la realización del trabajo. El trabajo colectivo genera la *sinergia* de actividades que permiten crear un entorno innovador y capaz de adaptarse a las tendencias externas o actualizar los procesos internos de la organización. Sin embargo, “no cualquier [grupo] es capaz de obtener sinergia” (Montiel Reyna, 2018, p. 121) para lograrlo el líder debe unir todos los elementos de su organización que involucran al *talento humano* mediante la conformación de *equipos de trabajo*, la optimización de los procesos y la apertura del plantel a la colaboración *interinstitucional*, de este modo “la adaptación tiene que ver principalmente con [actualizaciones internas] (Novoa Ramos, 2000, p. 101).

En los siguientes temas, profundizaremos en los aspectos clave que permitirán al líder aprovechar y maximizar las capacidades y desempeños de sus compañeros, donde el talento de los soldados puede fortalecerse por medio del enfoque por competencias, incentivando a los soldados a mantener un proceso de aprendizaje continuo para desprender la *super especialización* inducida por la burocracia y emerger al *soldados profesionales*. Este proceso permite que la *fase 3 Intregración* para la SUBPP se vea fortalecida por medio de la mejora de los procesos

organizacionales que requieren la mejora del personal que labora al interior de la subsección.

Con la adopción de los tres principios del *liderazgo transformador*, la SUBPP puede enriquecer sus funciones orientando el trabajo hacia un desarrollo organizacional eficiente que tiene posibilidades de adaptación y mejoras en el corto a largo plazo. Sin embargo, puede surgir la siguiente incógnita ¿Qué ocurre con la rotación de los jefes? Este es un gran desafío. Nuestra propuesta de liderazgo permite que los jefes antes de abandonar su puesto de trabajo, apoyen a los nuevos a introducirse dentro de la emergente cultura colaborativa de la SUBPP. Este proceso puede verse obstaculizando por procesos burocráticos. No obstante, la estrategia sigue orientada a la inducción laboral, con énfasis en la importancia del *propósito*. Los jefes que ingresen a esta posición de dirigencia deben ser conscientes que la Escuela Superior de Guerra tiene una misión de suma importancia para la dirigencia y futuro del ejército mexicano. Asumiendo esa responsabilidad, el nuevo Jefe conocerá los aspectos clave que conforman el liderazgo transformador de la SUBPP.

Esta inducción puede ser apoyada por el director y subdirector del plantel, quienes pueden asegurar que los nuevos jefes no solo establezcan metas claras, sino que también promuevan una cultura de colaboración y motivación dentro de la organización para incentivar la adaptación constante. Este enfoque asegura que todos los esfuerzos del equipo estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización, maximizando el uso de recursos y garantizando resultados.

De este modo, el objetivo es preservar las mejoras organizacionales al interior de la SUBPP, ya que los cambios repentinos pueden alterar o devolver los desafíos que pretende mitigar el liderazgo transformador. Este proceso de aprendizaje organizacional requiere ser retroalimentado desde la perspectiva de mejora continua, incentivando y motivando a los nuevos jefes junto a sus compañeros a ser innovadores para fomentar una cultura de adaptación y crecimiento constante.

## **5.7. La gestión del talento humano un nuevo paradigma para la Subsección de Planes y Programas.**

El departamento de Recursos Humanos (RH) tiene como objetivo “maximizar los resultados de los trabajadores. Esto demuestra que, un siglo después de la aparición de la *administración científica*, subsiste el paradigma de que unos piensan y otros ejecutan” (Higuera, 2011, p. 68). Esta continua división entre directores/jefes (planeadores) y trabajadores (ejecutores) ha sido clave para maximizar los procesos de las organizaciones militares. Sin embargo, los avances en tecnología, el fortalecimiento de las organizaciones criminales y el cambio generacional. Han afectado la manera en la que se desempeñan los roles de planeador y ejecutor, demandando una interacción y trabajo colaborativo para hacer frente a estos desafíos.

Por lo tanto, para alcanzar la eficiencia organizacional es esencial disponer de los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para llevar a cabo los procesos que componen el funcionamiento de la organización. Pero, durante los últimos años dentro de los nuevos enfoques teórico administrativos, el recurso humano, ya no se percibe como tal. “Los recursos son cosas iguales y estandarizadas, son commodities, inertes y estáticos que deben ser utilizados y aplicados, y por tanto administrados, como elementos pasivos que no tienen vida propia” (Chiavenato, 2020, p. 5).

Al contrario que los recursos, las personas, son agentes que poseen un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que han adquirido durante su experiencia personal y formación profesional o informal, que definirán la forma en la que se desempeñará dentro de la organización, por lo tanto, percibir las como un recurso es un error pues, “no son entes pasivos ni estáticos, sino inteligentes, aprenden con rapidez y muestran comportamientos activos y proactivos” (Chiavenato, 2020, p. 6).

Esta nueva percepción de las personas requirió un *breakthrough* en el paradigma del departamento de RH, donde el primer acercamiento a la gestión de personas se dio “en 1970 con los modelos humanistas de administración” (Novoa Ramos, 2000, p. 79). Enfocados en mejorar las relaciones interpersonales, las condiciones de

trabajo y la compensación. De este modo, los jefes empezaron a percibir al recurso humano como el principal impulsor de la organización, pues con los avances traídos por la globalización se demandó personal cada vez más capacitado que brinde conocimientos, habilidades y actitudes actualizadas para proveer valor a las capacidades distintivas de la organización.

Este proceso de transformación junto a la *gestión pública* y la *gobernanza* posibilitaron que el área de Recursos Humanos (RH) se enfocará en detectar las capacidades y desempeños de los sujetos para seleccionar a los *talentos* capaces de brindar valor a la organización. A éste proceso se le conoce como la *gestión del talento humano* (GTH) y su objetivo principal es “saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo” (Chiavenato, 2020, p. 11). Este proceso involucra a jefes y trabajadores en la dirección de la organización trabajando en equipo y aprovechando los talentos de los sujetos para alcanzar el desarrollo organizacional efectivo. Dejando atrás la división entre planeadores y ejecutores.

En el contexto del ejército mexicano, la formación del *talento humano* se realiza mediante cursos de capacitación que ofrece la SEDENA junto al SEM donde le brindan las competencias necesarias para insertarse en el puesto laboral, sin embargo, este conjunto de conocimientos y habilidades no han sido aprovechados por las instituciones debido a dos factores: 1) Las competencias brindadas por los cursos no han sido actualizadas, lo que dificulta que los soldados exploren alternativas para eficientar y flexibilizar su trabajo y 2) la insuficiencia de personal dentro de las áreas. Ambos factores van de la mano con la ausencia de soldados profesionales que potencien los procesos dentro de las áreas donde realizan sus actividades.

Esto genera una necesidad interna que debe ser observada por el *líder transformador*, Howard C. Warren (1996) define la necesidad como la “experiencia provocada por la ausencia de... cualquier factor o condición en el medio” (citado por Mendoza Núñez, 2005, p. 20). La SUBPP no está exenta de estos problemas pues la falta de profesionalización y la ausencia de personal han dificultado que los

procesos se lleven a cabo de manera más eficiente. Por lo tanto, se requiere de un ajuste que aproveche los conocimientos adquiridos por los cursos del SEM y reforzarlos por medio de la gestión del *talento humano*.

Para lograr esta optimización de tareas debemos señalar que “el talento es una dimensión eminentemente individual, los individuos son los dueños del talento” (Salazar Yusti, 2020, p. 210) el talento puede ser reclutado de manera interna o externa, ambas formas son viables para fortalecer las *capacidades distintivas* de la organización. Sin embargo, una inadecuada gestión del talento puede llevar a no aprovechar las ventajas que le brinda el sujeto a la organización debido a que no existen mecanismos al interior que le brinden los recursos necesarios para fortalecer sus habilidades. La SUBPP ha implementado el reclutamiento interno “que se encarga de buscar competencias internas para aprovecharlas mejor (...) funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto más complejos)” (Chiavenato, 2020, p. 101). Sin embargo, la ausencia de competencias no ha permitido optimizar o innovar en los múltiples procesos dentro de la subsección. Para su intervención el desarrollo organizacional que proponemos se enfoca principalmente en tres principales estratos mostrados en la Figura 13.

Figura 13. Desarrollo Organizacional para la Subsección de Planes y Programas.

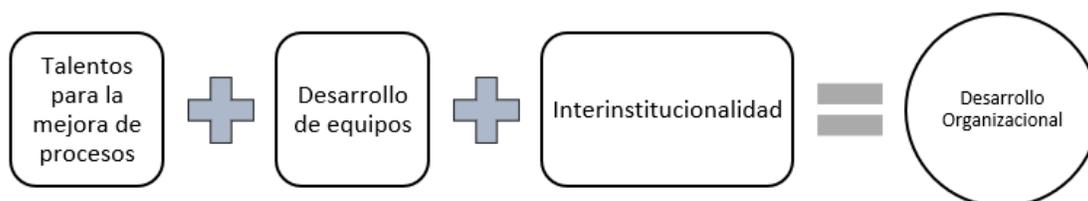


Figura de elaboración propia.

Ahora nos enfocaremos en las siguientes tres aristas de nuestra propuesta de *Modelo Estrella*, donde profundizaremos en la actualización y optimización de los procesos educativos y administrativos que realiza el recurso humano, mediante el cambio de paradigma hacia la gestión del talento humano, la formación de equipos de codesarrollo y la colaboración con otras instituciones civiles y militares.

## **5.8. Desarrollo de talentos para optimizar los procesos de la Subsección de Planes y Programas.**

Una de las preguntas con las que podemos empezar nuestro análisis es ¿Cómo aprovechar el talento de los soldados dentro de la SUBPP? En el tema 5.6.2. Explicamos el *Modelo de Delegación* donde destacamos la importancia de los hábitos dentro de la organización. “La vida organizacional está dirigida la mayor parte del tiempo por hábitos, es decir, por conductas o rutinas inerciales, automáticas e inconscientes” (Villanueva, 2017, p. 129). Los hábitos organizacionales de la SUBPP deben actualizarse hacia un nuevo enfoque donde la formación de los soldados se dirija hacia la optimización de sus competencias para profesionalizar su trabajo con el propósito de mejorar las *capacidades distintivas* de la ESG.

Para lograr el desarrollo pleno del talento de los soldados debemos retomar el concepto de las competencias, la Construcción Colectiva de las Instituciones de Educación Superior Europea de la Unión Europea define las competencias como:

Conocer y comprender (conocimiento teórico de un campo académico, la capacidad de conocer y comprender) saber cómo actuar (la aplicación práctica y operativa del conocimiento a ciertas situaciones) saber cómo ser (los valores como parte integrante de la forma de percibir a los otros y vivir en un contexto social (Unión Europea, 2003, p. 15, citado por Salgado Visoso y otros, 2022, p. 153).

Esta definición junto al proyecto *Tuning Europa* permitieron establecer la división de atributos que conforman el modelo educativo. En la Figura 14 podemos observar los tres pilares que nos ayudarán a dirigir la actualización de los principales procesos dentro de la SUBPP, ha este proceso se le ha denominado *desarrollo de talentos*.

Figura 14. Pilares del Modelo por Competencias.

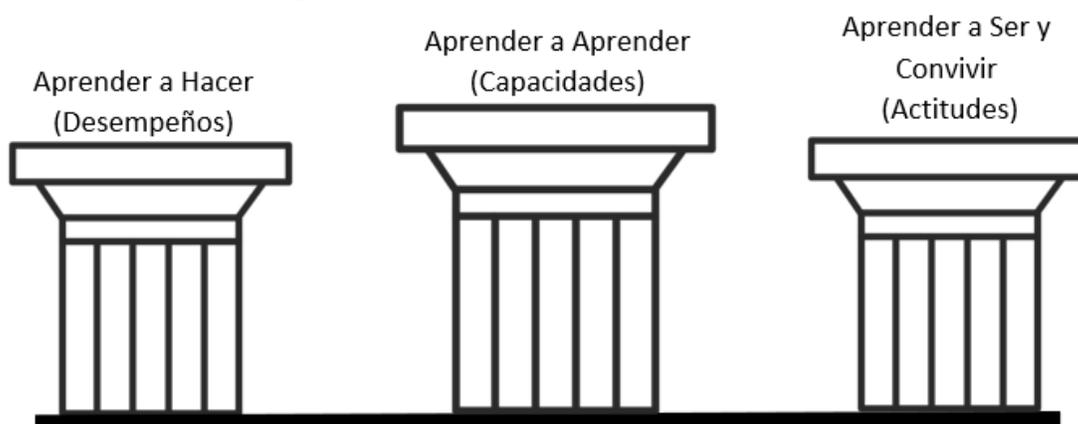


Figura de elaboración propia.

“Pilar” recuperado de VEXELS licenciado por VEXELS. Fuente: <https://es.vexels.com/icon/pilar/>

Leonard Lander (1990) argumenta que:

El desarrollo de talentos está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo, el crecimiento y la carrera profesionales (citado por Chiavenato, 2020, p. 382)

Los soldados explicaron que desarrollan variadas competencias a lo largo de su carrera dentro de la armada, sin embargo, las tareas enfocadas a la administración, manejo de hardware y software, y en este caso conocimientos específicos enfocados a la educación no se le ha brindado la suficiente atención. Por lo tanto nuestro objetivo es brindar un enfoque que permita actualizar las competencias de los soldados.

El desarrollo presupone que existen determinadas condiciones previas del talento que ya ha sido capacitado para construir sobre ellas un crecimiento profesional que va mucho más allá de sus actividades en su trabajo actual. (Chiavenato, 2020, p. 383)

Durante toda la investigación hemos señalado las distintas necesidades que debe resolver la SUBPP. Para apoyar el inicio de este progreso hacia la incorporación de fase 3 que mencionaba George Land (1970), es necesario brindar nuevos *talentos* a los soldados que beneficien las capacidades distintivas de la ESG. Para su intervención se propone la elaboración de *guías de trabajo* con un enfoque en el adiestramiento del soldado. Estas *guías* tienen el propósito de mejorar las

competencias que los soldados adquieren en “los cursos de formación, capacitación, de perfeccionamiento o superiores” (SEDENA, 2024). Los cursos brindan conocimientos que funcionan dentro de las áreas, pero, por motivos de tiempo no se han explorado alternativas que actualicen las funciones dentro de los procesos.

Las *guías de trabajo* estarán basadas en el estándar por competencias *EC301 Diseño de Cursos para el Capital Humano*. La estructura del *estándar de competencias* (EC) permite establecer los tres pilares del enfoque por competencias ya que la construcción de los contenidos estarán dirigidos a brindar los conceptos de su área de trabajo (capacidades), apropiarse de sus habilidades llevando paso a paso su realización (desempeños), y desarrollar las actitudes específicas para desempeñarse con sus compañeros. Para comenzar esta mejora identificamos los *puestos de trabajo actuales* que conforman la SUBPP, los cuales se pueden encontrar detallados en la Figura 15. Estos roles de trabajo se centran principalmente en la coordinación de las mesas de planes y programas, donde se llevan a cabo todas las actividades de la subsección.

Figura 15. Perfiles de puesto de la SUBPP.

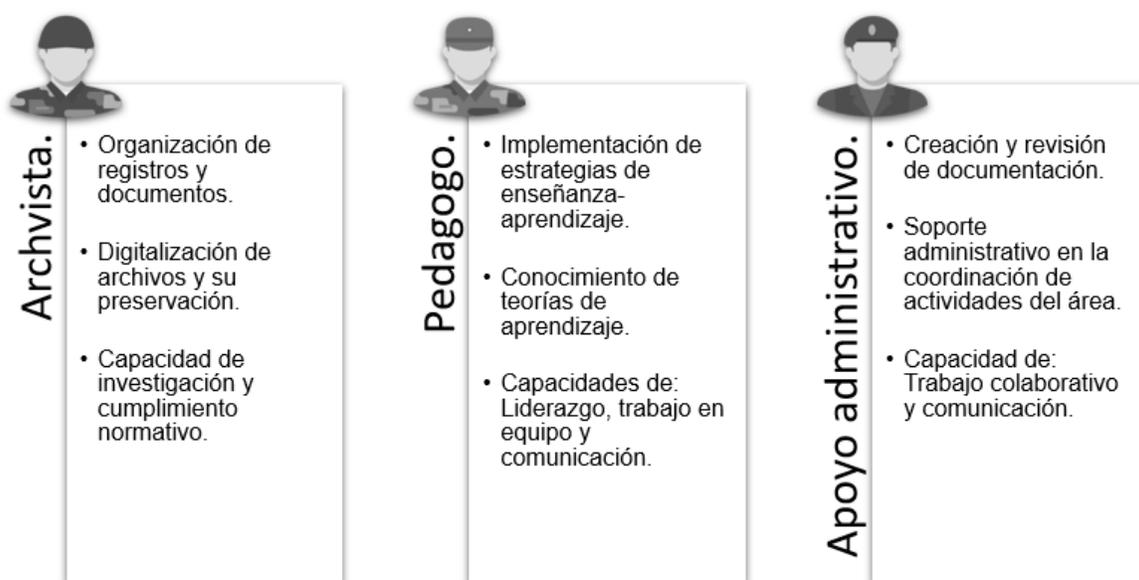


Figura de elaboración propia.

"Icono de militar gratuito" recuperado de FLATICON licenciado por Trazobanana. Fuente: <https://www.flaticon.es/packs/military-users>

Debido a la *rotación de personal*, la *individualización* y la *saturación de actividades* la carga laboral recae en el soldado con mayor formación profesional disponible. En el caso de la SUBPP, esta responsabilidad de multitareas se concentra en el pedagogo, ya que su formación le permite asumir diversas tareas secundarias. Por otro lado, los archivistas y apoyos administrativos se concentran en la realización de actividades administrativas relacionadas con la elaboración de documentos, como bitácoras, órdenes del día y oficios.

Para llevar a cabo esta mejora y fortalecer los puestos laborales actuales dentro de la SUBPP, es esencial realizar un *diagnóstico de necesidades militares* esto nos permitirá identificar que capacidades y desempeños que requiere fortalecer los soldados. En la Figura 16, se muestra, como las competencias actúan como el fundamento sobre el cual se construyen las *guías de trabajo*. Estas guías, a su vez, son cruciales para impulsar la mejora continua de los procesos organizacionales, asegurando que la SUBPP opere con la máxima eficacia y adaptabilidad.

Figura 16. Sistema de apropiación de talentos para la SUBPP.



Figura de elaboración propia.

Para el desarrollo de las guías debemos ubicar primero, ¿Cuáles son las principales capacidades, desempeños y actitudes que requiere la SUBPP? Los soldados enfatizan que se requieren competencias enfocadas al ámbito profesional, principalmente en áreas de manejo computacional, educativo y colaborativo, para esto nos acercaremos a las competencias de los siguientes perfiles de puesto mostrados en la Figura 17.

Figura 17. Perfiles de puesto requeridos dentro de la SUBPP.

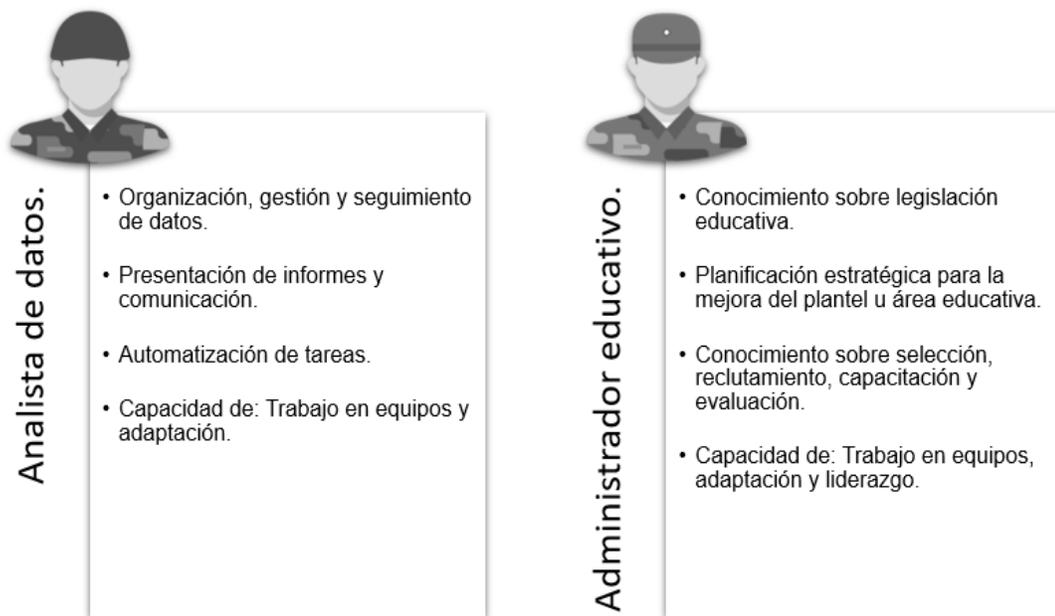


Figura de elaboración propia.

"Icono de militar gratuito" recuperado de FLATICON licenciado por Trazobanana. Fuente: <https://www.flaticon.es/packs/military-users>

Esta integración de perfiles de puesto permitirá optimizar los procesos enriqueciendo la gestión administrativa y educativa de la SUBPP, las *guías de trabajo* integrarán los conocimientos específicos que provean a los soldados las competencias requeridas para eficientizar el trabajo dentro del área. Además de establecer *roles de responsabilidad*, que permiten a los soldados desempeñar actividades específicas que se requieran para la elaboración de proyectos con mayor complejidad o en el apoyo de sus compañeros en diversas tareas que demandan demasiado tiempo y esfuerzo. El objetivo final es mitigar los problemas asociados con la inducción al puesto debido a la rotación de personal e individualización, asegurando una integración más fluida y un mantenimiento continuo de la eficiencia operativa.

### 5.8.1 El Rol del Administrador Educativo.

Esta primera *guía de trabajo* contendrá las competencias de un Administrador Educativo (AE). El AE es un profesional capaz de liderar, gestionar recursos financieros, conformar equipos, elaborar guías de capacitación, analizar datos, idear políticas y modelos educativos. Al ser un campo interdisciplinario que integra aspectos de la educación y la gestión, el jefe o soldado que adquiera las competencias del AE estará preparado para colaborar de manera efectiva con diversos especialistas, incluyendo jefes de área, archivistas, pedagogos, analistas de datos, psicólogos educativos y personal de apoyo administrativo. Esta colaboración multidisciplinaria es crucial para optimizar y hacer más eficiente la organización de la SUBPP, asegurando que los proyectos se desarrollen de manera más coordinada y efectiva. En la Figura 18 se muestran los elementos que conforman el rol de AE.

Figura 18. Funciones del Administrador Educativo de la SUBPP.



Figura de elaboración propia.

**Legislación educativa:** La legislación educativa es un aspecto fundamental en el campo de la educación, ya que establece el marco legal que regula todos los aspectos del Sistema Educativo Nacional. Para garantizar el éxito en el diseño y ejecución de planes y programas de estudio, es importante que los soldados estén familiarizados con la estructura específica de la educación, esto les permitirá alinearse con el modelo educativo vigente o diseñar nuevos enfoques pedagógicos que respondan a las necesidades emergentes del entorno militar y civil. El propósito es mejorar la calidad de la educación, fomentar la innovación organizacional y promover prácticas docentes efectivas.

Las competencias legislativas permitirán al rol AE coordinarse con el pedagogo para adaptar los programas educativos a futuros modelos y enfoques pedagógicos. Estas competencias facilitan el aprovechamiento de las diversas guías proporcionadas por universidades públicas y la Secretaría de Educación Pública (SEP) para la elaboración, presentación y futuras aprobaciones de proyectos de planes y programas de estudios. Por ejemplo, la guía *Cómo elaborar el anteproyecto de un plan de estudios* de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Coordinación de Desarrollo Educativo e Innovación Curricular UNAM (CODEIC), ofrece un marco detallado de las etapas necesarias para desarrollar un plan de estudios que cumpla con los requisitos establecidos por la SEP. Los elementos clave de este proceso se muestran en la Figura 19.

Figura 19. Estructura general para diseñar un anteproyecto de plan de estudios.

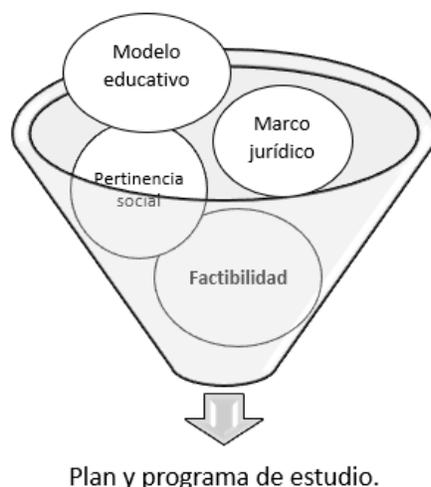


Figura de elaboración propia conforme a lo establecido en la guía "Cómo elaborar el anteproyecto de un plan de estudios". de la UNAM y la CODEIC.

**Gestión de proyectos y de talento humano.** La gestión por proyectos ha surgido como un enfoque derivado de la planeación estratégica (el cual explicamos sus defectos en el Tema 5.4.). No obstante, en la Figura 20 se adaptarán algunos de los principios que abarcaran esta metodología.

Figura 20. Proceso de Gestión de Proyectos y Talento Humano.

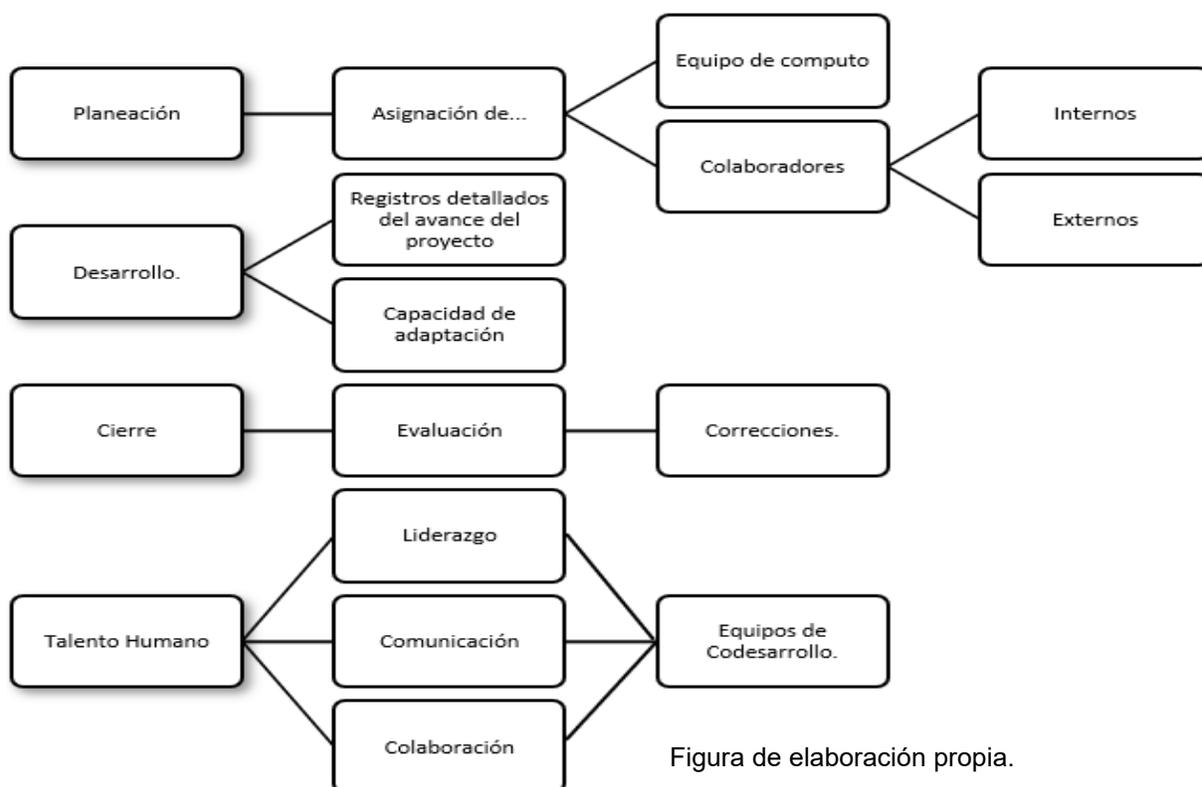


Figura de elaboración propia.

Comenzando con la *planeación*, el AE se coordina con los jefes para la asignación eficiente de recursos y en la selección de colaboradores que participarán en los proyectos o modificaciones que se llevarán a cabo en los programas educativos, la evaluación docente y, cuando sea necesario, el acompañamiento psicológico del discente. Además puede identificar riesgos potenciales, para asegurar que cada aspecto del proyecto esté bien estructurado y alineado con las metas institucionales.

Durante el *desarrollo*, el AE junto con su equipo, llevará el control de los avances de los proyectos, registrando sus avances y modificaciones. Este seguimiento constante es clave para la gestión efectiva del proyecto, ya que permite mantener el control sobre el tiempo de entrega de las tareas. El soldado que asuma el rol de AE desarrolla capacidades de adaptación que le permita tomar decisiones para ajustar los proyectos en beneficio de su equipo, los docentes o los discentes. La comunicación será un elemento importante para organizar reuniones de revisión periódica para garantizar que el proyecto se mantenga en el camino correcto.

Por último el *cierre*, implica la evaluación y entrega del proyecto, el AE se coordina con el equipo para realizar un análisis de la efectividad de los contenidos desarrollados. Cualquier error o desviación identificada se corregirá y, si es necesario, se establecerá una nueva fecha de entrega. El cierre también incluye la documentación de las lecciones aprendidas y la evaluación de los resultados contra los objetivos iniciales, asegurando que cada proyecto contribuya al aprendizaje organizacional y a la mejora continua de la SUBPP.

La gestión de proyectos, no puede ser efectiva sin el respaldo de habilidades blandas, ya que el componente actitudinal del AE es esencial para asegurar el éxito de la gestión de proyectos y el desarrollo institucional. El *liderazgo* desempeña un papel fundamental en la dirección del personal para que trabajen de manera eficiente en sus respectivas tareas. Para lograr esto, es necesario realizar ajustes en la comunicación, asegurándose de que no interfiera con la jerarquía ni ignore los rangos militares.

La *comunicación* debe estar orientada hacia la escucha activa y la transmisión clara de ideas, lo cual fortalece el desarrollo de los proyectos complejos y tareas secundarias. El AE debe promover un entorno donde los soldados puedan aprovechar el sistema de órdenes para establecer estrategias que integren las ideas y propuestas de los miembros del equipo. De este modo, se crea un espacio donde todos se sienten escuchados y valorados, lo que a su vez incrementa el compromiso y la motivación del personal.

Este proceso se ve favorecido por el empleo del *equipo de codesarrollo* (Concepto retomado en el Tema 5.9) un enfoque de colaboración que invita a la integración y retroalimentación de actividades. En este espacio, cada soldado puede exponer sus necesidades y propuestas de mejora, optimizando el ambiente laboral al interior de la SUBPP. Las habilidades blandas como la empatía, la resolución de conflictos y la capacidad de motivar a los demás son vitales para que el administrador educativo pueda gestionar eficazmente estos equipos.

### 5.8.2. El Rol del Analista de datos

El rol de *analista de datos* (AD) será fundamental para trasladar el área de Calificaciones de la Subsección de Control de Estudios a la Subsección de Planes y Programas. El rol de AD permite reducir la *saturación de trabajo* del responsable del área de calificaciones, y posibilita disminuir la individualización del trabajo mediante la distribución del trabajo entre más de dos soldados que asuman este rol. Las competencias del AD contribuirán a brindar mayor flexibilidad y eficiencia en la creación de bases de datos, lo que facilitará la identificación y el análisis de tendencias de las calificaciones a lo largo del tiempo.

¿Qué es un Analista de datos? Es un profesional que desempeña un papel fundamental en las organizaciones donde los datos son abundantes y su análisis puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones, la mejora de procesos y proyecciones futuras. “Su labor abarca desde la extracción y procesamiento de datos hasta la creación de informes detallados” (datdata, 2024). El soldado que desempeñe el rol de AD será capaz de modelar datos, utilizar cálculos y fórmulas básicas para apoyar en la elaboración de bases de datos eficientes. Además, de poseer habilidades actitudinales como trabajo en equipo, la comunicación, pensamiento crítico y adaptabilidad para la elaboración de trabajos más efectivos.

Para mejorar la eficiencia del trabajo de los soldados que se desempeñan en la creación de bases de datos, nos centraremos en proporcionar competencias enfocadas en el programa Microsoft Office Excel. En la Figura 21, se destacan las principales funciones que fortalecerán las competencias de los soldados que asumen el rol de analista de datos.

Figura 21. Competencias del Analista de Datos de la SUBPP.



Figura de elaboración propia.

*Estadística descriptiva*: “La ESTADÍSTICA es el arte de realizar inferencias y sacar conclusiones a partir de datos imperfectos” (Orellana, 2001, p. 1). Entonces, ¿Qué papel desempeña la estadística descriptiva? La estadística descriptiva se define como: La rama de la estadística “que formula recomendaciones de cómo resumir de forma clara y sencilla, los datos de una investigación en (...) tablas, figuras o gráficos” (Rendón Macías y otros, 2016, p. 398). Los siguientes elementos introductorios serán importantes ya que se empelarán dentro del programa Microsoft Excel, ya que es el sistema informático que emplea la SUBPP.

La *guía* aborda conceptos estadísticos esenciales, comenzando con la distinción entre población y muestra, estableciendo las bases para el análisis estadístico. Se avanza hacia medidas de tendencia central, como: la media, mediana y moda. También se abordan medidas de dispersión, que incluyen: El rango, varianza y desviación estándar. Estas habilidades son cruciales para llevar a cabo análisis detallados de las calificaciones y datos del plantel, permitiendo una interpretación precisa de la información disponible.

El dominio de estas competencias permitirá a los soldados realizar un análisis más completo y fundamentado, facilitando una mejor comprensión de las tendencias y patrones en el rendimiento tanto académico como discente. Además, les permitirá identificar con mayor precisión qué tipo de contenido resulta más desafiante para los discentes. Esto contribuirá a una toma de decisiones más informada y efectiva, optimizando la gestión educativa y, en consecuencia, mejorando los resultados generales del plantel. No obstante, para que este conocimiento sea realmente útil, es necesario pasar de la teoría a la práctica. A continuación, se revisarán las habilidades necesarias para poner en marcha este aprendizaje.

*Formulas de Excel:* El manejo de un sistema de programación como Excel puede resultar desafiante y abrumador, pero la *guía de trabajo* puede orientar a los soldados. Lo primero que un analista de datos debe dominar son las *fórmulas de Excel*. Estas fórmulas son indispensables para realizar operaciones matemáticas básicas (suma, resta, multiplicación y división) y funciones estadísticas que permiten el análisis de datos, incluyendo cálculos de promedios, medianas y desviaciones estándar.

Además, las fórmulas permiten buscar y recuperar información de una tabla o base de datos, facilitando la búsqueda de valores específicos en grandes conjuntos de datos. La capacidad de utilizar fórmulas como por ejemplo: BUSCARV y BUSCARH es crucial para manejar y analizar datos de manera eficiente. La guía detallará las fórmulas más importantes. Esta formación no solo mejorará la precisión y eficiencia del trabajo del analista, sino que también incrementará su confianza en el manejo de datos complejos.

*Creación de tablas:* Las tablas en Excel son una herramienta sumamente útil que facilita la organización y manipulación de conjuntos de datos de manera eficiente, mejorando así la visualización y comprensión de la información. Estas tablas permiten filtrar y ordenar los datos de forma rápida y sencilla, utilizando filtros para mostrar únicamente los datos que cumplan determinados criterios y ordenando los datos según uno o varios campos para una visualización más útil.

Es importante que el soldado comprenda que las tablas deben estar diseñadas de manera que el software las pueda interpretar correctamente, lo que asegura que no se realice trabajo innecesario. La correcta estructuración de tablas permite una mayor precisión en el análisis y facilita la elaboración de informes claros y concisos. Estas habilidades no solo mejoran la eficiencia y precisión del análisis de datos, sino que también permiten una mejor presentación y comunicación de los hallazgos, lo que es crucial para la toma de decisiones.

*Creación de tablas y gráficos dinámicos:* Las tablas y gráficos dinámicos son herramientas avanzadas en Excel que permiten organizar y visualizar grandes conjuntos de datos de manera dinámica y efectiva. Las principales funciones de las tablas dinámicas son:

- Resumir, analizar y presentar grandes volúmenes de datos de manera interactiva.
- Organizar y resumir datos de diversas maneras para facilitar el análisis y la presentación de informes clave.
- Ayudan a comprender mejor la estructura y las relaciones dentro de los datos, lo que facilita la identificación de tendencias, patrones y anomalías.
- Permite tomar decisiones informadas, estratégicas en materias donde los docentes y discentes pueden mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

Estas funciones se ven optimizadas por los gráficos dinámicos que permiten crear visualizaciones interactivas de datos a partir de un conjunto de información. A diferencia de una gráfica estático convencional, una gráfica dinámica permite al usuario explorar y analizar los datos de manera más flexible y personalizada. Las principales funciones de los gráficos dinámicos son:

- Los gráficos dinámicos funcionan mediante *segmentadores*, que son creados a partir de las tablas dinámicas. Los *segmentadores* permiten al usuario seleccionar los campos que desean utilizar como criterios de filtrado, de esta manera, cuando se seleccionan valores en un segmentador, la *tabla dinámica* o el *gráfico dinámico* se actualizan automáticamente para reflejar

los datos filtrados. Esto permite a los usuarios ver inmediatamente cómo cambian los resultados en función de los criterios de filtrado seleccionados.

- Una de las características clave de las *gráficas dinámicas* es su capacidad para ser interactivas. Los usuarios pueden cambiar la forma en que se presentan los datos mediante la personalización y configuración ajustando el tipo de gráfico, el formato, los colores, los títulos y otros aspectos visuales para adaptarse a sus necesidades y preferencias específicas.
- Las *gráficas dinámicas* son una herramienta poderosa para la presentación de informes y la comunicación de resultados. Los usuarios pueden crear visualizaciones claras y efectivas de los datos que son fáciles de entender y que pueden ayudar a respaldar la toma de decisiones informadas.

Sin embargo, el AD no solo depende de sus conocimientos técnicos y destrezas analíticas, sino también de sus habilidades actitudinales. La capacidad de comunicar hallazgos de manera clara y concisa es crucial para asegurar que los resultados del análisis sean comprendidos por audiencia no técnicas asegurando que sus conclusiones sean accesibles y útiles para todos los miembros de la organización.

Las funciones del AD, requieren que el soldado desarrolle *pensamiento crítico* y curiosidad (Capítulo 3) para que profundice en la comprensión y análisis de las necesidades del alto mando, permitiéndole no solo cumplir con las expectativas establecidas, sino también anticipar y descubrir aspectos que podrían no estar siendo considerados debido al volumen y la complejidad de los datos disponibles. Esto ayudará a mejorar el análisis de calificaciones dentro de la SUBPP, lo que emerge la atención a alternativas que favorezcan a la modificación o actualización de los planes y programas, patrones de mejora o deterioro en el rendimiento estudiantil, diferencias entre diversos cursos, y áreas de fortaleza y debilidad en los programas educativos del plantel.

## **5.9. Desarrollando el equipo de trabajo en la Subsección de Planes y Programas.**

A lo largo de esta investigación hemos enfatizado la importancia de la colaboración dentro de las organizaciones. En la Subsección de Planes y Programas, durante mucho tiempo se ha llevado a cabo un trabajo grupal mediante *mesas de trabajo*. Sin embargo, la colaboración ha sido mínima, ya que las tareas se distribuyen de manera individual. Stephen P. y Timothy A. (2017) definen esta forma de trabajo de la siguiente manera.

Un *grupo de trabajo* es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad (p. 313).

Ambos teóricos, argumentan que los grupos de trabajo a menudo no tienen la necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo, su desempeño es meramente individual. Al concluir la tarea, se unifican los productos sin existir sinergia al momento de la unión. En la SUBPP y SUBCE, el trabajo suele centrarse en actividades grupales que no demandan demasiada rigurosidad como la elaboración de ordenes del día, bitácoras o tramites de documentación y actividades rutinarias.

Sin embargo, esta situación cambia cuando el alto mando ordena realizar proyectos que demanden mayor complejidad, como la transición al enfoque por competencias. En estos casos, los jefes y soldados mantienen el enfoque de trabajo grupal para la elaboración de proyectos, lo que genera dificultades para su conformación. Este grupo es convocado de manera tácita, con reuniones convencionales para asignar funciones individuales. El soldado con mayor formación o que posea los conocimientos y habilidades requeridos a menudo es sobrecargado con la mayoría de las tareas, posteriormente los resultados se unifican, lo que expone deficiencias en la organización y coordinación de las actividades.

Es importante destacar que el modelo de trabajo actual de la SUBPP está basado en la *oficina tradicional* vista “como un espacio global donde a cada trabajador le correspondía una zona particular, individual [y] con cierta privacidad” (Puyuelo

Cazorla & Merino Sanjuán, n/a, p. 9). Este enfoque tradicional contribuye a la falta de sinergia en el trabajo colectivo, ya que cada miembro del equipo se enfoca en sus propias tareas sin una verdadera colaboración. Aunque este modelo puede funcionar para actividades rutinarias y menos exigentes, se vuelve ineficiente cuando se requiere abordar proyectos más complejos que demandan un enfoque integrado y colaborativo. El espacio de trabajo actual de la SUBPP se puede observar en la Figura 22.

Figura 22. Oficina tradicional de la SUBPP

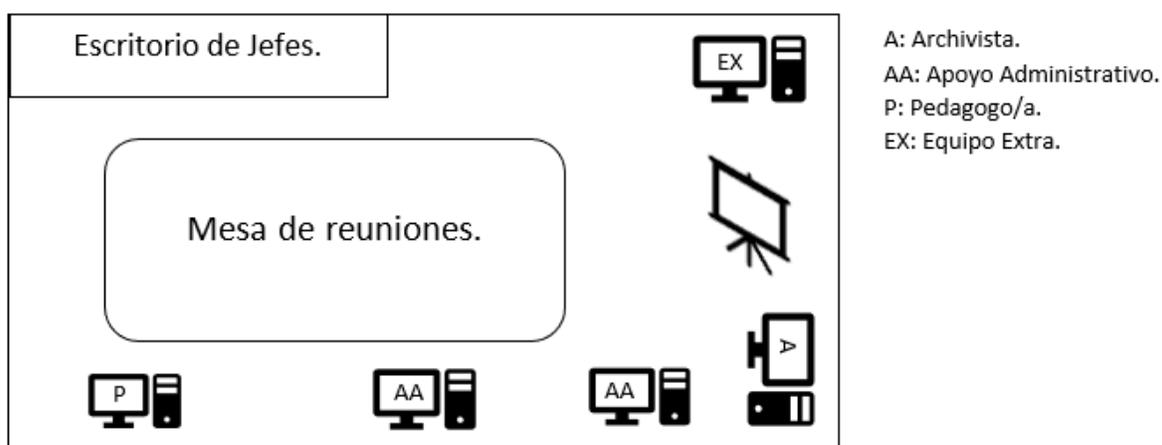


Figura de elaboración propia.

La Figura 22 muestra la distribución original del espacio de trabajo de la SUBPP, donde el mobiliario está dispuesto de manera que los jefes emiten órdenes desde la Mesa de reuniones. Posteriormente, cada soldado se dedica exclusivamente a su tarea. Las reuniones con el personal docente o militar tienen lugar en la misma mesa, donde el soldado con mayor formación se encarga de la orientación al personal externo y elaborar un plan de seguimiento para los proyectos, al mismo tiempo que trabaja en actividades secundarias. En la esquina superior derecha podemos observar una computadora adicional que corresponde a la SUBCE y tiene la función de mandar los datos de titulación de los discentes. Bajo esta premisa, Francisco Gil, Ramón Rico y Miriam Sánchez (2008) argumentan que:

Las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación, (...) la necesidad de innovar exige modificar la estructura del trabajo

tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (p.25).

El trabajo en equipo ha experimentado un crecimiento significativo, especialmente con la introducción de la *gobernanza* y la *gestión pública* dentro de las organizaciones del gobierno. Esto ha permitido que numerosas organizaciones actualicen sus prácticas de dirección, asignación de tareas y roles para ofrecer un servicio de mayor calidad. La incorporación de la *Teoría de la Estrategia Emergente* refuerza aún más esta tendencia al desafiar el paradigma tradicional de la división entre planeadores y ejecutores, fomentando el uso de *equipos de trabajo* para llevar a cabo las tareas de manera mucho más coordinada y organizada dentro de las áreas de trabajo.

Al haber detectado esta tendencia grupal de trabajo al interior de la SUBP, es necesario orientar los esfuerzos colaborativos hacia el desarrollo de un nuevo hábito organizacional enfocado en la conformación de un *equipo de trabajo*, al cual se le define como “la sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales” (P. Robbins & A. Judge, 2017, p. 314). En la Figura 23 podemos observar las diferencias entre *grupos de trabajo* y *equipos de trabajo*.

Figura 23. Diferencias entre Grupos de Trabajo y Equipos de Trabajo.

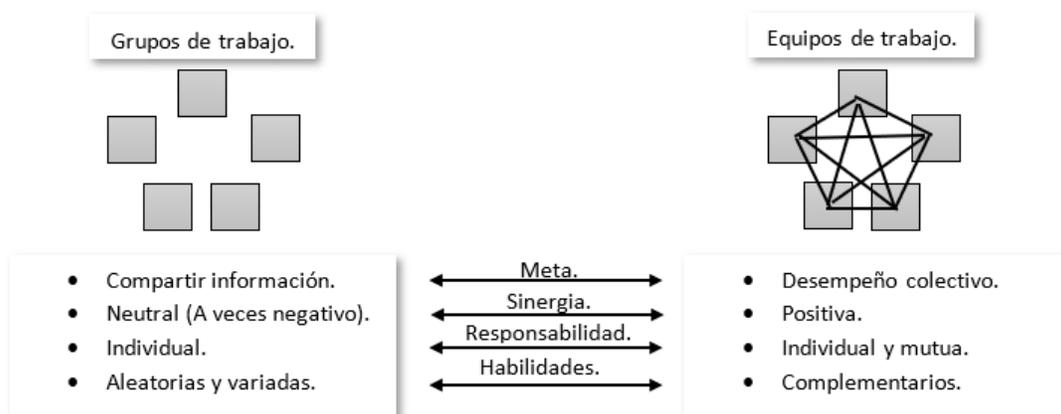


Figura recuperada de *Comportamiento Organizacional 17ª edición* de Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2018)

Existen numerosas teorías que abordan el desarrollo de equipos, y muchas de ellas se fundamentan en el análisis de la eficacia del “*modelo Input-Procesos-Output*” (Gil y otros, 2008, 25). Los *Inputs* se refiere a cualquier tipo de información que se utiliza como base para realizar una acción u proyecto, además:

Representan el conjunto de recursos del equipo, tanto internos (la composición del equipo, fundamentalmente los conocimientos y habilidades de sus miembros) como externos (ej. La estructura del grupo [recursos tecnológicos, inmuebles y materiales para] el diseño de la tarea) (Gil y otros, 2008, 25).

Durante el proceso de conformación del equipo de trabajo, los procesos sociales juegan un papel crucial. A partir del *input*, surgen las interacciones sociales formales e informales que determinan el desempeño del equipo, las cuales, se ven potenciadas por la disponibilidad de recursos que facilitan a los miembros trabajar en la tareas asignadas. Así, “a través de procesos como la comunicación, coordinación o toma de decisiones, los miembros del equipos convierten los inputs en outputs” (Gil y otros, 2008, 26).

Los *outputs* son los resultados alcanzados por el equipo y se evalúan considerando dos aspectos: la formalidad y la informalidad. En términos de *formalidad* “la eficacia se analiza en términos de resultados de trabajo, como rendimiento objetivamente evaluado (usando indicadores específicos o personal experto externo al equipo)” (Gil y otros, 2008, p. 26). Este análisis puede incluir la calidad y precisión de los resultados, el cumplimiento de plazos y objetivos y la eficiencia en el uso de recursos.

En cuanto a la *informalidad*, se evalúan aspectos como la satisfacción de los miembros a través de encuestas y feedback continuo, la comunicación puede ser evaluada por la frecuencia y claridad de las interacciones dentro del equipo y la permanencia sirve para analizar los procesos actuales y hacer ajustes para optimizar el flujo de trabajo y eliminar ineficiencias.

El modelo *Input-Procesos-Output* presenta las bases para la propuesta de modelo para la conformación de *equipos de trabajo* para la SUBPP, así surge la pregunta ¿Qué enfoque o teoría puede ayudarnos a conformar equipos en una estructura

burocrática y que permita desarrollar un ambiente colaborativo? Andrew C. y Sarah M. de la Texas A&M University proponen la unificación de tres modelos para el desarrollo de equipos. Estos son: El *Modelo de Fases de Grupo* de Bruce Tuckman y Mary Ann Jensen (1977), el *Modelo del Equilibrio Puntuado* de Connie Gersick (1991) y el *Modelo sistémico para la interacción en equipos de trabajo* de Stewart L. Tubbs (2005). Esta unificación se presenta en la Figura 24.

Figura 24. Modelo Punctuated-Tuckman.

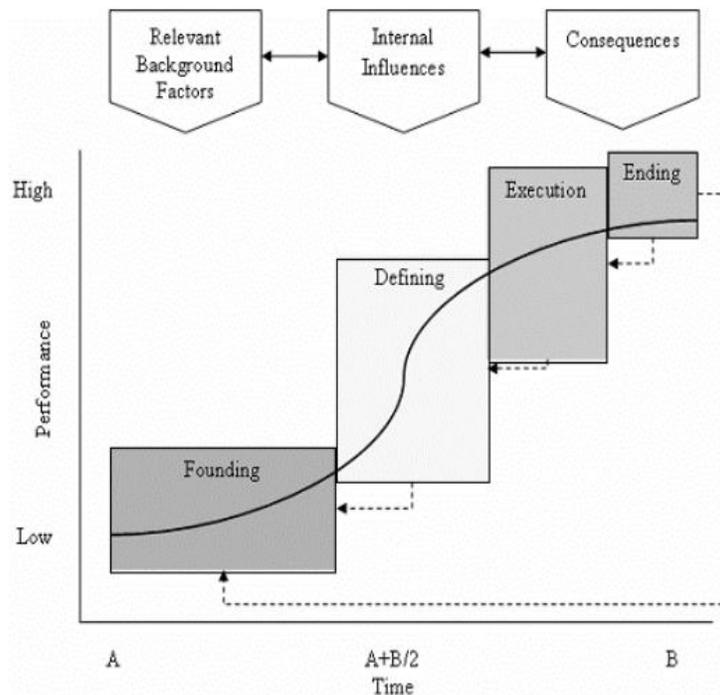


Figura recuperada de "The Punctuated-Tuckman: Towards a New Group Development Model" de Andrew C. Hurt y Sarah M. Trombley (2007).

El *Modelo Punctuated-Tuckman*, permite desarrollar las fases del equipo desde su integración hasta su conclusión, revisando el desarrollo de cada una de las fases del trabajo y al mismo tiempo verificando como las interacciones sociales formales e informales afectan el desarrollo de la tarea.

La diversidad de un equipo de trabajo hace referencia al grado en el que los individuos que lo componen son diferentes respecto a alguno de sus atributos, tanto visibles o superiores (por ejemplo, sexo, edad), como no visibles o profundos (por

ejemplo, educación, área de especialización, valores, personalidad) (González-Romá, 2008, p.34).

Empecemos por el *Founding* (Fundación): Andrew C. y Sarh M. (2007) señalan que esta fase consiste en: “Entails the initial formation of the group and the individual members of their respective roles. This phase is characterized by members desire to establish relationships” (p. 5). Para la conformación de un equipo dentro de la SUBPP será necesario actualizar las interacciones sociales enfocadas al *estatus*.

En su libro *The Culture Code*, Daniel Coyle cita un estudio realizado por el ingeniero Peter Skillman en 2006, titulado *The Design Challenge*, también conocido como *La Torre de Espagueti*. Esta investigación se llevó a cabo en universidades de EE.UU. y Japón y reveló que el mayor desafío que enfrentan la mayoría de los grupos de trabajo es la correcta *gestión del estatus*. Esta gestión interfiere en la realización de las actividades, ya que los miembros de los grupos pierden demasiado tiempo en la asignación de roles y recursos, lo que les impide enfocarse en la tarea. Skillman observó que la dinámica de estatus dentro de los grupos a menudo obstaculiza el progreso, destacando la necesidad de un enfoque más eficiente para la colaboración y la ejecución de tareas, Skillman señala las siguientes conclusiones:

- Los individuos parecen interactuar de manera fluida, pero su comportamiento es ineficaz y está lleno de dudas y de una competencia sutil.
- En lugar de centrarse en la tarea, se pierden en la incertidumbre que les provocan los demás.
- Pierden tiempo gestionando el estatus para que al final se olviden del verdadero problema (Peter Skillman, 2006, citado por Coyle, 2018, p. 15).

Dentro de la SUBPP, el *estatus* se trabaja diariamente y forma parte de la cultura del ejército. Sin embargo, al trabajar en colaboración se requiere un entorno que facilite la fluidez de ideas y de interacción, especialmente en el manejo de modelos educativos y competencias. Entonces ¿Cómo mejorar las *interacciones normativas preestablecidas* para desarrollar equipos de trabajo dentro de la SUBPP? Durante la investigación, se ha señalado que no se pretende modificar la estructura jerárquica, sino, actualizar los hábitos organizacionales relacionados con los procesos organizacionales para optimizar las tareas dentro de la subsección.

Para desarrollar el equipo de trabajo de la SUBPP, se utiliza el modelo *Input-Procesos-Output*, como se muestra en la Figura 24 en la parte superior izquierda. Este modelo dirige el diseño del equipo. El *Input: relevant background factors* señala: “consists of individual characteristics like personality, gender, age. (...) These factors come into play during the founding phase as they help individual members to interact with the group” (C. Hurt & M. Trombley, 2007, p. 6). Estos elementos individuales permiten la integración de un proceso de comunicación sólido que establece formas más óptimas para llevar a cabo las tareas. Daniel Coyle (2018) en su investigación, identificó características para fortalecer las relaciones entre compañeros, a las cuales denomino *indicadores de pertenencia*, estos son:

- Proximidad física, a menudo en círculos.
- Contacto visual frecuente y diálogos animados constantes.
- Escucha detenida y activa y detalles de amabilidad. (p. 25)

Estas características son fundamentales para el desarrollo del *equipo de trabajo*. La proximidad física fomenta un sentido de cercanía y confianza entre los miembros. El contacto visual frecuente y los diálogos animados crean un ambiente de comunicación abierta y dinámica, esencial para el intercambio de ideas y la resolución de problemas. La escucha detenida y activa, junto con los detalles de amabilidad, fortalecen la cohesión del equipo y aseguran que cada miembro se sienta valorado. Implementar estos indicadores de pertenencia es el primer paso crucial para trasladar la noción de grupo a equipo.

Para lograr esto, será necesario reorganizar el mobiliario y la distribución de recursos de la SUBPP que se pueden observar en la Figura 22. El espacio donde se llevan a cabo las tareas, permite realizar ajustes que distribuyen a los soldados para convivir de manera más efectiva. Esto facilita potenciar las actividades y fortalecer las interacciones mediante un entorno de colaboración. Según Coyle (2018), “el uso de indicadores de pertenencia no se reduce a un momento aislado, sino que consiste más bien en un flujo constante de interacciones dentro de una relación social” (p. 27). En la Figura 25 se puede observar el croquis para establecer el *equipo de trabajo dentro de la SUBPP*. Esta propuesta incluye recomendaciones sobre la disposición del mobiliario y la asignación de recursos.

Figura 25. Equipos de trabajo para la SUBPP.

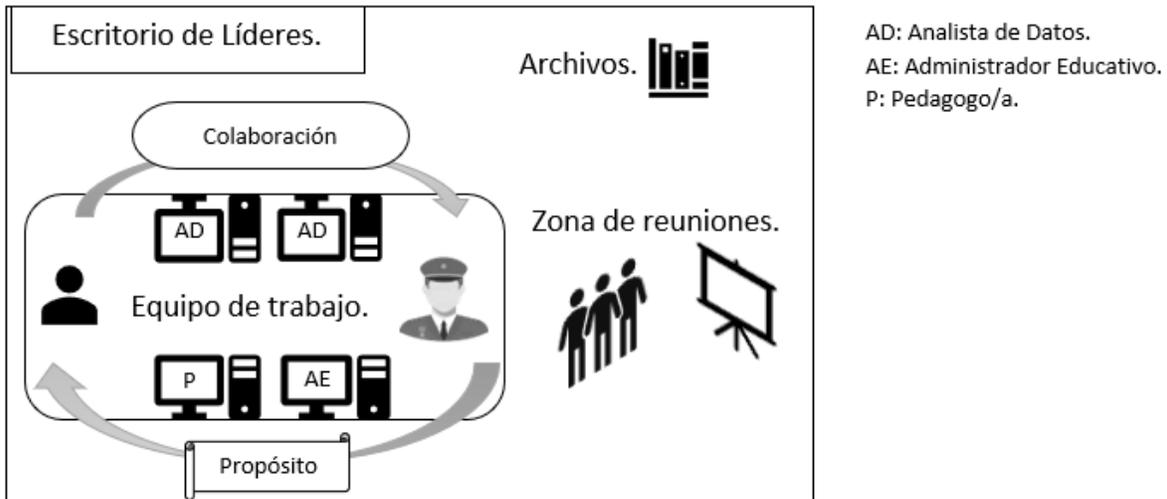


Figura de elaboración propia.

Para avanzar a la segunda fase Defining (Definición). “In the defining phase, members go through a process of redefining their goals based on task deadlines and group orientation.” (C. Hurt & M. Trombley, 2007, p. 6). Además, se enlaza al segundo factor de la Figura 24. Los procesos: internal influences que incluye los siguientes factores: “the physical environment that group must work in size, leadership, communication, conflict, and group norms” (C. Hurt & M. Trombley, 2007, p. 6).

La asignación de roles mediante *guías de trabajo* facilitará la ruptura de la gestión del estatus, permitiendo que cada soldado sea responsable de su trabajo sin la necesidad de seguir estrictamente su rango militar. Este enfoque promueve una composición del equipo más diversa en cuanto a competencias y habilidades. Francisco Gil, Ramón Rico y Miriam Sánchez (2008) mencionan que este proceso se le conoce como: *memoria transactiva* que consiste en:

Los conocimientos y habilidades que aportan los diferentes miembros del equipo, así como en el conocimiento que éstos poseen sobre cómo se distribuyen dichos conocimientos y habilidades entre ellos (quien sabe qué en el equipo) (p. 28)

Este sistema de *memoria colectiva* se desarrolla conforme cada uno de los soldados aprenden cuales son las habilidades, conocimientos y actitudes de los demás. Este

proceso ayuda a fomentar un entorno más colaborativo y eficiente, donde cada miembro del equipo puede contribuir plenamente según sus capacidades y conocimientos específicos. Al conocer las fortalezas y áreas de especialización de sus compañeros, los soldados se sienten más empoderados y motivados para aportar ideas y soluciones, esta red de conocimiento interno mejora la capacidad del equipo para adaptarse a situaciones cambiantes y resolver problemas de manera ágil y creativa.

Para mejorar las relaciones entre los soldados y jefes, reorganizamos el mobiliario de la oficina. Hemos trasladando las cuatro computadoras a la *Mesa de reuniones*, se realiza el intercambio del *responsable del área de calificaciones* para incorporar sus funciones a la SUBPP. Esta incorporación le da un nuevo enfoque al Responsable, al transformarse en un Analista de Datos, permitiéndole abordar las calificaciones desde un enfoque educativo y administrativo. Las competencias adquiridas no solo se centrarán en proporcionar una retroalimentación más profunda a los docentes, sino también en mejorar cada uno de los programas educativos y verificar su pertinencia para desarrollar modelos educativos que doten al ejército de mejores competencias. El *responsable* podrá ser apoyado por otro Analista de Datos, que le asistirá en el vaciado de datos, análisis estadístico y elaboración de gráficos con la información recopilada.

A la derecha, se reserva un espacio para que los jefes puedan interactuar con los soldados, asignar sus actividades específicas y utilizar el *Modelo de Liderazgo Transformador* para dirigir a los soldados de las siguientes maneras: 1) Delegar responsabilidad al soldado con mayor grado, formación o méritos para liderar a sus compañeros mediante el *Modelo de Delegación*. 2) Utilizar la capacidad de asignación de roles para tareas específicas. 3) En caso de incorporar un nuevo integrante, aplicar los principios del *modelo de delegación* (Tema 5.6.2) para incluir al nuevo soldado en su puesto laboral.

Los jefes también pueden seleccionar el rol de AE para llevar a cabo las tareas enfocadas a la *Gestión de Proyectos*, haciendo uso de la dinámica de equipos de codesarrollo “incrementando la capacidad de dar y recibir [retroalimentación],

favoreciendo la creatividad para encontrar alternativas a situaciones complejas” (Diaz Berrido Döring, 2015, p.13). De este modo pueden relacionarse con cada uno de los soldados, construir las tareas de manera colaborativa y mostrar evidencias de manera grupal.

En el lado izquierdo, reservaremos un espacio para el docente o soldado que requiera asesoría con el equipo. Cada soldado, con su rol asignado, podrá proporcionar retroalimentación sólida sobre su actividad, mientras recibe apoyo de sus compañeros. Además, al lado del *equipo de trabajo*, habrá un espacio lo suficientemente amplio donde los soldados puedan tener reuniones grupales en la mesa o acomodarse en forma de herradura para presentar los avances de proyectos o tareas específicas. En la parte superior derecha, en la *oficina tradicional* se encontraba el *equipo extra* que pertenece a la SUBCE, este equipo se traslada a esa subsección y se agrega un *Archivero* que permita a los integrantes guardar los trabajos hechos durante cada ciclo escolar, donde los *Archivistas* podrán recopilar, las bases de datos elaboradas por los AD, las órdenes del día y bitácoras.

Alrededor del *equipo de trabajo*, giran el *propósito* y el *entorno de colaboración*. Como se mencionó en el Tema 5.6.1, el propósito, en lugar de ser simplemente un papel pegado a la pared, debe ser un mantra que inspire a los soldados a realizar su trabajo. El líder debe utilizar los lemas establecidos en el mantra para guiar a los soldados, y mediante la repetición genera el entorno colaborativo. Esto permite transformar el antiguo paradigma de la oficina tradicional en un equipo, partiendo los siguientes principios:

- Cambiar la imagen generalizada del éxito individual por la del éxito colaborativo.
- Desarrollar las capacidades de colaboración, tolerancia [y] negociación.
- Mejorar las habilidades de comunicación, (...) improvisación, y adaptación de los equipos de trabajo.
- Dominar el arte de la integración de habilidades y debilidades en los equipos de trabajo. (Villanueva, 2017, p. 134)

Estos elementos de interacción y de trabajo se mantienen durante la fase de *Execution*. En esta etapa “the group works toward the accomplishment of their task based on the establishment of their norms from the defining stage. This phase is characterized by a high level of productivity as the deadlines are short and the group

must work together to accomplish their goals (C. Hurt & M. Trombley, 2007, p. 6). El desempeño del equipo será medido mediante el último factor de la Figura 23: *Output: Consequences*, que incluye los siguientes factores: “Solutions to problems, interpersonal relationship development, information flow, change and risk taking. This category influences the execution and ending phases” (C. Hurt & M. Trombley, 2007, p. 6).

Una vez superadas las fases del proceso, la integración de estos elementos facilita la evaluación del nivel de interacciones formales e informales mediante el *Output*. La adecuada distribución de roles, la comprensión de las tareas y, sobre todo, la colaboración y gestión constante del *estatus* dentro del equipo, permitirán enriquecer las relaciones entre los soldados y jefes, promoviendo una integración efectiva y eficiente para el desarrollo de futuros proyectos.

De esta manera, se puede desarrollar un *equipo de trabajo* dentro de la SUBPP que permita a los soldados y jefes unir fuerzas para llevar a cabo los proyectos más complejos sin depender exclusivamente de la modalidad grupal de trabajo. Ambos estilos pueden coexistir dentro de la SUBPP, lo que demostrará la capacidad de los integrantes para enfrentar diversos retos. La modalidad grupal puede utilizarse para tareas más rutinarias, mientras que el equipo de trabajo se enfocará en actividades que requieran cooperación y competencias específicas para una mejor integración y eficiencia en el trabajo. Esto permite la apertura al *aprendizaje grupal*.

El cual los miembros de un equipo a través de la experiencia de trabajar juntos adquieren o construyen colectivamente nuevo conocimientos sobre la organización, el propio equipo, la tarea que realizan o sobre si mismos” (Gil y otros, 2008, 26).

En resumen, la *gobernanza emergente* de la SUBPP, permite incorporar un equipo eficiente, capaz de asignar roles que enriquecen las habilidades de los soldados, esto les permite adquirir competencias que, una vez finalizada la tarea, pueden aplicar en otras instituciones militares. De esta manera, problemas como la *saturación de actividades*, la *individualidad*, la *falta de control* y de *gestión de tiempo*, pueden ser resueltos mediante la implementación de un sistema que aumenta la eficiencia dentro de la Subsección de Planes y Programas.

### **5.9.1. La interinstitucionalidad, rumbo a la colaboración organizacional e institucional de la Subsección de Planes y Programas.**

Una vez que se ha establecido el equipo de trabajo, nos dirigimos a la última arista de nuestro Modelo Estrella: La *Interinstitucionalidad*. Este elemento permite que la organización dentro de la SUBPP se mantenga en constante aprendizaje, retroalimentando sus procesos en aspectos laborales, sociales, de liderazgo y tecnológicos. Este componente es crucial para asegurar que la organización dentro de la SUBPP se mantenga en un ciclo continuo de aprendizaje y mejora, alimentando sus procesos en dimensiones laborales, sociales, de liderazgo y tecnológicas. Este progreso facilitado por la *gobernanza emergente*, permite que la SUBPP se abra a la colaboración con diversas organizaciones que le proporciona acceso a conocimientos actualizados para explorar alternativas para potenciar el trabajo educativo y administrativo y seguir avanzando en este mundo globalizado.

El ejército mexicano como hemos estado revisando, colabora y protege en diversas actividades a la sociedad civil. Sin embargo, se menciona poco el hecho de que la sociedad civil también puede contribuir al ejército con diferentes competencias que los dirigentes no perciben. Se puede argumentar que la docencia proporciona conocimientos necesarios para los discentes, la contratación de expertos para presentar ponencias con el objetivo de compartir sus conocimientos, investigaciones, experiencias y perspectivas sobre un tema y la negociación con países extranjeros y empresas para el desarrollo de tecnología.

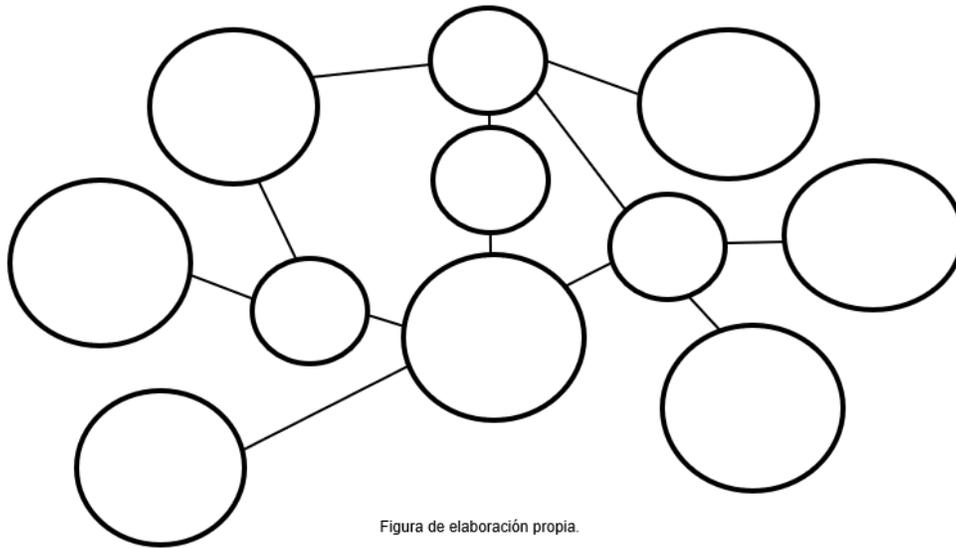
Pero, se descuida la implementación de estrategias para proveer competencias a los soldados dentro de las áreas administrativas de las instituciones militares. En los Temas 5.8. y 5.9. Revisamos que es posible la implementación de modelos que provean competencias a los soldados y realicen un trabajo eficiente, aunque a largo plazo la propuesta puede quedar obsoleta por la falta de actualización. Para prevenir esta situación emplearemos la *interinstitucionalidad* para mantener un eje de aprendizaje organizacional efectivo a largo plazo.

La *Interinstitucionalidad* puede definirse como “una nueva generación de redes que pretende funcionar desde objetivos claros y determinados, en la cual todas las dependencias de gobierno requieren tener contactos con sus partes dentro del Estado” (Rosales Segura, 2019, p. 30). Esta colaboración es importante debido a que la *gobernanza* y la *gestión pública* pretende establecer vínculos de comunicación entre instituciones, la ESG se puede beneficiar ya que al ser un centro de estudios superiores, la actualización constante de competencias es necesaria para que los futuros soldados oficiales de Estado Mayor, puedan tomar mejores decisiones para fortalecer al ejército y la protección de la sociedad civil.

En ese sentido ¿Cómo beneficia la *Interinstitucionalidad* a la SUBPP? Esta propuesta pretende que el plantel se relacione con diversas instituciones del Estado con objetivos similares y sectores que ayuden y alimenten las capacidades distintivas de la organización. Andrés Rosales (2019) explica que “la interinstitucionalidad de manera interna, se refiere a la estructura gubernamental que por ley requiere de la cooperación de otras instituciones para complementar información o decisiones y concretar políticas públicas eficaces” (Rosales Segura, 2019, p. 33). La *interinstitucionalidad* puede tener diversas dificultades para su implementación específicamente en el ámbito militar, pero la ESG ya demostró tener la capacidad de abrir sus puertas a los estudiantes de la UPN y aprovechar los conocimientos que los estudiantes y profesores puedan brindar para alimentar las capacidades distintivas del plantel.

¿Cómo establecer la *Interinstitucionalidad* y aprovechar las competencias del personal civil dentro de la SUBPP? La respuesta reside en un modelo de interacción institucional que he denominado *Red de Interinstitucionalidad*, la cual podemos observar en la Figura 26. La *Red* representa los vínculos que conecta cada una de las áreas de distintas organizaciones, la colaboración no es un vacío, y cada nueva conexión representa una adición al proyecto que se pretende desarrollar.

Figura 26. Red de Interinstitucionalidad.



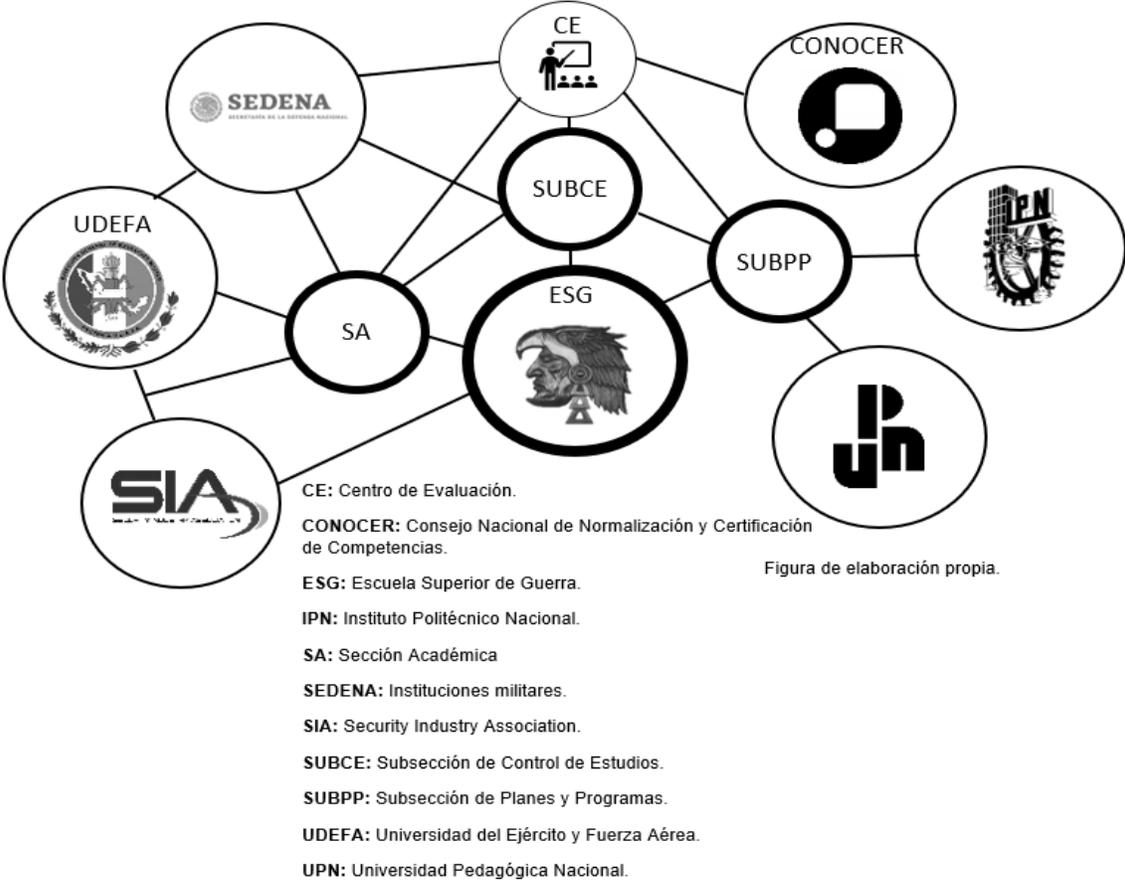
Este modelo surge como respuesta a las “complejidades del mundo moderno [que] demandan nuevas formas inteligentes de organización, con mayores niveles de auto organización y flexibilidad evolutiva” (J. Lazzarini y otros, 2004, p. 1). En el Capítulo 1 exploramos cómo la SEDENA colabora con toda su estructura para llevar a cabo sus funciones. Sin embargo, con la llegada de la globalización, el sistema burocrático y la planeación estratégica, se requiere un nuevo enfoque para realizar funciones actualizadas. “En un mundo tan relacionado y complejo como el actual, ninguna organización puede existir y crecer satisfactoriamente por sí misma” (J. Lazzarini y otros, 2004, p. 2).

La características de la *Red* comienzan con la unión de nodos de conexión, que pueden ser grandes o pequeños según del área de colaboración. Esta red se destaca por su capacidad de adaptación mediante la participación con el entorno donde se generan las necesidades y la auto corrección, que implica la generación de nuevas conexiones cuando algunos circuitos parciales fallan. “Esta concepción de la organización como un rizoma que aprende a auto repararse, mediante la implementación de nuevas conexiones, aporta una flexibilidad inédita y muchas veces no imaginadas para una organización” (J. Lazzarini y otros, 2004, p. 2).

Esta *Red* no solo beneficiará a la SUBPP, sino que también puede ser aplicada a toda la estructura de la ESG. El objetivo es establecer la coordinación para mejorar la provisión de servicios y maximizar los recursos disponibles dentro de la ESG. “El resultado de esta colaboración entre instituciones deja compromisos internos para trabajar de manera conjunta y atender problemas que por sí solos no pueden” (Rosales Segura, 2019, p. 24).

¿Cómo opera la *Red de Interinstitucionalidad*? En la Figura 27 se ilustra un ejemplo de una operación hipotética. Supongamos que el *equipo de trabajo de la SUBPP* está planificando actualizar los programas de estudio y brindarle competencias a los discentes sobre el manejo de software para la mejora de la seguridad informática de las instituciones militares.

Figura 27. Red de Interinstitucionalidad para la Subsección de Planes y Programas.



En el centro de la Red se encuentra la ESG, que desprende 3 principales áreas que tendrán el papel de nodos de conexión, estas son la: Sección Académica, la Subsección de Planes y Programas y Control de Estudios. A la derecha encontramos a la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y al Instituto Politecnico Nacional (IPN) quienes pueden brindar competencias a la ESG de la siguiente manera: La UPN, posee la experiencia de colaborar anteriormente con la ESG, puede contribuir al proyecto mediante sus alumnos en prácticas profesionales, quienes actuarán como conectores para llevar a cabo las diferentes tareas de la subsección. Con la reorganización de los soldados y la asignación de nuevos roles, pueden aprovechar la formación de los alumnos para brindar apoyo al Equipo de Trabajo. La *interinstitucionalidad* facilita la incorporación de los practicantes en otras secciones del plantel, como la Sección Académica (SA), donde se coordinan los docentes. La colaboración con los practicantes será fundamental para apoyar en la investigación de contenidos efectivos para el desarrollo del programa. Los beneficios de este trabajo en equipo se pueden observar en la Tabla 6:

Tabla 6. Beneficios del Equipo de Trabajo al incorporar practicantes de IES.

Rol de Equipo de Trabajo	Participación del Practicante.
Soldado con el rol de Administrador Educativo.	Asignación de recursos, roles, manejo de la normativa, elaboración de bases de datos y su análisis y apoyo en la gestión de proyectos.
Soldado con el rol de Pedagogo.	Proporcionar información sobre las nuevas tendencias educativas y selección de contenidos adecuados para la conformación del programa de estudios.
Soldado con el rol de Analista de Datos.	Recolección de información, ingreso de datos en los libros de trabajo, creación de gráficas y tablas dinámicas, y análisis descriptivo de los datos.
Docentes Militares y Civiles.	Recopilación de recursos relacionados con Microsoft Excel. Identificación de temas y habilidades clave que deben cubrirse dentro del programa, así como organizar el material de manera lógica y secuencial. Creación de actividades prácticas y ejercicios que permitan aplicar los conceptos del software.

Fuente: Elaboración propia.

La participación de estudiantes en las diversas actividades que realiza la subsección puede contribuir al proporcionar a los estudiantes una oportunidad para aplicar sus conocimientos en un contexto real y desarrollar un sentido de responsabilidad, además de fomentar la investigación interdisciplinaria y aplicada en áreas de interés común, lo que puede resultar en avances significativos en desarrollo de planes y programas actualizados y con nuevos enfoques de enseñanza.

Tras la investigación y el desarrollo preliminar del programa, la SUBPP tiene dos opciones. La primera opción es solicitar el asesoramiento del IPN, que cuenta con expertos en las áreas como informática, ciberseguridad, software, big data, etc. Estos expertos pueden asesorar al *equipo de trabajo* en la conformación del programa educativo, aportando conocimientos y prácticas especializadas para la defensa de la seguridad informática de las instituciones militares. Esta retroalimentación a futuro puede ser beneficiosa para ambas instituciones, no sólo abre una oportunidad para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino también para adquirir nuevos enfoques educativos que pueden favorecer al Estado Mayor en la comprensión de desarrollo tecnológico naval y aéreo, así como en el manejo de finanzas institucionales.

La segunda opción se centra en la colaboración inmediata con sus colegas en otras instituciones militares, como por ejemplo la Dirección General de Industria Militar (DGIM), donde los soldados puedan retroalimentar el contenido del programa educativo mediante su experiencia directa con las necesidades institucionales que los estudiantes enfrentarían. Sin duda, esta dirección, al manejar todo lo relacionado con las finanzas y la gestión de proyectos a mediano y largo plazo de proyectos tecnológicos, puede ofrecer una experiencia enriquecedora para los docentes, permitiéndoles adquirir nuevas perspectivas y competencias en su formación.

La *Red de Interinstitucionalidad* posibilita que los soldados de las distintas secciones continúen su formación por medio de otras instituciones públicas. En la Figura 27, podemos encontrar a la Red CONOCER, encargada de establecer y certificar estándares de competencia (EC) laboral en el país. Estos estándares están diseñados para evaluar y certificar las habilidades, conocimientos y aptitudes de las

personas en diferentes áreas ocupacionales. A través de los Centros de Evaluación (CE), las personas pueden certificar sus competencias y acceder a mejores oportunidades laborales. La colaboración con la Red CONOCER permitirá a la ESG incorporar la estandarización como parte de la mejora de las capacidades distintivas del plantel. Brindar los EC a los soldados permite que desarrollen un sentido de pertenencia superior al fomentar la formación continua.

Este enfoque colaborativo puede visualizarse a medio o largo plazo, y la ESG tiene dos opciones para llevar a cabo esta colaboración. La primera opción es buscar un Centro de Evaluación (CE) que ofrezca el estándar de competencia para poder certificar al personal de la ESG. Este proceso estaría respaldado por la normativa y el MEM que rige la UDEFA. Los evaluadores trabajarán mano a mano con los docentes del plantel para realizar el proceso de enseñanza y certificación, junto a la SUBCE encargada de los trámites de titulación. La segunda opción es a través de un Comité de Gestión de Competencia (CGC). La ESG puede acercarse al *Comité de Gestión por Competencias de la Secretaría de la Defensa Nacional*, para colaborar en la impartición del estándar dentro de las instalaciones del plantel o adaptar la estructura del EC para ajustarlo a las necesidades de la ESG.

En el futuro, la ESG puede ampliar a las capacidades distintivas convirtiéndose en un Centro Evaluador, donde pueda ofrecer diferentes estándares creados por el Comité, como por ejemplo el “EC1502 Liderazgo en el manejo del personal con base en el procedimiento sistemático de operar de la SEDENA” (FM, 2022). Además, puede desarrollar futuros EC que permitan al personal administrativo, docentes y discentes adquirir diversas competencias de diferentes áreas para fortalecer su formación para desempeñarse con eficiencia dentro de las instituciones militares.

Por último, en la Figura 27 podemos observar a la empresa Security Industry Association (SIA) esta organización tiene la misión de: “To be a catalyst for success within the global security industry through information, insight and influence” (SIA, 2024). Esta empresa ha experimentado un crecimiento en los últimos años y participó por primera vez en la Expo Seguridad México en abril de 2024. En este

evento se muestran los avances tecnológicos enfocados a la ciberseguridad, seguridad industrial y salud ocupacional.

¿Por qué centrarse en SIA? Una de las capacidades distintivas de la empresa es el ofrecer estándares para la seguridad informática. En el Capítulo 3 mencionamos los problemas de hackeo que sufre la SEDENA; este tipo de colaboración puede brindarle a la ESG una oportunidad de coordinación internacional con competencias más actualizadas en el ámbito informático. Además, su participación puede trascender dentro de los distintos colegios y escuelas de la UDEFA, aprovechando los conocimientos y habilidades para actualizar los planes y programas de estudio, lo cual puede mejorar la práctica docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este tipo de colaboración es un ejemplo de cómo la Red permite la adaptación y la auto corrección. Aunque este caso es hipotético y podría ser a largo plazo, la ESG y la SUBPP pueden descartar la colaboración y enfocarse a otras organizaciones nacionales o internacionales con diferentes prioridades.

Por lo tanto, la *interinstitucionalidad* emerge como una herramienta efectiva que motiva a los líderes de las organizaciones a colaborar en la realización de múltiples proyectos en beneficio de diversos sectores de la sociedad. En los casos hipotéticos anteriores, observamos cómo la elaboración de un programa de estudios puede guiar a la SUBPP a colaborar de manera más eficiente con las IES. Además, la ESG puede fortalecer las competencias de sus soldados añadiendo valor a la organización mediante la implementación de EC y la creación de un CE que pueda ofrecer las competencias necesarias para los diversos puestos de trabajo dentro del ejército mexicano, incluso con la posibilidad de trabajar con organizaciones internacionales para mantenerse en la vanguardia. Esta interacción entre soldados y civiles en un entorno educativo puede mejorar la comprensión mutua y fortalecer la relación entre la sociedad civil y las fuerzas armadas, lo cual es fundamental para el desarrollo de ambos entornos con el propósito de tener un sistema de defensa efectivo.

Sin embargo, es importante reconocer los desafíos inherentes a una coordinación efectiva. Como señala Rosales Segura (2019), “la coordinación no es una obligación (legal) para las instituciones, por lo que su vinculación emana de los retos

coyunturales, ya que en muchas ocasiones se dificulta que exista una real coordinación” (p. 34) Esta última arista del Modelo Estrella requiere tiempo y esfuerzo, y se logra mediante el establecimiento de relaciones institucionales sólidas entre los representantes de cada organización, con el objetivo de generar aprendizaje organizacional tanto dentro de la ESG como en otras entidades, para un desarrollo mutuo.

Después de realizar la demostración del funcionamiento del *Modelo Estrella para la Subsección de Planes y Programas*, es importante resaltar una de las virtudes que lo conforman: la educación, lo que permitirá proyectar mejoras a largo plazo. El ejército mexicano ha sido testigo de este proceso. En un periodo en el que a los soldados no se les proporcionaban las competencias necesarias para desempeñar sus funciones, surgieron figuras como el General Joaquín Amaro a poner orden. Su visión consistió en organizar una fuerza armada completamente desorganizada, estructurando lo que hoy constituye la base del ejército mediante el desarrollo del Sistema Educativo Militar. Sin embargo, debido a la tendencia inercial de estas instituciones, a menudo no logran visualizar un panorama de acción que les permita actualizar su propio sistema de actividades. Alejandro Salazar (2020) afirma “es difícil escoger algo distinto sino se ha visto previamente algo distinto” (p. 98).

La gobernanza emergente de la Subsección de Planes y Programas representa una nueva oportunidad de profesionalización interna surgida de la necesidad. En esta propuesta, presentamos una alternativa, que cuestiona la estrategia original implementada durante años, a favor de una estrategia emergente que permite actualizar los hábitos organizacionales y procesos de la SUBPP. Alejandro Salazar (2020) menciona “la disonancia cognoscitiva corporativa es la tensión temporal en la que entra la organización una vez existen dos [teorías de estrategia] explícitas: una vigente, otra emergente y entran en conflicto” (p. 89). De este modo, la propuesta presentada dirige los esfuerzos colaborativos de la subsección para entrar en un proceso de actualización interna, que busca establecer un nuevo enfoque organizativo de las actividades de los soldados y jefes con el propósito de trabajar eficientemente y lograr adaptar el enfoque por competencias de manera efectiva.

## **Conclusiones.**

Al interior de la Escuela Superior de Guerra la *adaptación* aparece como una oportunidad de mejora que está empujando al plantel militar a salir de su zona de confort. Por dos razones principales. Primero, según los datos proporcionados por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la Licenciatura en Administración Militar y la Maestría en Dirección Estratégica no han logrado registrar los altos índices de egresados como los años anteriores a la pandemia por la COVID-19. Esto subraya la necesidad de transformar el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que el enfoque tradicional basado en la *memorización* y la acumulación de información ha demostrado ser ineficaz para preparar a los discentes para desempeñarse con éxito en las instituciones militares. Este modelo educativo ha tenido consecuencias significativas en la reputación del Ejército Mexicano ante la sociedad civil, ya que las decisiones estratégicas en la lucha contra los grupos criminales no han logrado contrarrestar su avance de manera efectiva.

La segunda razón, tiene que ver con la creciente participación e integración del ejército mexicano a actividades de seguridad pública. La *globalización* ha alterado profundamente el contexto social, político y educativo que rodean al plantel, llevando a las fuerzas armadas a involucrarse en actividades que van más allá de sus funciones tradicionales. Este proceso ha fomentado una tendencia civilizatoria dentro del entorno militar, promoviendo una mayor colaboración con la ciudadanía. Esta integración ha incrementado la necesidad de cooperación y entendimiento cultural, lo que ha impulsado el intercambio de conocimientos y tecnologías, mejorando así la capacidad operativa y estratégica de las fuerzas armadas. Además, esta coexistencia ha facilitado el desarrollo económico, con el surgimiento de empresas especializadas en el desarrollo de tecnología militar, reforzando aún más las capacidades del Ejército Mexicano.

Sin embargo, este desarrollo también ha fortalecido a las organizaciones criminales, que han adquirido la capacidad de corromper estructuras políticas aprovechando condiciones sociales vulnerables como la desigualdad económica y educativa.

Además, factores como la migración les ha permitido infiltrarse y establecer cédulas que posibilitan redes de colaboración. Estas organizaciones han diversificado sus actividades comerciales y utilizan tecnologías avanzadas de análisis de datos para optimizar sus operaciones, ampliando su alcance y efectividad.

Los retos mencionados han provocado modificaciones administrativas al interior del país que reestructuran al ejército mexicano, transformando sus funciones, propósitos y compromiso social. En este contexto, la preparación de las fuerzas armadas se vuelve fundamental para diseñar mecanismos que mejoren el adiestramiento y formación militar. Es así que el alto mando militar, a través de un *plan estratégico* se enfoca en dotar a los discentes de competencias renovadas, formándolos para que tengan la capacidad de respuesta requerida ante estas nuevas circunstancias que enfrenta la nación. En este proceso, el papel que desempeña la Escuela Superior de Guerra en la formación del oficial de Estado Mayor se vuelve mucho más relevante ya que la planeación curricular debe estar alineada con las necesidades emergentes del plantel, del ejército mexicano y de la sociedad civil. Por esta razón, el *enfoque por competencias* se convierte en un elemento indispensable para garantizar que los egresados adquieran las capacidades y desempeños requeridos para intervenir eficientemente en estos desafíos.

La Escuela Superior de Guerra, a través de la Sección Pedagógica y las Subsecciones de Planes y Programas y Control de Estudios, han diseñado un plan de acción que incluye proyectos como: el *Manual para el Docente*, que proporciona las herramientas a los docentes militares y civiles para trabajar de manera efectiva en el desarrollo de competencias, mientras los soldados adaptan los programas de estudio. Sin embargo, dentro del *proceso organizacional* de la Subsección de Planes y Programas y Control de Estudios, se presentan desafíos como la *individualización* y la *saturación de actividades* que restringen la correcta distribución de tareas necesarias para la implementación de proyectos educativos. Además, la *rotación de personal* (maximizada con el traslado de personal a la Guardia Nacional) junto con el ineficiente control de tareas, disminuye la capacidad organizacional del plantel.

Esta situación frena el impulso necesario para promover mejoras educativas dentro de la institución, afectando negativamente la calidad y efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Como resultado, la incorporación efectiva del enfoque por competencias se ve limitada, impidiendo un manejo adecuado y completo de este modelo educativo.

La *planeación estratégica* según Henry Mintzberg, presenta tres características que limitan su eficacia: La *independencia*, la *predicción* y la *formalización*. Estas limitaciones son particularmente evidentes en el contexto del Ejército Mexicano, donde el diseño estructural burocrático dificulta la implementación de cambios significativos que puedan abordar los desafíos de manera integral. Este marco organizacional a menudo lleva a que los *planes estratégicos* se desvinculen de la realidad operativa, organizando el análisis de manera vertical y aislada. De esta manera, no se consideran adecuadamente las habilidades y conocimientos del personal operativo ni la organización de las áreas, lo que genera una desconexión entre la estrategia y la ejecución.

El *estudio de caso* y el *sistema categorial* y sus tres momentos: *Exploración*, *Focalización* y *Profundización*, han permitido dar sentido a los desafíos dentro de ambas subsecciones, comprendiendo su origen desde perspectivas internas del plantel y externas enfocadas al ejército mexicano y la sociedad civil. Esta metodología facilitó la unificación de la información para dar cumplimiento al objetivo principal de esta investigación que consiste en: *Proponer la mejora de los procesos organizacionales en las Subsecciones de Control de Estudios y Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra*.

Es así como surge la propuesta titulada: *La Gobernanza Emergente dentro de la Subsección de Planes y Programas de Estudios*. Esta propuesta se enfoca en darle importancia a los elementos educativos (a menudo olvidados en los planes estratégicos). Reconociendo la necesidad de que tanto jefes como soldados adquieran nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse eficazmente y llevar a cabo la implementación de los proyectos educativos con las especificaciones del alto mando.

El ejército mexicano tiene la capacidad de romper con los paradigmas y procesos tradicionales que limitan la eficiencia. Al recurrir a una serie de principios administrativos y educativos y con la ayuda, asesoramiento y participación de su propia estructura administrativa pueden modificar las prácticas al interior del plantel, promoviendo una cultura de mejora continua y adaptación. Este enfoque al ser combinado con el concepto de *gobernanza*. No sólo mejora la eficiencia operativa, sino que también eleva la calidad educativa, preparando a los soldados para enfrentar desafíos futuros con mayor competencia y confianza.

De esta manera, la ruptura de paradigmas comienza desde la dirigencia. La evolución de la figura de jefe a la de *líder* en la SUBPP representa un paso esencial hacia un liderazgo más dinámico y adaptativo. La eficiencia del *liderazgo transformador de la SUBPP* se manifiesta en su capacidad para inspirar y motivar a los soldados, fomentando una mayor implicación y compromiso con sus responsabilidades. Al empoderar a los soldados, los líderes transformadores crean un entorno donde cada individuo se siente valorado y motivado para aportar lo mejor de sí mismo. Este tipo de liderazgo también promueve la innovación y la adaptación, permitiendo que el ejército responda con agilidad a los desafíos cambiantes.

Sin embargo, la resistencia al cambio dentro de las organizaciones burocráticas sigue siendo uno de los mayores desafíos. Las rutinas establecidas y los hábitos organizacionales pueden obstaculizar la implementación de nuevos enfoques de liderazgo, generando rechazo y conflictos con las normativas militares tradicionales. Para superar estas barreras, es necesario reemplazar la rigidez burocrática por una cultura de facilitación y colaboración. El liderazgo debe ser un hábito fomentado a nivel cognitivo y emocional dentro del ejército mexicano, aprovechando las fortalezas individuales de cada soldado para crear un equipo cohesionado y eficiente.

Durante la investigación, identificamos que el liderazgo debe unificarse con la percepción estratégica. Siguiendo los modelos mencionados por Bourgeois y Brodwin, se debe ir pasando por los modelos de estrategias, para lograr llegar al *modelo creciente* que permite aprovechar las capacidades de los soldados e

involucrarlos en las actividades que demandan mayor complejidad. Asimismo, se debe considerar el *modelo adaptativo* de Henry Mintzberg, que unifica la organización para coordinar objetivos y proyectos comunes de manera efectiva.

No obstante, el liderazgo por sí solo no es suficiente para combatir la individualidad excesiva y la falta de control en la dirección de proyectos y colaboración de personal. Es vital centrarse en el desarrollo humano, ya que este constituye el recurso más valioso de la organización. El enfoque en el *talento humano* no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también promueve un ambiente de crecimiento y desarrollo continuo. Al invertir en el talento de los soldados, el ejército puede asegurar que cada soldado esté equipado con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar desafíos complejos y cambiantes.

En ese sentido, la propuesta de desarrollar *guías de trabajo* adquiere una relevancia estratégica. Estas guías facilitan la adquisición de competencias necesarias y organizan las actividades de manera que se mitigue la saturación de tareas y se minimice la tendencia hacia la individualidad en la ejecución de las mismas. Su objetivo es convertirse en herramientas que estructuren el aprendizaje y la aplicación de nuevas competencias, garantizando que los soldados puedan desempeñarse con excelencia en sus roles, y contribuyendo así a una mayor cohesión y eficacia en el cumplimiento de los proyectos educativos.

Sin embargo, la capacitación dentro del entorno militar enfrenta obstáculos debido a la sobrecarga de actividades secundarias, la burocracia excesiva y la falta de una adecuada organización que limitan el desarrollo profesional de los soldados. Las *guías de trabajo*, aunque útiles, no sustituyen la capacitación profunda y práctica que se logra mediante cursos formales. Su propósito es motivar a los soldados a adquirir nuevos conocimientos y promover el desarrollo profesional, facilitando la transferencia de competencias a otras instituciones del ejército. La combinación de *guías de trabajo* estructuradas y capacitación formal asegura un desarrollo integral del personal, potenciando su capacidad para contribuir de manera significativa a la misión de la ESG y del ejército mexicano.

De este modo, al unir los principios del líder transformador y el talento humano de la SUBPP, surge un *equipo de trabajo*, que permite a los soldados colaborar de manera conjunta y efectiva. A pesar de que en el interior de la SUBPP se trabaja en mesas de trabajo, las estructuras burocráticas a menudo promueven un trabajo grupal que, paradójicamente, genera individualidad, saturación de actividades y falta de control durante el desarrollo de proyectos. Las *guías de trabajo* mediante la asignación de roles permiten la asignación clara de actividades basada en las capacidades de los participantes que es esencial para el éxito organizacional.

El *equipo de trabajo* enfrenta varios desafíos significativos. Uno de los principales problemas es la resistencia al cambio. Muchos soldados y dirigentes están acostumbrados a métodos tradicionales de trabajo y pueden ser reacios a adoptar nuevos enfoques colaborativos. Esta resistencia puede ralentizar la adopción de prácticas más eficientes y generar fricciones dentro del equipo principalmente en el manejo del estatus y rangos militares. Además, la burocracia también puede crear cuellos de botella, donde las decisiones se retrasan debido a la necesidad de aprobación de múltiples niveles jerárquicos.

Para mitigar estos desafíos la implementación del *Modelo Punctuated-Tuckman* permite al equipo adaptarse y evolucionar continuamente. A través de sus fases, nos brinda las herramientas para desarrollar un equipo sólido mediante procesos de interacción social informal y estableciendo responsabilidades claras, donde el estatus pasa a ser secundario y se centra en las capacidades del individuo. Este modelo también facilita la retroalimentación y la asesoría entre los soldados, docentes y personal de otras secciones. Esta mejora a la calidad del trabajo asegura que todos los puntos destinados a cada función sean considerados y optimizados.

La colaboración entre soldados y líderes facilitada por este modelo permite una alineación efectiva de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, asegurando que cada miembro del equipo esté comprometido y enfocado en el éxito colectivo.

La versatilidad del trabajo en equipo ha permitido al ejército mexicano establecer redes de coordinación con organizaciones gubernamentales y empresariales,

facilitando proyectos conjuntos para salvaguardar la seguridad de la sociedad civil. La propuesta de utilizar una *Red de Interinstitucionalidad* permite a la SUBPP transformar su estrategia original y trabajar en generar capacidades distintivas que le brinde valor agregado al plantel. La implementación de esta red no solo ofrece ejemplos concretos de diferentes caminos que pueden elegir los soldados para enriquecer a los discentes con nuevas competencias, sino que también impulsa la innovación organizacional interna. Este enfoque innovador fomenta una interacción exitosa con el entorno civil, promoviendo una colaboración más estrecha y efectiva entre las distintas entidades.

No obstante, es importante considerar algunos desafíos y posibles desventajas de esta iniciativa. La implementación de una *Red de Interinstitucionalidad* puede enfrentar obstáculos burocráticos, ya que coordinar esfuerzos entre múltiples entidades con diferentes estructuras y objetivos puede ser complicado y consumir mucho tiempo. Las diferencias en las políticas y procedimientos entre las instituciones podrían retrasar la toma de decisiones y la ejecución de proyectos. Además, la seguridad de la información compartida puede constituir un riesgo significativo, al establecer redes de colaboración, aumenta la exposición a posibles brechas de seguridad, lo que podría comprometer datos sensibles y afectar la confianza entre las instituciones participantes. A pesar de los desafíos planteados, en términos de impacto, esta red permite la integración de las mejores prácticas de diversas organizaciones, lo que se traduce en una mejora constante de las competencias y habilidades de los soldados potenciando su capacidad de respuesta, eficiencia operativa e innovación. Al mismo tiempo, fortalece los lazos con la comunidad civil, generando confianza y apoyo mutuo.

Todas estas competencias se unifican para dar origen al *Modelo Estrella para la Subsección de Planes y Programas*, cuyo objetivo principal es integrar todas las actividades de los soldados en un sistema cohesivo y bien coordinado, asegurando que ningún proceso opere de manera aislada. Este modelo garantiza que cada tarea se ejecute de manera eficiente y en armonía con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo una sincronización total de esfuerzos y recursos.

Al abordar de manera integral todos los elementos clave que impactan la operatividad del proceso organizacional, el *Modelo Estrella* facilita un *breakthrough* significativo. Este avance se refleja en la aparición de un nuevo sistema de *planeación curricular* diseñado para incorporar plenamente el *enfoque por competencias*, lo que transforma radicalmente la dinámica organizacional dentro de la Subsección de Planes y Programas y de la propia Escuela Superior de Guerra.

Esta propuesta puede ser analizada por los directivos, jefes y soldados para profundizar y evaluar su viabilidad, desarrollando cada una de las aristas conforme a sus necesidades y normativa establecida dentro de su manual de organización y planilla organizacional. La flexibilidad del *Modelo Estrella* facilita la implementación de soluciones específicas que aborden las necesidades únicas de cada subsección, promoviendo así una eficiencia organizacional superior. Asimismo, se permite la exploración de alternativas organizacionales que puedan implementarse sin comprometer la jerarquía, con el objetivo de mejorar la eficacia de las instituciones militares.

Invitamos a realizar futuras investigaciones enfocadas en el desarrollo de talento humano del ejército, especialmente en áreas como el liderazgo, el trabajo colaborativo, procesos de inducción laboral y la interacción con personal ajeno a su cultura. Estas investigaciones pueden proporcionar información valiosa que fortalezca aún más la eficiencia operativa y la cohesión del equipo dentro de las instituciones militares. Además, abre la posibilidad de idear propuestas para diseñar y actualizar los cursos de formación brindados por la SEDENA, con el fin de dotar a los soldados de competencias renovadas y relevantes para los desafíos contemporáneos.

El potencial del *Modelo Estrella* para transformar y mejorar los procesos organizacionales de la SUBPP es evidente, los dirigentes, jefes y soldados deben analizar y tomar la decisión que permita la actualización de su organización, considerando las transformaciones del entorno público y sus necesidades internas para que la Escuela Superior de Guerra se mantenga a la vanguardia educativa y sea capaz de adaptarse a los desafíos emergentes.

## Referencias

- Admin. (s/d). *Cuna de los Hijos del Trueno, el Fuego y el Acero*. Retrieved 05 de enero de 2022, from ARMAS: <https://www.editorialgea.com.mx/cuna-de-los-hijos-del-trueno-el-fuego-y-el-acero/#:~:text=De%20esta%20forma%2C%20la%20Artillería,el%20pasado%204%20de%20diciembre%2C>
- Aguilar Villanueva, L. F. (2013). *Gobierno y administración pública*. Fondo de Cultura.
- Aimone Arredondo, G. (2005). *La globalización y su impacto en la estructura y estrategia de las FF.AA. de países en vías de desarrollo*. Revista Marina: <https://revistamarina.cl/revistas/2005/1/aimone.pdf>
- Alba, A. (s/d). *México y la intervención estadounidense-Bully Magnets-Historia Documental*. Retrieved 23 de octubre de 2021, from YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=a23z35Wi4d0>
- Andrade Frich, A. (1981). *Max Weber y la educación*. Ciudad de México: CISE UNAM.
- ANUIES. (2023). *Anuarios Estadísticos de Educación Superior*. Retrieved 15 de noviembre de 2023, from Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.: <http://www.anui.es/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Arellano Gault, D. (2010). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de cultura económica.
- ARMAS, R. M. (15 de septiembre de 2021). *Entrevista General de División D.E.M., José Luis Sánchez León, Director General de Industria Militar*. Retrieved 05 de marzo de 2022, from YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=8bkqFW5upyM>
- Arnaz, J. A. (1990). *La planeación curricular* (2a ed. ed.). México: Trillaz.
- Arredondo Trapero, F. G., De la Garza García, J., & Villa Castaño, L. E. (2015). *Colaboración organizacional desde la perspectiva del empleado: caso de las maquiladoras del noroeste de México*. Retrieved 26 de octubre de 2022, from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29044047008.pdf>
- Banco del Bienestar, S. N. (25 de octubre de 2018). *Creación de la Secretaría de la Defensa Nacional*. Retrieved 05 de marzo de 2022, from Gobierno de México: [https://www.gob.mx/bancodelbienestar/articulos/creacion-de-la-secretaria-de-la-defensa-nacional?idiom=es#:~:text=La%20Secretaría%20de%20la%20Defensa%20Nacional%20\(SE%20DENA\)%20fue%20creada%20el,civil%20en%20casos%20de%20emergencia](https://www.gob.mx/bancodelbienestar/articulos/creacion-de-la-secretaria-de-la-defensa-nacional?idiom=es#:~:text=La%20Secretaría%20de%20la%20Defensa%20Nacional%20(SE%20DENA)%20fue%20creada%20el,civil%20en%20casos%20de%20emergencia).
- Becerril Gil, A. A. (diciembre de 2021). *Retos para la regulación jurídica de la Inteligencia Artificial en el ámbito de la Ciberseguridad*. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla: <https://www.scielo.org.mx/pdf/rius/v15n48/1870-2147-rius-15-48-9.pdf>

- Benitez Manaut, R. (s/d). *Las fuerzas armadas en México a fin de siglo*. Retrieved 28 de septiembre de 2022, from ACADEMIA:  
[https://www.academia.edu/33507958/Las\\_fuerzas\\_armadas\\_en\\_México\\_a\\_fin\\_de\\_siglo](https://www.academia.edu/33507958/Las_fuerzas_armadas_en_México_a_fin_de_siglo)
- Blanchard, K., & otros, y. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Norma.
- Bozeman, B. (1998). *Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- C. Hurt, A., & M. Trombley, S. (2007). *The Punctuated-Tuckman: Towards a New Group Development Model*. Institute of Education Sciences: <https://eric.ed.gov/?id=ED504567>
- Cabrero Mendoza, E. (2006). Estudio introductorio: Gestión Pública, ¿La administración pública de siempre bajo un nuevo disfraz? En B. Bozeman, *La gestión pública. Su situación actual*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Campos y Covarrubias, G., & Lule Martínez, N. E. (2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad*. Revista Xihmai:  
<https://biblat.unam.mx/hevila/XihmaiPachucaHgo/2012/vol7/no13/3.pdf>
- Canales Treviño, O. (20 de marzo de 2020). *Creatividad, Cambio y Crecimiento*. Retrieved 22 de enero de 2024, from Red Integralis. Soluciones empresariales a tu alcance:  
<https://redintegralis.com/2020/03/20/creatividad-cambio-y-crecimiento/>
- Cervantes, C. V. (s/d). *Aprendizaje Mecanicista*. Retrieved 8 de julio de 2022, from Centro Virtual Cervantes:  
[https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/aprendizajemecanicista.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/aprendizajemecanicista.htm)
- Cervantes, C. V. (s/d). *Aprendizaje memorístico*. Retrieved 09 de julio de 2022, from Centro Virtual Cervantes:  
[https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/aprendizajemoristico.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/aprendizajemoristico.htm)
- CESEDEN. (1967). *El Estado Mayor y su Formación "Las armas y las letras íntimamente unidas"*. Retrieved 20 de junio de 2022, from Dialnet:  
<https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjAvaa50L34AhXDJUQIHSIIBIAQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4771791.pdf&usg=AOvVaw2kJvZR9z423o7xQsHrV5P>
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. MCGRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración. Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. (Décima edición ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (Vol. Quinta Edición). McGrawHill.

- Coyle, D. (2018). *El código de la cultura. Cuando las arañas tejen juntas pueden atar un león*. (R. García Campos, Trad.) CONECTA.
- Crespo Martínez, I., & Martínez Rodríguez, A. (2005). La administración Pública: pasado y futuro. En L. F. Aguilar Villanueva, *Gobierno y administración pública*. Fonde de Cultura Económica.
- Curzio, L. (2007). *La Seguridad Nacional en México y la relación con Estados Unidos*. Universidad Nacional Autónoma de México:  
<http://www.cisan.unam.mx/virtuales/pdfs/La%20seguridad%20nacional%202d.pdf>
- Darío Orozco, H. (2005). *Axiología, ética y valores*. Universidad Nacional de Colombia:  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/37565>
- datdata. (13 de noviembre de 2023). *El Ascenso a Analista de datos*. Retrieved 25 de febrero de 2024, from datdata: <https://www.datdata.com/blog/ascenso-a-analista-de-datos>
- de la Fuente Chacón, J. (2019). *La inteligencia artificial y su aplicación en el mundo militar*. Instituto Español de Estudios Estratégicos:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6896757#:~:text=La%20inteligencia%20artificial%2C%20aplicada%20al,seguridad%20en%20todos%20los%20órdenes.>
- De Oto, A., & Arpini, A. M. (junio de 2014). *Introducción-Humanismos Críticos*. Retrieved 5 de julio de 2022, from Scielo: <http://www.scielo.org.ar/pdf/efphi/v16n1/v16n1a01.pdf>
- de Vergara, E. (2019). *Origen y evolución del Estado Mayor*. Retrieved 17 de junio de 2022, from Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas:  
[https://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016\\_pdf-117.pdf](https://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016_pdf-117.pdf)
- Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (2003). *El líder y el liderazgo: Reflexiones*. Retrieved 29 de septiembre de 2022, from Redalyc:  
<https://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>
- Díaz Berrido Döring, A. (2015). *El grupo de Codesarrollo: Clave de tu éxito profesional. El enfoque que está transformando empresas en Canadá y Francia*. CreateSpace.com.
- Diputados, C. d. (2012). *Reglamento de la Ley de Educación Militar del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*. Retrieved 30 de septiembre de 2022, from [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LEMEFAM.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LEMEFAM.pdf)
- Diputados, C. d. (26 de marzo de 2019). *Decreto por el que se reforman, adiciones y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Guardia Nacional*. Retrieved 20 de diciembre de 2021, from Diario Oficial de la Federación:  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5555126&fecha=26/03/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5555126&fecha=26/03/2019)
- Diputados, C. d. (27 de mayo de 2019). *Ley de la Guardia Nacional*. Retrieved 29 de noviembre de 2021, from [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGN\\_270519.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGN_270519.pdf)

- Diputados, C. d. (27 de mayo de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Retrieved 21 de diciembre de 2021, from Diario Oficial de la Federación:  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019)
- Diputados, C. d. (20 de mayo de 2021). *Ley de Seguridad Nacional*. Retrieved 29 de octubre de 2021, from Gobierno de México:  
[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LSegNac\\_200521.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LSegNac_200521.pdf)
- Diputados, C. d. (18 de febrero de 2022). *Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*. Retrieved 23 de junio de 2022, from Gobierno de México:  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOEFAM.pdf>
- Diputados, C. d. (agosto de 2023). *Inteligencia Artificial*. Reporte CESOP.:  
<https://portalhcd.diputados.gob.mx/PortalWeb/Micrositios/6e7bf8c8-1ea4-4f97-9a10-a73e0bab3fe1.pdf>
- Diputados, C. d. (s/d). *Consejo de Seguridad Nacional (CSN)*. Retrieved 05 de diciembre de 2021, from <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/535139/CSN.pdf>
- E. Porter, M. (diciembre de 1996). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review:  
<https://www.uciifg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- E. Reyes, G. (s/d). *Teoría de la Globalización: Bases Fundamentales*. Nomadas,3 Revista critica de ciencias sociales y juridicas: <https://theoria.eu/nomadas/3/gereyes1.htm>
- Ejecutivo. (2022). *PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2022*. Retrieved 12 de abril de 2022, from Secretaría de Hacienda y Credito Público:  
[https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/aVbnZty0/PEF2022/kgp8I9cM/docs/07/r07\\_afpe.pdf](https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/aVbnZty0/PEF2022/kgp8I9cM/docs/07/r07_afpe.pdf)
- ESG. (01 de enero de 2024). *Organización*. Escuela Superior de Guerra:  
<https://www.gob.mx/sedena/es/articulos/escuela-superior-de-guerra?idiom=es>
- Fernández Montesinos, F. (15 de junio de 2015). *Globalización, seguridad y crisis. El papel de las fuerzas armadas en el siglo XXI*. Revista de Salud Ambiental:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5865657>
- Figueroa Mendoza, C. (2010). *Propuesta de Estrategias para una empresa mexicana integradora de sistemas electrónicos de seguridad*. Retrieved 26 de noviembre de 2022, from Instituto Politécnico Nacional:  
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5435/1/TESIS%20FIGUEROA%20MENDOZA%20CESAR.pdf>
- Flores Jiménez, I., Flores Jiménez, R., Tapia Castillo, I., & Salazar Máquez, G. (julio de 2011). *Liderazgo*. Retrieved 12 de octubre de 2022, from Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:  
[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf)

- FM, R. (21 de diciembre de 2022). *Entrega SEDENA y SEP certificados de competencias laborales a cadetes del Sistema Educativo Militar*. almomento: <https://almomento.mx/entrega-sedena-y-sep-certificados-de-competencias-laborales-a-cadetes-del-sistema-educativo-militar/>
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y Castigar. Nacimientos de la prisión*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Fraga, S. (2014). *La adaptabilidad organizacional: Un aporte conceptual para las organizaciones contemporáneas*. Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338232571009>
- Franco Corzo, J. (2020). *Diseño de políticas públicas. Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables*. (4 edición ed.). México: IEXE Universidad.
- Galeano Marín, M. E., & Aristizábal Salazar, M. (2008). *Cómo se construye un sistema categorial*. Estudios de Derecho: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/red/article/view/848>
- Galeano, E. (4 de abril de 2014). *Investigación cualitativa-introducción*. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=8LFZldYnQRE>
- García Muñoz, T. (s/d). *EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN/EVALUACIÓN*. Retrieved 18 de marzo de 2021, from univsantana: [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)
- García Retana, J. Á. (15 de diciembre de 2011). *Modelo Educativo Basado en Competencias: Importancia y Necesidad*. Retrieved 21 de junio de 2022, from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/447/44722178014.pdf>
- GFP. (01 de enero de 2022). *México Military Strenght*. Retrieved 12 de abril de 2022, from Global FirePower: [https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.php?country\\_id=mexico](https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.php?country_id=mexico)
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanarez, M. (2008). *Eficacia de equipos de trabajo*. Revista del Consejo de Colegios Oficiales de Psicólogos: <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1126.pdf>
- Giraldo Rodríguez, L. (13 de enero de 2022). *Tema 17 - Métodos cualitativos y diseños mixtos*. Retrieved 21 de abril de 2022, from YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=CBZZju7ltNA&t=22s>
- González Rodríguez, J. (diciembre de 2014). *Tráfico de Armas. Entorno, propuestas legislativas y opinión pública*. Retrieved 20 de junio de 2022, from Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública: <https://www.casade.org/BibliotecaCasede/Trafico-de-armas-docto183.pdf>
- González-Romá, V. (2008). *La innovación en los trabajos*. Papeles del Psicólogo: <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1126.pdf>
- González Hernández, G. (2014). *La participación de las Fuerzas Armadas en el combate al narcotráfico en México*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4989155.pdf>

- Gutiérrez González, M. (2022). *¿La doctrina militar mexicana es un bien común?* Retrieved 30 de septiembre de 2022, from Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad: <https://doi.org/10.18359/ries.5370>
- Hernandez Mendoza, E. C., Campusano Rosales, A., Martínez Torres, S., & Juárez Castro, C. (2016). *El Estado Mayor de la Defensa Nacional. Origen, evolución y heráldica*. Biblioteca de publicaciones oficiales del Gobierno de México: <https://bpo.sep.gob.mx/#/recurso/3242/document/1>
- Hernández Pina, F., Martínez Clares, P., & Martínez Juárez, M. (2009). *Aprendizaje y Competencias. Una nueva mirada*. Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/3382/338230783009.pdf>
- Higuita, L. D. (enero de 2011). *Del manejo del personal a la dirección de personas*. Revista Innovar Journal: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81822453006.pdf>
- Hoyos Chaverra, J. A., & Valencia Arias, A. (2012). *El papel de las TIC en el entorno organizacional de las PYMES*. Retrieved 26 de octubre de 2022, from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/5343/534366877001.pdf>
- Irwin, L. (19 de julio de 2016). *Las 10 habilidades que necesitarás en tu trabajo en el 2020*. Retrieved 01 de noviembre de 2022, from El Economista: <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Las-10-habilidades-que-necesitaras-en-tu-trabajo-en-el-2020-20160719-0120.html>
- Islas, L. (29 de julio de 2022). *SEDENA. Conoce los grados y jerarquías militares en el Ejército Mexicano y Fuerza Aérea*. Retrieved 1 de septiembre de 2022, from El Universal. Unión Guanajuato.: <https://www.unionguanajuato.mx/2022/07/29/sedena-conoce-los-grados-y-jerarquias-militares-en-el-ejercito-mexicano/>
- J. Lazzarini, H., Albano, S., Arriaga, M., & Lo Presti, M. (noviembre de 2004). *Organización en Red: Una forma inteligente de crecer*. Universidad Nacional de Rosario: <https://core.ac.uk/download/pdf/90646438.pdf>
- Jiménez Castro, W. (1970). *Introducción al estudio de la teoría administrativa* (Tercera edición ed.). Distrito Federal: Fondo de Cultura Económica.
- Jurado Jiménez, D. (2011). *El Diario como un instrumento de autoformación e investigación*. Revista Curriculum: <https://revistaq.webs.ull.es/ANTERIORES/numero24/jurado.pdf>
- Leal Carretero, F. (abril de 2003). *¿Qué es crítico? Apuntes para la historia de un término*. Retrieved 17 de noviembre de 2022, from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/140/14001714.pdf>
- López Obrador, A. (24 de mayo de 2019). *AMLO anuncia inicio de operaciones de la Guardia Nacional-El Financiero TV*. Retrieved 21 de diciembre de 2021, from Twitter: [https://twitter.com/ElFinancieroTv/status/1131952269249789953?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1131952269249789953%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1\\_&ref\\_url=https%3A%2F%2Fwww.elfinanciero.com.mx%2F nacional%2Fguardia-nacional-arrancara-operacione](https://twitter.com/ElFinancieroTv/status/1131952269249789953?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1131952269249789953%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.elfinanciero.com.mx%2F nacional%2Fguardia-nacional-arrancara-operacione)

- M. Harmon, M., & T. Mayer, R. (1999). *Teoría de la Organización para la administración pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Mann, M. (1986). *Las fuentes del poder social*. España: Alianza.
- Martínez Pérez, A. (septiembre de 2010). *El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión*. Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752962004.pdf>
- Mendoza Cortés, P. (08 de septiembre de 2021). *Reorganización militar en contexto: pasado y presente*. Retrieved 28 de septiembre de 2022, from Campo Marte. Militarismo. Seguridad. Historias: <https://www.campomarte.com.mx/reorganizacion-militar-en-contexto-pasado-y-presente/>
- Mendoza Núñez, A. (2005). *Manual para determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*. Trillas.
- MilitarMente. (05 de julio de 2020). *¿Cómo está preparado México para una Guerra? / Ejército de México*. Retrieved 29 de octubre de 2021, from YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=TE55V1Z63eU>
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. (S. Editorial Planeta, Trad.) Ariel.
- Mintzberg, H. (2020). *Estrategia, H.Mintzberg*. Retrieved 12 de octubre de 2022, from YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=Wi78IXfurgA&t=700s>
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (Edición Breve ed.). Naucalpan e Juárez, Edo. de México, México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Molina, H. (21 de octubre de 2022). *Desarrollan IPN y la Sedena software de inteligencia militar*. EL ECONOMISTA: <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Desarrolla-IPN-y-Sedena-software-de-inteligencia-militar-20221021-0003.html>
- Monroy, J. (20 de febrero de 2022). *Entra en vigor la reforma para que titular de la Sedena delegue funciones*. Retrieved 02 de marzo de 2022, from El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Entra-en-vigor-reforma-para-que-titular-de-la-Sedena-delegue-funciones-20220220-0019.html>
- Montiel Reyna, B. C. (2018). *Innovación pública. Cómo tener la certeza de hacer bien las cosas y además innovar en el sector público*. IEXE Editorial.
- N. Rothbard, M. (2012). *Historia del pensamiento económico. El pensamiento económico hasta Adam Smith* (Vol. I). Unión Editorial.
- Nagles García, N. (2004). *El desarrollo de competencias. Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento*. Retrieved 26 de octubre de 2022, from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605406.pdf>
- Naranjo Lara, A. (s/d). *General de División Joaquín Amaro Domínguez (1889-1952)*. Retrieved 6 de julio de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/3387/JoaquinAmaropdf.pdf>

- NCECT. (1987). *The National Council for Excellence in Critical Thinking*. Retrieved 2022 de octubre de 22, from The Foundation for Critical Thinking:  
[https://www.criticalthinking.org/template.php?pages\\_id=406](https://www.criticalthinking.org/template.php?pages_id=406)
- Novoa Ramos, J. (2000). *El desafío del cambio. Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones*. Manual Moderno.
- Ollarves Levison, Y. (2006). *Claves para la gestión de organizaciones educativas innovadoras*. Retrieved 3 de agosto de 2023, from Redalyc:  
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76102210.pdf>
- Orellana, L. (1 de marzo de 2001). *Estadística Descriptiva*. s/d:  
[https://www.dm.uba.ar/materias/estadistica\\_Q/2011/1/modulo%20descriptiva.pdf](https://www.dm.uba.ar/materias/estadistica_Q/2011/1/modulo%20descriptiva.pdf)
- P. Robbins, S., & A. Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 edición ed.). Pearson.
- Piñeyro, J. L. (2004). *Fuerzas Armadas y combate a las drogas en México: ayer y hoy*. Generaconocimeintos.com:  
<https://generaconocimiento.segob.gob.mx/sites/default/files/document/biblioteca/1078/20230216-fuerzas-armadas-y-combatea-las-drogas-en-mexico-ayer-y-hoy.pdf>
- Piuma Justo, M. (2017). *Especialización en estrategia operacional y planeamiento militar conjunto (nivel I)*. Retrieved 23 de octubre de 2022, from Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas: <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1177/1/TFI%2025-2017%20PIUMA%20JUSTO.pdf>
- Placencia de la Parra, E. (23 de marzo de 2015). *Historia y organización de las fuerzas armadas en México, 1917-1937*. Retrieved 21 de SEPTIEMBRE de 2022, from Instituto de Investigaciones Historicas UNAM:  
[https://historicas.unam.mx/publicaciones/publicadigital/libros/fuerzas/HOFA\\_002.pdf](https://historicas.unam.mx/publicaciones/publicadigital/libros/fuerzas/HOFA_002.pdf)
- PolíticoMX. (15 de noviembre de 2018). *Guardia Nacional de AMLO, ¿De qué trata la propuesta?* Retrieved 21 de diciembre de 2021, from Político MX: <https://portal.politico.mx/minuta-politica/minuta-politica-gobierno-federal/guardia-nacional-de-amlo-en-qué-consiste-la-propuesta/>
- Puyuelo Cazorla, M., & Merino Sanjuán, L. (n/a). *Diseño de mobiliario de oficina y nuevas áreas de trabajo*. Universidad Polotécnica de Valencia:  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/84653/Puyuelo%3BMerino%20-%20Diseño%20de%20mobiliario%20de%20oficina%20y%20nuevas%20áreas%20de%20trabajo.pdf?sequence=1>
- Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. Retrieved 20 de julio de 2022, from Redalyc:  
<https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- R. Galbraith, J. (2014). *Designing Organizations. Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (Third Edition ed.). Jossey-Bass A Wiley Brand.

- RAE. (s/d). *Disciplina*. Real Academia Española: <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/disciplina#:~:text=2.-,f.,de%20estudio%2C%20conocimiento%20o%20instrucci3n.>
- Rainer Granados, J., & Rodríguez Baena, L. (2019). *Perspectiva histórica y evolución de la inteligencia artificial*. Instituto Español de Estudios Estratégicos: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6896757#:~:text=La%20inteligencia%20artificial%2C%20aplicada%20al,seguridad%20en%20todos%20los%203rdenes.>
- Ramírez Zozaya, J. M. (1998). Organizaciones Públicas: Nuevo paradigma en la administración pública. En B. Bozeman, *Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas* (pág. 8 y 9). México: Fondo de Cultura Económica.
- Ram3n Delb3n, 3. (2008). *La educaci3n en valores en el 3mbito militar*. Colegio Militar de Argentina: [http://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU\\_0618\\_art1-La%20educaci3n%20en%20valores%20en%20el%20ambito%20militar.pdf](http://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU_0618_art1-La%20educaci3n%20en%20valores%20en%20el%20ambito%20militar.pdf)
- Rend3n Macías, M. E., Villasís Keever, M., & Miranda Novales, M. G. (02 de octubre de 2016). *Estadística descriptiva*. Revista Alergia México: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755026009.pdf>
- Rinc3n, S., & 3ngel, A. (10 de mayo de 2022). *Para 2023, la Guardia Nacional no quiere tener elementos civiles, revela plan de Sedena; militares advierten falta de capacitaci3n*. Retrieved 12 de mayo de 2022, from AnimalPolítico: <https://www.animalpolitico.com/2022/05/guardia-nacional-2023-plan-sin-elementos-civiles/>
- Rodr3guez Munguía, J. (6 de diciembre de 2021). *El Estado Mayor Presidencial no desapareci3; s3lo est3 "en receso"*. Retrieved 23 de junio de 2022, from Mexicanos contra la corrupci3n y la impunidad: <https://contralacorrupcion.mx/el-estado-mayor-presidencial-no-desaparecio-solo-esta-en-receso/>
- Rojas de Escalona, B. (junio de 2007). *La creatividad e innovaci3n en las organizaciones*. Retrieved 04 de agosto de 2023, from Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41080108>
- Rosales Segura, A. (2019). *La Interinstitucionalidad en las Relaciones Multilaterales de la Cooperaci3n Integral en Am3rica Latina*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7472816.pdf>
- s/d. (17 de marzo de 2015). *M3xico, principal comprador de equipo militar a EEUU*. Retrieved 26 de abril de 2022, from Notiam3rica: <https://www.notimerica.com/politica/noticia-mexico-principal-comprador-equipo-militar-eeuu-20150317173315.html>
- Salazar Hern3ndez, B., & Mendoza Moheno, J. (Diciembre de 2016). *La obra de Jay Galbraith (1939-2014): Diseño Organizacional*. Retrieved 07 de agosto de 2023, from Universidad Aut3noma del Estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n9/r1.html>

- Salazar Yusti, A. (2020). *La Estrategia Emergente y la muerte del Plan Estratégico*. Marula Libros.
- Salgado Visoso, G., Figueroa Berancourt, M. V., Rodríguez Badillo, N. G., Corona Flores, N. A., Rodríguez Cortés, L., Díaz Contreras, R. R., & Leyva Aguilar, T. C. (2022). Tendencias en el estado actual de la educación superior en México. En C. G. Ríos Rodríguez, & L. K. Herrera Riveros, *El futuro de la educación superior en México. Competencias, retos, oportunidades y tendencias* (págs. 128-184). Shanti Nilaya.
- San Martín, N. (03 de octubre de 2022). *Reforma militar avanza en el Senado en medio de revelaciones sobre el espionaje del Ejército*. Retrieved 05 de octubre de 2022, from PROCESO: <https://www.proceso.com.mx/nacional/2022/10/3/reforma-militar-avanza-en-el-senado-en-medio-de-revelaciones-sobre-el-espionaje-del-ejercito-294509.html>
- Sánchez Santa Bárbara, E. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo*. Retrieved 12 de octubre de 2022, from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72712316.pdf>
- Schmidt, M. A., Tennina, M. E., & Obiol, L. C. (27 de diciembre de 2018). *La función de control en las organizaciones*. Revista CEA: <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1349/816>
- SE. (2023). *Universidad del Ejército y Fuerza Aérea*. Data México. Secretaría de Economía: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/institution/universidad-del-ejercito-y-fuerza-aerea>
- SEDENA. (16 de mayo de 2001). *Reglamento de la Escuela Superior de Guerra*. Retrieved 6 de julio de 2022, from Gobierno de México: [http://www.sedena.gob.mx/pdf/reglamentos/rglmtto\\_esg.pdf](http://www.sedena.gob.mx/pdf/reglamentos/rglmtto_esg.pdf)
- SEDENA. (2013). *MANUAL Gráfico para el uso de Uniformes, Divisas y Equipo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*. Diario Oficial de la Federación: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5301972&fecha=11/06/2013#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301972&fecha=11/06/2013#gsc.tab=0)
- SEDENA. (26 de febrero de 2014). *¿Qué es el Estado Mayor Presidencial?* Retrieved 23 de junio de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/epn/articulos/que-es-el-estado-mayor-presidencial#:~:text=El%20Estado%20Mayor%20Presidencial%20es,seguridad%20nacional%20de%20nuestro%20país.>
- SEDENA. (15 de julio de 2015). *Arma Blindada*. Retrieved 06 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/arma-blindada>
- SEDENA. (15 de julio de 2015). *Artillería*. Retrieved 06 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/artilleria>
- SEDENA. (21 de julio de 2015). *Caballería*. Retrieved 05 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/caballeria>
- SEDENA. (16 de julio de 2015). *Divisas: Indica el grado jerárquico de un militar*. Retrieved 5 de enero de 2022, from Gobierno de México:

- <https://www.gob.mx/sedena/documentos/divisas-indica-el-grado-jerarquico-de-un-militar?fbclid=IwAR0j3osWotYcXBJck11Of35KEfzJmOVCOEZEujBNEsLDtKPMFNT6sSG9IjE>
- SEDENA. (21 de julio de 2015). *Fuerza Aérea*. Retrieved 06 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/fuerza-aerea>
- SEDENA. (21 de julio de 2015). *Infantería*. Retrieved 5 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/infanteria>
- SEDENA. (22 de julio de 2015). *Informática*. Retrieved 07 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/informatica>
- SEDENA. (21 de julio de 2015). *Ingenieros*. Retrieved 06 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/ingenieros>
- SEDENA. (15 de julio de 2015). *Intendencia*. Retrieved 07 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/administracion-e-intendencia>
- SEDENA. (21 de julio de 2015). *Sanidad*. Retrieved 07 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/sanidad>
- SEDENA. (22 de julio de 2015). *Veterinaria y Remonta*. Retrieved 07 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/veterinaria-y-remonta>
- SEDENA. (26 de mayo de 2016). *1 de noviembre de 1937, la Secretaría de Guerra y Marina cambia de denominación a Secretaría de la Defensa Nacional*. Retrieved 23 de octubre de 2021, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/1-de-noviembre-de-1937-creacion-de-la-secretaria-de-la-defensa-nacional>
- SEDENA. (2017). *Escuela Superior de Guerra*. Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/articulos/escuela-superior-de-guerra>
- SEDENA. (16 de febrero de 2018). *El Estado Mayor de la defensa nacional. Origen, evolución y heráldica*. Retrieved 22 de junio de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/publicaciones/articulos/el-estado-mayor-de-la-defensa-nacional-origen-evolucion-y-heraldica?idiom=es>
- SEDENA. (2018). *Programa Sectorial de la Defensa Nacional 2018-2024*. Retrieved 30 de octubre de 2021, from Gobierno de México: [http://transparencia.sedena.gob.mx/pdf/Programa\\_Sectorial\\_2020-2024/PROGRAMA\\_SECTORIAL\\_2020-2024.pdf](http://transparencia.sedena.gob.mx/pdf/Programa_Sectorial_2020-2024/PROGRAMA_SECTORIAL_2020-2024.pdf)
- SEDENA. (01 de mayo de 2019). *Adiestramiento del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*. Retrieved 24 de julio de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/acciones-y-programas/adiestramiento-del-ejercito-y-fuerza-aerea-mexicanos#:~:text=Es%20el%20adiestramiento%20complementario%20al,orgánico%20al%20que%20sea%20asignado.>

- SEDENA. (01 de mayo de 2019). *Antecedentes Históricos de la SEDENA*. Retrieved 23 de octubre de 2021, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/secretaria-de-la-defensa-nacional>
- SEDENA. (01 de abril de 2019). *Estado Mayor*. Retrieved 07 de enero de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/documentos/estado-mayor>
- SEDENA. (21 de abril de 2021). *Curso de Adiestramiento de Combate Individual Regional (C.A.C.I.R.)*. Retrieved 29 de agosto de 2022, from Facebook: <https://fb.watch/h8DdiYtsrC/>
- SEDENA. (01 de mayo de 2021). *Fábricas de Vestuario y Equipo*. Retrieved 31 de octubre de 2021, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/acciones-y-programas/fabricas-de-vestuario-y-equipo>
- SEDENA. (23 de junio de 2021). *Laboratorio Central de Pruebas*. Dirección General de Industria Militar: <https://www.gob.mx/sedena/acciones-y-programas/laboratorio-central-de-pruebas>
- SEDENA. (20 de mayo de 2022). *Las Fuerzas Armadas y la Guardia Nacional despliegan más de 150,000 elementos en todo el territorio nacional*. Retrieved 05 de octubre de 2022, from Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sedena/prensa/las-fuerzas-armadas-y-la-guardia-nacional-despliegan-mas-de-150-000-elementos-en-todo-el-territorio-nacional#:~:text=El%20Ejército%20y%20Fuerza%20Aérea,en%20el%20ámbito%20de%20seguridad.>
- SEDENA. (septiembre de 2022). *Ley de Ascensos y Recompensas del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*. Retrieved 20 de febrero de 2024, from Cámara de Diputados: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/larefam.htm>
- SEDENA. (17 de enero de 2022). *Ley de Educación Militar del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*. Retrieved 20 de junio de 2022, from [https://portalhcd.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LEMEFAM\\_220518.pdf](https://portalhcd.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LEMEFAM_220518.pdf)
- SEDENA. (12 de junio de 2022). *Ley Organica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*. Retrieved 05 de enero de 2022, from <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOEFAM.pdf>
- SEDENA. (2024). *Convocatoria de Admisión General al Sistema Educativo Militar "2024"*. Sistema Educativo Militar: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/883851/CONVOCATORIA\\_DE\\_ADMISION\\_GENERAL\\_2024\\_22\\_ENE\\_2024.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/883851/CONVOCATORIA_DE_ADMISION_GENERAL_2024_22_ENE_2024.pdf)
- SEDENA. (s/d). *Modelo Educativo Militar*. México. Gobierno de Mexico.
- SEDENA. (s/d). *Plan General de Educación Militar*. Dirección General de Educación Militar y Rectoría de la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea.
- SEDENA. (s/d). *Situación Geopolítica. Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*. Organization of American States: <https://www.oas.org/csh/spanish/documentos/mexico.pdf>

- SEDENAmx. (12 de marzo de 2012). *Arma Blindada*. YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=k7JPXMubTD8>
- SEDENAmx. (12 de marzo de 2012). *Ingenieros*. Retrieved 05 de enero de 2022, from YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=ChK-JsagOnc>
- Sherman, C. (03 de septiembre de 2022). *Presidente de México propone reformas a la Guardia Nacional*. Retrieved 17 de septiembre de 2022, from Los Angeles Times:  
<https://www.latimes.com/espanol/mexico/articulo/2022-09-03/presidente-de-mexico-propone-reformas-a-la-guardia-nacional>
- SIA. (2024). *Security Industry Association*. Security Industry Association:  
<https://www.securityindustry.org>
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Morata.
- Trujillo Segoviano, J. (diciembre de 2014). *El enfoque en competencias y la mejora de la educación*. Retrieved 30 de junio de 2022, from Redalyc:  
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46132134026.pdf>
- UNAM. (2019). *Cómo elaborar el ANTEPROYECTO de un plan de estudios*. CODEIC UNAM:  
<https://cuaieed.unam.mx/descargas/Como-elaborar-el-anteproyecto-1.pdf>
- Unidas, N. (2013). Public Governance for Results: A conceptual and operational framework. En L. F. Aguilar Villanueva, *Gobierno y administración pública* (págs. 342-376). Fondo de Cultura Económica.
- Villanueva, D. (2017). *Liderazgo Público Efectivo. Cómo dirigir a las instituciones públicas de forma efectiva*. IEXE Editorial.
- Zapata, G. (julio de 2016). *Las formas organizativas: El dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica*. Retrieved 21 de septiembre de 2022, from Redalyc:  
<https://www.redalyc.org/pdf/880/88001605.pdf>

## ANEXOS

### **Anexo 1: Rangos y Divisas de las Armas y Servicios del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.**

El ejército mexicano está constituido por una escala jerárquica descendente, donde cada soldado dependiendo su rango tendrá distintas funciones conforme a su puesto. Los rangos se organizaron con el propósito de “ejercer de mando militar, de actividad técnica o de actividad administrativa, en los diferentes niveles orgánicos de las Unidades, Dependencias e Instalaciones”. (SEDENA, 2022) Los grados se clasifican de la siguiente manera:

1. Generales.
2. Jefes
3. Oficiales, y
4. Tropa

Las *Divisas* son la representación de los rangos de los soldados, “se utilizan para distinguir las jerarquías deben ser de metal y se usarán en las palas (para los soldados de servicios) y sobre hombreras (para los soldados de armas)”. (SEDENA, 2015) Por otro lado, los *Vivos* son la representación de la asignación del soldado, éstas se dividen en dos: *Arma* y *Servicio*. A continuación, se presentan unas tablas que presentan los diferentes Rangos, Divisas y Secciones (Armas y Servicios) del Ejército Mexicano.

Las personas que decidan incorporarse al ejército mexicanos mediante la convocatoria del Sistema Educativo Militar, basándose en sus cualidades se le asignara una sección de *Arma* o *Servicio*, recibirán su formación dependiendo del plantel que brinde los conocimientos, habilidades y actitudes/valores acordes al puesto que desempeñaran. Esta modalidad permite ascender en la jerarquía recibiendo un rango superior a los soldados de tropa, empezando partiendo por el rango de Subteniente (Oficiales) hasta el límite que pertenece a los Generales.

Rangos Generales del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.	
Los Generales utilizan la Divisa el escudo nacional con estrellas estriadas de cinco picos de color plateado y sobre hombreras con el Vivo de color dorado.	
	General Secretario de la Defensa Nacional
	General de División
	General de Brigada o de Ala (F.A.M.)
	General Brigadier o de Grupo (F.A.M.)

Tabla de elaboración propia, basándose en la información de La Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOEFAM.pdf>

Las imágenes fueron recuperadas de: <https://www.unionguajuato.mx/2022/07/29/sedena-conoce-los-grados-y-jerarquias-militares-en-el-ejercito-mexicano/>

Rangos Jefes del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.	
Los Jefes utilizan la Divisa de estrellas estriadas de cinco picos de color dorado y sobre hombreras con el Vivo de color rojo que representa el arma o servicio.	
	Coronel
	Teniente Coronel
	Mayor

Tabla de elaboración propia, basándose en la información de La Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOEFAM.pdf>

Las imágenes fueron recuperadas de: <https://www.unionguajuato.mx/2022/07/29/sedena-conoce-los-grados-y-jerarquias-militares-en-el-ejercito-mexicano/>

Rangos Oficiales del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.	
Los Oficiales utilizan la Divisa barras verticales estriadas de color dorado y sobre hombreras o palas con el Vivo de color del arma o servicio.	
	Capitán Primero
	Capitán Segundo
	Teniente
	Subteniente

Tabla de elaboración propia, basándose en la información de La Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOEFAM.pdf>

Las imágenes fueron recuperadas de: <https://www.unionguajuato.mx/2022/07/29/sedena-conoce-los-grados-y-jerarquias-militares-en-el-ejercito-mexicano/>

Los rangos de *Tropa* del Ejército mexicano recibirán un adiestramiento destinado a cargos de diversa índole basándose en las cualidades de cada sujeto. Se le asignara una sección de *Arma* o *Servicio*, alcanzando el límite de rango de Sargento Primero, sin embargo, si deciden capacitarse mediante los cursos que brinda la Secretaría de la Defensa Nacional y los exámenes de ascenso tendrán la oportunidad de aumentar su rango dentro de las fuerzas armadas.

Rangos Tropa del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.	
La Tropa utilizan la Divisa en el tocado y sobre hombreras cintas de color negro. Cuando son varias cintas estas están separadas entre sí por un Vivo correspondiente a su arma o servicio.	
	Sargento Primero
	Sargento Segundo
	Cabo
	Soldado

Tabla de elaboración propia, basándose en la información de La Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOEFAM.pdf>

Las imágenes fueron recuperadas de: <https://www.unionguajuato.mx/2022/07/29/sedena-conoce-los-grados-y-jerarquias-militares-en-el-ejercito-mexicano/>

Las *Armas* del ejército mexicano, constituyen toda la fuerza operativa y de combate, se dividen en diferentes unidades destinadas a cumplir distintas funciones, estas se dividen en: “Escuadras; Pelotones; Secciones; Compañías, Escuadrones o Baterías; Grupos; y Batallones o Regimientos”. (SEDENA, 2022, p 9) A continuación, se presenta cada una de las Secciones de las “Armas” del Ejército Mexicano abarcando cada una de sus funciones y el color que representa su unidad.

ARMAS		
Insignia	Descripción	Color
<p>Infantería</p> 	<p>“Los miembros de la Infantería son tropas terrestres que interactúan con el enemigo en combate a corta distancia. Utilizan armas y equipos para enfrentar y destruir las fuerzas terrestres enemigas” (Military, s/d).</p>	Rojo
<p>Caballería</p> 	<p>Sus principales funciones son “el apoyo a la población civil en caso de desastre naturales, en competencias ecuestres y los desfiles cívico-militares, así como el patrullero de zonas fronterizas” (Excelsior TV, 2018).</p>	Azul
<p>Artillería</p> 	<p>“La Artillería es el arma del apoyo por el fuego, su misión es apoyar a las otras armas en sus misiones específicas, realizando tiros directos e indirectos para generar barreras de fuego, ataques de destrucción y batimientos de zona desde la retaguardia, por ello, es utilizada tanto en misiones defensivas como ofensivas” (Admin, s/d).</p>	Carmesí
<p>Arma Blindada</p> 	<p>“Es considerado como uno de los principales bastiones operativos, este tiene 17 regimientos, ocho mecanizados y nueve blindados (...) la Arma blindada ofrece una amplia gama de puestos como cargador, conductos o artillero y también han servidos como soldados de infantería”. (Bueno, 2022) y “se organiza, opera y combate exclusivamente con vehículos, automóviles fuertemente acorazados y potentemente armados (SEDENAmx, Arma Blindada, 2012).</p>	Gris Metálico
<p>Ingenieros</p> 	<p>“Se denominan ingenieros a las fuerzas militares especialmente organizadas, equipadas y adiestradas que tienen a su cargo incrementar el poder combativo de las tropas, mediante la realización de trabajos relacionados con las comunicaciones, la fortificación y el alojamiento, los ingenieros constituyen un Arma y un Servicio a la vez, (...) ya que con frecuencia implica en participar directamente en el combate del conjunto y hacer uso de su propio armamento” (SEDENAmx, 2012).</p>	Azul Cobalto
<p>Fuerza Aérea</p> 	<p>“La Fuerza Aérea Mexicana se compone de Unidades organizadas, equipadas y adiestradas para las operaciones militares aéreas” (SEDENA, 2022, p 9).</p>	Violeta

Tabla de elaboración propia, basándose en la información del Manual Gráfico para el uso de Uniformes, Divisas y Equipo del Ejército y F.A.M: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5301972&fecha=11/06/2013#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301972&fecha=11/06/2013#gsc.tab=0)

Las imágenes fueron recuperadas de: <https://www.gob.mx/sedena>

Los *Servicios* son aquellas unidades que están destinadas a realizar labores administrativas, aseo y cuidado de inmuebles, impartición de la justicia, medicación y veterinaria al Ejército Mexicano “podrán organizarse en equipos, escuadras, pelotones, secciones, compañías y batallones, exceptuando al de justicia que adoptará su organización de acuerdo con sus necesidades. (SEDENA, 2022, p 11) A continuación, se presenta cada una de las Secciones de los “Servicios” del Ejército Mexicano abarcando cada una de sus funciones y el color que representa su unidad.

Servicios		
Insignia	Descripción	Color
<p>Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional</p> 	<p>El Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional es: “El órgano técnico operativo, colaborador inmediato del Alto Mando, a quien auxilia en la Planeación y coordinación de los asuntos relacionados con la Defensa Nacional y con la organización, adiestramiento, operación y desarrollo de las Fuerzas Armadas de tierra y aire y transforma las decisiones en directivas, instrucciones y órdenes, verificando su cumplimiento” (SEDENA, 2022, p. 4).</p>	Carmesí
<p>Administración e Intendencia</p> 	<p>La Administración se encarga de: “Contabilizar y glosar en el aspecto interno, el presupuesto anual aprobado de la Secretaría de la Defensa Nacional (...) de acuerdo con las normas legales, los procedimientos para el pago de haberes y demás emolumentos, y centralizar y ejecutar la auditoría de la contabilidad de todos los órganos administrativos de las Unidades, Dependencias e Instalaciones del Ejército y Fuerza Aérea” (SEDENA, 2022, p. 14).</p> <p>La Intendencia se encarga del: “abastecimiento de los medios necesarios para satisfacer las necesidades de vida de los componentes del Ejército y Fuerza Aérea” (SEDENA, 2022, p. 14). Esto incluye comidas, equipo individual y colectivo, comida, productos de higiene y mobiliario general.</p>	Café
<p>Sanidad</p> 	<p>La Sanidad se encarga de: “la prevención y profilaxis de las enfermedades de los miembros del activo del Ejército y Fuerza Aérea; la pronta recuperación de los efectivos de dichas Fuerzas Armadas y, en su caso la atención médico-quirúrgica integral de los militares en retiro y de los derechohabientes de los militares en activo y en retiro” (SEDENA, 2022, p. 15).</p>	Amarillo

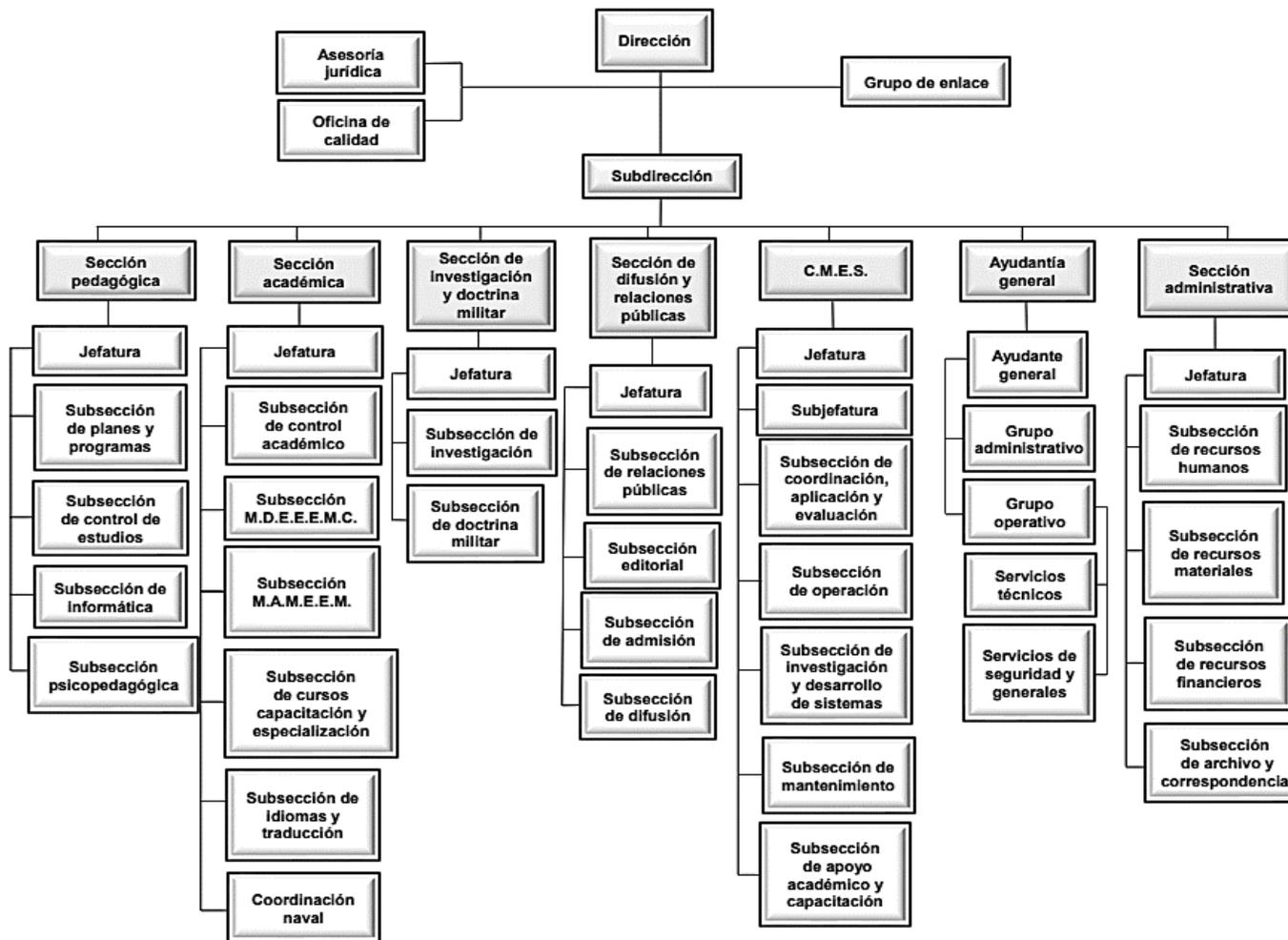
<p>Justicia Militar</p> 	<p>La Justicia Militar se encarga de: “la procuración y la administración de la justicia por los delitos del fuero de guerra y vigilar la ejecución de las penas impuestas por las Dependencias encargadas de administrar la justicia” (SEDENA, 2022, p. 15).</p>	<p>Verde Esmeralda</p>
<p>Veterinaria y Remota</p> 	<p>La Veterinaria y Remota se encarga de la: prevención y profilaxis de las enfermedades del ganado y de otros animales que utilice el Ejército, conservar y recuperar la salud de los mismos y abastecer a dicha fuerza armada de ganado equino, domado y seleccionado para silla, carga o tiro” (SEDENA, 2022, p. 16).</p>	<p>Azul Húsar</p>
<p>Informática</p> 	<p>El aérea de informática se encargará de: “la instalación, operación y mantenimiento de los bienes y servicios informáticos del Ejército y Fuerza Aérea” (SEDENA, 2022, p. 16).</p>	<p>Beige</p>

Tabla de elaboración propia, basándose en la información del Manual Gráfico para el uso de Uniformes, Divisas y Equipo del Ejército y F.A.M:

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5301972&fecha=11/06/2013#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301972&fecha=11/06/2013#gsc.tab=0)

Las imágenes fueron recuperadas de: <https://www.gob.mx/sedena>

## Anexo 2: Organigrama de la Escuela Superior de Guerra.



Organigrama de la Escuela Superior de Guerra 2024 recuperado de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/860198/E.\\_ORGANIZACION.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/860198/E._ORGANIZACION.pdf)

### **Anexo 3: Cuestionario para las practicantes de la Subsección de Planes y Programas.**

Este cuestionario se elaboró para la realización de mi Tesis, la información que brinden tiene fines académicos y se cuidara en todo momento la confidencialidad.

El objetivo de estas preguntas es recopilar información acerca como el practicante de Administración Educativa observo el proceso organizacional (este proceso está conformado por la división del trabajo, departamentalización y jerarquización) dentro de la Subsección que desempeño sus labores.

¡Te agradezco mucho tu participación y apoyo brindando la información!

Instrucciones:

El siguiente cuestionario está constituido por preguntas abiertas y cerradas, así que te pido que, en las preguntas cerradas, marques de color rojo tu respuesta. Ejemplo: Si o No  
Ejemplo 2: Si o No.

Y en las preguntas abiertas te pido que expliques tus respuestas conformé tu experiencia en las prácticas profesionales.

Te pido de favor que no menciones los nombres de las personas con las que convivieron durante tu estadía en la Subsección, solo los rangos militares, sólo se claro a la hora de redactar a quien te refieres en determinado momento.

#### **Preguntas relacionadas con la División de Trabajo**

1.- Durante tu estadía en la Subsección de Planes y Programas, observaste ¿Cómo se divide o distribuye el trabajo del personal dentro de la Subsección? Y ¿Qué fallas y/o problemas encontraste?

R=

2.- Durante tu estadía en la Subsección de Planes y Programas. ¿Qué personal tenía mayor relevancia a la hora de desempeñar determinadas actividades? Explica en qué consiste esa actividad y, especifica la forma en que se realiza: individual o colaborativa.

R=

3.- De acuerdo con tu experiencia en la Subsección de Planes y Programas explica ¿cómo se organizaba el trabajo? ¿Qué importancia le otorgaban al proceso de enseñanza aprendizaje? ¿Se reunía para evaluar los resultados del proceso enseñanza – aprendizaje y proponer medidas para la mejorar de su trabajo?

R=

4.- En la Escuela Superior de Guerra, hay dos tipos de personal, el personal civil con formación académica y el personal militar con una formación militar y con capacitación académica.

Con base a tu experiencia ¿El personal militar tiene la capacitación y/o preparación académica correspondiente para desempeñar labores de índole administrativa, informática o psicopedagógica en su trabajo?

Si:

No:

Si tu respuesta fue Sí. Con base a tus conocimientos adquiridos en la Licenciatura. ¿Consideras que se puede mejorar su trabajo? Y ¿En qué?

R=

Si tu respuesta fue NO. ¿Cómo te percataste de esa falta de capacitación y/o preparación del personal a la hora de desempeñar su trabajo?

R=

5.- Conforme a tu experiencia redacta una situación donde hayas presenciado falta de colaboración y coordinación en las actividades del personal de la Subsección de Planes y Programas.

R=

### Preguntas relacionadas con la Jerarquía

6.- La Escuela Superior de Guerra es un plantel militar, por ende, el personal cuenta con sus respectivos rangos militares. Con base a tu experiencia.

¿Cómo el rango militar influye en la organización, en la comunicación y colaboración en el trabajo?

R=

7.- En la Subsección de Planes y Programas hay dos jefes encargados de la dirección, participación y control de las actividades del área. ¿Cuál de los dos jefes tenía mayor dirección, participación y control con el personal a la hora de realizar el trabajo? Y ¿En cuales actividades?

R=

8.- Toda organización debe mantener la motivación de su personal, la motivación se mantiene con interés y entusiasmo al realizar un trabajo.

Durante tu estadía en la Subsección de Planes y Programas, ¿Cómo los jefes motivaban al personal para que mantuvieran interés y entusiasmo al realizar sus tareas?

R=

9.- En el deber ser de la organización, el jefe debe estar en su puesto de trabajo o delegar autoridad a un “supervisor” que verifique las actividades del personal.

¿Los jefes o el “supervisor” de la Subsección de Planes Y Programas, están presentes en su puesto de trabajo y ayudan a coordinar al personal para realizar sus tareas?

Si:

No:

Si tu respuesta es Sí ¿Cómo los jefes o el “supervisor” coordinan al personal para que realicen su trabajo?

R=

Si tu respuesta es NO, ¿Cómo se coordina el personal para realizar sus actividades?

R=

### Preguntas relacionadas con la Departamentalización

10.- En la Subsección de Planes y Programas, ¿Existe alguna relación de colaboración con las demás Subsecciones (Psicopedagógica y Control de Estudios)?

Si:

No:

Si tu respuesta es Sí. ¿En cuales actividades trabajan equipo estas Subsecciones?

R=

Si tu respuesta es No. Con base a tus conocimientos que adquiriste en la Licenciatura ¿Consideras que es necesario que las Subsecciones trabajen en equipo? Y Explica Por qué

R=

11.- Durante tu estadía en la Subsección de Planes y Programas ¿Cómo los jefes y el personal de la Subsección de Planes y Programas toman en cuenta el trabajo realizado por la Subsección de Control de Estudio?

R=

12.- Durante tu estadía ¿Cómo el personal de la Subsección de Planes y Programas trabajaba en conjunto con otro personal (profesores o personal de otras Secciones de la Escuela Superior de Guerra) para realizar una determinada actividad?

R=

13.- Después de haber contestado estas preguntas si tienes alguna observación o comentario que consideres relevante te invito a anotarlo en este espacio.

## **Cuestionario para las practicantes de la Subsección Psicopedagógica.**

Este cuestionario se elaboró para la realización de mi Tesis, la información que brinden tiene fines académicos y se cuidara en todo momento la confidencialidad.

El objetivo de estas preguntas es recopilar información acerca como el practicante de Administración Educativa observo el proceso organizacional (este proceso está conformado por la división del trabajo, departamentalización y jerarquización) dentro de la Subsección que desempeño sus labores.

Nota: No estoy muy enterado sobre el trabajo que realiza la Subsección Psicopedagógica, recuerdo que en esa Subsección trabajaban con tutorías para los discentes.

Además, en las PREGUNTAS DE JERARQUIA en adelante, no sé si sea uno o dos jefes; o haya una persona encargada de la supervisión del personal. Si me equivoco, favor de poner sus comentarios y correcciones en la pregunta 13. Se los agradeceré mucho.

¡Te agradezco mucho tu participación y apoyo brindando la información!

Instrucciones:

El siguiente cuestionario está constituido por preguntas abiertas y cerradas, así que te pido que, en las preguntas cerradas, marques de color rojo tu respuesta. Ejemplo: Si o No  
Ejemplo 2: Si o No.

Y en las preguntas abiertas te pido que expliques tus respuestas conforme tu experiencia en las prácticas profesionales.

Te pido de favor que no menciones los nombres de las personas con las que convivieron durante tu estadía en la Subsección, solo los rangos militares, sólo se claro a la hora de redactar a quien te refieres en determinado momento.

### **Preguntas de División de Trabajo**

1.- Durante tu estadía en la Subsección Psicopedagógica. ¿Cómo se divide o distribuye el trabajo del personal dentro de la Subsección? Y ¿Qué fallas y/o problemas encontraste?

R=

Durante mi observación percibí un ambiente tranquilo, no noté alguna falla entre el personal de esa Subsección.

2.- Durante tu estadía en la Subsección Psicopedagógica. ¿Qué personal tenía mayor relevancia a la hora de desempeñar determinadas actividades? Explica en que consiste esa actividad y, especifica si la realiza de forma individual o colaborativa.

R=

3.- Durante tu estadía ¿Cómo el personal de la Subsección Psicopedagógica se reunía para evaluar los resultados del proceso de tutorías para los discentes así y proponer medidas para la mejorar de su trabajo? Y observaste ¿Cómo se organizaban?

R=

4.- En la Escuela Superior de Guerra, hay dos tipos de personal, el personal civil con formación académica y el personal militar con una formación militar y con capacitación académica.

Con base a tu experiencia ¿El personal militar tiene la capacitación y/o preparación académica correspondiente para desempeñar labores de índole administrativa, informática o psicopedagógica en su trabajo?

Si:

No:

Si tu respuesta fue Sí. Con base a tus conocimientos adquiridos en la Licenciatura. ¿Consideras que se puede mejorar su trabajo? Y ¿En qué?

R=

Si tu respuesta fue NO. ¿Cómo te percataste de esa falta de capacitación y/o preparación del personal a la hora de desempeñar su trabajo?

R=

5.- Conforme a tu experiencia redacta una situación donde hayas presenciado falta de colaboración y coordinación en las actividades del personal de la Subsección Psicopedagógica.

R=

### Preguntas relacionadas con la Jerarquía

6.- La Escuela Superior de Guerra es un plantel militar, por ende, el personal cuenta con sus respectivos rangos militares. Con base a tu experiencia. ¿Cómo el rango militar influye en la organización, en la comunicación y colaboración en el trabajo?

R=

7.- En la Subsección de Subsección Psicopedagógica existe los/el jefe(s) o “supervisor” encargados de la dirección, participación y control de las actividades del área. ¿Cuál de los dos jefes o “el supervisor” tenía mayor dirección, participación y control con el personal a la hora de realizar el trabajo? Y ¿En qué actividades?

R=

8.- Toda organización debe mantener la motivación de su personal, la motivación se mantiene con interés y entusiasmo al realizar un trabajo. Durante tu estadía en la Subsección Psicopedagógica, ¿Cómo los/el jefe(s) o “supervisor” motivaban al personal para que mantuvieran su interés y entusiasmo al realizar sus tareas?

R=

9.- En el deber ser de la organización, el jefe o supervisor debe estar en su puesto de trabajo o delegar autoridad a un “supervisor” que verifique las actividades del personal ¿Los/el jefe(s) o el “supervisor” de la Subsección Psicopedagógica están presentes en su puesto de trabajo y ayudan a coordinar al personal para realizar sus tareas?

Si:

No:

Si tu respuesta es Sí ¿Cómo los/el jefe(s) o el “supervisor” coordinan al personal para que realicen su trabajo?

R=

Si tu respuesta es NO, ¿Cómo se coordina el personal para realizar sus actividades?

R=

### Preguntas relacionadas con la Departamentalización

10.- En la Subsección Psicopedagógica, ¿Existe alguna relación de colaboración con las demás Subsecciones (Psicopedagógica y Control de Estudios)?

Si

No:

Si tu respuesta es Sí. ¿En cuales actividades trabajan equipo estas Subsecciones?

R=

Si tu respuesta es No. Con base a tus conocimientos que adquiriste en la Licenciatura ¿Consideras que es necesario que las Subsecciones trabajen en equipo? Y Explica Por qué

R=

11.- Durante tu estadía en la Subsección Psicopedagógica ¿Cómo los/el jefe(s) o “supervisor” y el resto del personal de la Subsección toman en cuenta el trabajo realizado por la Subsección de Control de Estudio?

R=

12.- Durante tu estadía ¿Cómo el personal de la Subsección Psicopedagógica trabajaba en conjunto con otro personal (profesores o personal de otras Secciones de la Escuela Superior de Guerra) para realizar una determinada actividad?

R=

13.- Después de haber contestado estas preguntas si tienes alguna observación o comentario que consideres relevante te invito a anotararlo en este espacio.

#### Anexo 4: Entrevista Semiestructurada.

Objetivo: Obtener información acerca del proceso organizacional (división de trabajo, departamentalización y jerarquización) dentro de la Subsección de Planes y Programas de la Escuela Superior de Guerra.

Preguntas de introducción:

- 1.- ¿Cuánto tiempo llevas laborando dentro de la Escuela Superior de Guerra?
- 2.- ¿Qué te motivo para ingresar al Sistema Educativo Militar?
- 3.- Cuando ingresaste al Sistema Educativo Militar/Ejercito ¿Cómo fue tu proceso de adaptación al trabajo?
- 4.- ¿Consideras que se deben incluir profesionales en la educación (no solo docentes, pedagogos) en los planteles militares o en su caso en la Escuela Superior de Guerra? y ¿Por qué?

Preguntas de Selección y capacitación de personal.

- 1.- ¿Tus compañeros son soldados que tienen una formación académica militar, o son soldados que fueron capacitados para desempeñar un puesto de trabajo?
- 2.- En el Sistema Educativo Militar, ¿Se les capacita para realizar las actividades administrativas, de informática (manejo de programas, dar ejemplos), de redacción y análisis (comprensión de lo que escribieron o interpretación)?

Respuesta Sí: ¿Consideras que los conocimientos y habilidades adquiridos por el soldado, sirven para el correcto funcionamiento de una organización pública?

Respuesta No: ¿Que fallas/problemáticas/dificultades encuentras en la capacitación de los soldados? Y ¿Qué propondrías para solucionarlo?

- 3.- ¿Hay algún proceso de selección de personal dentro de la Escuela Superior de Guerra para elegir, cuales soldados (no personal civil) cumplen con los requisitos necesarios o adecuados para desempeñar los puestos de trabajo?

Repuesta Sí: ¿Tienes una noción o idea de cómo funciona ese proceso de selección?



Respuesta Sí: Me podrías explicar. ¿Cómo es el proceso de selección y que parámetros deben cumplir los soldados?

Repuesta No ¿Qué dificultades origina, el no estar enterado/a de la formación de tu nuevo compañero de trabajo?

Respuesta No: Consideras que es necesario un proceso de selección en los soldados para saber quiénes pueden ocupar el puesto de trabajo y ¿por qué?

- 4.- ¿Cuándo se realiza la rotación de personal ¿Saben que conocimientos, formación o capacitación tienen el soldado?

5.- ¿Cómo es el proceso de inducción / integración del puesto e integración con el demás personal de un soldado nuevo?

#### Preguntas de División de Trabajo

1.- Antes de la pandemia ¿Cómo era antes la división de actividades dentro de la Subsección? y con la situación actual de la pandemia ¿Cómo se dividieron el trabajo, para que la Subsección de Planes y Programas siguiera operando?

2.- Dentro de la Subsección ¿Cuál es el personal que es indispensable para el funcionamiento de la Subsección de Planes y Programas?

↳ ¿Ahora quienes se han vuelto los trabajadores indispensables con la pandemia?

3.- ¿Has observado que actividades ya sean administrativas, de manejo de programas, trabajo en equipo, etc. les cuesta trabajo realizar a tus compañeros de trabajo?

4.- Cuando no están trabajando en conjunto en la revisión de los planes y programas. ¿Cómo es la modalidad de trabajo: individual o colaborativa?

Dependiendo la respuesta: ¿Qué actividades tú realizas? y ¿Qué pros y contras obtienen a trabajar de esa manera?

5.- Actualmente en la pandemia ¿El trabajo a distancia como afecto a la organización del trabajo individual y colaborativo?

6.- Cuando un soldado concluye una actividad ¿Realiza otras actividades o apoya a sus compañeros?

7.- ¿Cuándo concluyes tu jornada, descansas o continúas realizando otras actividades dentro de la subsección?

#### Preguntas de Jerarquía:

1.- ¿Cómo el rango militar influye en la organización, en la comunicación y colaboración en el trabajo?

2.- Me podrías explicar ¿Cómo se puede escalar en la jerarquía, si tu formación académica es civil?

3.- ¿Cómo el sexo femenino puede escalar a un cargo mayor dentro del ejército o existe un tope que te impide aspirar a un mejor puesto de trabajo?

4.- ¿Por qué hay dos jefes en ambas subsecciones?

↳ ¿Qué otras funciones tienen los jefes, aparte de dar las ordenes?

↳ Y ¿Cuánto tiempo permanecen desempeñando su puesto de trabajo?

5.- Cuándo los jefes se ausentan ¿Quién o quiénes se quedan a cargo de la supervisión de las actividades dentro de la Subsección de Planes y Programas?

¿Le hacen caso al soldado al que le delegaron la responsabilidad?

6.- ¿Los jefes de las subsecciones se reúnen en algún momento? Y ¿Para qué?

En dado caso que no tenga conocimiento del tema preguntar ¿Por qué los jefes no les informan acerca de las reuniones que realizan? Y ¿Qué dificultades puede traer esto?

#### Preguntas de Departamentalización

1.- ¿Cómo está dividida la Subsección de Planes y Programas?

¿Qué otras actividades se hacen dentro de la Subsección de Planes y Programas, (¿a parte de la revisión de los programas de estudio?

2.- Tú ¿Cómo explicarías en que consiste el trabajo dentro de la Subsección de Planes y Programas?

3.- ¿Qué otras funciones realizas aparte de ser la pedagoga de la Subsección de Planes y Programas?

4.- ¿Cuáles son las Subsecciones que trabajan junto a la Subsección de Planes y Programas?

¿En qué actividades trabajan en equipo estas subsecciones?

4.- Del personal de la Subsección de Control de estudio ¿Quién o quiénes son los que tienen el puesto de trabajo que ayuda a la Subsección de Planes y Programas en sus actividades?

5.- ¿Qué importancia tienen las calificaciones de los discentes, al momento de elaborar los planes y programas de estudio?

7.- ¿En qué otras actividades les beneficia la subsección de Control de Estudios?

#### Preguntas Comunicación con Docentes

1.- Cuando se reúnen para revisar los planes y programas ¿Qué función tienen los docentes?

2.- ¿Cómo influyo la Subsección de Planes y Programas al momento de dirigir / coordinar al equipo docente?