

<https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.474>

## **Contribución de la gestión del conocimiento de la educación media en las competencias del personal militar que se desempeña en las unidades educativas de la Fuerza Terrestre**

*Contribution of knowledge management of secondary education in the competencies of military personnel who work in the educational units of the Land Force*

**Darwin Freddy Cerón Armas**

[darwinceron@hotmail.com](mailto:darwinceron@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0009-0029-5770>

Ejército Ecuatoriano, FT  
Quito, Ecuador

**Víctor Hugo Ramos Pilco**

[victorhugo91@hotmail.com](mailto:victorhugo91@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-0289-070X>

Ejército Ecuatoriano, FT  
Quito, Ecuador

**Carlos David Cerón Jerves**

[carlosdavid@hotmail.ec](mailto:carlosdavid@hotmail.ec)

<https://orcid.org/0009-0007-6269-5871>

Universidad Católica de Cuenca, UCACUE  
Cuenca, Ecuador

**César Raúl Méndez Carpio**

[cmendezc@ucacue.edu.ec](mailto:cmendezc@ucacue.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-0582-0107>

Universidad Católica de Cuenca, UCACUE  
Cuenca, Ecuador

**María Esperanza Jerves Aguilar**

[mariaesperanza@hotmail.com](mailto:mariaesperanza@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-8017-3164>

Ministerio de Educación del Ecuador, MINEDUC  
Escuela de Educación Básica Ulises Chacón  
Cuenca, Ecuador

*Artículo recibido: 20 octubre 2024 - Aceptado para publicación: 26 noviembre 2024*  
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar*

### **RESUMEN**

La gestión del conocimiento en la educación media es una herramienta fundamental para el desarrollo de competencias de quienes se dedican a esta noble labor, por lo que su implementación permite mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, desarrollar capacidades profesionales, fomentar la cultura del aprendizaje, optimizar recursos y mejorar la comunicación y la colaboración. En este sentido, en la presente investigación se planteó como objetivo determinar la contribución de la gestión del conocimiento en la formación de competencias del personal

militar que se desempeñan en las unidades educativas de la Fuerza Terrestre con el fin de buscar propuestas de mejora que contribuyan al fortalecimiento de las mismas. La metodología empleada permitió desarrollar un estudio descriptivo con un enfoque cualitativo, utilizando métodos de investigación como la revisión bibliográfica con criterios de selección en publicaciones de revistas de impacto tales como: Scopus, Web of Science, Scielo, Redalyc, entre otras. Además, se aplicó una encuesta estructurada en la que participaron 62 directivos de las diferentes unidades educativas de la Fuerza Terrestre, obteniendo resultados de diagnóstico que contribuyeron a determinar cinco categorías integradas con sus características consensuadas en la propuesta de mejora de la gestión del conocimiento. Las categorías integran diez competencias transversales de conocimiento y detallan herramientas de planificación, herramientas estratégicas, recursos de aprendizaje e inteligencia artificial y análisis de datos para la consecución de la integración de la gestión del conocimiento en la formación militar.

*Palabras clave:* gestión del conocimiento, educación media, competencias, personal militar, Fuerza Terrestre

#### ABSTRACT

Knowledge management in middle education is a fundamental tool for developing competencies in those dedicated to this noble work. Its implementation allows for improving the teaching-learning process, developing professional skills, fostering a learning culture, optimizing resources, and improving communication and collaboration. In this sense, the present research aimed to determine the contribution of knowledge management to the training of competencies of military personnel working in the educational units of the Land Force in order to seek improvement proposals that contribute to their strengthening. The methodology used allowed for the development of a descriptive study with a qualitative approach, using research methods such as a literature review with selection criteria in publications of impact journals such as: Scopus, Web of Science, Scielo, Redalyc, among others. Additionally, a structured survey was applied to 62 directors of the different educational units of the Land Force, obtaining diagnostic results that contributed to determining five integrated categories with their characteristics agreed upon in the proposal for the improvement of knowledge management. The categories integrate ten transversal knowledge competencies and detail planning tools, strategic tools, learning resources, and artificial intelligence and data analysis for achieving the integration of knowledge management into military training.

*Keywords:* knowledge management, middle education, competencies, military personnel, land force

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

Hasta el año 2013, la Fuerza Terrestre a través del Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre, contaba con catorce (14) unidades educativas de nivel medio las que se encontraban acantonadas en varias provincias del país y fueron creadas con la finalidad de fomentar la imagen institucional como parte de apoyo al desarrollo nacional y principalmente, facilitar la educación de los hijos del personal militar que se encontraban con el pase reglamentario en los lugares cercanos a ellas.

En el año 2011, las unidades educativas de Fuerzas Armadas pasaron a ser públicas con gratuidad, respetando el Art. 54 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) de ese entonces. Por tal razón las mencionadas unidades educativas pasaron a ser administradas por el Ministerio de Educación y Cultura ecuatoriano, lo que tuvo como repercusión en la reducción del personal militar de oficiales y voluntarios en ciencias de la educación.

En el año 2021 y con la aprobación de la nueva Ley Orgánica Reformativa a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOR-LOEI), se dispone el traspaso de las seis (6) unidades educativas fiscomisionales emblemáticas y otras diecinueve (19) ex unidades educativas de las Fuerzas Armadas del ministerio de Educación (Mineduc) al ministerio de Defensa Nacional (Midena). Posteriormente y con el Plan de Traspaso aprobado el 24 de marzo del 2022 entre los ministerios de Educación, de Defensa Nacional, de Trabajo y de Economía y Finanzas (Mineduc, Midena, MDT y MEF), el ministerio de Educación debe proceder a realizar el traspaso de las once (11) ex unidades educativas a la Fuerza Terrestre (F.T).

En dicho proceso, se plantea el traspaso del personal docente, administrativo y trabajadores públicos del Ministerio de Educación al Ministerio de Defensa Nacional (2022-2025), en las que al término de las mismas se requerirá nuevamente del fortalecimiento de aquel personal militar que dirigirá las unidades educativas, para el cumplimiento de las distintas funciones de dirección, administración e inspección como constan en el Manual de Organización para las unidades educativas de la Fuerza Terrestre.

En este contexto, la presente investigación, se realiza evidenciando la falta de personal militar competente en educación media (regular) y el insuficiente número de profesionales militares que actualmente ostentan esta condición y que prestan servicios en las unidades educativas fiscomisionales de la Fuerza Terrestre (F.T); lo que se contrasta con la información que consta en la Dirección General de Talento Humano de la Fuerza Terrestre (DGTH). En consecuencia, con la falencia detectada es necesario y con premura, establecer nuevas competencias para el desempeño de las funciones específicas con miras a fortalecer la gestión directiva y académica en los futuros cargos tales como: rectorado, vicerrectorado, planificación, administración, evaluación e investigación académica, inspección general e inspectores de cursos

que serán de urgente apoyo para el normal desenvolvimiento de las unidades educativas de la Fuerza Terrestre.

Por otra parte, se ha evidenciado que tanto el Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre (CEDMT) como la Dirección de Talento Humano de la F.T (DGTH) dentro de sus procesos no realizan una evaluación de la dimensión de la gestión directiva de los estándares de calidad educativa del Mineduc así como también una evaluación psicológica al personal militar que son designados con el pase a las unidades educativas fiscomisionales de la F.T, únicamente se centran a verificar que cumplan con los requisitos que consta en el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).

Las competencias en ciencias de la educación son las habilidades, conocimientos y aptitudes que permiten a los profesionales de la educación ejercer su labor de manera efectiva. Estas competencias incluyen, entre otras, la capacidad de planificar, organizar, dirigir y evaluar la gestión de las unidades educativas que son las que se quiere fomentar en el personal militar que estará en capacidad de ocupar los cargos de gestión directiva y académica.

El personal militar que cuenta con estudios académicos en el campo educativo, tiene una formación y experiencia que le brinda competencias que pueden ser valiosas para la administración de unidades educativas. Estas competencias incluyen, entre otras, la capacidad de liderazgo; la capacidad de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre; la capacidad de trabajar bajo presión; y la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes.

Por otro lado, es necesario implicar la gestión del conocimiento (GC) en el desarrollo de las competencias del personal en mención, considerando que es un proceso que busca identificar, capturar, organizar, compartir y aplicar el conocimiento de una organización para mejorar su desempeño. En el ámbito de la educación, la GC puede ser utilizada para mejorar la calidad de la enseñanza y la innovación educativa de las unidades educativas y como menciona Di Doménico (2003): “Funciona para convertir activos intelectuales de trabajadores y miembros del personal de las organizaciones, en fuerzas altamente productivas, generando un nuevo poder y valor de la competencia”. (p. 14).

Con lo que se argumenta en líneas anteriores, la presente investigación tiene como objetivo determinar la contribución de la gestión del conocimiento en las competencias del personal militar que se desempeñan en las unidades educativas de la Fuerza Terrestre con el fin de buscar propuestas de mejora que contribuyan al fortalecimiento de las mismas y se busca plantear y contestar la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuye la gestión del conocimiento en las competencias del personal militar que se desempeñan en las unidades educativas fiscomisionales de la Fuerza Terrestre con el fin de buscar propuestas de mejora que contribuyan al fortalecimiento de las mismas?

Ante esta interrogante es preciso integrar la hipótesis que afirma que La Contribución de la gestión del conocimiento permite alcanzar competencias de valor en el talento humano que

dirige y gestiona la educación media que en este caso apunta al personal militar que labora en las unidades educativas fiscomisionales de la Fuerza Terrestre.

Para probar dicha hipótesis y concebir la importancia de lo tratado, se realizará un estudio descriptivo con un enfoque cualitativo, utilizando métodos de investigación como la revisión bibliográfica con criterios de selección direccionados a publicaciones en revistas de impacto; además se aplicará la técnica de la encuesta dirigida a una muestra de directivos de las unidades educativas de la Fuerza Terrestre la misma que permitirá medir la percepción de la contribución de la gestión del conocimiento de la educación media y las competencias del personal militar inmerso en este campo.

Los resultados de la investigación contribuirán a determinar características y categorías que permitan mejorar la gestión del conocimiento en el perfil profesional del personal militar que se desempeñarán tanto como directivos, como en las demás funciones específicas del orgánico posicional de las unidades educativas militares de la Fuerza Terrestre. Además, contribuirá como un apoyo a la culminación eficaz y eficiente del proceso de traspaso del Mineduc al Miden y entes rectores (Fuerza Terrestre, Naval y Aérea) con la visión de brindar mejoras en la calidad educativa de las instituciones en mención, que es una característica transversal de las Fuerzas Armadas en el Ecuador.

### **Marco teórico**

La contribución de la gestión del conocimiento de la educación media y su incidencia en la construcción de competencias del personal militar que se desempeñan en las unidades educativas fiscomisionales de la F.T promueve una serie de criterios y sistematizaciones teóricas que se verán reflejadas en los siguientes acápites como relación transversal de lo investigado y el aporte de autores importantes que generan en el estado del arte un valor significativo como por ejemplo el criterio de Jiménez-Barbero, et. al (2020), quienes afirman que la gestión del conocimiento facilita la creación de un entorno de aprendizaje continuo, donde el personal militar puede desarrollar y mejorar sus habilidades de liderazgo y toma de decisiones. La capacidad para manejar conflictos de manera práctica y constructiva, por ejemplo, es una competencia crítica que se puede fortalecer a través de prácticas de gestión del conocimiento efectivas.

### **Gestión del conocimiento**

Gestionar es un concepto que tiene relación con el manejo eficiente de los recursos y la eficacia de su aplicación en el desarrollo de una organización y todo lo que la representa. Se define como el proceso sistemático de creación, captura, almacenamiento, organización, difusión y utilización del conocimiento dentro de una organización. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Desde un punto de vista de la globalización, la gestión del conocimiento se ve apoyado por el uso de las tecnologías de la información y comunicación que facilitan el proceso sistemáticamente y como afirma Díaz (2021), “Las estrategias académicas, las tecnologías educativas empleadas y los métodos de interacción para la búsqueda de nuevo conocimiento han

ido evolucionando, por métodos más flexibles e interdisciplinarios.” (p. 1). Los métodos en referencia tienen relación con el análisis y el enfoque hacia las habilidades, conocimientos y actitudes que un individuo posee para realizar una tarea o función específica.

Cada individuo es un mundo y su mundo depende del desarrollo y potenciamiento de sus competencias las cuales dependen de múltiples factores y del medio circundante que lo rodea. Este medio puede ser definido además por el nivel de gestión del conocimiento y las habilidades que lo apliquen a partir de las experiencias en las etapas de formación como: el nivel inicial, medio, superior e inclusive posgrado y con ello además “es necesario destacar la importancia de la implicación familiar en el contexto educativo” (Ordóñez y Ferrón, 2022, p. 26).

### **La gestión del conocimiento en la educación media**

La gestión del conocimiento en la educación media juega un papel fundamental en el desarrollo de las competencias de los estudiantes las mismas que deben en primera instancia, ser conocidas y tratadas profundamente dentro de la formación del personal militar que se desempeña como directivos e inspectores de grado o curso en las unidades educativas fiscomisionales de la Fuerza Terrestre motivo del estudio. A través de la gestión del conocimiento, se pueden lograr varios objetivos entre los que se destacan:

- a. **Mejorar la calidad de la educación:** la gestión del conocimiento ayuda a mejorar la educación al permitir el intercambio y el uso eficiente del conocimiento.
- b. **Desarrollar las competencias:** La gestión del conocimiento permite al personal militar que preste sus servicios en las unidades educativas fiscomisionales de la F.T, acceder a la información y recursos necesarios para mejorar sus habilidades profesionales.
- c. **Fomentar la innovación:** la gestión del conocimiento ayuda a crear un entorno que promueva la creatividad y la innovación.
- d. Cumplir con los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación.
- e. Concienciar en los estudiantes la identidad institucional a través del programa de Formalidad Militar.

La literatura reciente subraya la importancia de desarrollar competencias directivas que permitan a los líderes educativos gestionar eficazmente el conocimiento dentro de sus organizaciones. Esto incluye la capacidad para identificar y aprovechar el conocimiento existente, así como para generar nuevo conocimiento que pueda contribuir al logro de los objetivos organizacionales (Fernández-Larragueta et al., 2023; Montero, 2016). Es así que; para desempeñar de manera efectiva sus funciones en las unidades educativas fiscomisionales de la F.T, el personal militar necesita una serie de competencias, estas incluyen:

Las competencias pedagógicas que son las habilidades y conocimientos necesarios para que se pueda controlar la impartición de clases de manera efectiva. Las competencias de gestión que, son las habilidades y conocimientos necesarios para dirigir la institución educativa y las

competencias de liderazgo que se refieren a las competencias y conocimientos para liderar equipos de trabajo.

### **Contribución de la gestión del conocimiento en las competencias del personal militar**

En el contexto educativo, la gestión del conocimiento se enfoca en como los líderes educativos pueden fomentar entornos de aprendizaje que promuevan la creación y compartición del conocimiento, no solo entre los estudiantes sino también entre el personal docente y administrativo. Esto implica una comprensión profunda de las competencias directivas necesarias para liderar tales iniciativas, incluyendo habilidades de liderazgo, pensamiento crítico, comunicación efectiva y capacidad para promover la innovación (Mota, et. al, 2022; Vives, et. al 2016).

La gestión del conocimiento puede contribuir al desarrollo de las competencias del personal militar, las mismas que serán analizadas y propuestas de la siguiente manera:

#### **Competencia 1: Planificación estratégica**

El éxito de una unidad educativa depende de la planificación estratégica, la cual permite a la dirección establecer una visión clara del futuro, establecer objetivos y metas alcanzables y desarrollar estrategias para lograrlos a corto, mediano y largo plazo. En este contexto, es necesario abordar los elementos esenciales de la planificación estratégica en el ámbito educativo, administrativo y financiero; además proporciona una guía práctica para los directivos.

En las unidades educativas fiscomisionales de la F.T, se cumple con la Planificación Estratégica Institucional a través de los lineamientos dispuestos por el Ministerio de Educación, Ministerio de Defensa Nacional, de la Dirección General de Educación y Doctrina Militar del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y del Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre (CEDMT); el cual plantea los elementos claves para alcanzar los objetivos institucionales por un período de 4 años.

Es necesario antes puntualizar que, la estrategia y la táctica van de la mano para conseguir los resultados deseados. Como afirma Arroyo (2023): “Estrategia y táctica se integran y conforman elementos esenciales de la planificación estratégica. Esto por cuanto la estrategia establece el conjunto de acciones que, definidas en el presente, permitirán a la organización educativa alcanzar el estado futuro establecido en su visión. Por su parte, la táctica señala la forma y los procedimientos en que se deben desarrollar cada una de las acciones establecidas en la estrategia, para que la organización educativa alcance su estado futuro.” (p. 2).

Con estos criterios, se pueden considerar exponer algunos elementos clave de la Planificación Estratégica:

- a. **Visión y Misión:** es decir, definir una imagen clara y prospectiva del futuro de la institución educativa, así como establecer el propósito primordial sobre la razón de ser de la institución.

- b. **Análisis situacional FODA:** que permita identificar las capacidades y recursos internos, detectar las condiciones favorables externas, reconocer sus limitaciones internas e identificar las condiciones externas desfavorables que pueden afectar a la institución.
- c. **Definición de Objetivos y Metas:** es preciso establecer metas generales a largo plazo anclados a objetivos específicos que sean: medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo determinado.
- d. **Desarrollo de Estrategias:** las mismas que estén basadas en el diagnóstico, priorizadas que permitan diseñar planes de acción específicos para alcanzar los objetivos y metas.
- e. **Recursos:** en este sentido es importante identificar los recursos de talento humano, financieros y materiales necesarios para implementar las estrategias propuestas en los planes de acción.
- f. **Implementación y Evaluación:** se dice que lo que no se mide no camina, por lo cual es básico monitorizar el progreso y realizar ajustes en las estrategias según sea necesario luego de cada paso de la marcha de las estrategias y planes de acción.

#### **Beneficios de la Planificación Estratégica:**

- a. **Mejora la toma de decisiones:** proporciona un marco para la toma de decisiones responsables y estratégicas.
- b. **Optimiza el uso de recursos:** permite administrar los recursos de manera eficiente.
- c. **Enfatiza el trabajo en equipo:** involucra a toda la comunidad educativa en el logro de objetivos compartidos.
- d. **Fomenta la creatividad:** crea un entorno que fomenta el desarrollo de nuevas ideas y mejoras.
- e. **Incrementa la responsabilidad:** establece métricas para evaluar el progreso y la rendición de cuentas.

#### **Competencia 2: Toma de decisiones**

La toma de decisiones en gestión del conocimiento es un proceso importante para las organizaciones porque implica utilizar la información y el conocimiento disponibles para seleccionar la mejor opción entre varias opciones. Dado que la información es una necesidad fundamental en el entorno competitivo actual, las empresas deben contar con herramientas que les permitan tomar decisiones estratégicas más precisas y eficientes. El geomarketing y la geoinformación son herramientas valiosas para analizar el mercado, los clientes y los factores competitivos desde una perspectiva espacial.

Varios estudios han examinado cómo el geomarketing, la geoinformación, la inteligencia comercial y la transparencia pública pueden afectar la toma de decisiones estratégicas en una variedad de ámbitos organizacionales. (Baso Solano, 2023).

Se pueden citar varios beneficios de la toma de decisiones con geomarketing y geoinformación como, por ejemplo: tanto el geomarketing y la geoinformación facilitan una toma

de decisiones más precisa y eficiente mediante la utilización de datos y análisis objetivos, además al utilizar datos espaciales, se pueden reducir los riesgos asociados con la institución.

En el panorama educativo actual, donde la competencia es elevada y las necesidades de los estudiantes cambian constantemente, la capacidad de las instituciones para satisfacer sus demandas, requiere una toma de decisiones cuidadosa. En concordancia con ello, Barzaga et. al (2019) resumen que:

“La toma de decisiones en el contexto educativo tiene entre sus rasgos fundamentales: su orientación a la solución de problemas, por lo que es eminentemente problémica; la calidad de la gestión de la información y el conocimiento; la determinación del alto grado de incertidumbre y riesgo, dado su carácter eminentemente probabilístico en la toma de decisiones; y el trazado de estrategias de solución de problemas.” (p. 125).

Por lo tanto, asumir un papel activo e imaginativo en la gestión educativa implica ir más allá de la sola administración y poder participar en un proceso de reflexión y análisis para tomar decisiones acertadas que estén impulsadas por datos y el establecimiento de objetivos como se mencionó anteriormente.

Los directivos de las unidades educativas fiscomisionales de la F.T por ser militares en servicio activo tienen por naturaleza e identidad institucional la toma de decisiones frente a la gestión educativa, administrativa y financiera que permita cumplir con los estándares de calidad educativa dispuestos por el Ministerio de Educación (Mineduc).

### **Competencia 3: Resolución de problemas**

La capacidad de resolver problemas de forma eficaz debe ser una de las herramientas indispensables para el éxito de las instituciones. Más allá de la simple búsqueda de soluciones, se trata de un proceso creativo, de reflexión y de trabajo colaborativo que consiga gestionar los desafíos de manera que puedan ser adaptados y sostenidos en el tiempo en función del desarrollo institucional. Esta característica es considerada como competencia transversal en cualquier función directiva, de proceso, de acción, entre otras, dentro de las capacidades del talento humano de una organización.

En este sentido se deben mencionar algunos de los elementos clave para la resolución de problemas en el contexto educativo como son: Identificar el problema de forma precisa, buscar soluciones y propuestas creativas para lograrlo, realizar el seguimiento y evaluación de las acciones tomadas y considerar los beneficios de las mismas.

Además, debemos afirmar que, en la resolución de problemas de las unidades educativas, no se trata únicamente de encontrar soluciones, sino que va más allá al desarrollar una cultura de aprendizaje continuo y mejora constante asumiendo un enfoque proactivo, para lo cual la gestión directiva se apoya del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) para realizar el seguimiento psicopedagógico de cada uno de los estudiantes de las unidades educativas fiscomisionales de la F.T.

Así mismo es preciso que los directivos actúen en relación al análisis de los problemas suscitados, empleando herramientas como estudios de causa efecto, diagramas organizacionales, el análisis estadístico de datos, entre otros; utilizando la gestión del conocimiento como apoyo en la reducción de situaciones problemáticas dentro y fuera de la institución.

#### **Competencia 4: Liderazgo**

El liderazgo es un factor primordial para el éxito de las instituciones educativas. Un líder educativo siendo eficaz y además eficiente, es capaz de inspirar a la comunidad educativa, crea un ambiente de aprendizaje positivo y promueve innovación y cambio social, académico y de desarrollo de la institución educativa y de su contexto. Al decir de Vázquez, et. al., (2014): “el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores” (p. 81). Este concepto a pesar de ser general, implica en su esencia la gestión del líder y el “dominio” que ejerce sobre sus adeptos para poder en equipo sacar adelante los procesos institucionales en beneficio del servicio educativo que se oferta.

El objetivo de un buen líder debe pretender obtener características precisas como una visión clara del futuro de la institución y proponer acciones de la mejor manera para conseguirla, poseer varias habilidades comunicativas que llegue la información a todos los miembros de la organización sin distorsión, capacidad en la toma de decisiones acertadas, habilidades para resolver los problemas y poder delegar funciones que le ayuden a cumplir los objetivos basados en un proceso de motivación e inspiración en las obligaciones asignadas con el fin de mejorar y mantener un clima organizacional adecuado.

Una característica fundamental del militar es el liderazgo, el mismo que en todos los niveles se ponen en práctica y más aún cuando tienen que dirigir las unidades educativas ya que son un ejemplo para los estudiantes que buscan dentro de su orientación vocacional y profesional ser parte de las escuelas superiores de oficiales o de las escuelas de formación de soldados de las Fuerzas Armadas del Ecuador.

#### **Competencia 5: Comunicación e información.**

La comunicación en toda organización en donde intervine el ser humano, es un proceso intangible que debe ser considerado con todos sus componentes y elementos. Así mismo la información debe ser tratada con la misma importancia integrada a la comunicación puesto que como afirman Méndez, et. al (2021), la información es considerado un eslabón imprescindible para conseguir la efectiva comunicación en las organizaciones y mucho más si hablamos de instituciones educativas cuyo desarrollo se basa en estos componentes.

Con el tratamiento adecuado de la información y las herramientas de gestión del conocimiento se precisa mejorar los procesos comunicacionales en lo interno y lo externo de las instituciones como: con el personal docente, administrativo y de servicios, padres de familia y

demás stakeholders creando adecuados canales de comunicación con el firme propósito de reducir inconformidades y conflictos detectados.

Es necesario que los directivos conozcan de competencias comunicacionales efectivos aplicando el uso tecnológico con la mejora continua, promoviendo el uso de distintas plataformas virtuales y herramientas 2.0 que faciliten los procesos, como en la actualidad disponen las unidades educativas fiscomisionales de la F.T, lo cual ha permitido una comunicación asertiva entre el personal militar y la comunidad educativa.

### **Competencia 6: Motivación del personal**

Para que una organización se mantenga en el tiempo, depende mucho del talento humano y su compromiso con la planificación y objetivos institucionales, así como el estar atentos a su misión y visión con lealtad y decisión sintiéndose conformes con su lugar de trabajo y su desarrollo personal y profesional.

Si hablamos de gestión del conocimiento por parte del personal directivo de instituciones educativas, la motivación va en total anclaje con la satisfacción laboral y ella tiene un enfoque de calidad en cualquier norma internacional que regula su gestión. En concordancia y apoyo de lo citado por Samanes y Medina (2017) y “La motivación y la satisfacción laboral son claves para la Gestión de Recursos Humanos en un enfoque de calidad total” (p. 42); es preciso que la competencia de motivación del personal, sea tratada en su conjunto dentro de la planificación y desarrollo de los procesos integradores de apoyo en las instituciones educativas.

La motivación es constante por parte del personal militar hacia la comunidad educativa mediante actividades integradoras como parte de nuestra identidad militar que hace que se incremente la autoestima de los estudiantes y se genere un excelente clima organizacional.

### **Competencia 7: Evaluación del desempeño**

Esta competencia resulta como consecuencia de la motivación al personal puesto que servirá de apoyo a la mejora continua del mismo sin caer en persecución o actividad que vaya en contra de los intereses del personal. Con un proceso de evaluación de desempeño (ED) bien llevado, se consigue la fidelidad del colaborador en su puesto de trabajo y para que ello ocurra, el directivo y el personal a cargo de las actividades inherentes al talento humano requiere ser competente y profesional del ramo; como señala Gorriti, (2007) En tanto que la ED exige por su complejidad el concurso de profesionales cualificados, exige desarrollar en mayor medida los departamentos o servicios de Recursos Humanos” (p. 371); lo que sustenta la cualificación de quienes están en esta importante sección de la organización o institución.

La gestión directiva militar y de inspectores militares de grado/cursos son evaluados en su desempeño de manera semestral por parte de sus superiores, lo cual permite una constante retroalimentación por un lado y por otro lado también son evaluados en función de los estándares de calidad educativa del Mineduc, dando como resultado la mejora continua a los diferentes procesos de las unidades educativas fiscomisionales de la F.T.

### **Competencia 8: Gestión de recursos**

La importancia vital que tiene la gestión eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos pedagógicos y brindar una educación de calidad a los estudiantes, debe ser una competencia desarrollada por el personal directivo ya que en sus manos radica el control adecuado de la misma. La incidencia de la gestión de recursos en la formación de líderes militares se puede observar en la implementación de programas de entrenamiento y desarrollo que están diseñados para mejorar las habilidades de liderazgo y toma de decisiones en situaciones críticas (Franca & Ribeiro, 2019).

La gestión de recursos en el contexto militar es fundamental para construir competencias directivas efectivas en el personal militar. La eficacia en la gestión de recursos no solo implica la asignación adecuada de recursos materiales, sino también el desarrollo de habilidades y competencias en el liderazgo militar. La formación de líderes militares competentes se ve influenciada significativamente por la gestión de recursos, que incluye tanto recursos físicos como humanos (Aranda-Usón et al., 2020); es así que, los directivos militares, inspectores de grado/curso, personal docente y de apoyo, deben estar conscientes de que la calidad no es un concepto acabado por lo tanto precisa el control y monitoreo constante, verificar los impactos y conseguir la mejora continua para que los recursos sean siempre suficientes y permitan el desarrollo de todos y cada uno de los procesos hasta lograr cumplir con los estándares de calidad educativa del Mineduc.

### **Competencia 9: Trabajo en equipo**

Cada vez más las organizaciones a nivel mundial y con mayor razón las educativas, deben incluir en sus procesos el tratamiento y la práctica de las habilidades blandas. Una de las más necesarias e importantes es el trabajo en equipo. Torrelles et. al (2011), se refiere a que: “Los equipos se han considerado como entidades complejas, dinámicas y adaptables, integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización.” (p. 4). Con este aporte, se vuelve primordial la cultura a ser impuesta por los directivos de las instituciones educativas en el sentido de aportar a la misión y visión institucional con una organización eficiente de trabajo en equipo multinivel, limando las dificultades que puedan presentarse en la marcha y facilitando el desarrollo organizacional.

La gestión del conocimiento tratada como premisa de todas las competencias directivas, permitirá fomentar el trabajo en equipo en todo el personal de las instituciones educativas y se puede aplicar, utilizando herramientas digitales como foros virtuales, el uso diario de plataformas colaborativas, chats internos y externos que sirvan de apoyo para conseguir la colaboración de manera productiva en beneficio del servicio educativo y lo que ello conlleva.

Una de las virtudes de la filosofía institucional y los valores del personal militar es la cohesión lo cual obedece al trabajo en equipo de todos los miembros de la comunidad educativa para alcanzar el fin deseado que es lograr en los estudiantes aprendizajes significativos.

## **Competencia 10: Innovación educativa**

La educación, sin la innovación no llegaría nunca a nada. Toda persona que pretenda dirigir una institución educativa, debe tener entre sus competencias, el conocimiento y el dominio de metodologías activas, el uso y análisis de modelos tecno pedagógicos y por ende la inclusión de la tecno educación en su planificación y gestión estratégica que la diferencie de las demás de su entorno y con metas claras y precisas para la formación de sus educandos. De acuerdo con la reflexión de Méndez, (2022): “Las metodologías activas y la aplicación de los modelos tecno pedagógicos, hacen que el proceso académico mejore de forma sustancial y se adapte a la tecno educación que hoy en día mueve el mundo, sus procesos de investigación, innovación y desarrollo.” (p. 13).

Todas las competencias notadas en este documento, deben actuar en sinergia y ser controlados a través de indicadores de gestión por parte del personal directivo y de inspectores de grado/curso de las unidades educativas regentadas por Fuerzas Armadas como un plus para un desarrollo eficiente y de calidad organizacional, siempre apoyados en la gestión del conocimiento como eje transversal.

Dentro de este ámbito de innovación educativa, las unidades educativas de la Fuerza Terrestre tienen cuatro proyectos educativos innovadores como son: Proyecto Plan Lector, Proyecto de Fortalecimiento de las materias básicas, Proyecto de Fortalecimiento del idioma extranjero inglés y el Proyecto de Identidad Institucional (valores), los mismos que se cumplen dentro de la malla curricular de Fuerzas Armadas, lo cual se ve reflejado en los resultados del perfil de salida de bachilleres.

### **METODOLOGÍA**

La metodología para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación se basó en un enfoque cualitativo, en concordancia con lo que menciona Pérez, (2002) “la investigación cualitativa utiliza como datos las representaciones y los discursos obtenidos en condiciones rigurosamente diseñadas para llegar, mediante el análisis a la interpretación de las unidades de sentido” (p. 374). Este enfoque se lo complementó con el uso del método descriptivo y el apoyo de revisiones bibliográficas en las diferentes bases de datos científicas dilucidando el aporte de artículos publicados con información confiable y verificada acerca del objeto de estudio y el problema tratado.

Algunas de las fuentes digitales de donde se obtuvieron la información fueron: Redalyc, Scielo, Scimago, Dialnet, Google académico, entre otras, que permitieron priorizar las categorías de estudio para caracterizar y sistematizar el marco teórico propuesto. La técnica aplicada se integró con la aplicación de la encuesta estructurada en línea mediante la herramienta digital de formularios de Google, la misma que estuvo dirigida al personal militar que tiene o tuvo relación con la gestión en las unidades educativas de Fueras Armadas y que son los que estarán en

condiciones de formar parte del nivel directivo y académico de los planteles pertenecientes a la educación militar en el país.

La muestra intencional no probabilística, recogió información importante de 62 profesionales de la educación militar; siendo partícipes activos, el personal militar de distintos rangos de formación, desde el grado de coronel hasta cabo segundo. Dicho personal se desempeña en el campo de la educación regular, prestando sus servicios tanto en el Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre (CEDMT) como en las distintas unidades educativas fiscomisionales de la Fuerza Terrestre con experiencia desde uno a más de tres años de contingencia.

La aplicación de este estudio consideró varias ventajas y el nivel de conocimientos de los participantes, lo que permitió analizar la visión que tienen las personas inmersas en este sector educativo y el nivel de gestión del conocimiento que servirá de apoyo sustancial en el análisis y la discusión de la propuesta a ser planteada.

## RESULTADOS

Aplicando la metodología expuesta, se han podido caracterizar varios contenidos claves en la gestión del conocimiento los mismos que priorizados y enfocados en el entorno específico de la investigación, han sido consensuados y expuestos mediante los resultados de la encuesta estructurada y que, al ser analizados sus datos en la Tabla 1, facilitan un diagnóstico previo en el que deben basarse las unidades educativas fiscomisionales de la Fuerza Terrestre de nivel medio, para considerar la mejora continua en los procesos de gestión del conocimiento a implementarse en el desarrollo de competencias del talento humano incluido en este campo.

**Tabla 1**

*Resultados de la GC: Competencias y Grado de conocimiento requerido*

<b>1. GRADO DE CONOCIMIENTO EN COMPETENCIAS</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>	<b>NEUTRO</b>
<b>Competencia 1: Planificación estratégica</b>	14%	9%	77%
<b>Competencia 2: Toma de decisiones</b>	26%	2%	71%
<b>Competencia 3: Resolución de problemas</b>	26%	3%	71%
<b>Competencia 4: Liderazgo</b>	28%	1%	70%
<b>Competencia 5: Comunicación</b>	29%	2%	68%
<b>Competencia 6: Motivación del personal</b>	30%	1%	69%
<b>Competencia 7: Evaluación del desempeño</b>	26%	2%	71%
<b>Competencia 8: Gestión de recursos</b>	24%	4%	72%
<b>Competencia 9: Trabajo en equipo</b>	30%	2%	68%
<b>Competencia 10: Innovación educativa</b>	24%	4%	72%
<b>2. GRADO DE CONOCIMIENTO HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>	<b>NEUTRO</b>
<b>Workday Adaptive Planning: Ofrece herramientas para la elaboración de presupuestos, pronósticos y análisis financiero.</b>	12%	21%	68%
<b>Board: Permite la creación de dashboards interactivos para visualizar el progreso y el rendimiento de la estrategia.</b>	11%	19%	70%

<b>Anaplan: Facilita la colaboración entre equipos y la toma de decisiones estratégicas.</b>	9%	19%	72%
<b>Strategyzer: Se enfoca en la ejecución de la estrategia y la gestión del cambio.</b>	10%	20%	71%
<b>3. GRADO DE CONOCIMIENTO HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>	<b>NEUTRO</b>
<b>Balanced Scorecard (BSC): Traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores tangibles.</b>	10%	20%	70%
<b>Análisis DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas): Permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno.</b>	17%	10%	73%
<b>Metodología Objectives and Key Results (OKR): Define objetivos ambiciosos y los traduce en resultados clave medibles.</b>	11%	17%	72%
<b>Modelo Canvas de Negocios: Visualiza los elementos clave del modelo de negocio de la organización.</b>	13%	18%	69%
<b>4. GRADO DE CONOCIMIENTO HERRAMIENTAS DE COLABORACIÓN</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>	<b>NEUTRO</b>
<b>Google Workspace: Suite de herramientas que facilita la comunicación, la colaboración y la gestión de documentos.</b>	17%	13%	70%
<b>Microsoft Teams: Plataforma de colaboración que integra chat, videollamadas, reuniones y archivos compartidos.</b>	20%	5%	75%
<b>Zoom: Plataforma de videollamadas para reuniones virtuales y webinars.</b>	23%	3%	74%
<b>Trello: Herramienta para la gestión de proyectos y tareas.</b>	14%	17%	69%
<b>5. GRADO DE CONOCIMIENTO RECURSOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>	<b>NEUTRO</b>
<b>MOOCs (Massive Open Online Courses): Cursos online gratuitos o de pago sobre planificación estratégica.</b>	14%	12%	74%
<b>Libros y artículos: Publicaciones sobre estrategia empresarial y gestión.</b>	14%	14%	72%
<b>Blogs y podcasts: Contenido actualizado sobre las últimas tendencias en planificación estratégica.</b>	16%	14%	70%
<b>Consultores y asesores: Expertos que pueden ayudar a la organización a desarrollar e implementar su plan estratégico.</b>	13%	16%	71%
<b>6. GRADO DE CONOCIMIENTO EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>	<b>NEUTRO</b>
<b>Herramientas de análisis de datos: Permiten extraer información valiosa de los datos de la organización para tomar mejores decisiones estratégicas.</b>	10%	14%	76%
<b>Modelos de predicción: Ayudan a anticipar tendencias y riesgos futuros.</b>	12%	16%	72%
<b>Automatización de tareas: Libera tiempo para que los equipos se centren en tareas más estratégicas.</b>	13%	15%	72%

Nota. Esta tabla muestra el consolidado porcentual por criterio en la GC actual requerido.

Con los datos organizados en la Tabla 1, se puede notar que, en la categoría de las diez competencias básicas de gestión del conocimiento, se requiere preparación inmediata en un 70% del personal militar encuestado en las unidades educativas fiscomisionales de la F.T ya que, al mantener una posición neutral, corrobora la incompleta capacitación en el nivel de competencia descrito.

En cuanto a la categoría referente al grado de competencias en estrategias de planificación, se evidencia insuficiente conocimiento en todas las estrategias, siendo estas: Workday Adaptive Planning, Board, Anaplan y Strategyzer de entre las de mayor relevancia en la actualidad.

Con referencia a la categoría del conocimiento en herramientas estratégicas, se nota así mismo insuficiente en el total de las planteadas para el ejercicio de la función, siendo las más usadas: Balanced Scorecard, Análisis DAFO, Metodología Objectives and Key Results (OKR) y el Modelo Canvas de Negocios.

Así mismo al indagar la categoría correspondiente de herramientas de colaboración, se describe un nivel bajo de conocimiento en el dominio de las categorías encuestadas tales como: Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom y Trello que son requeridas de dominio en la gestión del conocimiento y competencias de dirección actuales; considerando que son complementarias y de suma importancia.

La categoría de recursos de aprendizaje muestra falta de dominio en el manejo de MOOCs, publicaciones de libros y artículos científicos, desarrollo de blogs y podcasts, y la experticia en asesoría y consultoría estratégica.

Finalmente, en la categoría del conocimiento en el uso de la inteligencia artificial y análisis de datos; más del 70% reconoce que tiene un conocimiento regular o se mantiene neutral en sus apreciaciones, faltando ahondar en los temas de: análisis de datos con inteligencia artificial (IA), modelos de predicción y automatización de tareas con este apoyo informático actual lo que hace pensar que es necesaria una implementación inmediata de las categorías descritas, en los pensum de estudio (módulo) y de formación para el personal que se encuentra y está a cargo de las unidades educativas fiscomisionales de la F.T.

## **DISCUSIÓN**

La gestión del conocimiento es considerada hoy en día como una inversión estratégica dentro de cualquier organización. Esta inversión puede generar un retorno significativo para las instituciones, por lo tanto y basado en las características investigadas, se propone mejorar el nivel de GC en las unidades educativas fiscomisionales de la F. T y de las Fuerzas Armadas (FF. AA), fortaleciendo las competencias y capacidades del personal militar con la inclusión durante su formación de un sistema modular en la formación de competencias apoyadas en las tecnologías de la información. En este sentido afirma Reyes (2016); que este tipo de tecnologías, han transformado la manera en que se gestiona el conocimiento dentro de las FF. AA, ofreciendo

nuevas oportunidades para el desarrollo de competencias directivas a través de plataformas de aprendizaje en línea y simulaciones virtuales. Estas herramientas permiten una formación más flexible y accesible, adaptada a las necesidades individuales del personal militar y que pueden ser estudiadas como campos de acción en el diseño curricular propuesto como se muestran en la Figura 1:

**Figura 1**

*Propuesta de mejoras en la GC del personal militar que se desempeñe en las unidades educativas fisco-misionales de la Fuerza Terrestre*



Fuente: Los autores (2024)

Se puede observar claramente en la figura 1, las categorías de gestión que deben ser desarrolladas como programas de formación didáctica y pedagógica en los campos académicos

de la F.T y que se convertirán en los ejes estratégicos para conseguir el desarrollo profesional por competencias requeridas para disponer de personal militar de las unidades educativas de la F.T probo en el desarrollo de la gestión del conocimiento motivo del presente estudio.

### **CONCLUSIONES**

La información y el conocimiento son la base del éxito, por eso las organizaciones confían en la gestión del conocimiento (GC). El grado de madurez y eficacia con el que una organización gestiona su conocimiento se denomina nivel de gestión del conocimiento, que es crucial para su desempeño y competitividad. Dicho nivel debe ser controlado a través de procesos, procedimientos y actividades de gestión, cuya actividad descansa sobre la responsabilidad del talento humano a cargo de las organizaciones.

La gestión del conocimiento es un factor crucial para determinar el desempeño y la competitividad de una organización. Un alto grado de gestión del conocimiento puede conducir a una mayor productividad, eficiencia e innovación y, al mismo tiempo, proporcionar a las partes interesadas, altos niveles de satisfacción. La ausencia de inversión en la GC puede dar lugar a que las organizaciones queden rezagadas en un mercado cada vez más competitivo.

Aunque la educación no se considera un negocio, su imagen es la rentabilidad más importante que debe considerarse como directivo y más allá de ello, el servicio de calidad a la comunidad está reflejado en el tipo de ser humano que se ofrezca a la sociedad con miras a resolver los problemas personales y colectivos que se presenten en un futuro. Es así que la propuesta detallada al ser considerada en los contextos de formación del personal militar, contribuirá a la mejora continua del servicio académico ofertado.

Cabe destacar además que cada campo de acción debe y puede ser utilizado para su profundización en investigaciones posteriores a esta, con la finalidad de potenciar documentalmente los resultados de aprendizaje que consiga el personal militar y por ende su perfil de egreso marcado por competencias actuales y con enfoque a su desarrollo personal y profesional en las ciencias de la educación y la gestión de las unidades fiscomisionales de la F.T de tal manera que se logre mantener la gran imagen y posicionamiento a nivel nacional, buscando siempre la innovación educativa por la alta competitividad educativa que existe en el país.

## REFERENCIAS

- Aranda-Usón, A., Portillo-Tarragona, P., Scarpellini, S., & Llena-Macarulla, F. (2020). The progressive adoption of a circular economy by businesses for cleaner production: An approach from a regional study in Spain. *Journal of Cleaner Production*. Elsevier BV. Vol. 247 119648. Recuperado de: <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119648>
- Arroyo Valenciano, JA (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Revista Educación*. vol. 47 (1). ISSN: 0379-7082 Recuperado de: <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>
- Barzaga Sablón, OS, Vélez Pincay, HJ, Nevárez Barberán, JV, & Arroyo Cobeña, MV (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV (2), 120-130. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059953010>
- Baso Soriano, E. (2023). Geomarketing y geoinformación en la gestión de información organizacional y toma de decisiones estratégicas. *Entrelíneas*, 2(1), 54-70. <https://doi.org/10.56368/Entrelneas215>
- Díaz Fernández, A. (2021). Tiempo de pandemia: la gestión del conocimiento y la tecnología en el aprendizaje en el servicio. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (63), 1-4. Recuperado de: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n63a1>
- Di Domenico, A., De Bona, GS y Fernández, OA (2003). La inteligencia en acción: gestionar por el conocimiento. *Biblios*, 4 (15), 12-20. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16101502>
- Fernández-Larragueta, S., Martínez-Martínez, M. J., & Muñoz-López, J. (2023). Training university teachers in an urban context to educate future teachers in rural Mayan environments: an international cooperation project. *Frontiers in Education*. Frontiers Media SA. Vol. 8, 1-13. Recuperado de: <http://doi.org/10.3389/feduc.2023.1231533>
- FRANÇA, F. G. de., & RIBEIRO, L. R. (2019). “Um bombeiro pede socorro!”: socialização, treinamento e sofrimento na formação do bombeiro militar. *Sociologias*. FapUNIFESP (SciELO). Porto Alegre, año 21, n. 51, maio-ago 2019, p. 212-241. Recuperado de: <http://doi.org/10.1590/15174522-0215111>
- Jiménez-Barbero, J. A., Jiménez-Loaisa, A., González-Cutre, D., Beltrán-Carrillo, V. J., Llor-Zaragoza, L., & Ruiz-Hernández, J. A. (2020) Physical education and school bullying: a systematic review, *Physical Education and Sport Pedagogy*, 25:1, 79-100, DOI: [10.1080/17408989.2019.1688775](https://doi.org/10.1080/17408989.2019.1688775)
- Gorriti Bontigui, M., (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (3), 367-387. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602007>

- Méndez, C. (2022). La tecno educación en el contexto de las metodologías activas. *Revista Scientific*, 7(23), 10-20, e-ISSN: 2542-2987. R Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.7.23.0.10-20>
- Méndez, C., Rodríguez, Y., & Saladrigas, H. (2021). Gestión de información: eslabón imprescindible para la efectiva comunicación en el comercio exterior. *Revista Scientific*, 6(21), 58-80, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.21.3.58-80>
- Mota, C. B., Silva, P. M. S. da, & Pimenta, M. A. de A. (2022). Competencia y educación: ¿un error o una necesidad? *Quaestio - Revista De Estudos Em Educação*, 24, e022017. Recuperado de: <https://doi.org/10.22483/2177-5796.2022v24id4914>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, USA. ISBN: 978-0-19-509269-1.
- Ordóñez-Sierra, R., & Ferrón-Gómez, M. (2022). Comunidades de aprendizaje: Desarrollo de materiales didácticos a través de los grupos interactivos. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (66), 5–36. Recuperado de: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n66a2>
- Pérez, C. (2002). Sobre la metodología cualitativa. *Revista española de salud pública*, ISSN- e 2173-9110, Vol. 76 ( 5) 373-380 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=287063>
- Samanez, HS y Medina, MD (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17, 42-52. Recuperado de: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Reyes Soriano, Jaime. (2016). Autodefensa de las masas y las Milicias 'Rodriguistas': lecciones, experiencias y consolidación del trabajo militar de masas del Partido Comunista de Chile, 1982-1987. *Izquierdas*, (26), 67-94. Recuperado de: <http://doi.org/10.4067/s0718-50492016000100004>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, FX, París, G., & Cela, JM (2011). COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15 (3), 329-344. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>
- Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, JL, & Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 79-97. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004>
- Vives, M., Orte, C., & Sanchez, L. (2016). Identification of the competences and skills of the good professional who works with older people via Deplhi technique. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 6(1), 37-46. Recuperado de:

<http://doi.org/10.3390/ejihpe6010004>

Plan de Traspaso de las instituciones educativas fiscales y fiscomisionales de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Educación al Ministerio de Defensa Nacional, aprobado el 24 de marzo de 2021.

Manual de Organización para las instituciones educativas de la Fuerza Terrestre año 2023.