



DA 03/16

07/06/2016

Coronel (R) DEM.
Maestro Jesús de Miguel

LA TRANSFORMACIÓN COMO MOTOR DEL PLANEAMIENTO DE LA ARMADA DE MÉXICO

Maestro Jesús De Miguel¹

RESUMEN

Inicialmente se conceptualiza la Transformación como un proceso de cambio en evolución que permite a las Fuerzas Armadas ir adaptando sus capacidades a los entornos complejos y cambiantes que caracterizan el entorno de la seguridad internacional. Este proceso viene marcado por tres características principales: equilibrio, adaptación y anticipación.

El planeamiento y la transformación se encuentran íntimamente relacionados, la transformación orienta el planeamiento y éste convierte a aquella en algo tangible.

Hablar de planeamiento hoy en día es hablar de capacidades, lo que nos permitirá armonizar las necesidades crecientes determinadas por escenarios complejos y cambiantes con la austeridad que demandan nuestras sociedades.

El concepto de capacidad se acomoda a la doctrina OTAN, entendida como el conjunto de factores diversos orientados a conseguir un efecto determinado.

Para acometer la transformación se requiere conocer el punto de partida y determinar el nivel de ambición o lo que es lo mismo que queremos y qué podemos hacer. La transformación fijará finalmente el desarrollo de las capacidades en un entorno temporal.

¹ Formó parte del equipo de trabajo que elaboró el primer documento de transformación en las Fuerzas Armadas Españolas y el desarrollo documental del primer ciclo del Planeamiento por Capacidades de la Defensa



Abstract

Initially, Transformation is conceptualized as a process of change in evolution that allows the armed forces to adapt their skills to the complex and changing environments that characterize the international security environment. Three main features mark this process: balance, adaptation and anticipation.

Planning and transformation are closely related, planning process is oriented by transformation and this makes transformation into something tangible.

Talk about planning today is to talk about capabilities, enabling us to harmonize the growing needs determined by complex and changing scenarios austerity demanded our societies.

The concept of capacity is accommodated to NATO doctrine, understood as a set of various factors designed to achieve a certain effect.

To undertake the processing is necessary to know the starting point and determine the level of ambition or what is the same thing we want and what we can do. The transformation finally set the development of capabilities in a temporary environment.

PALABRAS CLAVE

Seguridad, Transformación, Capacidades, Planeamiento, Nivel de Ambición, Entorno de Seguridad, Entorno Estratégico, Fuerzas Armadas

Keywords

Security Transformation Capabilities, Planning, Level of Ambition , Security Environment , Strategic Environment, Armed Forces

INTRODUCCIÓN

Se trata en este documento de analizar el concepto de *Transformación*, ya desarrollado en armadas, para, en su caso aplicarlo, a la Armada de México como orientador del proceso de planeamiento. No se trata, en consecuencia, de un documento de transformación propiamente dicho, sino de exponer una metodología que pueda apoyar el planeamiento en el largo plazo.

El escenario seguridad que se dibuja en la segunda década del Siglo XXI viene marcado por la *Incertidumbre*, la *Transnacionalidad de los Riesgos y Amenazas* y el *Desarrollo Tecnológico*, y todo ello en un contexto de globalización y de profundos cambios sociales.



Incertidumbre por cuanto las crisis son cada vez más complejas y dinámicas, requiriendo una creciente flexibilidad y rapidez de respuesta para mantener la ventaja estratégica y operacional. Si bien, los *riesgos y amenazas* no han cambiado en su naturaleza con respecto a las pasadas décadas, sí que lo han hecho sus alcances e impactos, como consecuencia de la volatilidad de los conceptos de espacio y tiempo. Finalmente el *desarrollo tecnológico*, ha beneficiado en mayor medida a los agentes no estatales por cuanto la facilidad del acceso a las nuevas tecnologías les ha permitido reducir la asimetría que había venido caracterizando al conflicto hasta el inicio de este siglo.

En consecuencia, se precisa de una gran *capacidad de adaptación* a unos escenarios complejos y que varían con una rapidez creciente. Este entorno de seguridad cada vez más inestable, peligroso y global, requiere más recursos que en otras épocas. Sin embargo, nuestras sociedades están cada vez menos dispuestas a asumir grandes presupuestos de defensa, máxime en un panorama económico cuando menos inseguro, como consecuencia del impacto global de la volatilidad de los mercados. Por ello los gastos relacionados con la seguridad deben estar marcados por el *realismo* – atendiendo a los desafíos a los que nos enfrentamos – la *flexibilidad* – para adaptarnos a escenarios económicos variables – y la *eficacia* –que nos permite hacer más con menos –.

En este contexto se precisa disponer de unos procedimientos que nos permitan “anticiparnos al futuro”, y ser capaces de “ver al otro lado de la colina”, para de esta manera, orientando de esa manera el planeamiento en el largo plazo, lo que nos facilitará a dar continuidad a la programación sexenal y adaptar posibles escenarios presupuestarios desfavorables sin perder el rumbo marcado.

CONCEPTO DE TRANSFORMACIÓN

Es habitual, al enunciar un nuevo término o concepto, tratar de definirlo para comenzar a comprenderlo. Sin embargo, en este caso resulta difícil. Atendiendo a las definiciones que podemos encontrar en los diccionarios, esta palabra se asocia a la acción o procedimiento de modificar, cambiar o alterar algo manteniendo su identidad o naturaleza. Pero esta definición no corresponde con lo que queremos identificar con *Transformación*. Con este concepto nos queremos referir a un cambio, más allá de lo que significa una alteración del status quo, algo más profundo – un cambio en evolución –. Desde una perspectiva militar se trata de un *proceso continuo y proactivo*, que sin definir una situación final – *Incertidumbre* – permite que las fuerzas armadas se adapten rápidamente a los cambios del escenario de seguridad, reafirmando su capacidad de enfrentar



desafíos emergentes por medio del equipamiento y preparación necesarios a un precio que socialmente es asumible.

La Transformación incluye normalmente al menos las cinco áreas que abajo se mencionan:

- Organización, para contar con estructuras flexibles que puedan adaptarse al cumplimiento de diferentes tipos de misiones, sin perder eficacia.
- Modernización, con la que se pretende mantener un proceso continuo de mejora de nuestras capacidades.
- Disponibilidad, o alistamiento de manera que podamos contar con una respuesta rápida y progresiva.
- Interoperabilidad, pues cada vez con mayor necesidad se precisa operar de manera conjunta en ambientes nacionales e internacionales
- Sostenibilidad, lo que permitirá mantener las operaciones de forma prolongada.

Se trata con este proceso de obtener una posición de ventaja y sostenerla, lo cual es profundamente desafiante y requiere de una constante atención, un compromiso compartido para asumir el cambio y una voluntad para aceptar los riesgos. Se precisa también, de un *Enfoque Equilibrado* con el planeamiento en el corto, mediano y largo plazo. Este Equilibrio es precisamente una de las claves del éxito por cuanto no resulta fácil alcanzarlo, al preferirse generalmente resultados de manera inmediata que en el futuro, especialmente en sociedades cortoplacistas como las nuestras.

Otra de la claves del éxito es su *Capacidad de Adaptación*, lo que implica flexibilidad, versatilidad y polivalencia de la estructura de Fuerzas y a su vez una ágil, rápida y eficaz estructura de Mando, pero quizás mucho más importante, requiere *espíritu crítico, cambio de mentalidad, capacidad de asumir riesgos* en las decisiones y *amplitud de miras* en los cuadros de mando.

Si la adaptación de las fuerzas depende en buena medida de la adecuada asignación de recursos, el cambio de mentalidad en los cuadros de mando requiere un nuevo enfoque en el liderazgo y también en la educación, en la enseñanza de formación y de perfeccionamiento continuo. En el proceso de adaptación, sin embargo, hay algo perdurable, permanente y no sujeto a cambio, como son el factor humano y los valores inherentes a los miembros de las Fuerzas Armadas y los que deben constituir el motor del cambio.



Por último cabe mencionar la *Necesidad de Anticipación* para así identificar y detectar de manera oportuna los riesgos y amenazas. Para ello se requiere contar con herramientas que nos permitan construir un sistema de alerta temprana, fundamentado en unas adecuadas capacidades de mando y control y de inteligencia². La anticipación también requiere una adecuada coordinación interinstitucional, algo que ya se ha iniciado en el presente sexenio con los Centros de Fusión de Inteligencia entre otras muchas iniciativas.

TRANSFORMACIÓN Y PLANEAMIENTO

Es evidente hasta lo aquí expuesto que la Transformación va más allá del planeamiento, aún más, es precisamente su referencia y la guía para armonizar aquella con el planeamiento en el largo y mediano plazo. Por otro lado, para que la Transformación se convierta en un valor tangible se precisa que vaya acompañada de un proceso de planeamiento que sea capaz de adaptarse al entorno de incertidumbre que domina el sistema internacional y de un modo muy particular la agenda de la seguridad en los inicios de este Siglo XXI

Poca o nula utilidad tienen, hoy en día, los tradicionales métodos de planeamiento por amenazas basados en el método *plan – programa – presupuesto*, en los que se tenía perfectamente identificado la situación final deseada y se planeaba en un entorno en el que no era excesivamente difícil analizar la evolución de la situación, por cuanto las amenazas eran en cierto modo previsibles. Por otra parte, estos métodos tradicionales de planeamiento estaban orientados principalmente a la dotación de nuevos materiales, o en el mejor de los casos de sistemas de armas, cada uno de los cuales se limitaba al cumplimiento de un tipo de misiones. Así, se adquiría por ejemplo una Fragata, como un complejo sistema de armas, para contribuir a la proyección del poder naval. Sin embargo hoy se precisa conformar unas capacidades que nos permitan aplicar estos sistemas a los diferentes escenarios que conforman la agenda de seguridad, tanto en el interior como en el exterior, y todo ello con un gasto asumible socialmente, de forma que ahora se precisa, por ejemplo, dotarse de buques que con unas capacidades menores nos permitan asumir diferentes roles.

Pero demos un paso más, en aras precisamente de la austeridad y equilibrio que debe de imperar en los gastos de defensa, por cuanto significa que el presupuesto al que contribuyen los ciudadanos

² A estos efectos se entenderá por Inteligencia el conjunto Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento (ISR por sus siglas en inglés)



debe de ser gestionado atendiendo a los desafíos que enfrentamos y no basados en querencias o hábitos de tiempos pasados. Hoy en día, salvo en zonas geográficas muy concretas, ninguna nación tiene una amenaza de ocupación de su territorio por una potencia extranjera. Por el contrario, sí existe un riesgo creciente de actores no estatales que atenten a los intereses nacionales tanto en el propio territorio como más allá de sus fronteras, además de incorporar nuevos desafíos como el cambio climático, movimientos migratorios, etc. En este nuevo entorno de seguridad – *Seguridad Ampliada* – ninguna nación, por muy poderosa que ésta sea, puede enfrentar la multiplicidad y naturaleza de los riesgos actuales, lo que nos obliga a una mayor solidaridad internacional en las respuestas de crisis, lo que a su vez incide, desde el punto de vista del planeamiento a un mayor desarrollo de la interoperabilidad.

En estas condiciones, los nuevos métodos aconsejan orientarse a lo que se conoce como *Planeamiento de Capacidades*, a través del cual se pueda constituir un conjunto armonizado de capacidades en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo de ese modo adaptarse tanto al dinámico y complejo entorno de seguridad, como a los diferentes escenarios económicos.

Se puede entender por capacidad al conjunto de diversos factores, empleados en base a unos principios y bases doctrinales, orientados a conseguir un determinado efecto militar en los niveles estratégico, operacional o táctico para cumplir las misiones asignadas. Los factores que integran una capacidad son los siguientes:

- Material. Es el elemento fundamental de una capacidad y que va a apoyar la generación o adaptación del resto.
- Infraestructura. Se precisa en la mayoría de los casos adecuar las instalaciones a un nuevo sistema de armas.
- Recursos Humanos. Como en el caso anterior, será necesario, en la mayoría de las ocasiones, al implementar o modificar alguna de las capacidades, la adecuación del número de efectivos y sus cualificaciones.
- Adiestramiento. En muchas de las ocasiones se requiere un adiestramiento específico para un nuevo sistema o plataforma, lo que debe tenerse en cuenta al dotarse de nuevas capacidades.
- Doctrina. Es necesario adaptar las doctrinas de empleo y manuales de procedimiento
- Organización. En ocasiones habrá que acometer incluso cambios en la organización de las unidades.



Así vemos que dotarnos de una capacidad lleva implícito introducir, modificar o adaptar acciones en diferentes áreas desde la enseñanza y adiestramiento hasta la propia organización.

DESARROLLO

Una vez comprendido el concepto de Transformación, su necesidad y su relación directa con el planeamiento veamos como podría articularse su desarrollo en la Armada de México y sobre todo qué beneficios aportaría.

No se trata en este documento, como ya decía al inicio del mismo, de diseñar el concepto y mucho menos de introducirse en el complejo mundo del planeamiento, se pretende tan solo exponer una reflexión sobre el modo como éste podría ir implementándose.

La Transformación precisa conocer el *punto de partida* – qué somos y qué capacidades tenemos – y cuál es nuestro *nivel de ambición* – qué queremos y qué podemos hacer –. Pero además, no olvidemos que su esencia no es otra que la de un cambio en evolución y una de sus características es la anticipación, por ello el tercer elemento que precisa ser analizado es precisamente el *escenario futuro* con un horizonte temporal amplio.

Comenzando por este último punto – el escenario o entorno geoestratégico – requiere para su definición un análisis prospectivo de la situación global, regional y nacional y su alcance en la seguridad nacional. Sirva a modo de ejemplo algunos aspectos que cabría ser analizados para definir el escenario geoestratégico con un entorno temporal de 10 años:

- En el ámbito global podríamos referirnos entre otras muchas opciones, repito a modo de ejemplo, a la situación en Oriente Medio y Levante, donde se apunta, a finales de la próxima década, hacia un debilitamiento de algunas naciones – estado, pudiendo ocupar su lugar grupos radicales con un previsible control efectivo sobre una zona en la que se concentran aproximadamente más de la tercera parte de la producción de hidrocarburos, lo que sin duda tendría un impacto directo en las economías de otros países productores, como es el caso de México, simultáneamente con el surgimiento de nuevas potencias regionales que pudieran modificar el balance estratégico de la región.
- Y si nos movemos al ámbito hemisférico, cabría citar como ejemplo la región del Golfo y Caribe, zona de vital interés para México, donde todo apunta a una progresiva apertura del régimen cubano, lo que previsiblemente influirá en un más efectivo control de las actividades del crimen organizado en relación con el narcotráfico, migración y tráfico de personas.



- Por fin, y siguiendo con este ejemplo, en el aspecto interno, cabría considerar que las acciones emprendidas por el actual gobierno vayan generando un mayor desarrollo, lo que podría incidir, en las próximas décadas, en la mejora de la percepción del interior del país, lo que permitirá, a su vez, un desincorporación progresivo de las fuerzas armadas en tareas de seguridad pública.

Esta descripción del escenario geoestratégico de poco serviría, desde el enfoque de la seguridad, si no la asociamos con los intereses estratégicos mexicanos. Se precisa pues revisar, o en su caso acometer su redacción, la estrategia nacional de seguridad, en la que se deberían definir al menos las zonas de interés y los intereses estratégicos de México, los riesgos que se asumen y las líneas de acción para alcanzar aquéllos. Como complemento a esta estrategia nacional de seguridad, y armonizándola con la Estrategia Naval, se desarrollará un Concepto Estratégico, el cual nos permitirá definir el futuro, compartiendo la perspectiva de cambio con respecto a la situación actual y entender el modelo de las operaciones futuras para una mejor aplicación de la fuerza – *utilidad de la fuerza*³ –.

Lo anterior – Concepto Estratégico – junto al análisis de las capacidades actuales es lo que va a conformar la definición del *punto de partida*.

En base a estos criterios enunciados se acomoda el proceso de planeamiento por capacidades, orientado precisamente a alcanzar el *Nivel de Ambición*. Para fijar éste, es preciso apoyarnos, sin perder de vista la evolución del entorno estratégico, en los esfuerzos que es preciso realizar para estar en condiciones de responder a las diferentes situaciones. Es decir, qué capacidades operativas puedo aportar de manera continuada en el interior y el exterior, cuales puedo comprometer en un esfuerzo medio, por ejemplo respuesta a una situación de emergencia civil grave y cuál es el máximo esfuerzo que la Armada de México pueden asumir.

Como último paso de lo que podríamos denominar *Documento de Transformación*, como elemento generador del planeamiento, nos llevaría a la definición de las *áreas de capacidades*, que no son otra cosa que la agrupación funcional de varias capacidades. Por ejemplo el “Transporte y Despliegue por vía Aérea” sería una capacidad que formaría parte de un área de capacidades de “Movilidad y Proyección”. Como orientación, en el documento “Capacidades Operativas Esenciales” (EOC, por sus siglas en inglés) de la OTAN se definen las siguientes: Mando y Control; Superioridad de Enfrentamiento; Inteligencia, Vigilancia, Adquisición de Objetivos, Reconocimiento

³ Término acuñado Rupert Smith The Utility Of Force. The Art of War in the Modern World



(ISTAR por sus siglas en inglés); Movilidad y Proyección; Sostenibilidad; y Supervivencia y Protección.

Evidentemente no es esta una lista cerrada, se podrían encontrar algunas otras áreas o diferente modo de agruparlas al momento de desarrollar el Documento de Transformación⁴, como podría ser por ejemplo la de “Acción del Estado”, derivado precisamente de las misiones que realiza en apoyo de otras Instituciones, como es el caso de las relacionadas con la protección del ambiente marítimo, la pesca o incluso la construcción naval. Lo importante es crear la metodología para consolidar la Transformación y Planeamiento.

Sobre las arriba enunciadas áreas de capacidad cabría realizar las siguientes observaciones:

- **Mando y Control.** En el entorno complejo y dinámico descrito se requiere contar con un proceso de toma de decisiones rápido eficaz y decisivo, lo que implica contar con un adecuado sistema de mando y control, comunicaciones y cómputo. Lo anterior precisará además el desarrollo de capacidades de comunicaciones satelitales, comunicaciones tácticas, gestión de información (cómputo), etc.
- **ISTAR.** Algunas de las capacidades que podría ser necesario considerar en esta área serían por ejemplo los centros de fusión, la capacidad de obtención de inteligencia satelital, capacidad de UAV, etc.
- **Superioridad de Enfrentamiento.** Supone garantizar en el lugar y el momento oportuno una ventaja sobre los posibles adversarios identificados como resultado de los análisis de riesgos, lo que se traducirá fundamentalmente en sistemas de armas terrestres y navales tecnológicamente avanzados
- **Movilidad y Proyección.** Supone, por un lado, la capacidad de proyectar la Fuerza o en su caso el Poder Naval allá donde se considere preciso, ya sea en el interior del país, como en defensa de los intereses de México en el exterior o, en su caso, por la participación en las Operaciones de Mantenimiento de la Paz. Entre otros aspectos en esta área de capacidad, se

⁴ A este tener cabe hacer una observación en relación con el concepto del planeamiento de capacidades, toda vez que éste se concibe para el planeamiento conjunto, es por ello que se articula en áreas de capacidad para en base a ellas incluir las capacidades. Dada la organización de las Fuerzas Armadas Mexicanas, con dos Secretarías – Defensa Nacional y Marina – con responsabilidades de planeamiento y gestión del presupuesto, cabría en base a la arriba enunciada coordinación institucional, armonizar las áreas de capacidad e incluso algunas capacidades “compartidas”, lo que sin duda aportaría importantes ventajas, no solo desde la perspectiva de la rentabilidad presupuestal, sino a la hora de rentabilizar las tareas de mantenimiento



requerirá desarrollar las capacidades de transporte estratégico e intrateatro que permitan el despliegue de las unidades y materiales allí donde se requiera.

- **Acción Marítima.** Consiste en proteger los intereses nacionales en el ámbito marítimo (zona de responsabilidad exclusiva) y contribuir a la acción del Estado en la mar, mediante la colaboración con otras instituciones y organismos federales, estatales y en su caso locales con responsabilidad en el ámbito marítimo.
- **Sostenibilidad.** Mediante un adecuado diseño logístico operativo que proporcione la capacidad de sostener las operaciones en los ámbitos terrestres y marítimos.
- **Supervivencia y Protección.** En esta área de capacidad se incluyen las capacidades relacionadas con la defensa antiaérea, la movilidad y contramovilidad o las infraestructuras por citar algunos ejemplos.
- **Acción del Estado.** En ella quedarían incluidas las capacidades relacionadas con el Plan Marina, el sistema de Búsqueda y Rescate o la construcción naval en apoyo a otras instancias del Estado, entre otros.



Quedaría ahora fijar el entorno temporal en su relación de la transformación y el planeamiento. Considerando el ciclo político y en consecuencia el desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas Sectoriales, cabría fijar, en una primera aproximación, unos ciclos cuatrienales de planeamiento, con un ajuste y solape entre ellos de dos años durante el último del sexenio y primero del siguiente y con una proyección de la Transformación con una extensión de dos sexenios.



Lo anterior permitiría una mayor coherencia al desarrollo de las capacidades operativas, más eficacia y continuidad de los programas de inversión y la adaptabilidad a los nuevos escenarios y desafíos emergentes.

CONCLUSIONES

El escenario estratégico, y en consecuencia el entorno de seguridad que se perfila en las primeras décadas de este siglo son de una creciente complejidad, variando con gran rapidez por lo que se hace preciso una considerable capacidad de adaptación. Estos escenarios complejos requerirán de mayores recursos, sin embargo, nuestra sociedad occidental no tiene la disposición de hacer frente a estas demandas, y menos en unas situaciones económicas inestables. En consecuencia los presupuestos deben ser definidos por el realismo, la flexibilidad y la eficacia. Es precisamente la adopción de este concepto de Transformación lo que nos facilitará mirar al futuro y orientar la continuidad y cohesión del planeamiento. La Transformación es un cambio en evolución permanente, desde un perspectiva militar se trata de un proceso continuo y proactivo, que, sin definir una situación final, permite a las fuerzas armadas adaptarse con facilidad a los cambios en el escenario de seguridad y enfrentar desafíos emergentes. La clave del éxito se encuentra en que aporta un enfoque equilibrado, tiene una capacidad de adaptación, y se basa en la necesidad de anticipación. La Transformación requiere ir asociada a un método o proceso de planeamiento que sea capaz de adaptarse el entorno de incertidumbre que rodea al sistema internacional y de un modo muy particular a la agenda de seguridad en los inicios de este Siglo XXI. Este método debe orientarse al planeamiento por capacidades al permitir construir un conjunto armonizado en el largo, mediano y corto plazo. Al abordar un estudio de transformación se debe de conocer el punto de partida, el nivel de ambición y el entorno estratégico en el que pueden ser empleadas las fuerzas armadas con un entorno temporal amplio. Los elementos clave a definir son el Concepto Estratégico, basado en la Estrategia de Seguridad Nacional y en la Estrategia Naval; el Nivel de Ambición, o lo que es lo mismo los esfuerzos asumibles en las diferentes situaciones; y por último, una orientación sobre las áreas de capacidades que son necesarias en los diferentes escenarios para dirigir el planeamiento. El entorno temporal en el que se desarrolla la Transformación, al igual que los ciclos de planeamiento, deben apoyar la confección en cada sexenio del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas Sectoriales que de él se derivan. Para ello se estima diseñar unos ciclos de planeamiento cuatrienales con unos periodos de ajuste al final e inicio del sexenio y un horizonte de la transformación de doce años. Este sistema permitiría una mayor coherencia en el desarrollo de capacidades operativas, más eficacia y continuidad de los programas de inversión y la adaptabilidad a los nuevos escenarios y desafíos emergentes. La Transformación así concebida sería el motor que impulsa el planeamiento, el puente entre los ciclos de planeamiento y la conexión de los sexenios.



BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

COLOM PIELLA, Guillem, *Luces y Sombras de la Transformación Militar Aliada*

FREEDMAN, L., *The Transformation of Strategic Affairs*, Adelphi Paper no 379, Oxford University Press, Londres, 2006;

KAGAN, F., *Finding the Target: The Transformation of American Military Policy*, Encounter Books, Nueva York, 2006.

<http://www.act.nato.int>

<http://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/20150928handbook.pdf>

Amable lector para atender sus dudas, comentarios o sugerencias del presente texto siga el siguiente link <http://www.cesnav.edu.mx/ININVESTAM/contacto.html>

El contenido de la presente publicación refleja los puntos de vista del autor, que no necesariamente coinciden con la Secretaría de Marina - Armada de México.