



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
“Tte Grl Luis María Campos”



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: “Optimización del sistema de incorporación de soldados”

Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT presenta el Mayor Agustín Ignacio GRAU MOLINA

Director de TFI: TC Mariano LUCCON

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de marzo de 2024.

Resumen

El presente trabajo final integrador abordó la necesidad de optimizar el proceso de incorporación de soldados voluntarios en el Ejército Argentino. Mediante técnicas como encuestas y análisis documental, se evidenció una deficiencia en el proceso actual. Se tomó en cuenta el análisis de los sistemas de formación de entidades como la Gendarmería Nacional Argentina y ejércitos de Uruguay y México. A partir de allí se propone una estandarización que, al considerar la geografía argentina y las características de la fuerza, busca reducir costes y asegurar una formación de calidad sin afectar el adiestramiento operacional de la fuerza operativa.

Palabras clave: soldado, incorporación, eficiencia, sistema, estandarización.

Índice

Resumen.....	ii
Índice.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Introducción	1
Tema.....	1
Área de Investigación:	1
Tema de Investigación:	1
Tema Acotado:	1
Presentación del Problema.....	1
Formulación del Problema.....	1
Antecedentes y Justificación del Problema.....	2
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivo Específico Uno.....	7
Objetivo Específico Dos	7
Objetivo Específico Tres.....	7
Metodología Empleada	7
Capítulo 1.....	8
La Incorporación de SSVV del EA.....	8
Sistema de Incorporación de Soldados Voluntarios.....	10
La Organización de un NIB	17

Los SSVV y el Sistema de Educación del Ejército.....	18
Conclusiones Parciales.....	21
Capítulo 2.....	25
Sistemas de Incorporación de SSVV de Otras Fuerzas.	25
Sistema de la Gendarmería Nacional Argentina.	25
Sistema de la República Oriental del Uruguay	29
Sistema de los Estados Unidos de México	31
Conclusiones Parciales.....	33
Capítulo 3.....	37
Un Sistema Eficiente.....	37
Un Sistema Estandarizado	37
Estandarización y Eficiencia.....	37
Conclusiones Parciales.....	39
Conclusiones	41
Conclusiones Finales	41
Aporte Profesional del Autor	42
Referencias.....	44
Anexo	47
Encuesta NIB	47
Resultados Encuestas NIB	50

Índice de Figuras

Nro. figura	Descripción	Página
Figura 1	Ubicación geográfica de los CCRM principales del EA	12
Figura 2	Sistema educativo en el Ejército Argentino.....	19
Figura 3	Plan carrera del soldado voluntario en el EA.....	20
Figura 4	Ubicación geográfica de unidades académicas de GNA que desarrollan el CIBFG.....	28
Figura 5	Desarrollo de NIB bajo su gestión	50
Figura 6	Cantidad de NIB desarrollados	50
Figura 7	Planificación de NIB	51
Figura 8	Adecuación de los fondos para los NIB.....	51
Figura 9	Previsión de fondos para los NIB	52
Figura 10	Momento de determinación de cantidad de soldados voluntarios	52
Figura 11	Razón de incorporación de soldados voluntarios.....	53
Figura 12	Respeto de tiempos estipulados	53
Figura 13	Influencia de NIB sobre adiestramiento	54
Figura 14	Disponibilidad de MAPE exclusivo.....	54
Figura 15	Realización NIB centralizado	55
Figura 16	Designación en comisión de personal para NIB	55
Figura 17	Eficiencia NIB centralizados	56
Figura 18	Eficiencia de creación de elementos permanentes	56

Introducción

Tema

Área de Investigación:

Operaciones – Personal – Material.

Tema de Investigación:

El Sistema Funcional para el proceso de Instrucción Básica.

Tema Acotado:

La creación de elementos permanentes que logren la eficiencia del proceso de Instrucción Básica en el Ejército Argentino.

Presentación del Problema

El sistema actual con el que se realiza el proceso de formación del personal civil postulante a soldado es llevado a cabo a través de la ejecución de Núcleos de Instrucción Básica (en adelante NIB). Ahora bien, el sistema que realiza el proceso, ¿es eficiente? En un primer momento creeríamos que sí, ya que, desde sus inicios, luego de la suspensión de la ley número 17531 (Poder Ejecutivo Nacional [PEN], 1967) del Servicio Militar Obligatorio (en adelante SMO), surge el Servicio Militar Voluntario (en adelante SMV) por medio de la Ley 24429 (Honorable Congreso de la Nación Argentina [HCNA], 1994), con un formato que, en su esencia, no ha cambiado.

El presente trabajo tiene por finalidad proponer mejoras al sistema que permita estandarizar el proceso mencionado y a su vez lograr su eficiencia.

Formulación del Problema

¿Cuáles son los procesos de trabajo más aptos para lograr la eficiencia en el período de instrucción básica para el personal de postulantes a soldado voluntario que posee el EA?

Antecedentes y Justificación del Problema

El proceso de traspaso del sistema de SMO al SMV en el año 1994 fue consecuencia de una serie de sucesos y condiciones que generaron un desgaste al sistema anterior. El SMO había sido iniciado en el año 1901 a través de la ley número 4031 aprobada por el Honorable Congreso de la Nación el 11 diciembre de ese mismo año (HCNA, 1901). No es menester de este trabajo abocarnos a las causas y consecuencias de este cambio, pero sí es necesario conocer y comprender las principales diferencias que tienen los sistemas. Además, tener en cuenta la finalidad que perseguía el SMO y entender el contexto del país en ese entonces, nos ayudará a alcanzar una correcta modificación al proceso de instrucción básica, como lo fue la ley 4031 en ese entonces. Un aspecto fundamental en dicha transición es que la misma se realizó en un tiempo relativamente corto, tan solo unos meses, cuando en el resto de los países este cambio lleva entre tres y cuatro años (Lafferriere y Soprano, 2014).

Alguna de las finalidades que fueron presentadas durante el debate de la ley de SMO era la de dar solución al analfabetismo, difundir hábitos de orden, disciplina trabajo e higiene, y bautizar de argentinidad bajo el manto de la bandera, aún desconocida por la mayoría (Martínez Pita, 1995). Durante las sesiones del senado en que se debatía la ley 4031 uno de los oradores, el General Capdevila, cuestionó la forma de obtener una instrucción eficaz con el mínimo de sacrificios, tanto por parte de los individuos como de gastos del Estado. Dicho cuestionamiento puede llegar a tener alguna similitud en la actualidad, probablemente planteado de otra manera, pero las erogaciones de dinero para la defensa nacional normalmente tienen alguna oposición, no sólo por parte de representantes sino también por parte de la opinión pública. Es entonces en aquel momento en que se pone de manifiesto un nuevo sistema. El cual se basaba en el establecimiento de manera permanente de cuadros en los grandes centros de población, a los cuales concurrirían contingentes de jóvenes de veinte años de la misma región a recibir una instrucción profesional de noventa días. Una vez concluida esa etapa se

distribuirían en las diferentes unidades de la guardia nacional. Es por medio de estos ejemplos históricos donde queda demostrado que la eficiencia en los procesos fue un punto considerado desde aquellos tiempos.

Desde que se implementó el SMV en el Ejército Argentino (en adelante EA), comenzó un nuevo proceso de profesionalización de todas las partes del instrumento militar. Tanto los oficiales y suboficiales ya poseían un desarrollo profesional individual que iniciaba principalmente en los institutos de formación. Cabe destacar que los soldados, con la ley 4031, ya se encontraban inmersos en un sistema que buscó por entonces una profesionalización frente al sistema anterior. Es verdad que, aunque el tiempo y la dedicación exclusiva con la que actualmente la tropa desempeña sus funciones en las fuerzas no son los únicos factores a tenerse en cuenta al momento de evaluar en nivel de profesionalismo, son aspectos de relevancia que pueden llegar a influir de manera sustancial al compararlos con el antiguo SMO. Laferriere y Soprano (2014) sostienen que podría llegar a considerarse una ventaja en aquellos ejércitos que poseen un sistema de voluntariado frente al obligatorio, y con ello haberse elevado su capacidad de combate (Laferriere y Soprano, 2014, p. 20). ¿Es esto lo que realmente sucedió en el EA? Como ya fue aclarado anteriormente, no es la finalidad de este trabajo de investigación hacer foco en estos aspectos, pero ineludiblemente condicionará el mismo.

El sistema actual prevé el ingreso de todo ciudadano nacido o por opción de más de 18 y hasta 24 años que posea finalizados sus estudios primarios y aprueben los exámenes médicos estipulados. A su vez, la permanencia máxima es hasta los 28 años, es decir que un soldado podrá integrar las filas del ejército como máximo 10 años.

En la actualidad cada elemento del ejército asume la responsabilidad de llevar a cabo su propio NIB. Existen casos en que son realizados a nivel Gran Unidad de Combate (en adelante GUC) o guarnicional, las cuales centralizan las necesidades y aúnan esfuerzos a través de una Orden Especial, en donde cada elemento integrante debe, normalmente, enviar en

comisión personal para el desarrollo del NIB. La actual directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nro. 935/23 establece la manera en cómo llevar a cabo el sistema de incorporación permanente de Soldados Voluntarios (en adelante SSVV) hasta el año 2027 (Ejército Argentino [EA], 2023). Allí determina las responsabilidades de cada elemento del EA que participará en dicho proceso. Cabe resaltar que menciona que la reducción del efectivo de SSVV de los distintos organismos y elementos, ocasiona importantes dificultades para dar cumplimiento a las misiones y funciones asignadas a cada uno, particularmente a aquellos pertenecientes a la Fuerza Operativa. El reglamento de conducción para las fuerzas terrestres (EA, 2015) menciona como “criterios para conformar las organizaciones que integran el Ejército Argentino” que los elementos que lo conforman deben estar organizados, equipados y adiestrados para el cumplimiento eficiente de su función. Agrega además que “la preparación para la guerra guiará toda actividad de una organización militar y su estructura” (p. CAP II – 38), afirma también que se debe evitar adecuaciones al ser desplegada en operaciones.

Para poder lograr y proponer un sistema que optimice el proceso de formación de la tropa es que se analizaron los sistemas de incorporación de otras fuerzas del país y de otros países del marco regional y extra regional de los cuales se puedan extraer ideas aplicables a nuestro sistema.

En primer lugar, la Gendarmería Nacional posee un sistema de incorporación e instrucción de gendarmes a través de la realización del Curso Básico de Formación de Gendarmes (en adelante CBFG) que es llevado a cabo en tres unidades académicas. La Escuela de Suboficiales de Gendarmería Nacional “Cabo Raúl Remberto Cuello” en la ciudad de Villa María, provincia de Córdoba, el Instituto de Capacitación Especializada “Cabo Juan Adolfo Romero” con asiento en la ciudad de Mercedes, provincia de Buenos Aires y el Instituto de Formación de Gendarmes "Gendarmes Félix Manifior" situado en la ciudad de Calingasta, provincia de San Juan. Siendo este último el único establecimiento con dedicación exclusiva

para la formación de gendarmes. Dicho curso tiene una duración de un año y al finalizar el mismo el personal egresado es destinado a las diferentes unidades desplegadas en todo el territorio. Cabe mencionar que hasta el año 2008 funcionaban aproximadamente ocho centros más en donde se dictaba el mencionado curso.

Por otra parte, la República Oriental del Uruguay posee un sistema de incorporación voluntario para los soldados. A diferencia con el EA, su permanencia puede sostenerse hasta la edad de 45 años. Dada la distribución geográfica y organización de la fuerza podemos realizar un paralelismo con el EA teniendo en cuenta los valores relativos. Ellos poseen un reclutamiento inicial por elemento, en el cual cada postulante se inscribe y una vez aprobado los exámenes médicos de ingreso comienza a prestar servicios en dicha unidad. El proceso establece la realización de un Curso de Instrucción para Reclutas (en adelante CIRR). Dicho curso es dictado en dos oportunidades al año. Desde su incorporación hasta el mencionado curso, los postulantes sólo realizan tareas administrativas y de mantenimiento de instalaciones. El CIRR es dictado por un elemento por división de manera centralizada. Al igual que sucede en el EA, existe la conformación de los equipos de instructores y subinstructores pertenecientes a cada uno de los elementos que envían postulantes al CIRR. El abastecimiento de todos los efectos, como la transferencia de crédito para afrontar los gastos de servicios básicos del elemento designado como sede del CIRR, forma parte de las coordinaciones y obligaciones a realizar por las distintas unidades.

Por último, se analizó el sistema de los Estados Unidos Mexicanos, el cual posee una característica distintiva al del EA. Un sistema mixto de incorporación para la tropa, una parte de la población desarrolla el SMO y otra parte un SMV. El primero es denominado Servicio Militar Nacional (SMN) y existen cuatro formas de cumplir con el mismo. El proceso de instrucción de soldados se realiza a través de cuarenta y cuatro sesiones de cinco horas, pero también han incluido una alternativa para incorporarse de manera de internado durante tres

meses y de esa forma cumplir con la obligación del SMN en un menor lapso de tiempo. Dicho deber constitucional se realiza en las Compañías del SMN ubicadas en cada una de las doce regiones en que está dividido el país. Esta modalidad de curso se dicta en tres oportunidades por año en cada región.

Si se tiene en cuenta la historia y el contexto actual en que el sistema del SMV, se puede afirmar que existe cierta incertidumbre. La misma radica en factores como la oportunidad de ejecución o la cantidad de postulantes a incorporar entre otros. Como ejemplo de sistemas más eficiente en estos y otros aspectos es que se consideró analizar la instrucción del personal de gendarmes de la Gendarmería Nacional Argentina (en adelante GNA). También, según lo expuesto se compararon los sistemas de incorporación de soldados del Ejército Nacional de Uruguay y de México. A partir de allí se buscó procesos que en otras fuerzas obtienen una mejor eficiencia en cuanto al empleo de sus recursos y sean de aplicación en el EA. En definitiva, lograr un sistema eficiente que pueda alcanzar una formación estandarizada a nivel nacional sobre la base de los valores y tradiciones en los que se sustenta el EA, tal como es mencionado en su finalidad en el anexo 2 de la directiva 935/23 (EA, 2023).

Para llevar a cabo este trabajo final integrador se basó principalmente en las directivas particulares que posee cada fuerza para la organización y ejecución del proceso de formación de la tropa. Además, se utilizó la doctrina básica del EA con la finalidad de determinar las responsabilidades sobre el proceso a partir de la misión de cada elemento que compone la fuerza. También se abarcó rasgos generales de educación descriptos en la doctrina de educación del EA.

Objetivos

Objetivo General

Para este trabajo se determinó como objetivo general el de poder identificar un sistema apto en el proceso de incorporación e instrucción básica de soldados voluntarios del EA para alcanzar la eficiencia funcional.

Objetivo Específico Uno

Analizar el sistema de incorporación vigente en el EA bajo las variables de oportunidad, previsibilidad, costos, dependencia y responsabilidad para determinar posibles factores que afecten el grado de eficiencia de este.

Objetivo Específico Dos

Comparar los diferentes procesos de instrucción básica para la tropa llevados a cabo por otras fuerzas armadas y de seguridad del país y de otras naciones para identificar aquellos aspectos aplicables al EA que permita la optimización del proceso de formación básico del soldado voluntario.

Objetivo Específico Tres

Proponer una alternativa del sistema de la etapa de instrucción básica para alcanzar la eficiencia funcional durante su proceso de trabajo.

Metodología Empleada

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se empleó el método deductivo como método de explicación. En cuanto al diseño de la investigación se utilizó el explicativo. A su vez, se utilizaron las siguientes técnicas de validación: análisis bibliográfico, análisis documental, análisis lógico y encuestas.

Capítulo 1

La Incorporación de SSVV del EA

Este capítulo tiene por objetivo obtener conclusiones surgidas a partir del análisis del sistema de incorporación vigente en el EA bajo las variables de oportunidad, previsibilidad, costos, dependencia y responsabilidad para determinar posibles factores que afecten el grado de eficiencia de este.

Para lograr una comprensión profunda del funcionamiento y eficiencia del sistema actual, es imperativo analizarlo en el contexto del proceso en cuestión. Esta investigación no sólo se centra en el sistema en sí, sino que toma en consideración varios factores esenciales que influyen directamente en su eficacia. Entre estos factores se encuentran la oportunidad, que se refiere a la capacidad del sistema para responder en el momento adecuado; la previsibilidad, que mide la capacidad de anticipar acciones o resultados; los costos asociados, que evalúan la economía del proceso; la dependencia, que examina cuánto se basa el sistema en recursos o procesos externos; y finalmente, la responsabilidad, que identifica quiénes son los principales encargados o responsables del correcto funcionamiento del sistema. A través de este análisis exhaustivo, buscamos determinar con precisión el grado de eficiencia del sistema, identificando así áreas de mejora y fortalezas existentes.

Teniendo en cuenta las variables mencionadas anteriormente se utilizó el método de encuesta como técnica de validación para obtener datos de manera objetiva. Dicha encuesta fue destinada a oficiales superiores y jefes que se hayan desempeñado como jefes o segundos jefes de algún elemento del EA. La muestra tomada, se considera representativa y fue seleccionada de manera aleatoria con lo cual se infiere que sus resultados pueden extrapolarse para el resto de la fuerza.

Los datos obtenidos comprueban lo que hasta el inicio de este trabajo se suponía como probable. La falta de información precisa en cuanto a la oportunidad de inicio de los distintos

NIB repercute directamente tanto en la preparación como en el producto final que se obtiene al concluir los mismos. Un claro ejemplo de esto se basa en la dificultad de alcanzar una eficiencia en cualquier proceso sin una debida y detallada planificación.

Se debe tener en cuenta que la planificación es una herramienta esencial para cualquier organización o individuo que busca operar con eficiencia. Una organización académica debe considerar para gestionar correctamente y obtener educación de calidad los procesos de planificación, seguimiento y evaluación (Romero Robles, 2016). Al establecer un mapa claro de objetivos y estrategias, se permite anticipar posibles desafíos, asignar adecuadamente los recursos y establecer tiempos y metas realistas. Esta anticipación y organización estructurada minimizan el desperdicio de tiempo, esfuerzos y recursos, y garantizan que cada acción tomada se alinee con el propósito final deseado. En esencia, la planificación actúa como una brújula, dirigiendo esfuerzos y recursos de manera efectiva y evitando desvíos innecesarios. Sin una planificación adecuada, incluso los procesos más estandarizados como lo es el NIB, pueden descarrilarse, resultando en pérdidas, tanto en recursos materiales como en una merma en la calidad del producto terminado, y ende, una baja eficiencia. Por tanto, si se busca maximizar la eficiencia en cualquier ámbito, la planificación no sólo es recomendable, sino esencial.

Durante el año 2023, en la directiva 935/23 para el sistema de incorporación permanente de soldados voluntarios 2023/2027 del Jefe del Estado Mayor General del Ejército menciona en su finalidad la implementación de un sistema de incorporación que permita el cumplimiento eficiente de la función mantenimiento de los efectivos (EA, 2023). Si nos basamos en la importancia manifestada anteriormente sobre la relación entre la planificación y la eficiencia, la directiva mencionada describe además en su situación la dificultad para obtener estadísticas relativamente constantes que permitan planificar incorporaciones anuales. Al mismo, tiempo hace mención que la falta de previsión genera una dificultad adicional al momento de cumplir misiones y funciones a los distintos organismos y elementos del EA, pero

particularmente aquellos integrantes de la Fuerza Operativa. Este aspecto cobrará especial importancia durante el análisis del proceso, ya que uno de los principales puntos considerados en la encuesta realizada establece la afectación del adiestramiento operacional de los conjuntos de las menores fracciones en los elementos de combate.

La situación planteada en dicha directiva describe las diferencias existentes en las distintas regiones del país respecto a la cantidad de ciudadanos que se postulan para ingresar como SSVV, lo que conlleva una dificultad para completar los efectivos en aquellas guarniciones que presentan escasa capacidad de recambio. La implementación de un sistema que dé solución a los problemas presentados y que al mismo tiempo pueda ser llevado a cabo sin incrementar los costos del proceso de incorporación respecto al que hasta el momento existía.

Sistema de Incorporación de Soldados Voluntarios

El sistema actual de incorporación permanente es realizado en dos fases claramente definidas:

1. Fase previa, desde la difusión del sistema hasta la selección de postulantes.
2. Fase uno, desde la incorporación hasta el egreso como SSVV.

La fase previa que incluyen las actividades de difusión, inscripción, reconocimiento médico y convocatoria a los postulantes seleccionados. La fase uno implica principalmente la incorporación y el desarrollo de los NIB, los cuales deben desarrollarse entre el 01 de marzo y el 30 de noviembre de cada año.

A continuación, describiremos resumidamente las principales funciones y actividades de cada subsistema anteriormente mencionado y los elementos que tiene responsabilidad sobre las mismas.

La Secretaría General del Ejército tiene responsabilidad principalmente dentro de la fase previa, la cual entenderá en todo lo necesario a fin de incrementar el interés de la población

en general y el de los posibles postulantes al SMV. Dichas tareas facilitan a los interesados el conocimiento sobre las actividades que realiza el soldado y las posibilidades de desarrollo profesional que cada individuo tiene dentro de la fuerza. A su vez, brinda información concreta a todo el personal interesado para su proceso de incorporación, desde los requerimientos y exigencias que debe cumplir. Según la información brindada en la página oficial del gobierno argentino (Estado Argentino, 2022) las condiciones para el ingreso son:

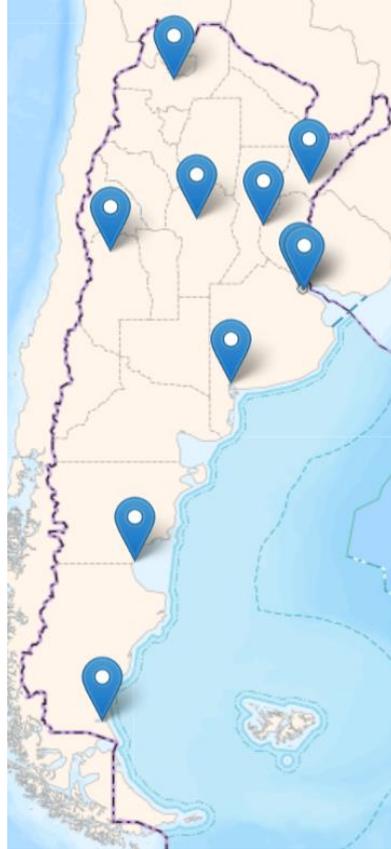
- Ser ciudadano argentino
- Tener entre 18 y 24 años al momento de realizar el curso de admisión
- Tener el primario completo
- No tener antecedentes penales

Las inscripciones del personal interesado son entregadas en alguno de los treinta y ocho elementos designados por el EA. Cada uno de estos elementos cuenta con una Oficina de Reclutamiento, la cual es coordinada según su jurisdicción con el CJRM correspondiente. Una vez recibida la documentación correspondiente los CCJRM organizan los reconocimientos médicos por tandas según las coordinaciones realizadas con los Centros de Reconocimiento Médico afectados al proceso de incorporación de SSVV.

Los reconocimientos médicos son realizados en los Centros de Reconocimiento Médico (en adelante CCRM), los cuales están clasificados en principales y secundarios. Los principales son aquellos que se encuentran en capacidad en forma autónoma y permanente de realizar reconocimientos médicos a postulantes requiriendo solamente la provisión de los insumos y del mantenimiento de los equipos biomédicos que corresponda. Los CCRM principales son básicamente los diez hospitales militares centrales y regionales con que cuenta el EA en todo el país. En la siguiente imagen podemos observar la distribución geográfica de los mismos.

Figura 1

Ubicación geográfica de los CCRM principales del EA



*Nota. Las marcaciones representan la ubicación de la ciudad en donde se encuentran los hospitales del EA.
Fuente: El autor.*

Los CCRM secundarios son siete y están ubicados sobre la base de las compañías de sanidad de algunos elementos. Están designados los siguientes CCRM secundarios:

- Ca San / BAL “TANDIL”
- Ca San / BAL “RESISTENCIA”
- Ca San / BAL “NEUQUÉN”
- Ca San 12 “POSADAS”
- Ca San – “EMGE”
- Ca San – CMN
- Ca San - ESESC

Los Centros Jurisdiccionales de Reclutamiento y Movilización (en adelante CCJRM) tienen la responsabilidad seleccionar los postulantes jurisdiccionales de acuerdo con las condiciones para el SMV mencionadas anteriormente. Además, supervisan la correcta distribución de postulantes a los elementos dependientes de cada jurisdicción. Luego, utilizando los medios orgánicos de dichos elementos coordinan y ejecutan el transporte de los postulantes a los destinos respectivos. Cabe aclarar que los CCJRM no se encuentran autorizados para efectuar incorporaciones ni traslados extra jurisdiccionales sin la correspondiente autorización por parte de la Dirección General de Personal y Bienestar (en adelante DGPB).

Finalizada la etapa de inscripción, reconocimiento médico y selección, se inicia la fase uno, incorporación y desarrollo del NIB. Actualmente, la directiva regula la cantidad a realizar por cada elemento con tres NIB como máximo a realizar por cada elemento. Se debe tener en cuenta que cada uno buscará completar el efectivo máximo a alcanzar (en adelante EMA). Dicho número es determinado por la Dirección General de Organización y Doctrina (en adelante DGOD) en forma coordinada con la DGPB según las prioridades establecidas por el Jefe del Estado Mayor General del Ejército (en adelante JEMGE), tipo de elemento y situación particular de cada guarnición.

La directiva vigente le da la potestad a los comandantes de las grandes unidades para determinar la guarnición donde se realizarán cada NIB, informando los mismos al Comando de Alistamiento y Adiestramiento del Ejército (en adelante CAAE), a la DGPB y a la DGOD. Asimismo, la misma directiva. A su vez, en sus instrucciones de coordinación habilita no solamente a los comandantes de Grandes Unidades sino también a directores y jefes a organizar hasta tres NIB por año calendario. Los mismos no iniciarán antes del 01 de marzo y deberán finalizar antes del 30 de noviembre del año correspondiente.

La encuesta realizada arrojó una serie de cuestiones funcionales que afectan el proceso y que, este trabajo tiene por finalidad, identificar y poder encontrar una posible solución a dichos desvíos. A continuación, describiremos algunos de los resultados obtenidos y conclusiones al respecto.

En primer lugar, aclaramos que dicha encuesta fue realizada por oficiales superiores y jefes que hubieran sido nombrados u ocupado cargos de relevancia en distintos elementos a lo largo de su carrera. La población que respondió dicha encuesta es representativa ya que se pudo abarcar oficiales de todas las armas y diferentes promociones de manera aleatoria.

Quedó demostrado que, más allá de las diferentes situaciones políticas, económicas y/o sociales que atravesó nuestro país casi todos los encuestados respondieron que se desarrolló al menos un NIB durante su gestión y casi en la misma proporción mencionaron que llevaron a cabo dos NIB en un mismo año. No es un dato menor que dos tercios de los encuestados aclararon que dichos NIB no estaban planificados ni programados en el Programa de Educación de la Unidad.

Un aspecto fundamental para llevar a cabo todo proyecto es el de contar con los fondos necesarios para el proceso de formación como lo es para cuando se inicia un proyecto. Cuando hablamos de fondos, nos referimos a los recursos necesarios, desde la munición, el racionamiento, pasando por los uniformes y artículos de librería para confeccionar el material de apoyo para la educación (en adelante MAPE) entre otros. Tres cuartas partes de los encuestados mencionó que no contaba con dichos fondos, los cuales en su mayoría no estaban previstos y se pudo obtenerlos ya sea reprogramando los fondos de otras actividades y en un menor porcentaje por medio de partidas extrapresupuestarias.

Como lo hemos mencionado en la introducción una cuestión fundamental al lograr la eficiencia en el proceso de formación de SSVV es la de mantener la calidad del producto terminado. Es decir, un soldado instruido, que al cabo de diez semanas esté en condiciones de

satisfacer las exigencias que demanda la fuerza. Dicha instrucción la directiva del JEMGE 935/23 (2023) establece que la duración de los NIB deberá ser de diez semanas, y en casos excepcionales puede llegar a durar menos, pero nunca inferior a ocho semanas. La disminución del tiempo debe contar con la autorización del comandante de la gran unidad que corresponda.

El NIB propiamente dicho tiene por finalidad la de transformar a los ciudadanos incorporados, en un combatiente individual conforme a los valores y tradiciones en los que se sustenta el EA (EA, 2023, Anexo 2, p. 1). Para llevar a cabo dicha actividad el NIB se divide en tres fases, una fase previa que abarca desde la recepción de la orden de incorporación hasta la presentación de los postulantes. La fase uno, ejecución, incluye desde la recepción de los postulantes hasta la finalización del NIB. Por último, la fase dos, explotación, la cual tiene por finalidad la de completar las actividades administrativas que dan por concluido el proceso y obtener lecciones aprendidas para mejorar el proceso en un futuro.

La programación de la educación de la fase uno está prevista que se desarrolle en tres subetapas. En primer lugar, se encuentra la subetapa ambientación, la cual tiene por finalidad la de proporcionar al postulante una transición progresiva y ordenada de los hábitos ciudadanos a la vida castrense. Este período es de una semana. Luego le sigue la subetapa de instrucción individual básica, que cuenta con una duración de ocho semanas. La misma tiene la finalidad de concretar las competencias del combatiente individual.

Las dos primeras subetapas del proceso tienen dos características particulares. Por un lado, hay que aclarar que el anexo 2 a la directiva del JEMGE Nro. 935/23 ordena que la modalidad de los NIB será con régimen de internado de lunes a viernes durante las primeras cinco semanas, con la posibilidad de otorgar puerta franca los sábados y domingos. Este tiempo puede reducirse a no menos de tres semanas si existiesen problemas logísticos que ameriten dicha reducción. Ahora bien, es en este aspecto en dónde corresponde preguntarse si es posible alcanzar las exigencias en cuanto al adquirir los hábitos de la fuerza si reducimos el tiempo en

el cuartel. La escuela de regimiento de la vida diaria, según el Reglamento de Educación en el Ejército (2020b), educa sistemática y asistemáticamente siendo parte fundamental de la educación integral e informal, la cual contribuye de manera directa en la formación del soldado (EA, 2020b, p. Cap I - 1).

La otra característica preponderante que abarca la subetapa instrucción individual básica es que implica una salida al terreno de dos semanas. Este aspecto particular debemos tenerlo en cuenta al momento de describir las facilidades que poseen algunos elementos del EA al momento de desarrollar un NIB. Si este trabajo tiene por finalidad obtener la eficiencia, debemos necesariamente observar la diversidad de capacidades con que cuentan todos los elementos de la fuerza para llevar a cabo un NIB. Esto está en concordancia con los principales criterios del JEMGE a través de la directiva del sistema de incorporación que en su anexo 2 en menciona la esencialidad de la eficiencia en el empleo del personal y de los recursos financieros necesarios. El segundo, pero no menos importante y particularmente observado para el estudio que nos convoca, es el de reducir al mínimo de la cantidad de guarniciones que organizan NIB (EA, 2023, p. 4). Dicha designación de lugares debe llevarse a cabo teniendo en cuenta las facilidades de alojamiento, lugares de instrucción y posibilidades de apoyo. Cuando menciona estos aspectos se debe tener en cuenta entonces sí, el lugar donde se desarrolla cuenta con las necesidades básicas para el alojamiento de un número de personas considerablemente mayor al promedio del resto del año. Existen una gran cantidad de elementos que este aspecto básico no lo cumple y debe ser asumido por otro. Un claro ejemplo de esto sucede en elementos ubicados en la Guarnición Militar Buenos Aires, en donde otros elementos deben asumir el costo de formar soldados ajenos a su unidad.

Cuando se hace referencia a los lugares de instrucción es fundamental que dichos lugares posean las características básicas necesarias para llevar a cabo las instrucciones previstas a fin de alcanzar las competencias definidas para este ciclo de formación. Un punto

no menor, es la capacidad de contar con un polígono de tiro habilitado para llevar a cabo las condiciones exigidas en el NIB. De este aspecto dependerá en gran medida la correcta y más eficiente distribución del tiempo para cada una de las instrucciones a impartir. La distancia desde el asiento de paz y la capacidad de contar con medios de apoyo autónomo, especialmente el apoyo de sanidad, influirán de manera directa en el factor de eficiencia.

La Organización de un NIB

Cuando se habla la de organización de los NIB la directiva describe una serie de aspectos que se deben tener en cuenta al momento de asignar la responsabilidad de organizar el mismo. A continuación, realizaremos un análisis de esos aspectos teniendo en cuenta su relación con los datos obtenidos:

- La asignación de SSVV que efectúe la DGOD. Dicha asignación se manifiesta a través del EMA mencionado anteriormente. Es decir, que es un dato objetivo que las unidades cuenta con anterioridad. Exceptuando aquellas bajas producidas de manera sorpresiva, cada elemento tiene en su mayoría la situación de los efectivos a lo largo del año.
- Situaciones particulares de cada guarnición. Este aspecto, inferimos que pretende advertir sobre las situaciones excepcionales que transcurren en las distintas guarniciones de la fuerza. Ahora bien, hay que tener especial atención a no recaer en el vicio que posee la cultura organizacional de no respetar lo planificado (Ejército Argentino, 2019).
- Oportunidad de incorporación. Al no tener definidas fechas específicas para la incorporación con anterioridad es que todo sistema debe adaptarse a dicho proceso cuando se imparte la orden. Este aspecto particular es uno de los cuales creemos que influye en gran medida sobre la eficiencia del proceso. no sólo para la organización, sino que también está demostrado que al no contar con una

fecha exacta de incorporación existe más del 50% de personas interesadas en ingresar, que realizaron su inscripción y se encontraban aptos al momento del reconocimiento médico, que, al convocarlos, normalmente más allá de un mes desde el inicio del proceso no suele estar disponible.

- Cantidad de efectivos a incorporar. En estrecha relación con el primer aspecto analizado previamente. Un dato no menor, al momento de realizar NIB centralizados, es que la mayoría considera eficiente la organización centralizada a nivel gran unidad de combate.
- Grado de empeñamiento de los elementos que se encuentran efectuando operaciones en desarrollo. Aquí debemos hacer mención del grado de afectación que conlleva la organización de un NIB sobre el adiestramiento operacional del elemento, cuando hablamos de elementos de la fuerza operativa, para el resto de los elementos su misión y finalidad normalmente son muy distantes de las características que posee la instrucción básica requerida en un NIB.

Los SSVV y el Sistema de Educación del Ejército

Algo que fue mencionado con anterioridad y que la directiva pone de manifiesto nuevamente, es la incapacidad que poseen algunos elementos para llevar a cabo NIB, razón por la cual deben hacerse cargo de la formación de sus SSVV elementos de la fuerza operativa. En este último aspecto es que se encontró diferencias entre la finalidad que poseen dichos elementos y el desarrollo de los NIB. Su finalidad es la de prepararse para la guerra, la cual alcanza su máximo nivel a través del adiestramiento operacional¹.

¹ Adiestramiento Operacional: es el conjunto de actividades eminentemente aplicativas al combate, que realizarán los elementos operacionales, con la finalidad de alcanzar la capacitación requerida para cumplir las misiones asignadas, tanto en el marco específico, como en el conjunto y, eventualmente, en el combinado (EA, 2020a, p. Cap. I - 1).

Al relacionar el sistema de educación del ejército y de qué manera se inserta la formación de los SSVV es que aparecen algunos interrogantes. El siguiente gráfico representa como se interrelacionan las partes del sistema con las diferentes etapas, tanto de formación como de perfeccionamiento para todos los integrantes de la fuerza.

Figura 2

Sistema educativo en el Ejército Argentino



Nota. Dentro del sistema se identifican en color celeste y verde los subsistemas de educación académica y operacional respectivamente. Fuente: Martella, 2023.

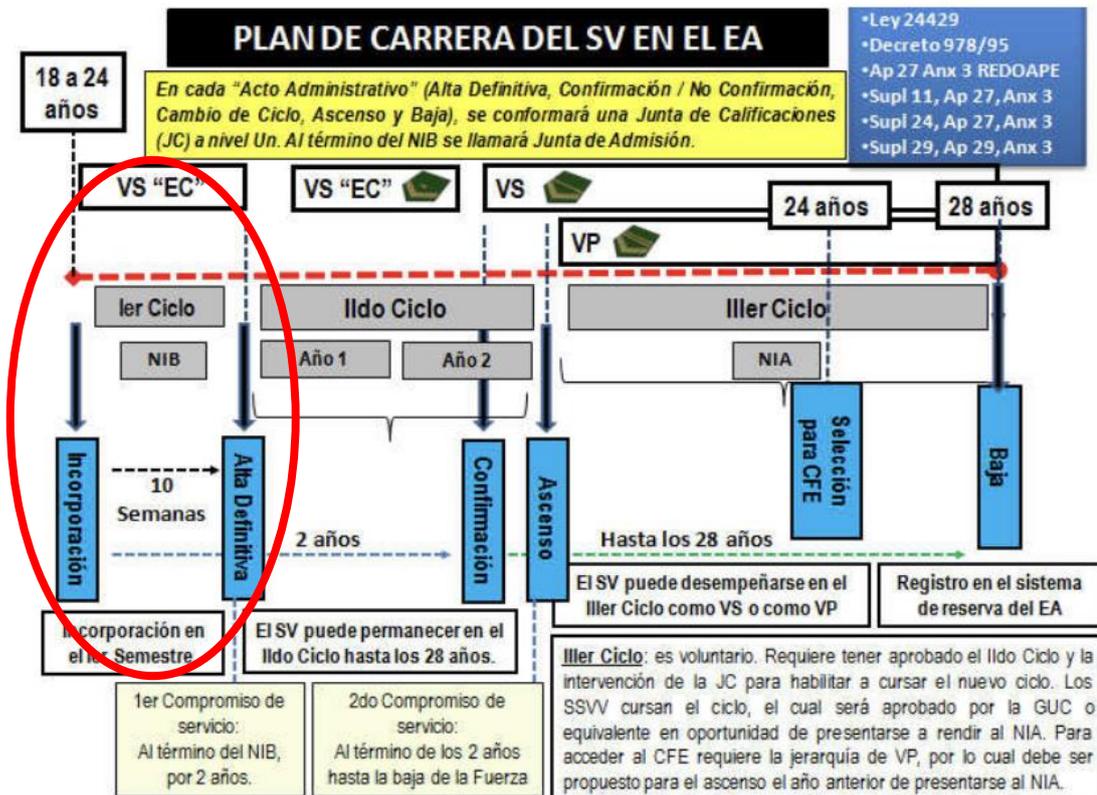
Lo primero que nos preguntamos al ver la Figura 2 es dónde se forman los oficiales, suboficiales y soldados. ¿Por qué el EA cuenta con institutos de formación exclusivos para sus oficiales y suboficiales y no para soldados? ¿Nunca se pensó en un instituto de formación para la tropa desde que se implementó el SMV teniendo en cuenta la profesionalización de la tropa?

A partir del plan de carrera del SV en el EA que está establecido en la doctrina se puede identificar en la siguiente figura qué lugar ocupa el NIB en dicho plan para luego, extraer

conclusiones sobre la posibilidad de contar con elementos exclusivos para la formación de la tropa.

Figura 3

Plan carrera del soldado voluntario en el EA



Fuente: EA, 2020a

Es a partir de estas dos ilustraciones que se observó la importancia que posee el NIB dentro del plan de carrera del soldado. Se sabe que la primera etapa de cualquier ciclo de formación es fundamental para establecer las bases y la dirección del aprendizaje subsiguiente. Actúa como un cimiento sobre el cual se construye todo el conocimiento y las habilidades posteriores. Durante esta fase inicial se introducen conceptos clave, se definen objetivos y se orienta a los nuevos integrantes de la fuerza hacia las expectativas y el propósito del programa de formación. Además, la primera etapa puede influir significativamente en la motivación y el compromiso de los postulantes. Una fase inicial clara, bien estructurada y relevante puede captar y mantener el interés, y en nuestro caso en particular, despertar la vocación de soldado

o afianzarla. En esencia, lo que se establece y logra en esta etapa es primordial, no sólo afecta el ritmo y la calidad del aprendizaje inmediato, sino que también sienta las bases para las etapas sucesivas, determinando en gran medida el éxito de su carrera.

Conclusiones Parciales

Con la finalidad de facilitar la identificación de factores que afecten el grado de eficiencia del sistema de incorporación vigente en el EA es que enumeraremos aspectos referidos a las variables de oportunidad, previsibilidad, costos, dependencia y responsabilidad.

1. Oportunidad: al no contar con una fecha determinada de inicio de los diferentes NIB se detectan dos grandes problemas. Por un lado, para los elementos que deben organizarlos no cuentan con el tiempo suficiente para un correcto planeamiento que minimice los costos. Tenemos en cuenta la Figura 1- Planificación de NIB para demostrar la gran cantidad de NIB que no son programados lo que genera según la Figura 2-Previsión de fondos para los NIB que más del 50% de los elementos deban reprogramar sus partidas presupuestarias y destinar fondos que estaban previstos para otras actividades. Por el otro, desde el punto de vista del postulante, la incertidumbre sobre el inicio del proceso y la necesidad de gran porcentaje de los interesados de incorporarse a las filas por cuestiones económicas hace que continúe la búsqueda laboral en otro sector y que al momento de ser convocado no se encuentre disponible y opte por no ingresar. Esto implica un gasto innecesario de incorporación principalmente durante el reconocimiento médico para la fuerza.
2. Previsibilidad: al igual que la variable de oportunidad, la incertidumbre de contar con la fecha específica al momento de planificar y programar los NIB en los distintos documentos de los elementos de la fuerza, ya sea en el programa

de educación de la unidad para los elementos de la fuerza operativa o en el programa anual de actividades para los elementos de sostenimiento de la fuerza, influye directamente en el resto de las actividades. La Figura 3-Influencia de NIB sobre adiestramiento, nos muestra claramente la afectación en el adiestramiento operacional de los conjuntos en más del 70% de los casos. Cabe señalar la razón de ser de los elementos de la fuerza operativa es la preparación para la guerra la cual se obtiene principalmente a través de la mencionada acción educativa. La dificultad para establecer estadísticas manifestadas en la directiva de incorporación (EA, 2023) complejizan aún más la previsión y el correcto planeamiento.

3. Costos: la dificultad para encontrar claramente el gasto que conlleva la formación de cada postulante es agravado aún más por los aspectos citados anteriormente. Tanto la reprogramación de los recursos financieros, como los gastos en transporte, sumados a los insumos médicos que se prevén sin saber fehacientemente la cantidad de postulantes a revisar en cada una de los CCJRM nos hacen inferir que no se tiene un dato exacto del gasto. Otros gastos de material para la instrucción muchas veces son afrontados con voluntarismo, con la finalidad de cumplir la misión de la mejor manera posible. Es necesario determinar el costo individual de formación de cada soldado a fin de optimizar el proceso sea cual sea su formato. Tener un costo definido permite asignar adecuadamente el dinero para cubrirlo, facilita la toma de decisiones teniendo en cuenta que los recursos son finitos y se deben asignar prioridades. Conocer adecuadamente los recursos necesarios es posible proyectar y estimar de manera más precisa en un futuro. El costo es un componente vital en la gestión operativa para las organizaciones. Otro aspecto para tener en cuenta es el empleo de los

recursos humanos destinados a llevar a cabo el NIB, tanto de manera directa como instructores y subinstructores, como los de apoyo, como es el caso del personal de sanidad, racionamiento, etc. Particularmente el personal de apoyo mantiene sus responsabilidades, funciones y tareas que tiene a cargo por su rol en el elemento. El personal de instructores y subinstructores, entre otros, una vez seleccionados pasan a tener, generalmente, dedicación exclusiva al NIB, lo que implica que su rol en la unidad es asumido por otro personal.

4. Dependencia: algo que surge del análisis del actual sistema de incorporación y la complejidad que existe en el proceso. Las relaciones existentes entre los distintos elementos que conforman el sistema y las coordinaciones necesarias en un contexto de incertidumbre e imprevisibilidad hacen que el sistema no pueda funcionar de manera eficiente sino sólo de una manera eficaz. En conclusión, la dependencia es un aspecto inherente en todo sistema. Su importancia radica en cómo se gestiona, si la misma se realiza de una manera equivocada aumentan los riesgos de fallas y limitan la flexibilidad y adaptabilidad antes los cambios imprevistos. La presencia de la tropa en todos los elementos de la fuerza, tanto en los de la fuerza operativa como en los que no forman parte de esta, constituye una dificultad importante ante la necesidad de poseer la capacidad para formarla de manera similar y con los mismos estándares a lo largo y a lo ancho de todo el país.
5. Responsabilidad: teniendo en cuenta que es un principio esencial para el buen funcionamiento y éxito sostenido de toda organización. Refleja la obligación y compromiso de las personas y organizaciones en cumplir con la misión que se le han asignado. La responsabilidad influye directamente en la cultura organizacional ya que conduce a sus integrantes a sentirse valorados y

motivados para desempeñar sus tareas con excelencia. Al priorizar claramente la identificación de responsabilidades las organizaciones tienden a gestionar de mejor manera los riesgos de forma proactiva. Facilita las coordinaciones y reduce las superposiciones y vacíos en las distintas funciones del proceso lo que genera que el mismo sea más eficiente.

En conclusión, creemos que las variables analizadas bajo el factor de eficiencia demuestran que el proceso sufre desviaciones que deben ser corregidas con la finalidad de lograr la optimización de los recursos, tanto humanos como materiales.

Capítulo 2

Sistemas de Incorporación de SSVV de Otras Fuerzas.

Este capítulo tiene por finalidad la de comparar los diferentes procesos de instrucción básica para la tropa llevados a cabo por otras fuerzas armadas y de seguridad del país y de otras naciones para identificar aquellos aspectos aplicables al EA que permita la optimización del proceso de formación básico del soldado voluntario. Lo que se buscó particularmente es poder extraer procesos que se desarrollan en otras fuerzas y que son factibles para su implementación en el EA a fin de lograr la eficiencia en el sistema de incorporación de SSVV.

A continuación, se desarrollará brevemente los procesos de incorporación y formación del personal de tropa de las siguientes fuerzas:

1. Gendarmería Nacional Argentina.
2. Ejército Uruguayo.
3. Ejército de la República de los Estados Unidos de México.

Dichas fuerzas fueron seleccionadas con la posibilidad de extraer ideas aplicables en el EA.

Sistema de la Gendarmería Nacional Argentina.

Dentro de las fuerzas que existen en nuestro país la Gendarmería Nacional Argentina (en adelante GNA) es la fuerza de seguridad que posee la mayor expansión territorial. Dicha característica por similitud al EA hace que su sistema de incorporación y formación de gendarmes pueda llegar a ser analizable con la finalidad de extraer conclusiones que posibiliten su aplicación dentro del sistema que cuenta hoy el EA.

La formación del personal con categoría de gendarme en la GNA se desarrolla a través del Curso Básico de Formación de Gendarmes (en adelante CBFG). Dicho curso es llevado a cabo con un régimen anual en tres sedes educativas de la misma fuerza. El Instituto de

Formación de Gendarmes “Gendarme Félix Maniflor” es exclusivo para dictar el CBFG y, tanto la Escuela de Suboficiales de Gendarmería Nacional “Cabo Raúl Remberto Cuello” y el Instituto de Capacitación Especializada “Cabo Juan Adolfo Romero” como lo aclaran sus respectivos nombres, su razón de ser no es la de dictar dicho curso, sino que el mismo es dictado por razones de capacidad y su ubicación geográfica.

En la Orden Resolutiva Nro. 11/17 (GNA, 2017, p.1) describe la necesidad de realizar un documento que oriente y unifique los criterios académicos para la implementación y el desarrollo de los CBFG en las distintas unidades académicas a fin de asegurar similares trayectorias académicas de todos los cursantes. Asimismo, la Disposición DNG Nro. 1353/16, en su anexo 1 considera necesaria la formación de funcionarios públicos con categoría de gendarme que se encuentren en capacidad de responder a las necesidades y demandas que exige tanto la Ley de Seguridad Interior Nro. 24059 (HCNA, 1991) como la Ley de Defensa Nro. 23554 (HCNA, 1988). Dichas exigencias están asociadas a las funciones que tiene la GNA como Fuerza de Seguridad militarizada dependiendo del Ministerio de Seguridad y su participación dentro del Sistema de Defensa Nacional. Para tal fin se orienta una formación de gendarmes en capacidad de desarrollar sus funciones en un entorno complejo y dinámico y que logre enmarcar su función dentro de las Políticas Públicas de Seguridad y que pueda comprender el paradigma de la Seguridad Ciudadana (GNA, 2016).

El CBFG consiste en una modalidad de formación de base, clave y fundacional. (GNA, 2016, p 57). Razón por la cual es necesario establecer un estándar mínimo del personal que se postula para su ingreso. Dichos requisitos son:

- Ser argentino nativo o por opción.
- Tener entre 18 y 25 años.
- Poseer título de nivel secundario.

- Estatura mínima 1,60 metros (personal femenino) y 1,66 metros (personal masculino).
- Aptitud psicofísica para la prestación de servicios.
- Obtener el apto médico reglamentario.
- Aprobar el examen de ingreso.
- No registrar antecedentes penales, policiales y/o judiciales.

El sistema actual de incorporación y formación de gendarmes se inicia el año anterior al año de ingreso del postulante, quien se debe preinscribir a través de la página de internet de la fuerza en cuestión. La fecha de apertura de este paso sucede en el mes de marzo. Una vez preinscripto, y aceptada su solicitud, el postulante inicia la primera fase del proceso que consta de un curso a distancia que finaliza con una evaluación con una escala de calificación de aprobado o no aprobado. Dicha evaluación tiene por finalidad la de obtener datos objetivos sobre lo aprendido durante el desarrollo de la etapa virtual. La calificación no es condicionante para pasar a la siguiente etapa, aunque los temas vistos en dicho curso serán profundizados durante el CBFG en su etapa presencial.

Posteriormente el postulante es convocado por algún elemento de la GNA para ser evaluado por un médico de la fuerza, quien realizará un examen médico básico en donde determinará su aptitud o no para el ingreso a la fuerza.

Luego de aprobar las exigencias médicas los postulantes serán convocados a los lugares designados para realizar el examen de ingreso regional. Se evaluarán los contenidos abordados en el curso virtual. Este examen regional será de carácter presencial y obligatorio. Las calificaciones obtenidas darán lugar al orden de mérito a fin de habilitar a los postulantes a continuar con el proceso de selección y cubrir las vacantes determinadas para ese año.

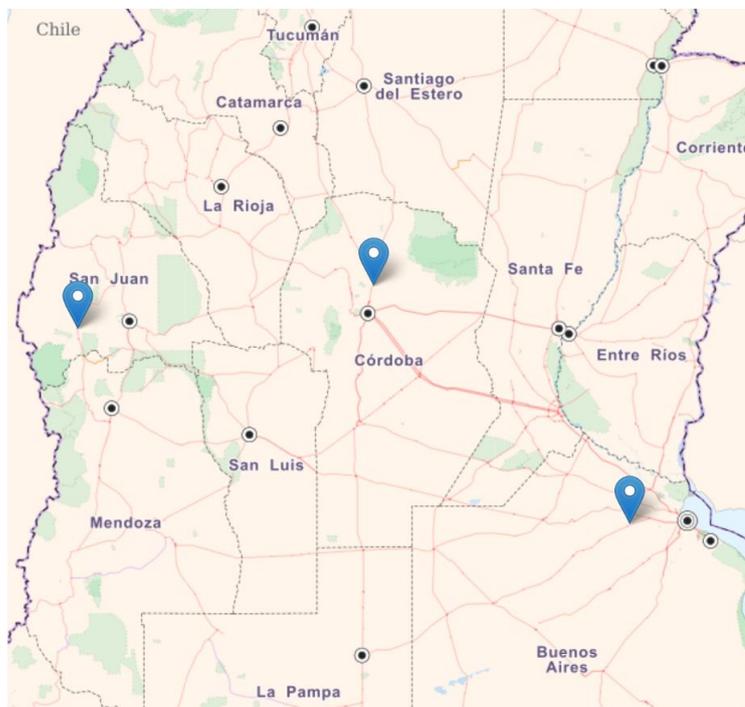
Una vez definida la lista de postulantes por orden de mérito la Dirección de Personal de la GNA determina el lugar en donde cada postulante cursará la etapa presencial. La cual

dependiendo de varios factores se define entre algunas de las tres sedes académicas mencionadas con anterioridad. La etapa presencial tiene una duración de un año académico y cuenta con tres ejes que agrupan once asignaturas de régimen cuatrimestral. Además, durante esta fase de la formación los cursantes desarrollan seminarios, talleres y prácticas que progresivamente van aumentando su complejidad a fin de alcanzar habilidades y destrezas necesarias al finalizar el curso. Los criterios e instancias de evaluación determinados para esta etapa incluyen la evaluación durante la resolución de problemas, ejercicios prácticos, análisis de situaciones reales y exámenes escritos y orales, tanto parciales como integradores. También se evaluarán las prácticas profesionales supervisadas teniendo en cuenta el desempeño de cada cursante.

La siguiente Figura nos ayuda a ubicar geográficamente cómo se encuentran distribuidas las unidades académicas que desarrollan el CBFG.

Figura 4

Ubicación geográfica de unidades académicas de GNA que desarrollan el CBFG



Fuente: El autor.

Una vez aprobado el CBFG los egresados son destinados a las distintas unidades de todo el país. Un dato para tener en cuenta que tiene relación con nuestro trabajo de investigación al momento de poder realizar comparaciones es el número de cursantes que el sistema involucra. En los últimos cinco años el promedio de egreso es de 1000 gendarmes por año aproximadamente. Cada una de las unidades académicas posee en promedio, una capacidad máxima de 450 postulantes.

Sistema de la República Oriental del Uruguay

Hemos seleccionado el sistema de incorporación de soldados del Ejército Nacional de la República Oriental del Uruguay por su similitud en varios factores con el EA. Su cultura organizacional, su distribución geográfica relativa, y su sistema de SMV.

El ejército uruguayo realiza su formación de reclutas² de manera anual en los CIRR determinados en cada división. Cada una de las cinco divisiones en que se organiza la fuerza están distribuidas por todo el país, sus comandantes ordenan de manera rotativa anualmente al elemento que se hará cargo del primer período de instrucción de reclutas. Cabe mencionar que cada división cuenta con cinco elementos aproximadamente, lo que se refiere que se constituirán como CIRR cada cinco años aproximadamente. Existe casos en los que excepcionalmente se modifica el orden teniendo en cuenta algún aspecto particular como puede ser que el elemento al cual le correspondiere lleva a cabo la instrucción de la fase 1 sea núcleo y/o se encuentre desplegado en alguna misión de paz en el marco de las Naciones Unidas. Estos casos o similares son previstos con al menos un año de antelación.

El sistema de incorporación de reclutas inicia con la inscripción de aquellos ciudadanos que desean integrar las filas del ejército como soldado y que cumplan con los siguientes requisitos:

² Reclutas, entiéndase dicho término como denominación de los soldados antes de aprobar el primer período de instrucción básica.

- Tener al menos 18 años cumplidos al momento del ingreso y no hay un límite de edad máxima para el ingreso.
- Ser ciudadano uruguayo natural o legal (en este caso con 3 años de ejercicio).
- Poseer cédula de identidad y credencial cívica.
- Certificado de antecedentes judiciales expedido por el Ministerio del Interior.
- Certificado de Jura de la bandera.³
- No haber sido destituido de la función pública, o dado de baja de las Fuerzas Armadas por causal que legalmente implique la prohibición de reingreso.
- Tener aprobado educación media básica completa (3ro de Liceo). Sin perjuicio de ello, se podrá admitir el ingreso con Educación Primaria Completa. En este último caso deberá completarse el requisito de la educación media básica completa en un plazo no mayor a 8 años a partir del ingreso, constituyendo su incumplimiento causal de no renovación del contrato de servicio militar (baja).
- Aprobar los exámenes médicos, físicos y psicológicos al momento del ingreso.

Aquellos interesados que cumplan con los mencionados requisitos deben presentarse en la unidad más cercana junto con la documentación requerida para realizar la preinscripción. Una vez comprobada la documentación y con el apto médico el recluta es convocado por la unidad en la cual presentó se había presentado y comienza a prestar servicios realizando tareas administrativas y de mantenimiento hasta que se dé inicio el siguiente primer período de instrucción de reclutas. El cual inicia por única vez durante el mes de marzo de cada año.

El primer período de los CIRR será llevado a cabo a lo largo de aproximadamente cincuenta días. Este ciclo de instrucción está dividido en tres fases:

³ La Jura de la Bandera es un acto solemne que se realiza todos los 19 de junio, en recordación de la fecha de nacimiento del Gral. José Gervasio Artigas. Para jurar la Bandera en una dependencia del Ejército, debe anotarse directamente, días antes de la ceremonia.

- La fase 1 se da de manera centralizada en la unidad seleccionada como CIRR para todo el personal del ámbito de la división correspondiente. Este período tiene una duración de 24 días.
- La fase 2 se ejecuta de manera descentralizada, en donde el personal retorna a la unidad de origen y continua con la instrucción durante 17 días.
- La fase 3 constituye principalmente la evaluación de los reclutas durante un período de 4 días de manera centralizada.

Se debe en cuenta que la ejecución de la instrucción se realiza de manera centralizada principalmente, cabe señalar que tanto los aspectos logísticos de personal como de material depende de cada una de las unidades de origen de los reclutas. Es decir, que cada unidad entrega en apoyo al CIRR los instructores y subinstructores correspondientes a la cantidad de reclutas según la directiva particular de instrucción para el primer período del CIRR. En cuanto a los aspectos de material e inclusive los traslados las unidades de origen también se harán cargo de ello.

Una vez finalizado el primer período de instrucción y al haber aprobado el mismo, los reclutas regresan a sus unidades de origen con el grado de soldado, encontrándose en capacidad de continuar con su instrucción militar.

Sistema de los Estados Unidos de México

Para llevar a cabo el cumplimiento del SMN, las fuerzas mexicanas, según la “Directiva para la organización y funcionamiento de las Compañías del Servicio Militar Nacional” del año 2023, se organizan en doce Compañías del SMN en cada región militar (Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional [EMCDN], 2023).

El sistema distribuye en tres escalones a lo largo del año para realizar el SMN, el cual tiene una duración de trece semanas cada uno. El primero da comienzo en el mes de febrero, el segundo en el mes de junio y el tercero en el mes de septiembre. Cada compañía posee su

personal de planta permanente que, una vez que son designados para formar parte de dichos elementos deben realizar un curso de métodos de instrucción en la Dirección General de Educación Militar y Rectoría de la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea. Asimismo, el Estado Mayor Conjunto de Defensa Nacional autorizará por medio de su oficial logístico, los recursos financieros necesarios para cubrir los costos de operación, mantenimiento, alimentación, ayuda económica⁴ y credencialización. Dicho costo está determinado para cada una de las compañías y a su vez por el total de las doce compañías por escalón. El sistema estipula las actividades para el funcionamiento general de las compañías del SMN:

- Campaña de difusión (permanente).
- Acondicionamiento de instalaciones y áreas de adiestramiento (permanente).
- Actualización del curso de métodos de instrucción (diciembre).
- Revisión y actualización de ayudas de instrucción (permanente).
- Reclutamiento y selección de los ciudadanos que integrarán las compañías del SMN (entre enero y septiembre).
- Concentración de soldados del SMN en las compañías (según fecha de inicio de cada escalón).

Cada una de las actividades citadas tienen correctamente definido su responsable. Algo que posee un denominador común en toda la planificación de este proceso es la exclusividad de funciones que poseen las compañías para llevar a cabo el adiestramiento de la tropa. Todas las tareas ajenas a la instrucción son llevadas a cabo por elementos al servicio de estas, un claro ejemplo de ello se designa a la Dirección General de Ingenieros para supervisar físicamente las instalaciones y efectuar el acondicionamiento y mantenimiento de cada una de ellas (Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional [EMCDN], 2023, pp. 18-19).

⁴ La ayuda económica se refiere al dinero que recibe el personal que realiza el SMN.

Cada compañía se organiza de la siguiente manera:

- 8 oficiales.
- 33 tropa (incluye suboficiales y tropa incorporada).
- 108 conscriptos (incluye 12 reservas).

Un aspecto para tener en cuenta del sistema que posee el Ejército Mexicano fue la forma en que se implementó el mismo. Al analizarlo, se observó que en el año 2013 se ponen en funcionamiento las dos primeras compañías del SMN. Un año más tarde, en el 2014, producto de los resultados obtenidos, y al haber demostrado el alto nivel de adiestramiento, disciplina y espíritu de cuerpo, es que el alto mando ordenó la activación de diez compañías más, una por cada región. Esta acción generó una mayor participación voluntaria de ciudadanos en edad militar para cumplir con su deber constitucional.

Conclusiones Parciales

A continuación, se enumerarán aquellos aspectos que se cree que podrían ser aplicados en el sistema de incorporación del EA y permitan la optimización en el proceso. Señalaremos algunas ventajas y desventajas para tener en cuenta para encontrar su explotación en caso de ser favorable y su posible solución en caso de afectar el proceso.

- Oportunidad definida para el inicio de los procesos de formación: es una variable que se mantiene constante en los tres sistemas analizados. La diferencia de tiempo de duración de los diferentes cursos entre los sistemas determina la cantidad de cursos a dictar por año. En el caso de la GNA se dicta un solo curso de un año de duración, el SMN se dicta en tres oportunidades y tiene una duración de trece semanas, por último, el Ejército Nacional de Uruguay realiza su curso para reclutas en una sola oportunidad al año y tiene una duración de dos meses. Ventajas: todos poseen una fecha de inicio del proceso, lo que no sólo le da previsibilidad a la fuerza sino también a los postulantes. El flujo de

soldados que reciben los distintos elementos se mantiene constante. Los interesados que voluntariamente desean ingresar a la fuerza pueden conocer con anterioridad las fechas de ingreso. Desventajas: un sistema definido y poco flexible dependerá de la cantidad de postulantes que estén aptos para el ingreso. Esto puede generar una capacidad ociosa en el caso que disminuya la cantidad de inscriptos.

- Previsibilidad en cuanto a la cantidad de postulantes a ingresar: tanto en la GNA como para el SMN de México la cantidad de personas a ingresar está definida aproximadamente al menos un año antes. El Ejército Nacional de Uruguay, sin tener vacantes estipuladas si tienen una aproximación bastante exacta con bastante anticipación en cada una de las unidades de origen de los reclutas. En este último caso, al ser responsable cada unidad de origen de los recursos materiales en apoyo a los CIRR facilita esa variable. Ventajas: facilita la estimación de gastos, la presupuestación y correcta asignación de fondos para llevar a cabo los procesos. La capacidad de las instalaciones con relación a la cantidad de inscriptos reduce los costos minimizando la capacidad ociosa de las mismas. Los gastos fijos de los servicios básicos consumidos durante los procesos están claramente identificados y al mantenerse relativamente estables año tras año reduce los importes a pagar por los mismos. Facilita la adquisición y provisión de material de apoyo para la educación. Permite la estimación de desgaste del material para su reposición. Obliga a la fuerza a destinar los fondos necesarios para llevar a cabo los procesos en el tiempo y forma ya establecida. Desventajas: no se detectan al menos en este primer análisis
- Recursos materiales y humanos: al igual que la previsibilidad, encontramos una similitud entre la GNA y el SMN de México al contar con elementos exclusivos

y permanentes para la ejecución de la primera etapa de instrucción de soldados, facilita la centralización de la logística. En cambio, en el caso de Uruguay cada elemento provee los recursos tanto materiales como humanos en apoyo a los CIRR para el desarrollo del curso. La designación temprana de oficiales y suboficiales que prestará servicios en las distintas compañías del SMN en México permite la realización de un curso específico para ese personal. Ventajas: la centralización facilita la distribución de los recursos. La dedicación exclusiva por parte del personal optimiza y mejora el rendimiento de los procesos. La repetición del proceso favorece la eficiencia en cuanto al planeamiento y ejecución de los procesos, además la experiencia del personal sumado a la capacitación recibida mejora la calidad de la educación. Conservar la misma cantidad de personal en la organización, facilita la correcta distribución de tareas a ejecutar. Desventajas: los elementos de la fuerza que no desarrollan instrucciones básicas pierden el contacto con el proceso de formación de soldados.

- Dependencia de la organización: este factor está relacionado con la facilidad de administrar y gestionar todas las partes del sistema. La unidad de comando y las relaciones formales con los distintos elementos de los cuales depende afectan directamente en la cantidad de coordinaciones que se deben realizar para llevar a cabo el proceso. En la mayoría de los casos todos los elementos que desarrollan el proceso cuentan con una dependencia con la autoridad de la región, tanto en México como en Uruguay, el comandante de cada una de las regiones o divisiones serán los responsables de los ciclos de formación que se desarrollen en su jurisdicción. Un aspecto particular que todas las fuerzas tienen estandarizadas en el nivel superior es el detalle de todo el proceso, desde la

asignación de responsabilidades hasta los programas de educación de todo el curso. Ventajas: la centralización en el más alto nivel facilita a estandarización del proceso al minimizar la posibilidad de generar desviaciones en los niveles inferiores. Los sistemas regulados a nivel nacional como es el caso particular de la GNA le dan flexibilidad al sistema como un todo, al tener la capacidad de hacer uso de todos los recursos a su disposición. Desventajas: la centralización limita la iniciativa y coarta la libertad de acción.

- Responsabilidad en la selección de personal: la evaluación del personal, tanto para determinar su aptitud para el ingreso como para evaluar su desempeño y poder egresar, tiene diversos matices. La revisión médica tiene varias etapas, iniciando con una revisión preliminar durante la inscripción, otra al inicio del curso y la última al finalizar el mismo. En cuando a los conocimientos teórico prácticos propios del soldado, tanto el Ejército Nacional de Uruguay como en el SMN de México está a cargo del personal destinado al desarrollo de los cursos. Ventajas: la centralización de la evaluación facilita unificar los criterios de evaluación en todas las regiones. Desventajas: el tiempo y el costo para traslado de los evaluadores sumado a la cantidad que se requieren para evaluar a la gran cantidad de postulantes genera demoras en el proceso.

En conclusión, existen aspectos particulares de cada uno de los sistemas analizados que son factibles para ser aplicados en el sistema de incorporación permanente de soldados voluntarios del EA. Más allá de las diferencias entre los sistemas de incorporación de México y Argentina, la manera en que se organiza a través de las compañías del SMN en cada una de las regiones, refleja la optimización de los recursos financieros, materiales y humanos. En el siguiente capítulo se intentará poner en manifiesto una propuesta sobre la base de aquellos aspectos de los sistemas analizados que generen una utilización eficiente de los recursos.

Capítulo 3

Un Sistema Eficiente

El siguiente capítulo tiene por objetivo proponer una alternativa del sistema de la etapa de instrucción básica para alcanzar la eficiencia funcional durante su proceso de trabajo.

Un Sistema Estandarizado

Henry Mintzberg, escribió en 1983 su obra “diseño de organizaciones eficientes”, en donde describe los distintos diseños de configuraciones (2001). No existe un tipo de estructura perfecta que encuadre en todas las alternativas, sino que, en base a las características principalmente podemos agruparlas en internas y externas, es que se define la estructura acorde al proceso en cuestión y que satisfaga de manera eficiente las necesidades para lo cual existe.

Producto de las conclusiones obtenidas luego de haber analizado el sistema actual de incorporación permanente de SSVV es que podemos decir que la configuración estructural más acorde a este proceso tiende a tomar la forma de una burocracia mecánica. Se debe saber que no hablamos de una estructura netamente maquinal. La estandarización de procesos de trabajo que representa el NIB tiene por finalidad transformar al ciudadano en un soldado adiestrado con el perfil de un combatiente individual. Dicha finalidad, según la directiva actual, debe ser lograda en todos los elementos de la fuerza. Esto implica que sin importar el lugar donde se ejecute el NIB, el estándar de egreso debe estar asegurado en todos sus aspectos. A este concepto es al que se le debe además incorporar el factor eficiencia al alcanzar el objetivo. Cabe señalar que lograr un mejor nivel en la capacitación individual, servirá de base para la capacitación eficiente de los conjuntos, por ende, la preparación para la guerra, prioridad de la educación en la paz (EA, 2020b, p. Cap I - 8).

Estandarización y Eficiencia

Del análisis de los sistemas de incorporación y formación de otras fuerzas es que se pueden determinar procesos y estructuras que facilitarían alcanzar la eficiencia en el EA.

La relación entre la eficiencia y la estandarización de un proceso es estrecha y se puede entender desde varios aspectos:

1. Reducción de variabilidad: la estandarización implica la definición de un conjunto de procedimientos o normas que deben seguirse consistentemente. Esta consistencia reduce la variabilidad en los resultados, lo que puede conducir a la formación de un soldado de mejor calidad.
2. Mejora en el rendimiento de los recursos: la estandarización puede llevar a la automatización de ciertas tareas. Cuando un proceso es estandarizado, es más fácil identificar áreas para la automatización, lo que implicaría evitar desgastar recursos innecesarios y reducir así los costos.
3. Capacitación centralizada: un proceso estandarizado facilita la capacitación del personal a cargo, unifica criterios y marca los lineamientos del nivel superior de forma precisa. Busca evitar las desviaciones en la educación basadas en las experiencias personales sin tener en cuenta la doctrina.
4. Facilita la Medición y Mejora: los procesos estandarizados son más fáciles de medir en términos de rendimiento. Esta medición permite identificar aquellos procesos que deben mejorarse. Asimismo, al tener un estándar definido, es más sencillo comparar el rendimiento real con el esperado.
5. Reducción de Errores: la repetitividad y claridad en las tareas, consecuencia de la estandarización, conlleva a una mayor eficiencia y a reducir costos asociados a correcciones.
6. Limitaciones en iniciativa y libertad de acción: Si bien la estandarización puede mejorar la eficiencia, también al reducir la libertad de acción, puede limitar la iniciativa. Un proceso extremadamente regulado puede desincentivar a buscar nuevas o mejores formas de hacer las cosas.

7. Adaptabilidad: un desafío de la estandarización es que puede hacer que una organización sea menos flexible. Los procesos estandarizados pueden ser más difíciles de cambiar o adaptar en respuesta a nuevas circunstancias. Aunque en este caso en particular existen factores que deben permanecer estables para lograr la eficiencia. Esto hace referencia a la oportunidad de inicio y la cantidad de postulantes a revisar e incorporar al sistema.

En resumen, la estandarización puede mejorar significativamente la eficiencia al reducir variabilidades, errores y costos, y al facilitar la capacitación y medición. Sin embargo, es crucial encontrar un equilibrio para asegurar que la fuerza cumpla con su misión.

Conclusiones Parciales

Algunos de los factores o variables que fueron analizados en el capítulo anterior y basándonos en los desvíos determinados en el capítulo I podemos concluir en que es conveniente:

1. Realizar una campaña de difusión a cargo de la Secretaría General del Ejército. De manera masiva y centralizada.
2. Definir la fecha de inicio de los NIB de manera permanente.
3. Definir la cantidad de ciudadanos a realizar la revisión médica para estimar con mayor precisión los gastos en insumos médicos.
4. Designar el personal de instructores y subinstructores con suficiente tiempo de antelación con la finalidad de motivarlos en el desafío que tienen por delante.
5. Estructurar una organización permanente para la realización de los NIB. Evitar la superposición de actividades y la duplicidad de roles.
6. Organizar al menos tres NIB al año para minimizar la capacidad ociosa.
7. Adquirir MAPE de manera centralizada y distribuirlo entre los elementos para lograr la uniformidad en toda la fuerza.

8. Desarrollar los NIB en aquellos lugares que logren el equilibrio entre contar con un lugar apto para la instrucción y cercano a los lugares de orígenes de la mayor cantidad de postulantes para facilitar la ambientación a la vida castrense.
9. Determinar el costo que demanda la formación de un soldado para tener previsión y contar con los recursos necesarios en tiempo y forma.
10. Establecer correctas relaciones formales y cadena de comando a fin de minimizar las coordinaciones que desgastan y retrasan al sistema ocasionando gastos innecesarios.
11. Realizar competencias entre los distintos NIB que motiven la sana competencia tanto de los postulantes como de la planta permanente.
12. Seleccionar personal para integrar la planta permanente en base a los perfiles más aptos para ejercer la educación. Integrando dichos elementos con los institutos educativos de la fuerza.

Conclusiones

Conclusiones Finales

Hay que entender que nuestro punto de vista tiende a encontrar un modelo que pueda converger en la implementación de un proceso de formación de los soldados voluntarios del EA que al mismo tiempo sea eficiente no sólo en materia de costos financieros sino también que potencie la educación en valores y el sentimiento patriótico de manera uniforme.

Cuando hablamos de costos financieros debemos tener en cuenta la forma en que se financia el proceso de formación de soldados en la actualidad. Nos debemos preguntar si existe realmente un costo estimado por persona que ingresa o que egresa, cuáles son los costos indirectos que se generan producto de no prever o planificar los NIB dada las limitaciones presupuestarias agravadas por la incertidumbre que hemos visto a lo largo de la investigación.

Creemos que el sistema propuesto debería tender a la centralización y por ello determinamos las posibles o desventajas para tener en cuenta en las siguientes variables:

1. Uniformidad: un sistema centralizado garantiza que todos los postulantes reciban la misma calidad y tipo de formación, independientemente de dónde se encuentren geográficamente.
2. Estandarización: facilita la creación de estándares nacionales o sectoriales para certificaciones y habilidades, lo que puede ser beneficioso para los empleadores al evaluar las competencias de los posibles empleados.
3. Control y evaluación: la centralización permite un control más estricto sobre los recursos, la calidad del contenido educativo y las metodologías de enseñanza, garantizando que se cumplan ciertos estándares al momento de ser evaluados.
4. Eficiencia en la distribución de recursos: es más fácil administrar y distribuir recursos, como materiales didácticos, infraestructura y humanos, cuando

existe un sistema centralizado. El uso de tecnología facilita la centralización de la información mejorando las bases de datos.

5. Posibles cuellos de botella: la centralización puede conducir a procesos burocráticos más lentos, especialmente cuando se requieren cambios o adaptaciones en el currículo o en las metodologías de enseñanza.
6. Regionalización: la distribución geográfica de los elementos de la fuerza, la ubicación de los hospitales militares y la capacidad de infraestructura existente son aspectos para tener en cuenta al definir regiones en que se puede subdividir el territorio argentino para llevar a cabo el proceso. Esta división busca principalmente la optimización de los recursos.

En resumen, un sistema centralizado para la formación profesional de soldados basado en elementos regionales exclusivos y permanentes tiene tanto ventajas como desafíos. Si bien puede ofrecer uniformidad y control sobre la calidad, también puede ser menos adaptable y flexible en comparación con un sistema más descentralizado. La elección entre uno u otro dependerá de las necesidades, prioridades y contextos específicos de cada región. La ejecución de este sistema en una región del país a modo de prueba es factible. La misma serviría como experiencia suficiente para su implementación a nivel nacional.

Aporte Profesional del Autor

Considero que es importante seguir analizando este proceso para poder observar los detalles que un cambio de este tipo implicaría. A lo largo de toda la investigación se han presentado diversas opiniones con sus fundamentos, pero no he encontrado alguno que atente contra la eficiencia y principalmente creo que este sistema no sólo aporta un salto de calidad en la formación de los soldados, sino que también mejora el adiestramiento operacional de la fuerza operativa, razón de ser de nuestro ejército.

Por último, existen varios aspectos que pueden ser temas de análisis de futuras investigaciones.

- Determinación de la ubicación geográfica de los elementos a crear.
- Estructura y tamaño de cada uno de los elementos según su emplazamiento.
- Costo total específico por postulante.

Referencias

Ejército Argentino. (2015). *Conducción para las Fuerzas Terrestres*. Buenos Aires: Estado Mayor General del Ejército.

Ejército Argentino (2020a). *Acciones Educativas*. Buenos Aires: Estado Mayor General del Ejército.

Ejército Argentino (2020b). *Educación en el Ejército*. Buenos Aires: Estado Mayor General del Ejército.

Ejército Argentino (2023). *Directiva Nro. 935/DGOD/23 del Jefe del Estado Mayor General del Ejército*. Buenos Aires: Dirección General de Organización y Doctrina.

Ejército Nacional. (2023). *Directiva particular de instrucción 01/D-3/23 “1er período del C.I.R.R. para el año 2023”*. Montevideo: Ejército Nacional, La fuerza de todos.

Ejército Nacional. (s/f). *Ingresá como Soldado*. Ejército Nacional, La fuerza de todos.

<https://www.ejercito.mil.uy/index.php/ingreso-como-soldado/>

Estado Argentino. (30 de noviembre de 2021). *Egresaron los 366 gendarmes de la Promoción XVI del Instituto de Formación de Gendarmes “Gendarme Félix Manifior”*. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/egresaron-los-366-gendarmes-de-la-promocion-xvi-del-instituto-de-formacion-de-gendarmes>

Estado Argentino (27 de enero de 2022). *Incorporación de Soldados*. Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/ejercito/incorporacion-de-soldados>

Estado Mayor Conjunto de la Defensa Nacional. (2023). *Directiva para la organización y funcionamiento de las Compañías del Servicio Militar Nacional*. Ciudad de México: Secretaría de Defensa Nacional.

Gendarmería Nacional Argentina (2016). *Disposición del Director Nacional de Gendarmería Nro. 1353/16*. Buenos Aires: Secretaría General de la Gendarmería Nacional Argentina.

Gendarmería Nacional Argentina (2017). *Orden Resolutiva Nro. 11/17*. Buenos Aires: Comando Superior de la Gendarmería Nacional Argentina.

Honorable Congreso de la Nación. (06 de diciembre de 1901). *Ley 4031. Ley sobre servicio militar obligatorio*. Buenos Aires: Ministerio de Guerra 11 de diciembre 1901.

Honorable Congreso de la Nación. (13 de abril de 1988). *Ley 23554. Ley de defensa nacional*. Buenos Aires: Boletín Nacional del 05 de mayo de 1988.

Honorable Congreso de la Nación. (18 de diciembre de 1991). *Ley 24059. Ley de seguridad interior*. Buenos Aires: Boletín Nacional del 17 de enero de 1992.

Honorable Congreso de la Nación. (14 de diciembre de 1994). *Ley 24429. Servicio Militar Voluntario*. Buenos Aires: Boletín Nacional del 10 de enero de 1995.

Lafferriere, G., & Soprano, G. (2014). *El servicio militar voluntario en las fuerzas armadas argentinas entre el final del siglo XX y principios del XXI*. *Conjuntura Austral*, 5(24), 17. <https://doi.org/10.22456/2178-8839.47513>

Martella, D. (2023). *El Sistema de Educación del Ejército*. Material de estudio materia Educación Militar 2. Buenos Aires.

Martínez Pita, R. (1995). *Riccheri*. Círculo Militar.

Ministerio de Defensa. (2010). *Libro Blanco de la Defensa Argentina*. Buenos Aires.

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.

Poder Ejecutivo Nacional. (13 de noviembre de 1967). *Ley 17531. Ley de servicio militar*.

Buenos Aires: Boletín Oficial del 16 de noviembre de 1967.

Romero Robles, P., & Universidad Técnica de Babahoyo. (2016). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Journal of Science and Research*, 1(2), 20–22.
<https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol1iss2.2016pp20-22>

Secretaría de la Defensa Nacional. (s/f). *Formas de cumplir con el S.M.N.* gob.mx.

<https://www.gob.mx/sedena/acciones-y-programas/formas-de-cumplir-con-el-s-m-n>.

Anexo

Encuesta NIB

La siguiente encuesta se realizó para obtener datos objetivos basados en la experiencia de oficiales superiores y jefes que ocuparon puestos de jefe y/o 2do jefe en algún elemento de cualquier tipo dentro del EA. La misma se realizó entre los meses de junio y agosto del año 2023, fue de carácter anónima y los datos obtenidos fueron utilizados con fines académicos.

1. Durante su gestión como Jefe/2do Jefe de elemento, se desarrolló algún Núcleo de Instrucción Básico?
 - a. SI
 - b. NO
2. ¿Cuántos NIB desarrollaron? (durante un año de gestión)
 - a. 0
 - b. 1
 - c. 2
 - d. 3 o más
3. Dichos NIB, ¿estaban previamente planificados y programados en el PEU?
 - a. SI
 - b. NO
4. ¿Contaba con los fondos necesarios?
 - a. SI
 - b. NO
5. ¿Dichos fondos estaban previstos o fue necesario una reprogramación de los mismos?
 - a. SI, estaban previstos en el año anterior.
 - b. NO, se debieron reprogramar actividades previstas.

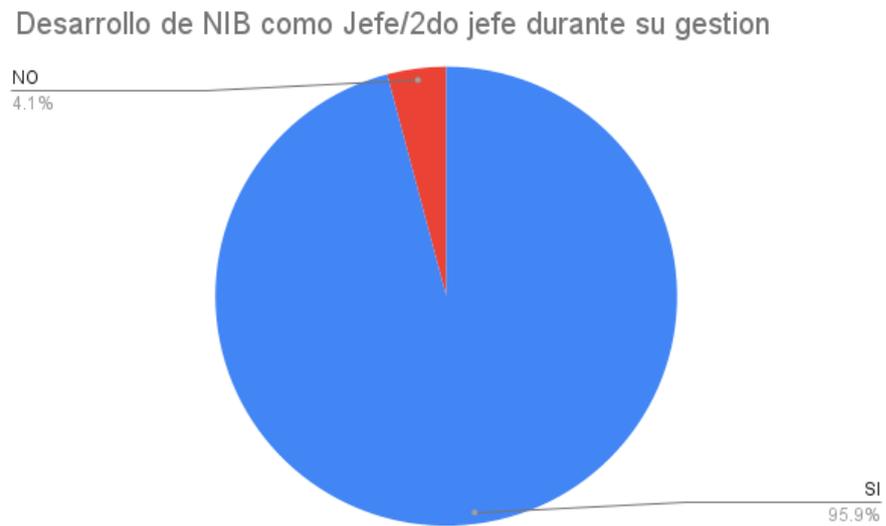
- c. NO, se recibieron fondos extrapresupuestarios.
6. ¿En qué momento fue determinada la cantidad de SSVV a incorporar?
- a. Al momento de iniciar el NIB.
 - b. El año anterior.
7. La cantidad de SSVV a incorporar fue determinada por:
- a. Necesidades de la Unidad para alcanzar la AOES.
 - b. El escalón superior.
8. ¿Se respetaron los tiempos estipulados en la Directiva correspondiente para la realización de dichos NIB?
- a. SI, 12 semanas.
 - b. NO, entre 10 y 11 semanas.
 - c. NO, entre 8 y 9 semanas.
9. ¿Considera que la realización de NIB a cargo de elementos de combate genera una disminución en el adiestramiento operacional dada la cantidad de personal afectado a dicho proceso?
- a. NO, el adiestramiento operacional de la unidad no se ve afectado.
 - b. SI, el tiempo de duración del NIB y el personal afectado al mismo dificulta el adiestramiento de los conjuntos de las menores fracciones.
10. ¿La unidad contaba con MAPE exclusivo para los NIB?
- a. SI
 - b. NO
11. Se realizó algún NIB centralizado a nivel Guarnicional/GUC?
- a. SI
 - b. NO

12. ¿Designó en comisión personal de instructores y subinstructores para dicho NIB?
- a. SI
 - b. NO
13. Basado en su experiencia y conocimiento, ¿considera que los NIB centralizados a nivel brigada o similar, son más eficientes?
- a. SI
 - b. NO
14. ¿Consideraría eficiente la creación de elementos permanentes destinados a la formación de SSVV?
- a. SI
 - b. NO
 - c. TAL VEZ

Resultados Encuestas NIB

Figura 5

Desarrollo de NIB bajo su gestión

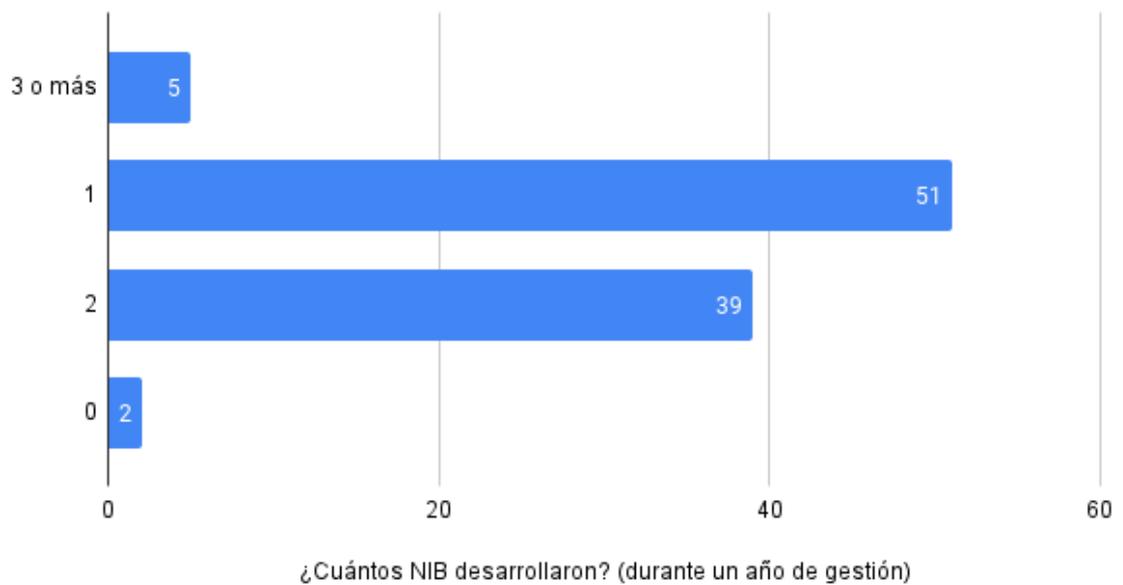


Fuente: El Autor.

Figura 6

Cantidad de NIB desarrollados

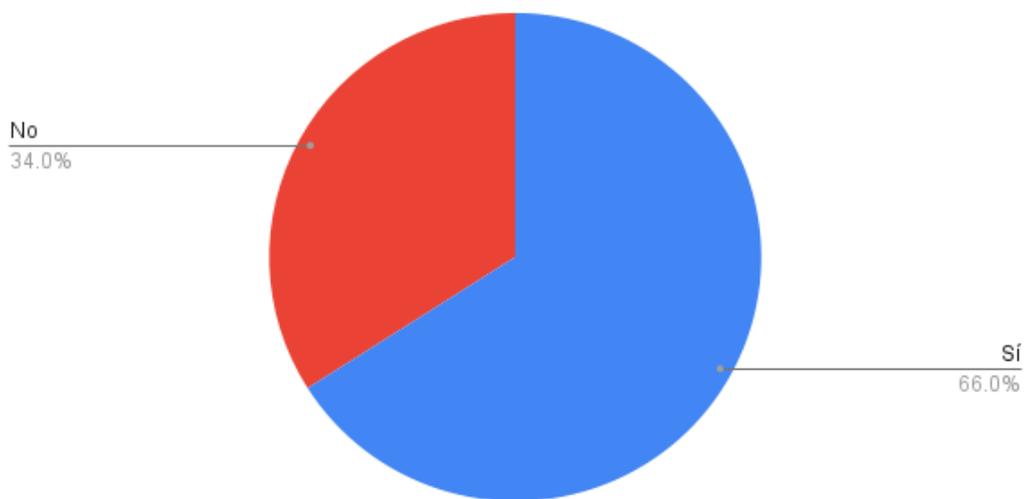
¿Cuántos NIB desarrollaron? (durante un año de gestión)



Fuente: El Autor.

Figura 7*Planificación de NIB*

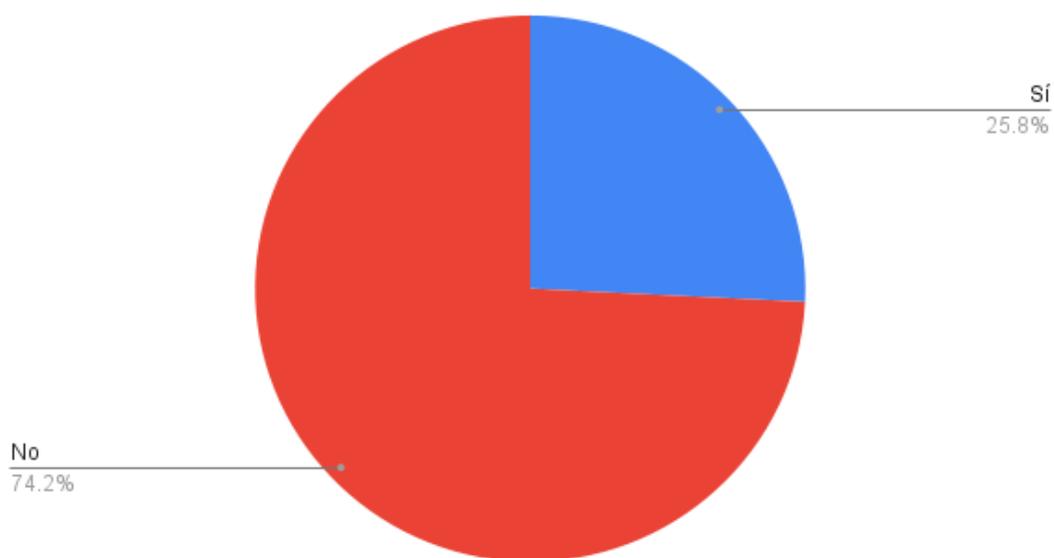
Dichos NIB, ¿estaban previamente planificados y programados en el PEU?



-Fuente: El Autor.

Figura 8*Adecuación de los fondos para los NIB*

Adecuación de fondos

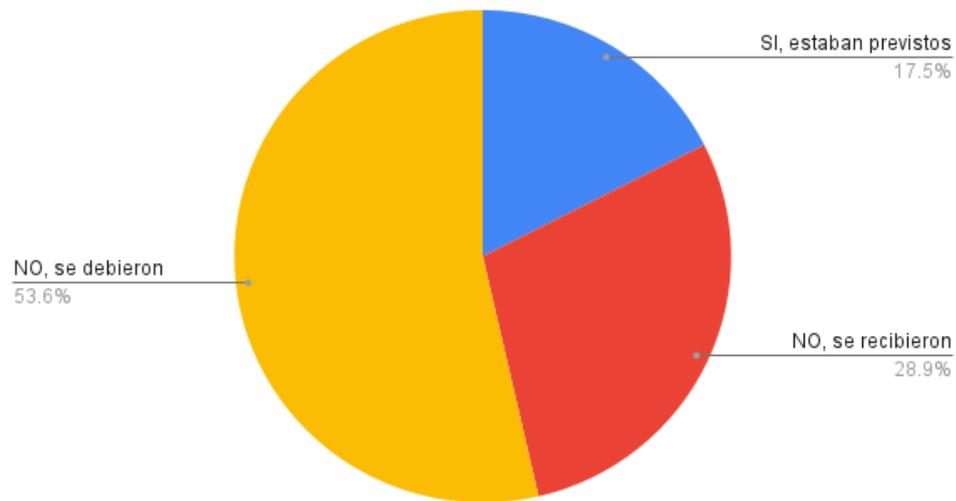


Fuente: El Autor.

Figura 9

Previsión de fondos para los NIB

Prevision de Fondos

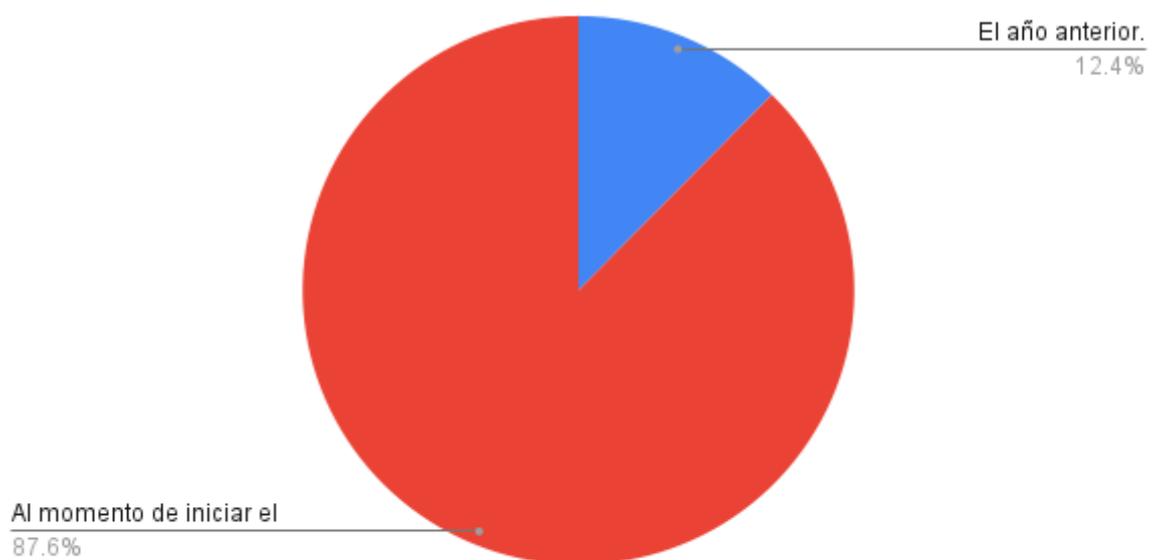


Fuente: El Autor.

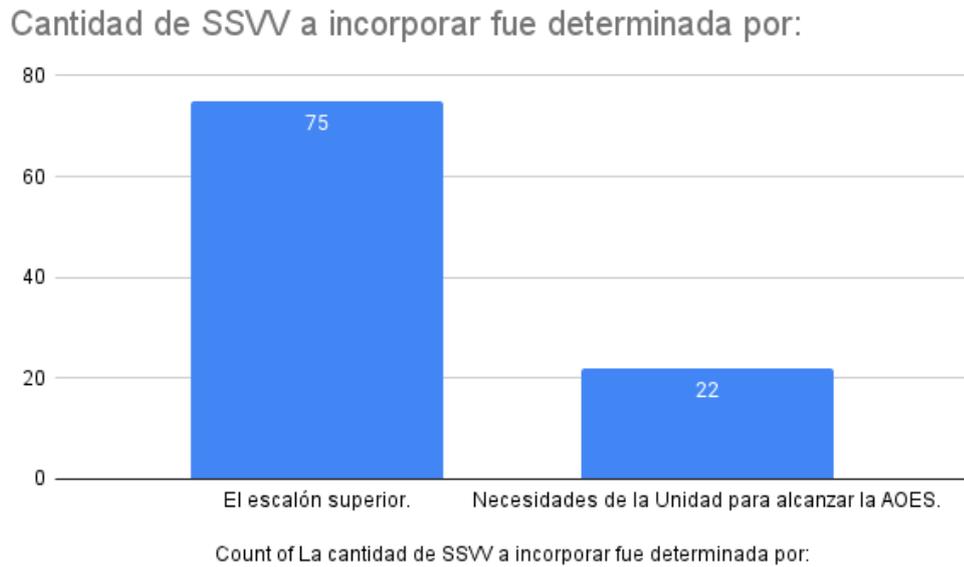
Figura 10

Momento de determinación de cantidad de soldados voluntarios

Momento cuando fue determinada la cantidad de SSW a incorporar



Fuente: El Autor.

Figura 11*Razón de incorporación de soldados voluntarios**Fuente: El Autor.***Figura 12***Respeto de tiempos estipulados*

Respeto de tiempos estipulados en la Directiva correspondiente para la realización de dichos NIB

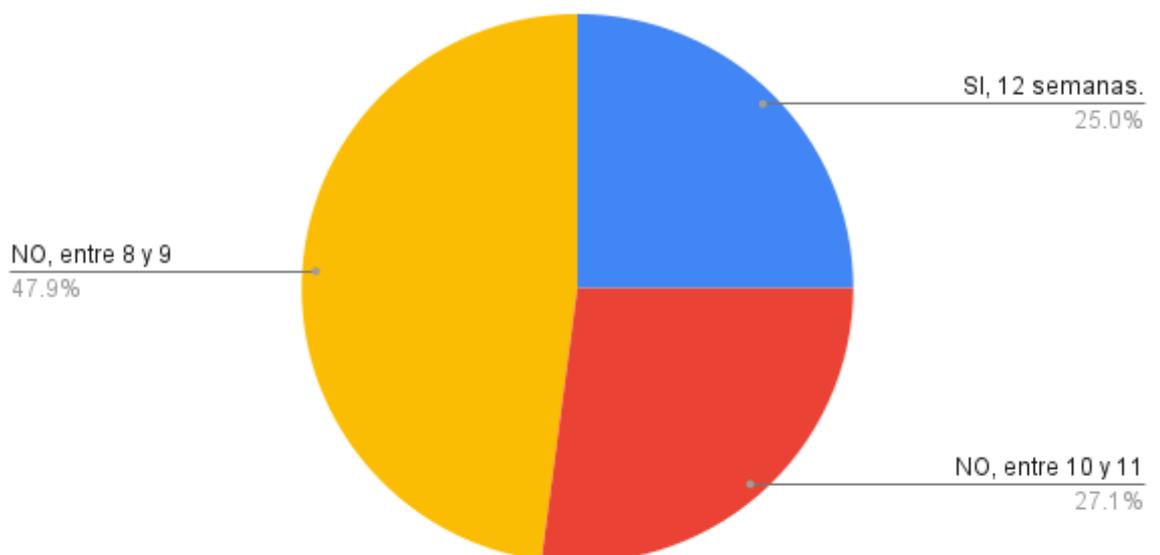
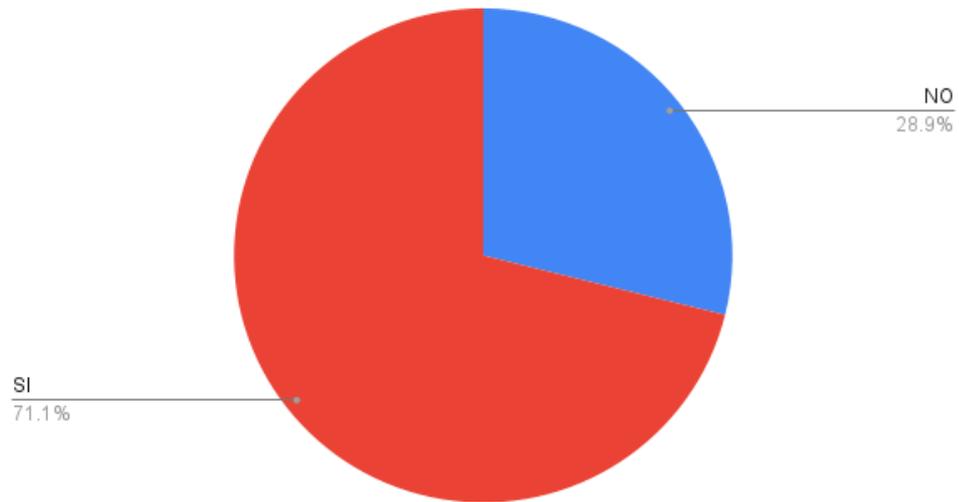
*Fuente: El Autor.*

Figura 13

Influencia de NIB sobre adiestramiento

La realizacion de NIB influyo el adiestramiento operacional



Fuente: El Autor.

Figura 14

Disponibilidad de MAPE exclusivo

Contaba con MAPE exclusivo para los NIB?

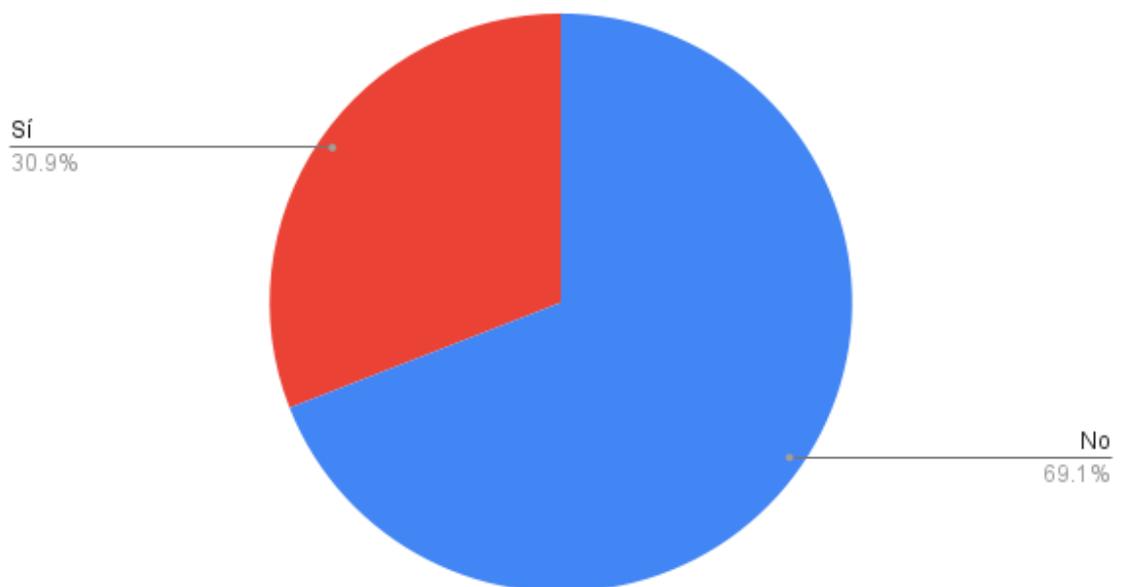
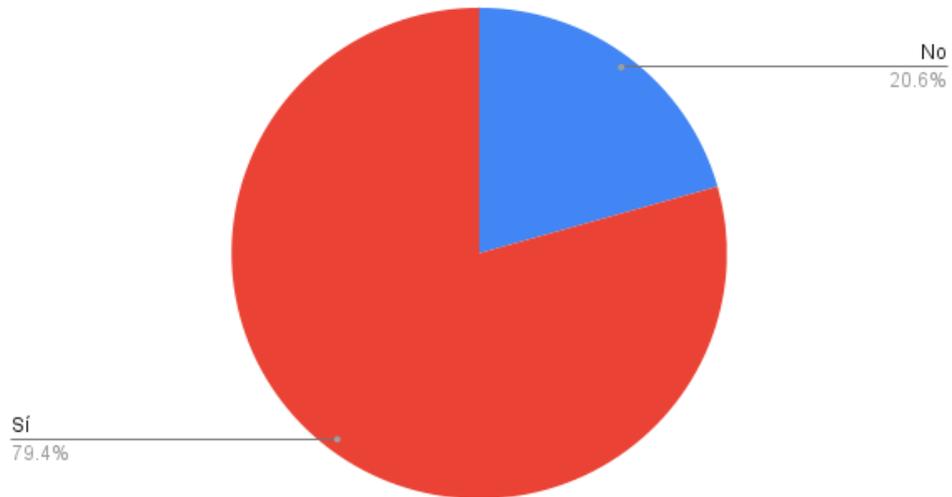


Figura 1- Fuente: El Autor.

Figura 15*Realización NIB centralizado*

Realización de NIB centralizado a nivel Guarnicional/GUC

*Fuente: El Autor.***Figura 16***Designación en comisión de personal para NIB*

Designación en comisión de personal de instructores y subinstructores para dicho NIB

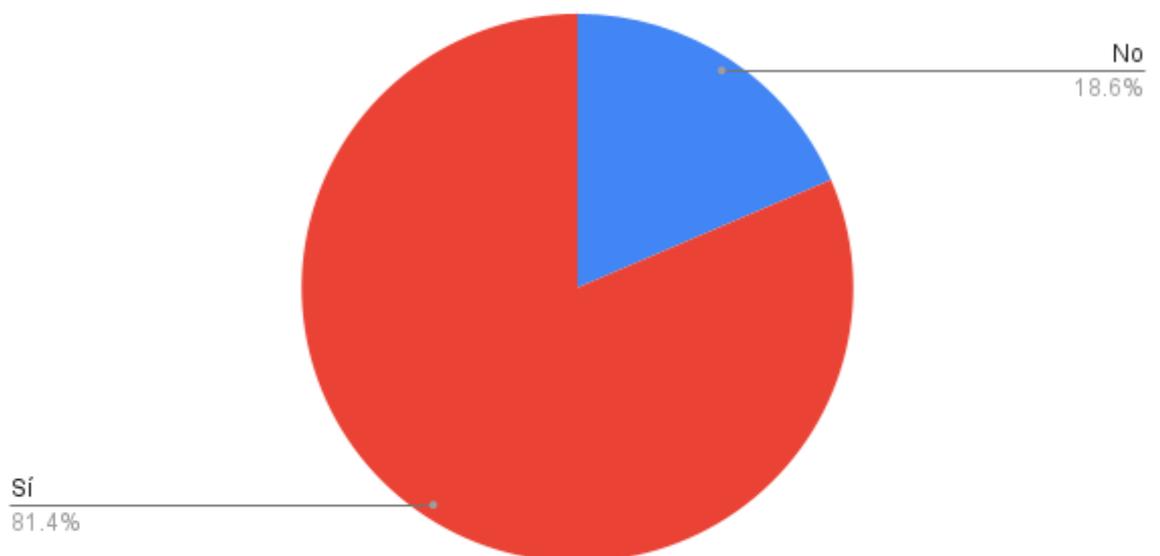
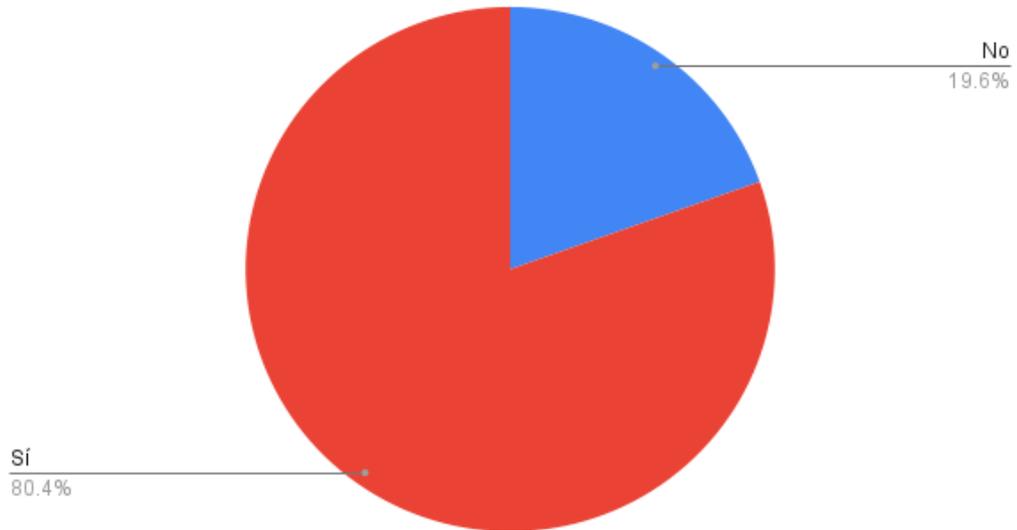
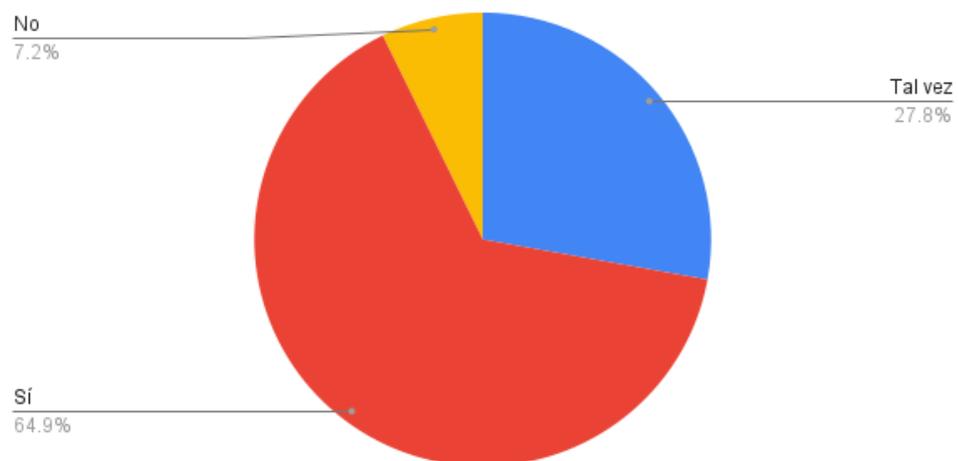
*Fuente: El Autor.*

Figura 17*Eficiencia NIB centralizados*

Eficiencia de NIB centralizados a nivel brigada o similar

*Fuente: El Autor.***Figura 18***Eficiencia de creación de elementos permanentes*

Eficiencia de creación de elementos permanentes destinados a la formación de SSV

*Fuente: el autor*