



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL  
PERSONAL DOCENTE CIVIL QUE SE DESEMPEÑA EN LAS  
DIRECCIONES GENERALES ADSCRITAS AL VICEMINISTERIO DE  
EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL  
BOLIVARIANA**

Caracas, Julio de 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL  
PERSONAL DOCENTE CIVIL QUE SE DESEMPEÑA EN LAS  
DIRECCIONES GENERALES ADSCRITAS AL VICEMINISTERIO DE  
EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL  
BOLIVARIANA**

(Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister en  
Educación Mención Gerencia Educativa)

**Autora:** Yaclyn del Valle Luna Gómez

**Tutora:** Dra. Yajaira Rebolledo

Caracas, Julio de 2017



No. \_\_\_\_\_

Folio N°: \_\_\_\_\_

**DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DOCENTE  
CIVIL QUE SE DESEMPEÑA EN LAS DIRECCIONES GENERALES  
ADSCRITAS AL VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA DE  
LA FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA**

Por: **YACLIN DEL VALLE LUNA GOMEZ**  
C.I. V- N° 14.776.919

Trabajo de Grado de **Maestría en Gerencia Educacional**, PROBADO en  
nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado,  
en la ciudad de Caracas, a los **trece** días del mes de **julio** de **2.017**.

NO DEBE TRATARSE MAS DE UN ASUNTO EN CADA OFICIO

**Dra. Yajaira Rebolledo Bermúdez**  
C.I. N° 5.887.051  
Tutor

**Msc. María Fernanda Alvarez**  
C.I. N° 4.681.902  
Jurado



**Dra. Mayerling Medina M**  
C.I. N° 10.354.813  
Jurado

Primera copia para el Estudiante

50 AÑOS SIRVIENDO A LA EDUCACION VENEZOLANA

## CONTENIDO

	pp.
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
LISTA DE CUADROS .....	vii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	12
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	15
Marco Teórico.....	18
Bases Legales.....	63
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Epistemología.....	68
Población.....	69
Muestra.....	70
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la información.....	72
Procedimientos para la Interpretación y comprensión de los resultados.....	73
Derivación de Categorías.....	74
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	79
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	99
Recomendaciones.....	101
CAPITULO VI: PROPUESTA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL	

PERSONAL DOCENTE CIVIL QUE SE DESEMPEÑA EN LAS DIRECCIONES  
GENERALES ADSCRITAS AL VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA  
DEFENSA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA 103

.....

Referencias..... 126

Anexos..... 130

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
1      Indicador: requisitos.	80
2      Indicador: escolaridad.	81
3      Indicador: experiencia.	82
4      Indicador: conocimientos.	83
5      Indicador: competencias.	84
6      Indicador: manual de perfil.	85
7      Indicador: competencias pedagógicas.	86
8      Indicador: gestión gerencial.	87
9      Indicador: políticas de gestión.	88
10     Indicador: debilidades.	89
11     Indicador: fortalezas.	90
12     Indicador: modalidad educativa militar.	91
13     Indicador: doctrina militar.	92

14	Indicador: pedagogía militar.	93
15	Indicador: institución educativa militar.	94
16	Indicador: actitud.	95
17	Indicador: experiencia organizacional.	96
18	Indicador: conocimiento organizacional.	98

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

**LISTA DE CUADROS**

<b>CUADRO</b>		<b>pp.</b>
1	Denominación de la Palabra Educación.	23
2	Denominación de la Palabra Militar.	24
3	Denominación de la Palabra Educación Militar.	25
4	Ubicación Teórica del aprendizaje aplicada en la Educación Militar.	29
5	Distribución del personal Directivo y Docente que labora en las Direcciones Generales y de Línea adscritos al Viceministerio de Educación para la Defensa	71
6	Matriz de operacionalización de las variables.	74
7	Escala coeficiente KR-20.	77
8	Indicador: requisitos.	79
9	Indicador: escolaridad.	80
10	Indicador: experiencia.	81
11	Indicador: conocimientos.	82
12	Indicador: competencias.	83
13	Indicador: manual de perfil.	84



14	Indicador: competencias pedagógicas.	85
15	Indicador: gestión gerencial.	86
16	Indicador: políticas de gestión.	87
17	Indicador: debilidades.	88
18	Indicador: fortalezas.	90
19	Indicador: sistema educativo militar.	91
20	Indicador: doctrina militar.	92
21	Indicador: pedagogía militar.	93
22	Indicador: institución educativa militar.	94
23	Indicador: actitud.	95
24	Indicador: experiencia organizacional.	96
25	Indicador: conocimiento organizacional.	98

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DOCENTE CIVIL QUE SE DESEMPEÑA EN LAS DIRECCIONES GENERALES ADSCRITAS AL VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA**

**Autora:** Yaclyn del Valle Luna Gómez.

**Tutora:** Dra. Yajaira Rebolledo.

**Fecha:** Febrero de 2017.

**RESÚMEN**

La presente investigación tiene como propósito diseñar el perfil de competencias del personal docente civil que se desempeña en las Direcciones Generales adscritas al Viceministerio de Educación para la Defensa de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, a fin de contar con un talento humano que posea los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes cónsonas con las condiciones actuales que demanda este Viceministerio. La investigación corresponde al área de las Ciencias Sociales, se encuentra inserto en la línea de investigación “Humanización de la educación universitaria, realización del talento humano, reconocimiento cultural y espacial y creación innovadora transformadora del estatus”. Metodológicamente este estudio se enmarca en una investigación de campo con modalidad descriptiva y se realizó bajo el paradigma cuantitativo. Los sujetos de estudio lo constituyeron diez (10) profesionales adscritos al Viceministerio de Educación para la Defensa. El instrumento utilizado fue un cuestionario conformado por dieciocho (18) preguntas de tipo cerradas dicotómicas, con dos alternativas de respuestas sí o no, previamente se validó por el juicio de tres (03) expertos. Producto del análisis del soporte teórico y la aplicación del instrumento de recolección de datos se determinó que no existe un perfil de competencias de los cargos docentes del personal civil que se desempeña en las direcciones generales adscritas al Viceministerio de Educación para la Defensa de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, por lo tanto de diseño un instrumento que permite definir claramente el perfil de competencias de los docentes civiles que ocupará cargos en este Viceministerio.

**Descriptores:** talento humano docente, competencias, perfil.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios que hoy se producen en el contexto organizacional, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de nuevas tecnologías, han provocado a su vez, cambios internos en las mismas y la constante evolución de los puestos de trabajo, basándose en la búsqueda de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias del recurso humano. En este sentido, hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios más importantes que ha experimentado la gestión del talento humano. Las nuevas tendencias sugieren la selección basada en competencias. El saber, en el siglo XXI, ha de ser medido por la amplitud, alcance e impacto que este pueda y deba causar en las organizaciones.

En este mismo orden de ideas, ante este gran reto casi todas las organizaciones han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales como una alternativa para la escogencia más acertada de un personal calificado, al cual se le pudiese inducir para el logro de la misión organizacional mantener los niveles de productividad y calidad del servicio dentro de los parámetros visionarios de la misma. Es por ello que el concepto de competencias es muy utilizado para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, ya que es el propio individuo el que debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo estas experiencias, lo cual resulta clave no solo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas.

De estas consideraciones surge la necesidad de diseñar un Perfil de Competencias del talento humano para las Direcciones Generales adscritas al Viceministerio de Educación para la Defensa de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, a fin de definir cuáles son los requerimientos en cuanto a conocimientos, habilidades y experiencias que garanticen la continuidad en la práctica de las actividades y la eficiencia del talento humano y por ende el logro de los objetivos institucionales.

Por tal motivo la investigación se estructuró en seis (06) capítulos, que son los siguientes:

Capítulo I: hace referencia al planteamiento del problema, propósito general, propósitos específicos y justificación.

Capítulo II: el mismo contiene el marco teórico, antecedentes, bases teóricas y bases legales.

Capítulo III: donde se describe el marco metodológico, epistemología, espacio o escenario de estudio, informantes de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de la información y procedimientos para la interpretación y comprensión de los resultados.

Capítulo IV: se presenta el análisis de los resultados del instrumento que se aplicó a los sujetos de estudio y evidenciando a través de gráficos circulares con su respectiva interpretación.

Capítulo V: se evidencia las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

Capítulo VI: se muestra la propuesta del trabajo a desarrollar.

Finalmente, se presenta las referencias consultadas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Desde los inicio de la historia de la humanidad, el aprender ha sido una necesidad de cada individuo facilitando su desarrollo integral y su adaptación al contexto donde se desenvuelve; es importante destacar que los seres vivos desarrollan características especiales permitiéndoles adaptarse con conductas innatas propias de cada especie que se modificaran según el proceso de desarrollo y crecimiento de cada una de ellos.

Del mismo modo, la administración moderna en el área de personal no escapa de ese sistema de cambios constantes que le permita dar respuesta a los nuevos retos, surgiendo de esta forma una rama especializada de la administración científica desde que sus principales predecesores como Frederick, Winslow y Taylor (1998), con su filosofía productivista-humanista entre otros aportaron la adecuada combinación de los principios, técnicas y procedimientos de la producción y de las aspiraciones justas de los empleados.

En relación a lo mencionado anteriormente, las organizaciones se han visto obligadas a buscar e implementar novedosas estrategias adaptadas a las nuevas necesidades que impone el mundo actual para garantizar su supervivencia en un universo que experimenta cambios significativos, donde el desarrollo tecnológico y la exigencia de la calidad y la competitividad han sido considerados como factores importantes que han contribuido en forma más determinante en el manejo eficaz y eficiente del recurso humano.

En este orden de ideas, es necesario contar con un talento humano en las organizaciones, trabajadores que posean los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y competencias que demanda los tiempos actuales y el mercado laboral; hombres y mujeres competitivos capaces de transformar e

innovar, garantes de un futuro sustentable y sostenible para futuras generaciones.

Ahora bien, Druker(2002), expresa que la gerencia educativa maneja el talento humano que puede ser complejo diverso y variable, las personas son fuentes de impulso propio que dinamizan las organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas, en el nuevo entorno de competencia el talento humano juega un papel fundamental, constituyéndose como principal activo dada su contribución decisiva a la creación de valor, la competitividad y la adaptación a los nuevos cambios; buscando nuevos modelos, técnicas y sistemas que permitan adquirir de manera eficaz y eficiente.

De acuerdo con el párrafo anterior, la Gerencia de Talento Humano implica una visión corporativa; porque gestiona de manera integral recurso humano a la dinámica que marca el mercado global; por lo que debe ser considerado como un sistema donde intervienen cinco subsistemas independientes: captación, selección e inducción, desarrollo y control; cuyas políticas se basan en cómo mantener eficientemente cada uno de estos. En este sentido, Chiavenato (1995) afirma que:

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso, a saber; a) la administración de recursos humanos incluye el conjunto de actividades necesarias para seleccionar, mantener y evaluar la actuación del personal; b) el proceso de reclutamiento y selección definido como la realización del conjunto de actividades destinadas a escoger el candidato cuyas características mejor coincidan con los requerimientos del cargo. (p.238).

Es decir, las empresas llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis en la atención a las personas que trabajan para ellas, por lo que es necesario cambiar la forma de captarlos y seleccionarlos para afrontar los nuevos desafíos del entorno global; inspirada además en una nueva filosofía de gestión, en la cual los valores humanos son imprescindibles, formando parte de la cultura organizacional, a fin de formar un capital humano involucrado, comprometido en una misión y visión compartida, como ventaja

competitiva que beneficie la efectividad y la excelencia de organizaciones inteligentes.

Por consiguiente, se debe decir que no existe un patrón único o universal para captar y seleccionar el talento humano de una organización o institución; por cuanto los métodos han evolucionado y asimismo las técnicas de selección, donde cada día en este mundo cambiante se hacen más sofisticadas. Hablar de captar, el mejor talento representa uno de los cambios más importantes que ha experimentado la gestión del talento humano, si bien es cierto, las nuevas tendencias sugieren la selección basada en competencias, esta se convierte en un proceso continuo, permitiendo un crecimiento elevado y mayor posicionamiento en el mercado, sin olvidar otro factor importante como lo es la rotación, la cual es inevitable y deja plazas vacantes que se deben cubrir con solicitantes que estén en la organización o fuera de ella.

Las competencias que posean las personas, su capacidad para agregar valor, representan un factor de productividad clave y una ventaja competitiva diferencial a los fines estratégicos de la organización o institución. La capacidad intelectual es la clave y, en la nueva tendencia global de la información, esta será la que lleve la responsabilidad de permitir, alinear el capital intelectual con los lineamientos principales de la Organización. Al respecto, Chiavenato (2002) señala que:

En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según posición, títulos universitarios o por las relaciones familiares, el talento no importaba. Hoy esto es sustituido por la destreza y capacidad de acción de los empleados, sino existe un capital humano capaz de innovar y aprender, las empresas fracasaran (p.169).

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede aseverar que en todas las organizaciones públicas y privadas a nivel mundial, el proceso de selección del personal ha venido evolucionando pasando por un cambio transformador,

el cual se ha venido visualizando en el perfeccionamiento de los métodos y estrategias con el solo propósito de incrementar los niveles de efectividad de las diferentes actividades que se realizan.

Desde este punto de vista, es importante señalar que el Ministerio del Poder Popular para la Defensa, ubicada en Fuerte Tiuna en la ciudad de Caracas Distrito Capital posee un Viceministerio de Educación para la Defensa, que tiene como propósito fundamental: Dirigir y ejecutar la rectoría del Sistema Educativo Militar; así como planificar, formular, actualizar, controlar y evaluar políticas, estrategias, planes de estudio y proyectos dirigidos a garantizar una educación de calidad, para asegurar el cumplimiento de la defensa militar, la cooperación en el mantenimiento del orden interno y la participación activa en el desarrollo nacional. Gaceta Oficial N° 367.910 de fecha 12MAR2009.

En tal sentido, es de suma importancia analizar si el talento humano específicamente el personal civil docente que labora en las direcciones del Viceministerio de Educación para la Defensa posea las competencias necesarias para el logro de la misión institucional. Tomando en cuenta la especificidad de la Modalidad Militar se plantea la necesidad de proponer un perfil del cargo a ofertar, al personal civil docente tomando en cuenta la pedagogía militar, herramienta que deben dominar dentro de este contexto militar.

Por ende, según la modalidad de la Educación Militar, beneficia a los ciudadanos que deseen ingresar a la carrera Militar el cual posee su propia estructura de funcionamiento como lo establece el Artículo 26 de la Ley Orgánica de Educación:

Las modalidades del Sistema Educativo son variantes educativas para la atención de las personas que por sus características y condiciones específicas de su desarrollo integral, cultural, étnico, lingüístico y otras, requieren adaptaciones curriculares de forma permanente o temporal con el fin de responder a las exigencias de los diferentes niveles educativos. Son modalidades: La educación especial, la educación de jóvenes,



adultos y adultas, la educación en fronteras, la educación rural, la educación para las artes, la educación militar, la educación intercultural, la educación intercultural bilingüe, y otras que sean determinadas por reglamento o por ley. La duración, requisitos, certificados y títulos de las modalidades del Sistema Educativo estarán definidos en la ley especial de educación básica y de educación universitaria.

Así como también en la Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana en sus artículos: 146, 147, 148, 149, 150, 151 y 152 en donde se expresa la Educación Militar formada por valores históricos, de funciones, estructuras docentes y administrativas, necesarias para armonizar y unificar las políticas de Estado en la ejecución del proceso de enseñanza y aprendizaje para la Defensa Integral de la Nación, en donde se fundamenta el principio del talento de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, sustentada en principios y valores de la Doctrina Militar Bolivariana, con bases fundamentales en el concepto estratégico militar para la Defensa Integral de la Nación.

En esta modalidad militar se busca la formación, capacitación, actualización de los profesionales que integrara la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, del mismo modo, se requiere de un nuevo estilo de gerencia que permita gestionar de manera integral el recurso humano a la dinámica que nos impone la actualidad en este contexto militar, es por ello que en esa búsqueda de dar respuesta a las necesidades institucionales, se está implementando la gestión por competencias, al considerarla una herramienta indispensable para enfrentar la competitividad; la cual permite identificar sistemáticamente las competencias requeridas y contribuye a aumentar la excelencia de las competencias individuales para un desempeño efectivo en el ámbito laboral.

Dentro de esta perspectiva, en el Viceministerio de Educación para la Defensa perteneciente al Ministerio del Poder Popular para la Defensa, tiene la necesidad de identificar el perfil de competencias de los cargos del talento humano del personal docente civil, inquietud e información que emergió a

través de la observación directa efectuada en la misma, donde se evidenció que el sistema de selección del personal docente civil que existe actualmente no responde a las necesidades que se proyectan, al carecer de competencias que permitan ofrecer aportes y respuestas adecuadas al contexto y modalidad militar del Viceministerio.

Actualmente el Viceministerio de Educación para la Defensa cuenta con tres (03) Direcciones: Dirección General de Desarrollo Educativo Integral, Dirección General de Política y Programación Educativa y Dirección General de Investigación y Desarrollo; el organigrama estructural está diseñado con el objeto encaminar y procesar cada una de las áreas que son importantes para el buen funcionamiento de los procesos educativos que se imparten en los institutos adscriptos al Viceministerio, de manera que es indispensable una selección, basado en un perfil por competencia del personal docente calificado, como algunos otros aspectos y características individuales que se consideran para los cargos vacantes, guiado por criterios asociados al nivel de instrucción o escolaridad, experiencia, empatía institucional y personal.

Cabe señalar, que en el proceso de reclutamiento no existe un instrumento de selección validado que garantice la gestión o selección del proceso de competencias que conlleve a la elección del personal calificado y capacitado para cumplir con las exigencias del cargo. Situación que evidencia la carencia de un perfil que permita equiparar las habilidades, intereses, aptitudes, conocimientos, experiencias de los solicitantes, con las especificaciones del cargo y los niveles de desempeño que se requieren dentro de esta modalidad educativa.

El Viceministerio de Educación para la Defensa, al contar con un talento humano altamente calificado se traduce en un desarrollo y crecimiento de la organización en términos de excelencia, puesto que es de vital importancia poseer un personal docente adecuado que garantice la productividad, competitividad y calidad en el proceso educativo militar. Por esta razón, es

necesario tener presente que la Gerencia educativa militar que se imparte desde el Viceministerio de Educación para la Defensa, está inmersa en un dinamismo acompañada de nuevas concepciones y cambios que experimenta nuestro país en la cual debe considerarse que la concepción del docente civil que labora en esta estructura es determinante en el logro de la calidad educativa militar e institucional.

Por lo tanto, las selecciones de los docentes que van a formar parte de cada una de la direcciones adscritas al Viceministerio de Educación para la Defensa, debe estar orientada en la búsqueda de profesionales con excelentes competencias básicas, genéricas y técnicas que se adapten al perfil de los diferentes cargos para que conduzcan hacia la práctica educativa-administrativa en términos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores para el ejercicio eficiente y eficaz del rol que corresponde desempeñar dentro de la Modalidad Militar en función a la misión y visión del Viceministerio de Educación para la Defensa.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal docente civil que labora en las Direcciones Generales del Viceministerio de Educación para la Defensa?

¿Cómo establecer las competencias del personal docente civil requeridas para optar a los cargos de las Direcciones Generales del Viceministerio de Educación para la Defensa?

¿Cuál es la necesidad de proponer un perfil por competencias del personal docente civil que ocupa los cargos de las Direcciones Generales en el Viceministerio de Educación para la Defensa?

Por lo analizado anteriormente, es fundamental realizar un estudio de cómo es el proceso de selección del personal docente civil que labora en la sede del Viceministerio de Educación para la Defensa, ubicado en el Ministerio del Poder Popular para la Defensa, a objeto de identificar las debilidades y a la

vez ofrecer herramientas que incrementen valor a la gestión del capital humano y el logro de la misión institucional, elevando la calidad del servicio educativo en la modalidad de educación militar en la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta del perfil de competencias de los cargos docentes del personal civil que se desempeñan en las direcciones generales adscritas al Viceministerio de Educación para la Defensa de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

### **Objetivos Específicos**

- Describir el proceso de selección del personal docente civil del Viceministerio de Educación para la Defensa.
- Definir las competencias de los cargos docentes del personal civil de las Direcciones Generales adscritas al Viceministerio de Educación para la Defensa.
- Plantear el perfil profesional del personal civil docente, de acuerdo a los cargos establecidos en la estructura organizativa del Viceministerio de Educación para la Defensa.

## JUSTIFICACIÓN

En el competitivo mundo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del talento humano. El factor que hace que una empresa sea diferente, en el sector público o privado, son las personas. La calidad de los empleados influye de manera importante en la productividad, en el servicio que se presta y principalmente, en su supervivencia.

La importancia de este estudio influye que en la actualidad el Viceministerio de Educación para la Defensa, se encuentra en una fase de reorganización estructural en busca de la excelencia, donde el talento humano juega un papel principal y en conjunción con los procesos docentes - administrativos, constituye un elemento importante para la buena marcha, éxito de las actividades y el logro de los objetivos institucionales; razón suficiente para considerar que el elemento humano es el más valioso de los recursos y en este sentido, esta investigación pretende conocer las debilidades existentes en el proceso de selección del talento humano docente civil de la institución objeto de estudio.

En este mismo orden de ideas, el Viceministerio de Educación para la Defensa se encuentra enmarcado en la modalidad militar que según su especificidad cuenta con la Pedagogía militar, definida como la Ciencia de la Educación aplicada al campo de militar, que tiene su objeto de estudio (el hecho educativo), establecido en la regularidad con que se presentan los hechos educativos (ha establecido leyes), cuenta con ciencias auxiliares, ayuda a otras ciencias, emplea en sus investigaciones métodos peculiares, la Agología (ciencia de la educación general) y la Agotécnia (técnica o arte de la educación), de allí que una mirada hispánica de la pedagogía oriente su incumbencia hacia el “separar y estudiar analíticamente los hechos referentes a la educación” (Hernández y Tirado, 1940, p. 45).

Por consiguiente, la propuesta de esta investigación constituirá un valioso aporte para el Viceministerio de Educación para la Defensa, ya que permitirá a la organización tener un instrumento de selección basado en competencias para el perfil de los cargos del personal docente civil que labora en las Direcciones Generales, fortaleciendo el proceso gerencial, el logro de la misión, visión y la prestación de un óptimo servicio educativo administrativo. De la misma manera, esta investigación podrá servir de base a futuros estudios orientados a mejorar los procesos de gestión del talento humano, ya que su aplicación facilitará la selección del personal por competencias en forma efectiva, en esta modalidad militar, generando valor agregado a los procesos de forma estratégica, con los cuales redundarán en beneficio a la organización de las tres direcciones: Dirección General de Desarrollo Educativo Integral, Dirección General de Política y Programación Educativa y Dirección General de Investigación y Desarrollo; que están a su cargo. Por esta razón, el estudio se encuentra enmarcado dentro de la línea de investigación "*humanización de la educación universitaria, realización del talento humano, reconocimiento cultural y espacial y creación innovadora transformadora del estatus*", como condicionantes del cambio estratégico para ofrecer una valiosa herramienta que apoye dentro del área de Post-Grado, una gestión eficiente en el ámbito del capital humano, que servirá de sustentación teórica para mejorar el proceso de selección, donde se fijen criterios y estrategias efectivas de interés e innovación frente a los cambios constantes del entorno. Se pretende entonces, definir lineamientos formales orientados al talento humano de la institución mencionada, teniendo como referencia un perfil de competencias alineados con la misión y visión del Viceministerio de Educación para la Defensa.

## **Alcance**

La presente investigación está circunscrita al Viceministerio de Educación para la Defensa, ubicada en el Ministerio del Poder Popular para la Defensa, piso 5, Fuerte Tiuna, El Valle, Distrito Federal, y presenta un estudio que permite una mayor efectividad en el proceso de selección por competencias y perfil de docentes civiles que labora en esta institución; de esta manera el alcance de la propuesta está fundamentado en fortalecer la Gerencia de Recursos Humanos a través de la optimización de sus procesos para presentar alternativas de solución con la finalidad de lograr una selección más objetiva y planificada a través de lineamientos y perfiles acordes a las necesidades existentes.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de la Investigación**

El origen de la globalización mundial podemos encontrarlo en el proceso de internacionalización de la economía, que se viene dando desde la segunda guerra mundial, por lo que los altos niveles de competitividad existentes, hacen que se requiera una mirada diferente para analizar el impacto y real aporte del talento humano al interior de las organizaciones. En la presente Sección se muestran una serie de trabajos anteriores que guardan estrecha relación con esta investigación y permiten sustentar el presente trabajo de investigación. Entre estos destacan los siguientes:

En primer lugar se menciona la investigación de Espinoza (2007) presentada en la Universidad de Santiago de Chile, titulada “Competencias laborales y prácticas educativas de docentes de enseñanza medio técnico profesional”, donde se plantea la relación existente entre las competencias docentes y las habilidades que desarrollan los educandos, basada en la premisa que si el docente es competente en su labor educativa, en consecuencia sus alumnos serán competentes en su desempeño profesional. El diseño de la investigación es no experimental, puesto que no se manipularon las variables establecidas, sino que se observaron situaciones en su contexto natural y luego se analizaron. El estudio se enmarcó en una investigación transaccional/correlacional/causal, debido a que se relacionaron las variables de métodos de enseñanza con las competencias laborales de docentes y alumnos en práctica.

La investigadora concluyó que, los docentes presentan competencias laborales académicas y no desarrollan competencias didácticas y organizativas. Así mismo, los centros educativos no tienen como prioridad potenciar el perfeccionamiento de estos docentes, ya que esto implica un costo adicional; en consecuencia las competencias laborales que lograron desarrollar los alumnos no les permitió ingresar en su mayoría al mercado laboral relacionado con su sector económico. Es interesante observar que el presente estudio y la investigación en desarrollo guardan una estrecha relación por cuanto ambas buscan una solución a un problema detectado, cuyo procedimiento servirá de base para determinar las competencias docentes; lo que representa un factor determinante en el logro de la calidad educativa.

Del mismo modo, se toma la investigación de Montes de Oca (2006), realizada en la Universidad Fermín Toro, propuesta titulada Selección de Personal por competencias para el personal docente que labora en el área de informática en el Instituto Universitario de Tecnología Mario Briceño Irigorry (I.U.T.M.B.I.), ubicado en Carora, estado Lara; la misma está enmarcada dentro de un diseño de campo de carácter descriptivo, la población sobre la cual impactaron los resultados es la comunidad docente de la especialidad de informática. La recolección de información, se obtuvo a través de la aplicación de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo, las cuales están relacionadas con el perfil del cargo y las competencias que deben poseer los candidatos para el cargo. Los resultados obtenidos evidenciaron la necesidad de elaborar el Programa en referencia; el cual permitirá a la empresa la selección del personal más adecuado para el alcance de sus objetivos.

En tal sentido, la relación existente radica en que el Viceministerio de Educación para la Defensa, está en la búsqueda constante de la excelencia educativa; por lo cual la selección de talento humano por competencias busca la integración de múltiples procesos interrelacionados como son las

competencias curriculares, técnicas y conductuales que permitirían a los futuros trabajadores desempeñar con eficiencia el rol docente, investigador y social.

De acuerdo con el estudio presentado por Leal (2006), de la Universidad Fermín Toro, tuvo como propósito fundamental formular un Plan de Admisión de Capital Humano basado en un Modelo de Competencias para el personal de vigilancia de la Empresa Serenos Yaracuy, C.A., en Barquisimeto, estado Lara. El estudio estuvo enmarcado dentro de la modalidad de diseño de campo con carácter descriptivo, realizándose un diagnóstico previo. Los resultados concluyeron que existe la necesidad de proponer un plan de admisión de capital humano, de tal forma que la empresa pueda llevar a cabo un proceso de captación y selección de manera que garantice la contratación del personal con las competencias que se requieren para alcanzar el logro de los objetivos.

En este orden de ideas, el Viceministerio de Educación para la Defensa, a través del mejoramiento continuo de sus procesos administrativos, requiere de un talento humano creativo, con habilidades, capacidades y con altos niveles de desempeño para el logro de los objetivos propuestos en cada una de las Direcciones Generales adscritas a este Viceministerio.

Finalmente, Urbina (2004) bajo un estudio de campo, de tipo descriptivo, titulado Selección de Personal basado en el modelo de gestión por competencias, realizado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez en Barquisimeto, realizó un análisis de los diversos enfoques presentados por David Mc Clelland, en el cual expone que el proceso de selección de personal por competencias se basa en conocimientos, experiencias, destacando las características y ventajas del mismo. Concluyendo que la selección de personal por competencias obliga a la educación formal del individuo, a adoptar nuevas estrategias para prepararlo desde el punto de vista técnico y personal. Así mismo, seleccionar personal con competencias básicas, aptitudes, capacidades y habilidades combinadas

con las experiencias y conocimientos necesarios para ocupar el cargo requerido en cualquier empresa.

Al relacionar con el presente estudio, se puede inferir que la selección por competencias permitiría la incorporación de talento humano con cualidades, características y habilidades acordes a la necesidad que presenta la institución.

### **Marco Teórico**

El ser humano, como todo ser vivo es un todo integrado que constituye un suprasistema dinámico, formado por muchos subsistemas perfectamente coordinados como son el subsistema físico, químico, biológico, psicológico, social, cultural, ético-moral y espiritual, todos juntos e integrados constituyen la personalidad. Por ello, la complejidad y unicidad de la persona requiere también una interpretación diferente del concepto de ciencia, con su fundamentación filosófica y rigurosa metodología. En este sentido, el concepto de desarrollo cuando está referido al hombre, debe ser entendido en sentido estricto en los niveles de las estructuras físicas, químicas y biológicas. La amplitud y complejidad del desarrollo humano ha propiciado que múltiples disciplinas se hayan abocado a estudiar, desentrañar su enigmática naturaleza y realidad.

El mundo actual trae una nueva visión del talento humano, convirtiéndolo en el integrante más importante para lograr el éxito en el mundo empresarial, ya que visualizar el recurso humano como parte esencial significa valor económico tanto para las empresas como para los trabajadores. Concebida esta nueva perspectiva se integran modelos de gestión de talento humano por competencias, vinculándose los dos puntos de vista que antes se creían nada relacionados, los recursos económicos y humanos. Los departamentos de gestión humana reprograman la dirección del personal, planteándolos no como un costo sino como una inversión, suponiendo una nueva perspectiva

que permita la competitividad, abandonando el enfoque tradicional, evolucionando hacia una estrategia en donde el talento humano es quien logra los objetivos estratégicos de la organización, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional, clave en el desarrollo de empresas exitosas.

El trabajo de las competencias requiere un proceso complejo, y aunque representa un punto medular para las empresas, es importante aclarar que sobre el tema hay diversidad de criterios; sin embargo, las organizaciones inteligentes adecuan el modelo tomando los aspectos necesarios según sus necesidades reales, tal como se presenta en esta investigación, en donde se consideran los tópicos más relevantes a juicio del investigador en función de la institución que se menciona en el presente trabajo.

### **Modalidad del Sistema Educativo**

El Sistema Educativo Venezolano está comprendido por niveles y modalidades. Estos niveles y modalidades cumplen un papel importante en el desarrollo cognoscitivo, intelectual y educacional, del niño, niña y adolescente de cada familia. El Sistema Educativo Venezolano comprende 4 niveles y 6 modalidades. Son niveles: La Educación Preescolar, La Educación Básica, La Educación Media Diversificada y Profesional y la Educación Superior. Se consideran oficialmente modalidades La Educación Especial, La Educación para las Artes, La Educación Militar, La Educación para la Formación de Ministros del Culto, La Educación de Adultos y La Educación Extra – Escolar.

## **Modalidad Educativa Militar**

El Sistema Educativo Militar de Venezuela, de acuerdo al Concepto Estratégico Militar de la Fuerza Armada Nacional, tiene la misión de formar, capacitar y adiestrar a profesionales pro-activos, responsables, conscientes del compromiso con la defensa integral y su participación activa en el desarrollo del país, logrando una formación integral e interdisciplinaria que los capaciten para interactuar con la administración pública o privada; dicho sistema educativo se orientará hacia una sólida cultura humanística, científica, de investigación y espiritual, que promueva el liderazgo y la autogestión educativa, el desarrollo de las competencias, que facilite la adaptación de sus conocimientos a las transformaciones continuas de la ciencia y la tecnología, con énfasis en la observancia y respeto de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario.

Las consideraciones anteriormente expuestas conllevan a la formulación de lineamientos estratégicos, tales como:

- La exaltación y valoración del concepto de profesionalismo en el campo militar basada en la definición “El oficial de carrera que se consagra a la experiencia, responsabilidad y pertenencia a la profesión de las armas, con la competencia necesaria y aceptación incondicional de cumplimiento del deber”, y en la aplicación de sus principios básicos.
- La formación del líder militar estará orientada a través de un programa de liderazgo centrado en el amor a la patria, el sentido del deber y los valores éticos, morales y espirituales de la sociedad venezolana, dirigido al cultivo de las virtudes esenciales tales como: el patriotismo, el honor, la prudencia, la justicia, la integridad, la fe, el valor, la humildad y asimismo desarrollar una serie de cualidades que definirán su carácter, como lo son: el coraje, la disciplina, la decisión, la competencia profesional, la humanidad, la confianza en sí mismo, la lealtad, la entrega, la voluntad, la

energía, la inteligencia, la probidad, la firmeza; la cual deberá entenderse como un cambio de conducta que siendo inculcada tanto en la etapa de formación como la profesional busque internalizar los valores a través de su actuación diaria evidencien su condición de líder.

- La formación y capacitación de un profesional competente ante las exigencias de la seguridad y defensa, de la integridad, evolución y destino de la Nación en lo relativo a la actividad militar, con dominio de varios idiomas y probadas habilidades en el manejo y aprovechamiento de los medios y plataformas informáticas.
- El fomento de la gerencia del conocimiento para generar y compartir ideas, participar en equipos multidisciplinarios, en la búsqueda permanente de información, preparado en la toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo, de una manera acertada y proactiva.
- El establecimiento de un ambiente donde se incentive el trabajo en equipo y el desarrollo de nuestra cultura organizacional dirigida hacia la innovación, valoración de nuevas ideas, riesgos, incentivando la interacción, la interdependencia, la cooperación y la comunicación efectiva entre sus integrantes.
- La relación entre el Estado y los sectores productivos del país agrega un mayor alcance y oportunidad a las actividades logísticas de la Fuerza Armada Nacional, alineando las necesidades generales y específicas, con el empleo, el desarrollo propio y el de la Nación. En tal sentido es necesario la consolidación de la doctrina logística conjunta, cuyas acciones estarán orientadas hacia el incremento continuo de la interoperabilidad, compatibilidad básica entre los Componentes y economía de escala, fortaleciendo y desarrollando la cultura organizacional del mantenimiento y la innovación en todos los niveles.

## **Los Niveles de la Educación Militar y la Aplicación de las Teorías del Aprendizaje**

El epicentro de la educación es el ser humano, en su comportamiento, en la adquisición de saberes, en su proceso esencial del cual se puede explicar y valorar el aprendizaje. Ese desarrollo cognitivo, social y afectivo del individuo es el producto de su experiencia de las acciones o inacciones y del resultado que el obtiene para generar productos académicos en todos los niveles y modalidades que el sistema educativo le exige.

Es por ello, que en el contexto del proceso integrador del aprendizaje, los planteamientos ofrecidos en este trabajo están apoyados conceptualmente para promover el alcance de los objetivos formulados en cuanto al análisis de la modalidad militar a la luz de los enfoques conductista y constructivista, en el entendido que ambos orientan la acción del docente para lograr una construcción de conocimiento basadas en la interacción con su realidad vs un cambio de la conducta ante una situación; la experiencia para apropiarse del conocimiento vs estímulo reforzador; acción en diversos contextos vs la exclusividad del salón de clases y el cumplimiento de metas de aprendizajes vs estímulo - respuesta.

De tal forma se observará una comparación de los diferentes niveles en la Educación Militar en función al reconocimiento analítico de la naturaleza de esta modalidad educativa.

### **Educación Militar**

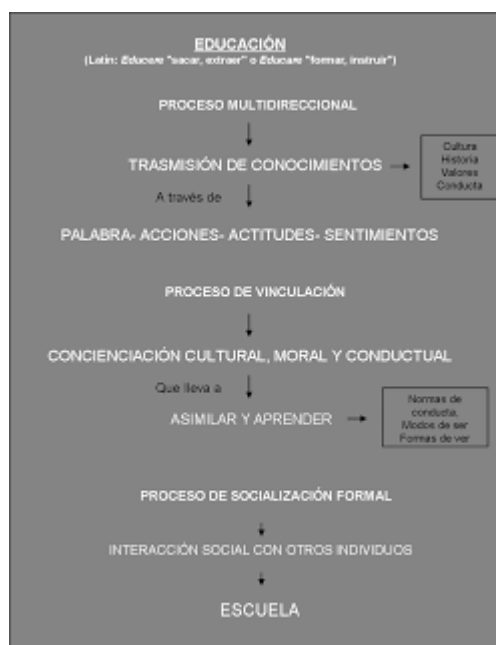
#### **Definición**

Para determinar la definición de Educación Militar es necesario desagregar ambos términos de manera que pueda entenderse y posteriormente conjugarse en una sola expresión. En tal sentido, y para un mejor entendimiento, observemos los siguientes esquemas y definiciones:



## Cuadro Nº 1.

### Denominación de la palabra Educación.



Entendiendo esto, la *Educación* puede definirse como un sistema de elementos transformadores de conducta mediante múltiples procesos:

Proceso Multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar, no sólo a través de la palabra, sino por todas las acciones, sentimientos y actitudes en los individuos.

Proceso de Vinculación y Concienciación Cultural, Moral y Conductual entre los individuos de determinada sociedad, en el que las diferentes generaciones aprenden normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo aprendido de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.

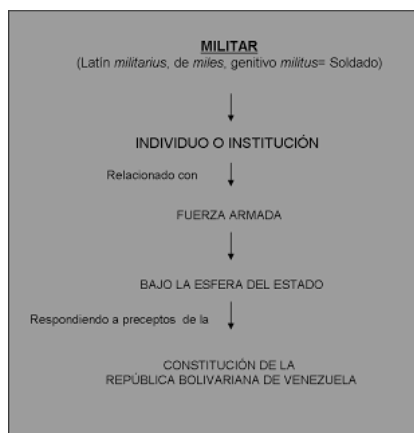
Proceso de Socialización Formal de los individuos de una sociedad mediante la interacción con otros individuos, sean estos copartícipes o formadores, en la escuela formalmente estructurada o informal.

El término *Militar* viene de *Militarius*, referente a las organizaciones de defensa y guerra de la antigua Roma, donde se normaban en grupos de mil individuos para un posible combate con el enemigo, a cada individuo se le daba el nombre de *Militus* o miembro del grupo de mil. Aunque ya civilizaciones más antiguas contaban con organizaciones de ese tipo es en Roma que se le da el término moderno.

En la actualidad *Militar* hace referencia a los individuos y sus mandos, instituciones, instalaciones, equipamientos, vehículos y todo aquello que forme parte de forma directa e inseparable de la Fuerza Armada, creada y organizada por el Estado con la misión fundamental, pero no exclusiva, de defender la integridad territorial y la soberanía por medio del uso de la fuerza y las armas en caso de ser necesario.

Una persona se considera militar sólo si es integrante de la Fuerza Armada legalmente constituida y reconocida y ostenta un rango o grado dentro de dicha institución.

**Cuadro N° 2.**  
**Denominación de la palabra Militar.**



Una vez entendidos ambos términos por separado se puede definir entonces el concepto de Educación Militar.

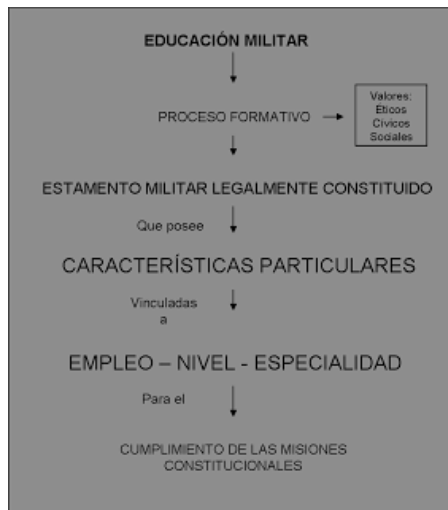
La *Educación Militar* es un proceso formativo, basados en principios que se complementan con un conjunto de valores éticos, morales, cívicos,

sociales y culturales, de transformación física, mental y cultural de hombres y mujeres, para el servicio profesional y técnico a su país y a sus instituciones, mediante un ejercicio de la lealtad al país y a su institución, a través del desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas, y del cultivo de la inteligencia, prestando especial atención al fortalecimiento de valores y virtudes humanas que permitan la cohesión y la hermandad necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones y para el respeto a la ciudadanía.

Tiene como propósito capacitar a los cuadros de mando de la Fuerza Armada, bajo la premisa de ser dignos y útiles a la patria, a fin de disponer de componentes militares profesionales, instruidos y aptos para cumplir eficientemente sus misiones institucionales y participar en el desarrollo nacional como lo establece la Constitución y las leyes.

De tal manera, podemos esquematizarlo de la siguiente forma:

**Cuadro N° 3.**  
**Denominación de la palabra Educación Militar.**



El Ministerio del Poder Popular para la Defensa de la República Bolivariana de Venezuela, en su página web (<http://www.mindefensa.gob.ve/viceduddef/>) establece lo siguiente con

respecto a la conceptualización del término Educación Militar dentro del Sistema Educativo Militar venezolano:

La Educación Militar en el Sistema Educativo Nacional, es un conjunto orgánico, integrador de funciones, estructuras docentes y administrativas, que garantizan la unidad de las políticas en la ejecución del proceso educativo de los integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

La educación militar se fundamenta en el desarrollo permanente de las capacidades físicas y psíquicas de los integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, a través de los procesos educativos sustentados en los valores superiores del Estado, éticos, morales, culturales e intelectuales, dentro de los parámetros que forman el conocimiento y la praxis profesional.

La educación militar se sustenta en los principios de unidad, interrelación, continuidad, coherencia, flexibilidad, innovación, factibilidad y productividad, y su organización se fundamenta en una estructura técnico-administrativa en la cual:

- 1) Se establece, la integración e interrelación de los patrones educativos entre los Componentes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana;
- 2) Se disponen las condiciones apropiadas, para ajustar su currículo de estudios, de acuerdo a los cambios metodológicos, teóricos y jurídicos que ocurran en el campo del conocimiento a escala universal;
- 3) Se fijan las normas para la orientación y organización de los procesos educativos requeridos, mediante los cuales se fortalece la calidad de la educación militar;
- 4) Se definen las regulaciones que promueven la orientación educativa y profesional, para el logro del máximo aprovechamiento de las capacidades, aptitudes y vocación de los integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana;
- 5) Se establecen los recursos materiales e inmateriales, necesarios para la organización de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, a fin de facilitar la aplicación de un enfoque sistémico de la educación militar;

6) Se facilite la interrelación con las funciones para el fomento de la ciencia y la tecnología, desarrolladas dentro de la organización de la Dirección de Investigación y Desarrollo de la Dirección de Educación del Ministerio del Poder Popular para la Defensa.

La educación en el Sistema Educativo Militar incluye las dimensiones siguientes:

**Dimensión Militar:** Exclusiva para los integrantes activos de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, que comprende la educación en la conceptualización avanzada de las ciencias y artes militares y en otras disciplinas científicas y tecnológicas, aplicadas a la defensa integral de la Nación; en función de la misión de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

**Dimensión Cívico-Militar:** Dirigida al personal militar y civil de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, la cual comprenderá todos los centros educativos de formación no militar en sus diferentes niveles y modalidades.

### **Los Niveles Educativos Militares y la Aplicación de las Teorías del Aprendizaje**

La explicación anterior se hace necesaria para ubicar estructuralmente a la *Educación Militar* en el Sistema Educativo Militar venezolano, enumerar sus elementos e instituciones dentro del esquema de niveles y modalidades para posteriormente hacer la comparación y análisis de la aplicabilidad de las teorías del aprendizaje, específicamente el *Conductismo* y el *Constructivismo*.

Dentro de la organización militar venezolana, correspondiendo a la estructura del Viceministerio de Educación del Ministerio del Poder Popular para la Defensa, se pueden distinguir dos dimensiones de actuación que establecen los niveles administrativos de la acción educativa, la *dimensión*

*Militar*, que determina la formación estrictamente para los miembros de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, y la *dimensión Cívico-Militar*, que corresponde a la formación del personal civil en conjunto con el militar para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos del estamento militar. Ambas dimensiones son administradas por Direcciones ministeriales

Estas dimensiones son maneras de visualización de la estructura por su forma de operación, en tal sentido se entiende que existan instituciones educativas adscritas al Ministerio del Poder Popular para la Defensa que van desde aquellas que no tienen una orientación militar a las instituciones que sí la tienen, en consecuencia se pueden observar desde instituciones de Educación Básica, que incluye, como lo establece la Ley de Educación, Educación Inicial (preescolares y maternas), pasando por instituciones de Educación Media (liceos militares y liceos de orientación civil), hasta instituciones a nivel Educación Universitaria (pregrados y postgrados). En cada una de estas instituciones se operan los esquemas de enseñanza ajustados a las diferentes teorías del aprendizaje según sean las dimensiones de la educación que se imparta y los objetivos que se persigan. De tal forma se puede esquematizar cada nivel y modalidad educativa ubicando la teoría que corresponda.

### **Los Fundamentos de las Teorías de Aprendizaje**

El ser humano en la búsqueda de respuestas a muchas interrogantes que se ha formulado en el ámbito de la reflexión hacia la comprensión de sí mismo y de sus organizaciones sociales se ha venido apoyando en un conjunto de ciencias, disciplina o áreas del saber, para explicar sus propios comportamientos, en estos ámbitos del ser científico se encuentra, entre otras, el Conductismo, el Cognitismo y el constructivismo.

**Conductismo:** se basa en los cambios observables en la conducta del sujeto. Se enfoca hacia la repetición de patrones de conducta hasta que estos se realizan de manera automática.

**Cognitivismo:** enfatiza la adquisición del conocimiento y estructuras mentales internas y, como tales, están más cerca del extremo racionalista del continuum epistemológico. El aprendizaje se equipara a cambios discretos entre los estados del conocimiento más que con los cambios en la probabilidad de respuesta. El aprendizaje se vincula, no tanto con lo que los estudiantes hacen, sino con que es lo que saben y cómo lo adquieren.

**Constructivismo:** se sustenta en la premisa de que cada persona construye su propia perspectiva del mundo que le rodea a través de sus propias experiencias y esquemas mentales desarrollados. El constructivismo se enfoca en la preparación del que aprende para resolver problemas en condiciones ambiguas; es afín al cognitivismo; las personas construyen sus ideas sobre un medio físico, social o cultural a partir de la interacción entre las personas como de ellas con el mundo. Este enfoque postula la realidad como elaboración individual y colectiva de significados con respecto a sí mismo y el mundo.

**Cuadro Nº 4.**

**Ubicación Teórica del Aprendizaje Aplicada en la Educación Militar.**

<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	<b>Educación Básica:</b> preescolares y maternas asistenciales, escuelas ecológicas.
<b>DIMENSIÓN</b>	Cívico-Militar
<b>TEORÍA DEL APRENDIZAJE APLICADA</b>	Conductismo- Cognitivismo -Constructivismo
<b>¿CÓMO Y POR</b>	Las características del desarrollo intelectual

<p><b>QUÉ SE APLICA?</b></p>	<p>humano tienen su mayor nivel de recepción en los primeros cinco años de vida y se procesan durante el crecimiento. La educación impartida en el nivel de educación básica tiene como fin la adquisición y construcción del conocimiento mediante la experimentación con el entorno bio-psico-social, lo que lo hace un nivel educativo complejo.</p> <p>Las instituciones de este nivel presentes en la estructura educativa de la FANB no tienen implicación en la formación de carácter militar, se constituyen en un servicio prestado a los hijos del personal militar y civil.</p>
------------------------------	--

<p><b>NIVEL EDUCATIVO</b></p>	<p><b>Educación Media:</b> Liceos militares de los distintos componentes de la FANB, Liceos militarizados a la orden del Ministerio y liceos civiles en la comunidad militar. Escuelas de Formación de Tropas Profesionales (*)</p>
<p><b>DIMENSIÓN</b></p>	<p>Militar/ Cívico-Militar</p>
<p><b>TEORÍA DEL APRENDIZAJE APLICADA</b></p>	<p>Cognitivismo - Conductismo</p>
<p><b>¿CÓMO Y POR QUÉ SE APLICA?</b></p>	<p>En este nivel educativo los contenidos programáticos se despliegan según sus características y especialidades; la formación es primordialmente cognitivista en actividades como ciencias, educación social e historia, constructivista</p>



	en artes y cultura y conductista en cuanto a actividades de tipo normativa y repetitiva, especialmente en la orientación militar en los institutos educativos que lo aplican (liceos militares y militarizados).
--	--

No constituida formalmente como nivel medio de la educación

<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	<p>Educación Universitaria:</p> <p>Pregrado</p> <p>UNEFA</p> <p>Universidad Militar Bolivariana de Venezuela, (anexo 2)</p> <p>UMBV (cinco academias)</p> <p>Postgrado:</p> <p>UMBV</p> <p><b>Centro de Estudios Tácticos, Técnicos y Logísticos:</b> Escuela Superior de Guerra / Instituto de Altos Estudios de la Defensa Nacional</p> <p><b>Centro de Estudios Estratégicos:</b> Escuelas de Especialización Militar</p>
<b>DIMENSIÓN</b>	Cívico-Militar / Militar
<b>TEORÍA DEL APRENDIZAJE APLICADA</b>	Conductismo -Cognitivismo -Constructivismo

**¿CÓMO Y POR  
QUÉ SE  
APLICA?**

El nivel Universitario de la Educación Militar tiene la característica de amplitud que le otorga la mirada universal del conocimiento. La formación tiene particularidades en cuanto a su aplicación. Existen situaciones en que el formando requiere ser guiado en su proceso de formación, especialmente a nivel de Pregrado, las teorías que mayormente se aplican son en consecuencia la Conductista y la Cognitivista. La orientación en disciplinas como la geografía, la historia y la geopolítica se encasillan en el manejo conceptual y muchas veces preconcebido en sus contenidos. La construcción de conocimientos es limitada.

A nivel de Postgrado se diversifica, la orientación ya no solamente es táctica, sino especialmente estratégica. La visión debe ser amplia, con dimensiones que sobrepasan las estructuras academicistas enclaustradas para observar las realidades pero con la posibilidad de construir las posibles respuestas a problemas dados. A este nivel es aplicable la teoría Constructivista.

## **Modalidad de Educación Militar**

De las comparaciones anteriores se debe hacer un aparte especial en la educación no académica, pero formalmente constituida tanto en la Ley de Educación como en los planes educativos y de adiestramiento de la FANB, como lo es lo correspondiente a la formación del personal militar en los cuadros de personal de Tropa Alistada.

Se dice no académica porque no existen, salvo la *Escuela de Grumetes* de la Armada Bolivariana, escuelas de formación de tropas alistadas. Su formación se circunscribe a los planes de adiestramiento de cada Componente de la FANB, delegada a cada Unidad y según su naturaleza operativa.

La categorización como Modalidad especial en el Sistema Educativo Nacional venezolano, contemplado en la Ley de Educación, se deriva de esta característica particular.

Los individuos de la Tropa Alistada son, en esencia, combatientes y operadores tácticos y deben responder a situaciones de trabajo bajo presión y en condiciones extremas, lo que obliga a condicionar una respuesta inmediata que pueda permitirle preservar su vida si fuese el caso. En consecuencia la teoría del aprendizaje que mayormente se marca en la formación en este nivel de la Educación Militar es, indiscutiblemente, la teoría Conductista.

Los conocimientos se basan en los cambios conductuales de los individuos, llevándolos a adoptar una manera de conducirse, personal y grupalmente, muy diferentes a la que poseían en su entorno natural u original. Se hace énfasis en el condicionamiento para la obtención de respuestas previamente establecidas y catalogadas en los manuales de instrucción y en los planes operativos de cada Unidad, sea esta administrativa o táctica.

Aunque en todas las situaciones de enseñanza-aprendizaje es factible la aplicación de las diferentes teorías de aprendizaje dada la diversidad de los contenidos que en ellas se observan, en la modalidad de Educación Militar se aplican mayormente dos enfoques teóricos: el Conductismo y el Constructivismo.

La aplicación de la teoría conductista en Educación Militar se debe a la facilidad de observar y evaluar los cambios y condicionamientos de conductas en el sujeto; condicionamientos necesarios para el cumplimiento cabal de las misiones que se les encomiende a cada individuo.

Para el enfoque constructivista el aprendizaje se obtiene a través de las experiencias previas que los seres humanos tienen como modelo del mundo y, a través de está, logra modificar su estructura mental en procurar de conseguir un mayor nivel de diversidad e integración, así como también del mundo que lo rodea en los aspectos del conocimiento científico, social y humanístico. El caso de aplicación de este enfoque teórico se observa mayormente a niveles de formación Estratégica en la Educación Militar donde el educando demuestra un nivel superior en el manejo teórico en el campo castrense.

La Educativo Militar en la República Bolivariana de Venezuela se caracteriza por abarcar todos los niveles en el Sistema Educativo Nacional, desde la educación inicial hasta postgrados, constituyéndose entonces en un subsistema complejo, con particularidades de formación y con amplitud en la aplicación de las diferentes teorías de aprendizaje.

## **Pedagogía Militar**

### **La emergencia del pensamiento pedagógico**

El significado del concepto de Pedagogía depende de las tradiciones y corrientes de pensamiento pedagógico en que este se inscribe. El término pedagogía significa la capacidad que el profesor tiene para enseñar, Durkheim (1989) la define como "... un cuerpo de teorías como maneras de concebir la educación, no maneras de practicarla" (p. 100), afirmación impregnada por el pensamiento de Augusto Comte donde la pedagogía posee una condición disciplinaria (De Battisti, 2011).

Del concepto de pedagogía durkheimniana surge el pensamiento de Philippe Merieu el cual centra al arte de enseñar en lo que hacen los maestros para el estudiante debe hacer para aprender, de esta forma para la corriente francesa la pedagogía está en el saber explicar y saber transmitir. Más allá de ello, y acercándonos a un contexto más contemporáneo el pensamiento de John Dewey desarrollado en sus obras "Mi credo pedagógico" y "El niño y el programa escolar", expone el papel del maestro, vinculándolo a la pedagogía, como arte de enseñar y oficio del maestro. Paralelo a esta tradición francesa y anglosajona se desarrolla el pensamiento alemán, (Pädagogik), con su mayor exposición con la postura de Dilthey que en el libro Historia de la Pedagogía, la entiende como una teoría de la formación, dando con ello una ciencia al fenómeno de enseñar y aprender.

De esta tradición conceptual, se inscribe que la Pedagogía como disciplina varía desde la tradición deductivo-filosófica, donde los contenidos se identifican con la filosofía de la educación y donde el paradigma positivista niega el carácter científico del conocimiento pedagógico por la preeminencia de lo absoluto, y la ausencia de la objetividad como del eje axiológico, motivo por el cual se le caracteriza como una práctica (Furlan y Pasillas, 1990), dadas sus propuestas de intervención educativa, más cercana a la didáctica

que aun contexto epistemológico que sirva de piso para el desarrollo de esta praxis.

En este contexto, el aporte de las teorías científicas como la psicología, sociología, filosofía, que entre otras al contexto configuracional de la educación aún no proveen de contenidos y reducen la pedagogía a meras introducciones (De Battisti, ob. cit), sin embargo proveen de un marco que encamina su desarrollo epistémico a partir de factores de demarcación, provenientes del empirismo del Círculo de Viena, que pueden dar cuenta de la Pedagogía como Ciencia de la educación: La Pedagogía entendida como la Ciencia de la Educación, tiene su objeto de estudio (el hecho educativo), ha establecido la regularidad con que se presentan los hechos educativos (ha establecido leyes), cuenta con ciencias auxiliares, ayuda a otras ciencias, emplea en sus investigaciones métodos peculiares, la Agología (ciencia de la educación general) y la Agotécnia (técnica o arte de la educación), de allí que una mirada hispánica de la Pedagogía oriente su incumbencia hacia el “separar y estudiar analíticamente los hechos referentes a la educación” (Hernández y Tirado, 1940, p. 45).

Más tarde en México, Francisco Larroyo (1908-1981), impulsa el desarrollo de Pedagogía, en su libro "La ciencia de la Educación", donde establece el vínculo y jerarquización del campo de estudio de la Pedagogía en cuatro grandes elementos: Ontología de la Educación: estudio de lo que es el hecho de la educación, tipos, grados y leyes de la educación; Axiología y Teleología de la Educación: se plantean aquí el problema de los fines de la educación y la formación de valores en el hombre; Didáctica: el estudios de los métodos y tareas de enseñanza; y la Organización y Administración Educativas: el estudio de la organización y administración del proceso.

Las ciencias auxiliares de la pedagogía son la biología, la psicología, las ciencias sociales (sociología, historia, economía, política, derecho) la filosofía (Larroyo, 1949), motivo por el cual se reconocen al menos tres tipologías que determinan el pensamiento pedagógico:

- a) **Pedagogía descriptiva:** que estudia los hechos, factores e influencias de la realidad educativa.
- b) **Pedagogía normativa:** que investiga los fines e ideales de la educación.
- c) **Pedagogía Tecnológica:** que estudia los métodos, organización e instituciones de educación. Bajo la tradición alemana, se presenta a la pedagogía como ciencia unificadora, distinguiéndose de las ciencias cuyo carácter es eminentemente heurístico (De Battisti, ob. cit).

Por ende una pedagogía con un interés central en la enseñanza y lo escolar como principal actividad profesional, está cargada de una fuerte responsabilidad ética por sus resultados y efectos en su ejercicio. Por lo que el docente en esta concepción “debe ser” un “modelo social a seguir”. Los problemas de la pedagogía serán enfocados más desde una visión filosófica, siendo dominante la visión filosófica humanística.

Más cercano cada vez al entorno contemporáneo actual, Luzuriaga (1.954), la entiende en su texto “Pedagogía social y Pedagogía Política”, como el estudio de las relaciones de la educación con la vida pública en general y el Estado en particular, a la que distingue de la política pedagógica que considera a la educación en su aspecto dinámico y depende de las circunstancias de la vida pública y de un tiempo determinado. En consecuencia, la pedagogía social tiene por objeto el estudio de la educación en sus relaciones con la sociedad, la formación de los grupos sociales, del hombre y la sociedad humana, bajo un aspecto descriptivo orientado al análisis de las actividades e instituciones de la educación, y el otro axiológico y normativo, que oriente la generación y establecimiento de valores e ideas de y desde la educación.

Por otro lado, para Manganiello (1970) en la “Pedagogía General o Ciencia de la Educación”, es una disciplina integral que comprende la pedagogía como teoría educativa, tecnológica y social, por ello la clasifica en tres partes: La Filosofía de la Educación que comprende los aspectos

ontológicos, axiológicos y teleológicos, y epistemológico pedagógicos; La Pedagogía Científica que tienen por objeto el estudio los factores reales que intervienen en el proceso educativo, y La Pedagogía Tecnológica se ocupa de los medios para lograr la realización de lo que la pedagogía teórica propone, abarcando dos ramas: la didáctica y la organización y administración escolar.

Hacia la Pedagogía en la Educación Superior Para la época de los 80 el papel protagónico y central en estudios pedagógicos se suman la postura argentina en manos de Ricardo Nassif (1924-1984) y de Víctor García Hoz (1911-1988) quienes la consideran como la ciencia general de la educación, de carácter totalizador que reconoce la existencia de otras ciencias de la educación sin dejar de lado su carácter diferencial (De Battisti, 2011), entre las que postulan a la Pedagogía tecnológica comprende metodológico que estudia las normas relativas a métodos estimulantes, ejercitantes, guidores, didácticos y correctivos que se traducen en los planes y programas de estudio, horarios y material de enseñanza, y los elementos de gerencia educativa, legislación escolar y administración escolar (Nassif, 1958).

Entre las Pedagogías Específicas, de la cual emerge la Pedagogía Universitaria (Nassif, 1958, 1960, 1961 y 1975), reconociendo que hay una pedagogía de la educación sistemática en los niveles preescolar, primario, medio y superior o universitaria, debiendo cada una establecer una escala de gradación orientada a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, con lo cual se predice el carácter inductivo de la pedagogía dentro de su concreción epistémica que va de lo más simple a lo más abstracto.

El contexto Universidad, define específicamente la medida de instituciones de formación como “organismo instructivo y educativo, científica y sistemática y lo suficientemente amplia como para integrar los múltiples enfoques y elementos de las casas de enseñanza superior en categorías educativas conscientemente elaboradas” (Nassif, 1961, p. 9), lo cual le orienta a la



superación la intuición en cualquiera de sus formas por la deducción y arribo a la explicación de los procesos alusivos a la adquisición de una profesión.

En este sentido el principio de la Universidad, centrada en los sistemas, la coordinación de programas y su ubicación en planes de estudios, así como los medios para el conocimiento y orientación de los estudiantes, los métodos específicos de enseñanza y la estructuración docente en sus vinculaciones la investigación. Nassif (1960), ubicándose en una concepción dialogal-comprensiva del campo pedagógico universitario, rescata los aspectos de la tradición alemana, incluyéndolos al valor de los aportes latinoamericanos (Broitman, 2005), así se ofrece una singular síntesis, ampliación y nueva lectura en su arraigo a la tradición alemana y perspectiva neo humanista nassifeniana (Silber, 2007, Perales, 2014, González, 2014).

De igual manera, la pedagogía diferencial o sintética (práctica) en el ámbito universitario, estudia la actuación conjunta en una determinada situación o tipos de sujetos. Las diferencias pueden originarse en primer término en el interior del hombre o la mujer y por su peculiaridad psíquica (personales), en segundo lugar, se pueden originar diferencias por estímulos educativos sociales que actúan sobre el hombre así se pueden reconocer:

- a) **Pedagogía familiar:** la familia, ya que en ella se inicia la vida y la educación del hombre.
- b) **Pedagogía escolar o institucional:** la escuela o institución educativa, en su sentido más amplio.
- c) **Pedagogía ambiental o social:** el medio ambiente que, a su vez, puede concretarse en múltiples facetas: Pedagogía rural y Pedagogía urbana, según el medio geo-social.
- d) **Pedagogía racial o nacional:** si se basa en la raza, cultura o política.
- e) **Pedagogía profesional:** tendente a la acción ejercida por el ambiente pedagógico en la configuración de un tipo humano (no busca el desempeño decoroso de una profesión).

- f) **Pedagogía teocrática:**(del griego: ethos –costumbre- y tratos – poder-), dedicada a los usos sociales, calle, diversiones, cultura, etcétera. (García Hoz, 1960).

### **Condicionantes para una noción de Pedagogía Militar**

La Universidad Militar Bolivariana de Venezuela desde su Modelo Educativo plasmado en el Documento rector (2010), tiene como eje transversal la educación militar y por ende alberga la pedagogía militar como praxis desde los procesos de didáctica para la formación y adiestramiento del oficial en Ciencias y Artes Militares y como objeto de estudio se seleccionó esta unidad curricular en el marco del componente socio-político del diseño curricular para acercarnos al ámbito de la cultura de lo militar centrado en los valores, lo cual sería un aporte a las especializaciones de nivel táctico las cuales presentan ese componente socio-político en común

Para hacer una conceptualización de la pedagogía militar Barba (2002), hace referencia a la Pedagogía y su relación educativa, en por ende que sus aproximaciones teóricas concurren en la siguiente noción principal: la pedagogía es una ciencia multidisciplinaria que se encarga de estudiar y analizar los hechos educativos y brindar soluciones de forma sistemática e intencional, con la finalidad de apoyar a la educación en todas sus fases y aspectos para el perfeccionamiento del ser humano, a partir del planteamiento de principios, métodos, prácticas, maneras de pensar y modelos, los cuales son sus elementos constitutivos de un pensar intencionado, sobre lo que se quiere alcanzar con los procesos de enseñanza-aprendizaje (p. 53).

Este acercamiento nocional, determina la episteme de una pedagogía como un hecho tangente a la praxis docente donde está circunscrito el proceso de enseñanza-aprendizaje y su contexto reflexivo de pensamiento, el enfoque presentado revela ciertos elementales para ubicar a la pedagogía

militar, como lo son: a) intencionalidad sistemática, b) perfeccionamiento del ser humano, c) acciones educativas y de formación, d) principios, métodos, prácticas, maneras de pensar y modelos, e) procesos de enseñanza-aprendizaje (Perales, 2014).

En este sentido, Barba (obcit), no sólo entendió la necesidad de explorar los trazos gruesos y característicos de la noción de pedagogía en la trama de las necesidades de formación humana; además arribó con ello a un acercamiento a las sutilezas de sus distancias teóricas, matices diferenciales, coyunturas práxicas y la conformación de las disímiles formas de enseñar que se prefiguran como proyecto puntual en una determinada circunstancia de aprendizaje, es por ello que Perales (2014) advierte que la pedagogía.

Es una ciencia que se vale, además de los elementos mencionados, métodos y técnicas para desplazar a los seres humanos, del viaje que realizan los seres humanos de un estado de conocimiento a otro que le permita una mayor comprensión de la realidad, lo cual reconfigura el cuerpo de principios, métodos, prácticas, maneras de pensar y modelos capaces de mostrar la intencionalidad del proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de competencias personales, sociales y profesionales orientadas a la solución de eventos propios del devenir, así como de la simultaneidad entre el bienestar propio y colectivo (p. 8).

Esto significa que el proceso de enseñanza-aprendizaje en referencia tiene sentido solo si habilita en el ser humano el uso del conocimiento para desarrollo de su forma de percibir, pensar, actuar y valorar en la realidad que le es próxima a su contexto, su capacidad de vivir en él, respondiendo a sus exigencias de adaptabilidad frente a su constante dinamismo. Como toda ciencia, la pedagogía posee un método y objeto de estudio, el primero en sus inicios se centró en la investigación educativa que desde la observación y experimentación generaba referentes de la teoría pedagógica (Mendoza, 2004).

Sin embargo, con la entrada en juego del pensamiento complejo, la metódica de la pedagogía está en la fenomenología y encuentra en ella múltiples posibilidades, implicaciones y manifestaciones de su objeto de estudio: la formación del ser humano, como síntesis integradora y coordinadora de otras ciencias humanas, de allí que “el reto es emprender el despliegue de un discurso en perspectiva transdisciplinaria” (Ugas, 1997, p. 10), para arraigar a una conceptualización aproximativa de la pedagogía. Sin ánimos de declarar por agotada la temática en torno a la noción de lo pedagógico, y volviendo al tema que atañe, aparece lo militar, Perales advierte que el término se origina en el vocablo latino *militāris*, el cual refiere a lo perteneciente o relativo a la guerra, noción vinculada a los miembros, instalaciones e instituciones que conforman la Fuerza Armada de un país.

En Venezuela, lo militar ha transfigurado su noción saliendo del paradigma único de la guerra, para que junto con él, reconfigurar su doctrina bajo el principio constitucional de corresponsabilidad (CRBV, 1999, Art. 326), entre Fuerza Armada y pueblo para establecer la seguridad y defensa integral de la nación, la conservación del orden interno y la participación en el desarrollo de la nación (CRBV, 1999, Art. 328), lo cual hace reflexionar al docente del medio militar hoy bajo la figura organizadora de Universidad Militar Bolivariana de Venezuela, pues un proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en la misión y visión de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

En este entendido, la Pedagogía militar: es vista como un proyecto que parte de la fenomenología de la seguridad y defensa militar para encontrar en sus múltiples posibilidades, implicaciones y manifestaciones, que se carguen en la intencionalidad formativa de ser humano que en tiempo de paz para el alcance del desarrollo nacional, pero teniendo presente su carácter y actitud como combatiente frente al procesos de guerra (González, 2014, p. 9).

Es decir, la noción de pedagogía militar se posiciona, de manera dinámica, como una coordinadora entre las ciencias y artes militares con las ciencias

humanas, para afrontar la formación de su talento humano para la seguridad y defensa militar de la nación, creando y recreando la dinámica epistémica, praxeológica y axiológica de enseñar y aprender en un ambiente donde el sentido y sin sentido está marcado por la doctrina y el pensamiento estratégico militar.

Por otro lado, la pedagogía militar también asume, y deberá hacerlo, el concepto de corresponsabilidad constitucional pues la formación en ciencias y artes militares debe incluir los principios y valores necesarios para que un combatiente como ciudadano que es, como pueblo capaz de pensar y repensar soluciones viables a las deformaciones de los ámbitos económico, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar a la par de la defensa militar de la venezolanidad (Perales, ob. cit).

Sin embargo, hay que estar claro de acuerdo con lo expuesto por Perales (2014) en que la Pedagogía militar, como proyecto, no podrá por ahora, encontrar los saberes sobre el sujeto militar que aprende o del docente que enseña, así también tendrá que emprender esfuerzo y reflexiones acerca de cuáles son los medios que posibilitan el aprendizaje más efectivo de la doctrina y pensamiento estratégico militar de allí que proponga en su construcción, la generación de espacios y campos de saberes sustentados en la militaridad, donde la dimensión cívico-militar es una unidad dentro de diversidad, capaz de conocer y reconocer desde el respeto de la individualidad humana, toda posibilidades de desarrollo físico, cognitivo, espiritual y moral del ser militar, en constante evolución por su articulación recursiva entre lo cívico y lo militar a propósito de la idea de una República Bolivariana y socialista.

## **Administración de Recursos Humanos**

De acuerdo con lo expuesto por Chiavenato (Ob.cit.), la historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispanica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades. Así mismo, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.).

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. El hombre como trabajador mediante su esfuerzo mental y corporal, está dotado de conocimiento y capacidad suficiente para descubrir, perfeccionar, innovar, evolucionar la técnica y la ciencia para el bien o mal de la empresa. Por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia en las organizaciones, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa; a través del buen trato, consideración, reconocimiento de méritos, de la oportunidad del progreso y de la comprensión oportuna, todo ello implica el estudio de la administración de recursos humanos.

El más conocido de todos los pioneros de la administración moderna entre 1863 y 1947, fue Henry Ford quien inicio su vida como simple mecánico y posteriormente llego a ser ingeniero jefe de una fábrica. Fundo en 1903, la Ford Motors Co., donde fabrico un modelo de automóvil a precios populares y estableció un plan de ventas y asistencia técnica de gran alcance que revoluciono la estrategia comercial de la época.

En 1914 repartió entre sus empleados una parte del control accionario de su empresa. Estableció el salario mínimo de 5 dólares por día y la jornada diaria de 8 horas de trabajo. En 1926 ya tenía 88 fábricas, 150.000

trabajadores y fabricaba 2.000.000 de automóviles al año. Utilizo un sistema de integración vertical y horizontal en que producía desde la materia prima inicial hasta el producto final. Dentro de este orden de ideas, Ivancevich (2004) señala que:

La historia de la Administración de Recursos Humanos se remonta a Inglaterra en la época en que albañiles, carpinteros, curtidores y otros artesanos se organizaban en gremios y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo. Durante el siglo XVIII con la llegada de la Revolución Industrial, echó los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja, que comenzó cuando las máquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual (p.7).

Se puede decir que, las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa. En este nuevo sistema detentaba el poder una nueva clase de empleado, el Jefe, que no era el dueño como ocurría anteriormente. Igualmente el mismo autor expresa que, la administración científica y el trabajo benefactor representan dos esquemas concurrentes que se iniciaron en el siglo XIX y que, junto con la psicología industrial, se fundieron en los tiempos de las guerras mundiales. La administración científica representó un esfuerzo por resolver las ineficacias tanto de la mano de obra como de la administración a través de métodos de trabajo, estudios de tiempo, movimientos, y especialización.

En efecto, la psicología industrial aplicaba principios psicológicos enfocados a acrecentar la capacidad de los trabajadores para desempeñarse en forma eficaz y eficiente. Durante los años 1878 y 1890, Frederick W. Taylor, considerado el padre de la administración científica, estudió la eficacia de los trabajadores y trató de encontrar la “única mejor manera” y la más rápida de hacer un trabajo.

Señalando igualmente que, los cambios tecnológicos drásticos, el crecimiento de las organizaciones, el surgimiento de los sindicatos, así como el interés y la intervención del gobierno en los asuntos de los trabajadores dieron origen a los departamentos de personal.

No hay una fecha exacta de la aparición del primer departamento de personal, pero ya en la década de 1920 cada vez más organizaciones tomaban nota y se preocupaban de los conflictos entre empleados y directores. Los primeros directores de personal se denominaban secretarios de bienestar, cuyo trabajo consistía en hablar a los trabajadores en su propio idioma y luego recomendar a la dirección lo que debía hacerse para obtener de ellos los mejores resultados.

Asimismo, entre 1924 y 1933, dos investigadores de Harvard, Elton Mayo y Fritz Roelthisberger, del movimiento de las relaciones humanas, incorporaron factores humanos en su obra, donde se reveló la importancia del trato social y el trabajo en grupo para la producción y la satisfacción.

Dentro de este orden de ideas, la teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas actividades-medio, hacia los objetivos o finalidades de la organización. La preocupación acerca de cómo administrar pasó a ser la preocupación de por qué administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia. La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. En 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. Es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo para alcanzar resultados, la organización necesita definir en qué negocio está actuando y hasta donde pretende llegar.



Es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Es decir, es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo.

La Administración de Recursos Humanos es un área que predomina en las organizaciones y depende de la cultura existente en cada organización, así como de la estructura organizacional adoptada. Más aún, depende también de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos de un sin número de variables importantes. Chiavenato (Ob.cit.), expresa que “la Administración de Recursos humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (p.9).

En tal sentido, la Administración de Recursos Humanos experimenta grandes cambios a las puertas del tercer milenio, con la creciente globalización de las organizaciones, la exposición gradual a la fuerte competencia mundial, cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad; donde el recurso humano deja de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva, y se transforman en el socio principal de la organización. Desde un punto de vista más práctico, se define la Administración de Recursos Humanos como una función técnica planificada y evaluable, que permite elegir, mantener, utilizar y desarrollar a un personal competente, multifuncional y habilidoso, permitiendo además que la empresa alcance sus objetivos, sin menoscabo de la condición humana de los colaboradores.

Del mismo modo, la Dirección de Personal, es una función especializada, formada por un conjunto de técnicas, normas, principios y procedimientos, que aplicadas a los grupos humanos nos permite alcanzar objetivos y metas deseadas; encargándose de planear, organizar, proponer, dirigir, controlar los programas, políticas y procedimientos a obtener, desarrollar, retener la cantidad y calidad de recursos humanos que una empresa requiere para su eficiente funcionamiento. Se inspira y apoya en otras disciplinas como la: Psicología, Sociología, Derecho, economía, pedagogía, etc.

Es por ello que, la Dirección de Recursos Humanos, específicamente dentro de una empresa se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, capacitación, retribución, bienestar, motivación y seguridad de los colaboradores, de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en maquinaria, equipo, instalaciones y otros servicios. El objetivo principal que se plantea en la dirección de recursos humanos, es como utilizar lo mejor posible las cualidades, capacidades disponibles y potenciales de los colaboradores, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos empresariales.

La buena dirección de recursos humanos ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración, como parte de un grupo de trabajo, la integración de los trabajadores o colaboradores constituye uno de los factores imprescindible para el éxito de toda organización. Sin embargo, la administración del pasado pensaba en intereses de fines económicos, es decir, en elementos primordiales como el dinero, materiales, equipos y personal. Por esta razón, en las empresas de hoy es necesario contar con las personas proactivas y sistemáticas, que conlleven a la adquisición de las habilidades necesarias para enfrentar cambios o retos que se planteen.

Es por ello que, cada una de las organizaciones requiere de un proceso que les permita diagnosticar los puntos débiles y fuertes de cada uno de los

aspirantes, para así seleccionar el candidato más adecuado para cada puesto de trabajo.

### **Selección de Personal**

Es importante señalar que, las empresas podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destreza, actitud, aptitud y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. En este sentido, Arias (1994) define la selección de personal como:

El proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización (p.248).

En este sentido, se puede decir que el reclutamiento es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número, con los debidos atributos y la selección busca solucionar dos problemas fundamentales como son la eficiencia y adecuación del hombre en el cargo.

De acuerdo a lo señalado por Plaza & Janes (2000), la selección se define como “el proceso para diagnosticar los puntos débiles y fuertes de cada candidato, sus competencias, capacidades, limitaciones y encaje con la micro-cultura de la institución” (p.91). Cabe destacar, que el proceso de selección de personal se basa en elementos esenciales como son el análisis de puesto, la descripción de las tareas, las especificaciones humanas, los niveles de desempeño que requiere cada puesto, los planes de recursos humanos a corto y largo plazo que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permite conducir este proceso en forma lógica y ordenada.

Finalmente, los candidatos potenciales entre los cuales se pueda escoger y llenar las vacantes disponibles, constituyen la situación ideal del proceso de selección.

### **Selección Interna y Externa.**

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, para su normal y eficiente funcionamiento, las organizaciones tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos; es decir, lo esencial es contar con talento humano de calidad como su activo más importante, de acuerdo a lo expresado por Chiavenato (Ob.cit.). El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumento en los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto. Es por ello que, las políticas y normas que fije la organización pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento y selección.

En este sentido, las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Cuando se produce una vacante se procede a seleccionar entre el personal interno antes de ofrecerlo en el mercado externo. La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los trabajadores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ello no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización.

En este orden de ideas, las organizaciones deben mantener un archivo de postulantes, a través de la recepción de solicitudes de trabajo, incluyendo el currículum vitae aunque no haya vacantes, estos documentos deben ser archivados y consultados previamente a una convocatoria de cobertura de plazas. El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, y el número de pasos varía de acuerdo al tipo de empresa. La función de los gestores de talento

humano consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

De esta manera, existen algunos objetivos específicos con respecto a la selección de personal:

- Escoger entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan mayores habilidades de adaptarse a las exigencias del cargo.
- Escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades futuras de la organización.
- Mantener o mejorar la calidad de la mano de obra de la organización.

Evidencia de lo expuesto, el Viceministerio de Educación para la Defensa no tiene una política que establezca criterios uniformes para la selección de personal docente, dando poco valor a la evaluación de habilidades y destrezas. Ante esta situación, un Perfil de Competencias Docentes, serviría como guía para la selección de los más aptos, contribuyendo a su constante evaluación en pro de la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje.

### **Medios o Técnicas de Selección.**

Cabe resaltar que, existen ciertos medios o técnicas de selección necesarios a considerar en todas las fases del proceso al cual se somete a los solicitantes y permite evaluar su potencialidad en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes en general. Las técnicas de selección de personal son definidas por Arias (Ob.cit.) como “un sistema de comparación y toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se haga uso de las siguientes técnicas: entrevista de selección, prueba de conocimientos o capacidad, prueba de personalidad, técnicas de simulación, entre otras” (p.60).

En otro orden de ideas, cabe destacar que este mismo autor señala otros medios selectivos de personal como son:

1) **Recomendaciones:** es un instrumento que sirve para tener más referencias sobre la experiencia y características de un postulante; sin embargo, son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.

2) **Referencia:** documento escrito donde se manifiestan aspectos precisos del trabajador, detallando sus cualidades, habilidades, fortalezas y debilidades, que pueden hacerte elegible para el cargo, normalmente es elaborada por los ex-empleadores.

3) **Impresión personal:** la imagen personal debe construirse con mucho cuidado para no equivocar los objetivos que tienen que ver con el propio desarrollo, en el lugar en que vayamos a convivir con otras personas.

4) **Currículo Vitae:** la cuidadosa elaboración del currículo vitae es el punto más importante en el principal trabajo de nuestra vida, la búsqueda de empleo. Las organizaciones solicitan nuevos requisitos para cubrir nuevos puestos de trabajo y si sabemos satisfacer esos requisitos de la forma más atractiva, conseguiremos estar en posición ventajosa frente a nuestros competidores.

5) **Entrevista:** se debe considerar como un medio, donde la persona que lo interroga basándose en el diálogo, se dará cuenta de sus capacidades, actitudes, carácter y lo que tiene a favor; todo es importante, su manera de mover los brazos, de sentarse, su gestos, su voz, de hecho en ocasiones estos aspectos dicen mucho más que lo que usted está hablando.

6) **Período de prueba:** como su nombre lo indica, es el tiempo donde el nuevo empleado es contratado para su evaluación, por lo que aún no es empleado directo.

Durante este tiempo lo más recomendable es que traté de mantener un ambiente de compañerismo. Además, deberá tratar de mantener sus labores bajo la mejor calidad posible, ya que esto le asegurará una posición estable dentro de la empresa.

Ahora bien, la selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa.

Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos. Como conclusión, se observa la importancia de la selección de personal a todo nivel en una organización, ya que la relación trabajador-productividad es directa, una selección irresponsable implica pérdidas tanto económicas como de tiempo.

### **Entrevista de Selección.**

Ahora bien, el autor previamente mencionado, señala que “la entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante”. Debe ser dirigida con gran tacto y habilidad para que realmente pueda producir los resultados esperados. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales, ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen una técnica ampliamente utilizada. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos, los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

## **Tipos de Entrevista.**

“Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión”, de acuerdo a la definición planteada por Arias (Ob.cit.).

- La estructurada mixta es la más empleada.
- Las entrevistas no estructuradas permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, donde inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan.
- Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.
- En las entrevistas mixtas los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos; la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- La entrevista de solución de problemas se centra en un asunto que se espera que resuelva el solicitante. Se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.
- La entrevista de provocación de tensión es cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión, se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

Asimismo, es de hacer notar que existen diversas pruebas, entre ellas:

- a) Las Pruebas de Conocimiento: son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador. Su objetivo es evaluar el grado de conocimiento y habilidades adquiridas mediante el estudio o la práctica según la manera como hayan sido aplicadas las pruebas orales o escritas, las pruebas sobre nociones del área a desempeñar y



donde se indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

b) Las Pruebas Psicométricas se enfocan en la personalidad. Son las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del individuo o candidato. Las pruebas pueden proyectarse para medir la legibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención y puede incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, mecánica y administración.

En lo referente a la investigación de antecedentes, es la verificación de datos y las referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo; pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. De esta manera, existe una diversidad de situaciones que conlleva a mejorar la calidad educativa y que animan la dinámica institucional que tienen una significativa incidencia en los procesos de enseñanza - aprendizaje.

### **Gestión Gerencial**

La dinámica del cambio mundial y la velocidad con que se renueva el conocimiento son los factores que se deben tener en cuenta al asumir un puesto gerencial. Es por ello que, la gestión gerencial se identifica también por la responsabilidad que se tiene sobre los recursos económicos, físicos y humanos que van a permitir alcanzar el éxito y generar valor agregado a la organización. En este sentido, Guédez (Ob.cit.) señala que “en la evolución del campo de la gestión gerencial se plantea que la esencia es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar y hacer seguimiento de los procesos”. Es decir, integrar para poder hacer y lo que constituye el rasgo fundamental de la gerencia es la acción.

Sin embargo, la gestión de talento humano es responsabilidad de cada uno de los directivos de la organización, quienes deben conocer los aspectos relevantes que afectan el desempeño de las personas que trabajan para la organización. Dentro de este equipo de trabajo, cada uno tiene sus propias habilidades y competencias e igualmente existen situaciones individuales. El gerente es quien debe velar por hacer un permanente seguimiento de la gestión de su equipo de trabajo, escuchar sus requerimientos, desarrollar acciones que permitan consolidar un buen clima laboral y establecer el perfil de las nuevas personas que se requieren en cada uno de los puestos de trabajo.

### **Gestión Docente**

De acuerdo a lo expresado por Guédez (Ob.cit.) la gestión docente debe asumir estrategias didácticas que correspondan a criterios metodológicos conductistas que profundicen en el proceso, como criterio formativo esencial que destaque la importancia de la función orientadora del profesor, para formar y desarrollar competencias docentes que les faciliten una gestión formativa acordes con el contexto y las exigencias actuales. En ese sentido, la formación y desarrollo de capacidades humanas son condiciones para realizar con éxito una actividad dada y adquirir la experiencia en el área. Estas diferencias revelan el dominio individual de los conocimientos, habilidades y hábitos necesarios para ello; es decir que el ser humano tiene la potencialidad de combinar características psicológicas de su personalidad, como condición necesaria y suficiente para el logro de altos resultados profesionales.

## Perfil Académico

Igualmente, el autor antes mencionado señala que el perfil académico, es una herramienta de comunicación entre distintos actores como son los propios docentes; quienes tienen a su cargo la gestión del sistema; los aspirantes al proceso de enseñanza – aprendizaje; los sectores de la sociedad interesados en la calidad del talento humano y los potenciales empleadores que demandan personas con determinadas calificaciones y cualidades innovadoras, a fin de mejorar la calidad educativa y promover el aprendizaje permanente. El perfil académico en la gestión docente, se presta a diversos propósitos pues constituye un referente clave para:

- Seleccionar el talento humano de nuevo ingreso a partir de definiciones e indicadores claros y explícitos para los distintos involucrados.

- Diagnosticar las necesidades de formación de los trabajadores y trabajadoras docentes actuales y/o potenciales, comparando el desempeño actual con el deseado y facilitando la auto-evaluación, así como la toma de decisiones respecto de su propio aprendizaje.

- Diseñar propuestas y currículum de formación; pues orienta el proceso formativo especificando las competencias que los y las profesionales docentes actuales o potenciales deben demostrar y/o desarrollar.

- Orientar a todos los involucrados en los procesos formativos, en la definición de objetivos, selección de contenidos, identificación de las problemáticas más relevantes del mundo productivo, diseño de estrategias didácticas y el proceso de evaluación de los aprendizajes.

Delinear los posibles proyectos de desarrollo profesional de los y las docentes.

- Evaluar la gestión institucional y el desempeño docente.

- Definir las líneas de vinculación de la institución con el entorno social y productivo.

Dentro de esta perspectiva, el perfil académico y las competencias docentes son aquellas que no pueden dejar de caracterizar al profesor o profesora en la dirección del proceso de enseñanza – aprendizaje como son:

- Competencia académica:** Pedagogía referido al dominio de los contenidos propios de su asignatura.

- Competencia didáctica:** Manejo de los componentes personales y no personales del proceso enseñanza – aprendizaje en las categorías: técnicas, métodos y estrategias de enseñanza.

- Competencia organizativa:** Dominio de todo lo relacionado con la planificación, organización, dirección, supervisión y control.

### **Perfil Profesional**

El perfil profesional es una herramienta referencial que se construye con determinados fines. De acuerdo a lo expresado en la Guía instruccional sobre perfil profesional de la UPEL (1999), es el conjunto de roles, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano para el desempeño de una profesión, que se corresponde con las condiciones ge-socio-económico y cultural del contexto donde interactúan; es decir, el profesional que el país y la sociedad necesitan (p.1). Los componentes del Perfil Profesional comprende los siguientes requisitos del cargo: a) formación y capacitación; b) actividades y tareas; c) conocimientos; d) habilidades; e) destrezas; f) actitudes y valores; y g) experiencia en el área.

Los componentes del perfil profesional se definen como:

- a) Formación y capacitación:** se define formación como la primera etapa de desarrollo de un individuo, que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en sus funciones. A través de la capacitación hacemos que el

perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

**b) Actividades y tareas:** las actividades del docente pueden ser descritas a través de cuatro momentos fundamentales como son la orientación, ejecución, control y corrección. La tarea es la de llevar a cabo lo planificado y organizado en el momento de la orientación, de manera flexible y en acción mancomunada con los estudiantes.

**c) Conocimientos:** se refiere a los aprendizajes previos formales, informales o no formales. Las estrategias formativas de los docentes se centran principalmente en el desarrollo de didácticas que permitan la aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**d) Habilidades:** La habilidad es un proceso de pensamiento potencial para utilizar en situaciones determinadas. El personal docente debe poseer habilidades óptimas para el desarrollo de estrategias de aprendizajes y prácticas pedagógicas, que faciliten en los estudiantes el aprendizaje significativo; es decir, habilidades comunicacionales, asertividad y empatía.

**e) Destrezas:** es el desarrollo de una habilidad específica y permite al docente escoger y usar la que mejor se adecuen a las prácticas pedagógicas, buscando la innovación como un medio para fortalecer los aprendizajes en los estudiantes.

**f) Actitudes y valores:** actitud proviene de la palabra latina “actitudo” y se define como “aquella motivación social de las personas que predisponen su accionar hacia determinadas metas u objetivos”. La actitud y los valores del docente constituyen un modelo de referencia para sus estudiantes. En ese sentido, es importante que el docente mantenga una actitud positiva hacia los estudiantes y la capacidad de comprensión del otro; por lo que debe plantearse una estrategia y una táctica de comunicación en el salón de clases, que le permita asumir un estilo de dirección democrática y comunicativa.

**g) Experiencia en el área:** es el dominio de los antecedentes, conocimientos y herramientas de su especialidad para poder estructurar estos procesos en sus estudiantes. La experiencia se adquiere a través de las oportunidades de aplicar, los conocimientos y habilidades de lo aprendido en la universidad, y puestos a prueba en el mundo real en cada una de las organizaciones.

### **Estructura de un Modelo de Gestión por Competencias.**

**1. Confección del catálogo de competencias:** a partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

**2. Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido:** una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

**3. Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo:** de esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

**4. Cómo se define este modelo:** es una herramienta imprescindible para conseguir estos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Se puede decir, que este modelo será operativo si se definen nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta capacidad colectiva de hacer aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

### **Evaluación por competencias**

La evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, define el puesto de trabajo en función de las características de esas personas. Grados y otros (2000) considera la evaluación por competencias “como un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en la misma” (p.15). El objetivo de la evaluación es aportar una descripción exacta, confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su tarea, lo cual debe ser comprendida por evaluadores y empleados, los niveles de medición o estándares deben ser verificables que identifiquen el proceso de análisis de puesto.

Se puede inferir que la evaluación por competencias requiere estándares que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Estas deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. Es decir, no pueden fijarse abiertamente, el cual pone en relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales. Así mismo, los autores antes mencionados presentan un proceso de evaluación al personal; el cual consta de 3 elementos que son insumo, proceso y producto (p.156).

1. **Insumo:** cuando la persona va a ingresar a la empresa con fines de seleccionarlo, conocer sus posibilidades y el grado en el que se adecua al

perfil del puesto en cuestión. Desde este punto de vista, ésta es una evaluación de sus capacidades, siendo el objetivo identificar su mejor ubicación.

2. **Proceso:** habiendo ya ingresado a la empresa, el empleado ejecuta sus labores, transformando la materia prima por medio de sus conocimientos y habilidades, interactuando con otras personas dentro de una estructura establecida que determina funciones y relaciones. En esta etapa, la evaluación que se lleva a cabo es de su actuación o desempeño; es decir sobre sus acciones, lo que hace, cómo lo hace, su comportamiento. El objetivo que se persigue aquí, es el de retroalimentar y dar coaching para reforzar o en su caso, corregir y reorientar la forma como la persona está llevando a cabo su trabajo.

En síntesis mejorar su ejecución en el futuro. Tan importante es este tipo de evaluación, que aquí es donde se forja la cultura de la empresa, pues se va normando, conduciendo, orientando el rumbo, así como la forma de comportamiento que pretende siga el personal. De igual manera, garantiza que las cosas se hagan de acuerdo con ciertos principios, valores y procedimientos de los que la propia organización está convencida y desea que presenten quienes ahí laboren.

3. **Producto:** es indispensable llevar a cabo una evaluación de los logros como resultados; es decir el impacto de las acciones. Finalmente, es para esto que una organización contrata a su personal, pues se pretende que no sólo se comporte apegado a ciertos lineamientos establecidos con las tareas o actividades que se le encomiendan, sino que concrete resultados.

Dentro de esta perspectiva, la evaluación final debe tener como objetivo el recompensar a quien obtuvo las consecuencias y resultados o cumplió con las metas establecidas, impactando con ello a la organización. La evaluación proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la competencia laboral; en ese sentido, tiene una función diagnóstica de utilidad para el empleado y el supervisor; por lo que ambos



conocen las habilidades, conocimientos y características personales que deberá alcanzar para lograr el nivel de dominio demandado por el puesto. De esta manera la evaluación del desempeño también cumple con la función formativa, pues contribuye con el desarrollo del individuo y orienta sus esfuerzos a mejorar aquellas áreas que le sean definidas como críticas.

### **Bases Legales**

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas, en primer lugar, en la Carta Magna de todo ordenamiento jurídico legalmente constituido en un estado como lo es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su (art. 146) dice textualmente:

Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño.

Este artículo nos dice que el ingreso en este caso de un Docente, debe ser a través de un concurso público donde demuestre su idoneidad para el cargo que desee ocupar con sus acreencias, competencias, aptitudes según los méritos propios de cada individuo que estén dentro del perfil solicitado por la administración pública que esté al servicio de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

La Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana explica las dimensiones y el campo de aplicación de la educación Militar sus principios la promoción y difusión fundamento de la misma el Ministerio del Poder Popular

para la Defensa en este caso a través del Viceministerio de Educación Militar planifica, organiza, dirige, controla evalúa y dicta las políticas educativas de la Fuerza Armada Bolivariana cuyo basamento legal contenidos filosóficos, estructura aspectos operativos ya establecidos en el marco jurídico establecido

(Art 118) La modalidad de educación militar en el Sistema Educativo Nacional, es un conjunto orgánico, integrador de funciones estructuras docentes y administrativas, que garantizan la unidad de las políticas en la ejecución del proceso educativo de los integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

La educación militar se fundamentara en el desarrollo permanente de las capacidades de los integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana a través de los procesos educativos sustentados en los valores superiores del estado ético, moral, cultural e intelectual dentro de los parámetros que forman el conocimiento y la praxis profesional.

A su vez la Ley Orgánica de Educación refrendada en gaceta oficial N°5929 de fecha 15 de agosto de 2009 en su (Art. 30) habla de la Modalidad de Educación Militar que dice textualmente:

La educación militar tiene como función orientar el proceso de formación, perfeccionamiento y desarrollo integral de los y las integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana mediante los procesos educativos sustentados en los valores superiores del Estado, éticos, morales, culturales e intelectuales que tienen como fundamento el pensamiento y la acción de nuestro Libertador Simón Bolívar, Simón Rodríguez y Ezequiel Zamora, los precursores y las precursoras, los héroes venezolanos y las heroínas venezolanas. El órgano rector con competencia en materia de Defensa, ejercerá la modalidad de educación militar, en tal sentido, planifica, organiza, dirige, actualiza, controla, evalúa y formula políticas, estrategias, planes, programas de estudio y proyectos dirigidos a garantizar una educación de calidad en la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, para asegurar la defensa integral de la Nación, cooperar en el mantenimiento del orden interno y participar activamente en el desarrollo integral de la Nación. La educación militar se ejercerá en coordinación con el órgano con competencia en materia de Educación Universitaria.

En tal sentido la Fuerza Armada Nacional Bolivariana será la encargada de crear los instrumentos y mecanismos para la formación, adiestramiento capacitación, actualización y perfeccionamiento de sus nuevos cuadros y personal a su servicio por ende debe contar con talento humano capacitado, eficiente, y orientado de dar respuesta a estas necesidades, en coordinación órgano encargado en materia de educación. La formación y carrera docente es una función y responsabilidad del Estado Venezolano así como darle seguimiento y control a las políticas de formación del personal docente, las competencias en atención a los perfiles requeridos por los niveles y modalidades del Sistema Educativo Venezolano y en este caso la Modalidad Militar.

(Art 37) Es función indeclinable del Estado la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de Educación Universitaria, en atención al perfil requerido por los niveles y modalidades del Sistema Educativo y en correspondencia con las políticas, planes, programas y proyectos educativos emanados del órgano con competencia en materia de educación básica, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. La formación de los y las docentes del Sistema Educativo se regirá por la ley especial que al efecto se dicte y deberá contemplar la creación de una instancia que coordine con las instituciones de educación universitaria lo relativo a sus programas de formación docente.

La Ley Orgánica de Educación en su (Art. 40) define en su contexto quienes son docentes de profesión y a su vez el sistema integral de ingreso promoción permanencia y egreso en todos los niveles.

(Art. 40) La carrera docente constituye el sistema integral de ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas. En los niveles desde inicial hasta media, responde a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República. Tendrán acceso a la carrera docente quienes sean profesionales de la docencia, siendo considerados como tales los que posean el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes. Una ley especial regulará la carrera docente y la particularidad de los pueblos indígenas.

Todo docente que aspire a un cargo deberá ir a un concurso de mérito y de oposición según lo establecidas por la Ley Orgánica de educación.

Art 57. Todos los cargos de la carrera docente serán provistos mediante concurso de méritos o de méritos de oposición según el caso, en la forma y condiciones establecidas en la Ley Orgánica de Educación en el presente reglamento y en las normas que al efecto dicte la autoridad educativa competente.

En tal sentido el concurso de méritos está establecido como el conjunto de actos y procedimientos mediante el cual se establece la confrontación de credenciales profesionales, con miras a proveer un cargo de acuerdo con la relación de factores contenida en la tabla de Valores de Méritos establecida por la Ley Orgánica de Educación, por su parte el concurso de méritos y oposición es el conjunto de actos y procedimientos mediante el cual además de confrontar credenciales se evalúan competencias, entre aspirantes a ocupar un cargo bajo condiciones uniformes y objetivas, a través de pruebas adecuadas para medir conocimientos habilidades, hábitos, destrezas y técnicas, que demuestren aptitudes para el ejercicio del cargo de acuerdo con un programa previamente determinado.

Los recursos Educativos están plasmados en el Reglamento Educativo Militar publicado en Gaceta Oficial N ° 37.519 de fecha 3 de septiembre del 2002.

(Art 55) Los recursos educativos son los medios, instrumentos y demás herramientas que facilitan el proceso de enseñanza investigación-aprendizaje-extensión y producción. Son los soportes fundamentales que permiten desarrollar estrategias educativas con alta calidad didáctica, pedagógica y andragógica que aseguren el logro de los objetos instrucciones. Se establece su uso para todos los niveles educativos conducidos por la Fuerza Armada Nacional.

El personal docente de adscritos al Viceministerio de Educación para la Defensa, estará integrado por quienes ejercen la funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, asesoría, evaluación y supervisión en materia educativa La Fuerza Armada Nacional Bolivariana como una institución sólida y a la vanguardia de la innovación tecnológica y científica asegurara su disponibilidad en todos los Institutos Educativos Militares, a fin de alcanzar los objetivos planteados y garantizar el cumplimiento de las políticas educativas los recursos logísticos, financieros, materiales técnicos y organizacionales serán previstos por la institución armada.

(Art 75) Los docentes del subsistema Educativo Militar de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana se clasifican como docentes militares y civiles. Quienes deben cumplir los requisitos de ingreso como docentes al Servicio de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana de acuerdo a lo previsto en todo el marco legal establecido en la República Bolivariana de Venezuela como lo es la Constitución, Ley Orgánica de la Fuerza Armada nacional Bolivariana, Ley Orgánica de Educación. Reglamento del Ejercicio Docente, Reglamento de educación Militar, Reglamento del personal docente al servicio de la Fuerza Armada.

Según la Directiva General MD-EMC-DGSE-98-0001 del Ministerio del poder Popular para la Defensa “NORMAS PARA LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL DOCENTE AL SERVICIO DE LAS FUERZAS ARMADAS NACIONALES de fecha junio 1998, Regula todo lo referente a las condiciones generales procedimientos derechos y criterios de ingreso para aquellos docentes que se encuentren al servicio de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana define al personal docente del subsistema educativo militar de la siguiente manera.

“Son miembros del personal docente del sub-sistema educativo de las Fuerzas Armadas Nacionales quienes reúnan los requisitos establecidos en las Leyes y Reglamentos que regulan la materia y en los respectivos reglamentos Internos de cada uno de los centros educativos de las Fuerzas Armadas Nacionales.”

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Epistemología**

El presente trabajo de investigación pertenece al área de las Ciencias Sociales, se encuentra inserto en la línea de investigación “Gerencia Educativa”, y dentro de los programas del área de recursos humanos que dicta la Universidad Pedagógica Experimental “Libertador”. Así mismo, se realizará bajo el paradigma cuantitativo que se define como aquella investigación que “predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos, cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y estadísticas” (p.31), de acuerdo a lo señalado por González y Rodríguez, citado por Hurtado y Toro (2001).

La naturaleza de este estudio está enmarcada en una investigación de campo con modalidad descriptiva. Sabino (2000) expresa que “el diseño de campo se basa en información o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo” (p.140). Partiendo de esta definición, la investigación estará enmarcada en un Diseño de Campo, pues se distinguirá por situar a la investigadora en contacto directo con el objeto de estudio; es decir, los datos que se obtendrán serán originales o primarios, extraídos del ambiente natural, directamente de la organización, agregando un mayor grado de confianza en la información recabada.

En cuanto a la modalidad de la investigación Hurtado (2001) señala que “es descriptiva porque tiene como objeto central, lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular”

(p.218). En este sentido, se puede concluir que será de modalidad descriptiva, pues se procederá a relatar de manera detallada todo el proceso en estudio.

Dentro de esta perspectiva, el Manual de Trabajo de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2009) define la investigación de campo con naturaleza descriptiva como “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo”. (p.18).

La Modalidad de Proyecto Factible, al considerar que puede ser un modelo operativo. Según el Manual de Trabajos de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (Upel 2012, pág. 13-14), “el proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”; se apoyará en una investigación de campo, descriptiva, donde se utilizará, encuesta, cuestionario y observaciones por parte del investigador, a objeto de adquirir los datos que denotan la realidad situacional del momento.

## **Población**

En todo trabajo de investigación es necesario tomar en cuenta el conjunto de elementos conocidos como población o muestra, que de una manera u otra guardan vinculación con el problema a estudiar. Por su parte Balestrini (2005), señala que la población “la constituyen las unidades de investigación que integran la totalidad de fenómenos a investigar y pueden ser entre otras

personas, máquinas, animales, tiendas, hogares, empresas y automóviles” (p.133). El Viceministerio de Educación para la Defensa está conformado por una población de personal civil de setenta y ocho (78) personas entre Docentes Civiles y Administrativo que cumplen diferentes funciones en cada una de las Direcciones Generales de este Viceministerio.

### **Muestra**

La muestra de acuerdo al enfoque de la investigación será No probabilística, dado que según Hernández Sampieri y otros (op. cit) es “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p241). El tipo de la muestra será dirigida de casos tipo comúnmente utilizada en los estudios cuantitativos dado que su objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información no la cantidad ni la estandarización.

Para efectos de este estudio, la muestra utilizada para esta investigación estarán representados por siete (7) Oficiales de Directores de Línea que conforman el Personal de cada Dirección General y tres (03) oficiales Directivos que son los Encargados de cada Dirección General: Desarrollo Educativo Integral, Política y Programación Educativa y la Dirección General de Investigación y Desarrollo. A continuación se caracterizan los sujetos de estudio:



**Cuadro N° 5.**

**Distribución del Personal Directivo y Docente que labora en las Direcciones Generales y de Línea adscritas al Viceministerio de Educación para la Defensa.**

<b>Cargos</b>	<b>Nº de Personas</b>
Director General de Desarrollo Educativo Integral.	01
Director General de Política y Programación Educativa.	01
Dirección General de Investigación y Desarrollo.	01
Dirección de Políticas y Lineamientos Educativos.	01
Dirección de Programación Educativa.	01
Dirección de Educación Básica.	01
Dirección de Educación Universitaria.	01
Dirección de Articulación Educativa Multilateral.	01
Dirección de Investigación.	01
Dirección de Innovación Tecnológica.	01
<b>Total Sujetos</b>	<b>10</b>

**Fuente: Luna, Y. (Año 2016).**

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la información.**

Seleccionado el diseño apropiado y determinados los sujetos de la investigación, la siguiente etapa consistirá en recolectar los datos pertinentes a las variables involucradas en la investigación, en relación con los objetivos definidos en el presente estudio. En primer lugar, para recolectar la información se empleará como técnica la encuesta definida por Hernández y otros (1998) como “la traducción de los objetivos de la investigación a preguntas específicas, relativos a los indicadores de la variable y por alternativas de respuestas. (p.283). Se puede decir que, es un instrumento basado en un conjunto de interrogantes; las cuales buscan dar a conocer la materia referida a la investigación; teniendo como apoyo un cuestionario con una guía de entrevista, que se realizó previendo las preguntas a realizar al entrevistado, de acuerdo a lo expresado por Andeer (2000).

Es importante aclarar que, ésta técnica permitirá obtener información veraz y confiable a través de las respuestas y opiniones personales de los encuestados.

### **Instrumento de Recolección de Datos**

Cabe destacar que en la presente investigación para recolectar la información se utilizará en primer lugar un guión de preguntas, la cual se aplicará a diez (10) personas que conforman el personal directivo de las Direcciones General y de Línea del Viceministerio de Educación para la Defensa y seguidamente un cuestionario, caracterizado por ser objetivo y fácil de llenar; además, el mismo, se aplicará de manera directa por la investigadora a las diez (10) personas que conforman el personal docente, con previa explicación y resaltando la objetividad que debe mantenerse en el llenado del éste.

Hurtado (Ob.cit.) señala que el instrumento “constituye un conjunto de pautas e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de información específica para impedir que se aleje del punto de interés” (p.413). El cuestionario estará conformado por dieciocho (18) preguntas de tipo cerradas, dicotómicas, con dos alternativas de respuestas sí o no, estrechamente vinculadas con las variables, las dimensiones y los indicadores en estudio. Igualmente, el guión de preguntas aplicada al personal directivo se diseñará con preguntas abiertas.

### **Procedimientos para la interpretación y comprensión de los resultados.**

Según Sabino (Ob.cit.) “el procesamiento de datos comprende la selección, ordenación y clasificación de los datos obtenidos para permitir su análisis posterior” (p.172). Finalizada la aplicación del instrumento, se procederá a realizar la tabulación de los datos obtenidos. La información será procesada determinando la frecuencia y porcentaje para cada uno de los ítems. Se procederá luego al correspondiente análisis haciendo uso de una relación porcentual y su representación se efectuará a través de gráficos circulares.

## Operacionalización de Variables

Cuadro N° 6.

### Identificación de las Variables

Variables Conceptual	Definición
V1: Perfil de competencias.	El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo. Soto (2011).
V2: Personal Docente.	Un docente es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. La palabra deriva del término latino <i>docens</i> , que a su vez procede de <i>docēre</i> (traducido al español como “enseñar”). En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque su significado no es exactamente igual. Lomas (2009).

Fuente: La Investigadora (2016).

**Cuadro N° 8.**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES	ITEMS
<b>Perfil de competencias</b>	Requisitos	Cognitivas.	Pensamiento comprensión: reflexivo, lógico, analógico, sistémico, crítico, creativo, práctico, deliberativo y colegiado.	1,16
		Metodológicas.	Organización del tiempo. Estrategia de aprendizaje. Resolución de problemas. Toma de decisiones. Planificación. Evaluación. PC herramienta de trabajo. Gestión/base de datos.	8,9
	Escolaridad	Gestión Gerencial	Comunicación verbal. Políticas de Gestión Automotivación.	
		Universitaria	Resistencia perseverancia/ adaptación al entorno. Sentido ético .ética	2,17
		Postgrado	Empatía Maestría Especialización	
		Doctorado		
	Competencias	Pedagógicas	Gestión para el logro de la visión y misión institucional.	3,5,7
		De liderazgo.	Fortalezas Debilidades Decisiones asertivas Influencia.	6,10,11

<b>Personal docente con funciones administrativas</b>	Conocimientos	De logro.	Consideración personalizada. Estimulación intelectual. interpersonal Delegación autoridad Orientación estímulo al logro.	e y y	4,12,18
		Planificador	De Estrategias Administrador estratégico. Formulador de planes. Jurídico. Administrativo. Contable. Investigativo.		
		Asesor			
		Evaluador	De proyectos. De planes. De personal.		
		Supervisor	Acompañamiento Pedagógico Evaluación Docente. Orientación		
<b>Conocimiento y Dominio de la Modalidad de Educación Militar y Sistema Educativo Militar</b>	Doctrina Militar	Concepto Estratégico Operacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejército.</li> <li>• Armada.</li> <li>• Aviación.</li> <li>• Guardia Nacional.</li> <li>• Milicia.</li> </ul>		13,14
	Deber Ciudadano.	Corresponsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de la RBV</li> <li>• Ley Orgánica de la FANB.</li> </ul>		

Fuente: La Investigadora (2016).

## Confiabilidad del Instrumento

Según, Hernández y otros (1998), la confiabilidad se refiere al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados (p.242). En función de lo anteriormente señalado, para determinar la consistencia interna del instrumento se realizó una prueba piloto, integrada por cinco (5) personas con características similares a la población objeto de estudio. Los resultados obtenidos conformaron la base de datos que permitió comprobar la confiabilidad del instrumento.

Según lo específica Hurtado (2000), “para encontrar la confiabilidad en el cálculo estadístico, al aplicar el coeficiente Alfa de Kurden-Richardsond 20 (KR-20), se debe considerar una escala específica” (p.428). Igualmente, el autor expresa que el modelo de Kurden-Richardsond 20 es aplicable en las pruebas de ítems dicotómicos.

Codificándose con uno (1) para las respuestas positivas, y cero (0) en las respuestas negativas, y la escala a considerar es la siguiente:

### Cuadro N° 7.

#### Escala Coeficiente KR-20.

Valores	Especificación
0,81 – 1,00	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Bajo
-0,01 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Hurtado (2000).

Es por ello que, para el cálculo de la consistencia interna del cuestionario aplicado al personal directivo, se utilizó el Coeficiente Alfa de Kurden-Richardson 20, dando como resultado un valor de 0,84 (ver Anexo B); cuya especificación es altamente confiable. La fórmula utilizada para determinar la confiabilidad fue la siguiente:

$$r_{tt} = \frac{K}{k-1} \times \frac{S-k}{S}$$

**tt**= Coeficiente de la confiabilidad

**K** = N° de ítem

**Si** = Varianza total de la prueba

**k**= Constante (1,58 es el valor más usado para este coeficiente).

### Procesamiento de Datos

Según Sabino (Ob.cit.) “el procesamiento de datos comprende la selección, ordenación y clasificación de los datos obtenidos para permitir su análisis posterior” (p.172). Finalizada la aplicación del instrumento, se procedió a realizar la tabulación de los datos obtenidos. La información fue procesada determinando la frecuencia y porcentaje para cada uno de los ítems. Se procedió luego al correspondiente análisis haciendo uso de una relación porcentual y su representación se efectuó a través de gráficos circulares.



## CAPITULO IV

### Análisis e Interpretación de los Resultados

Las técnicas de análisis de datos según Sabino (2000) “permiten al investigador estudiar los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos” (p.81). El análisis e interpretación de los resultados de esta investigación se realizó a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información como son la entrevista y el cuestionario aplicados a los sujetos de estudio, representados por diez (10) Directores Generales adscritos al Viceministerio de Educación para la Defensa.

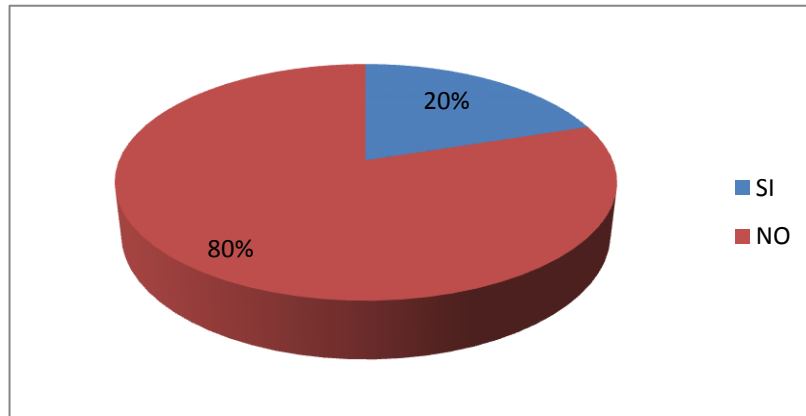
A continuación se presenta los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio:

#### **Análisis del Cuestionario dirigido a los Directores Generales y de Línea adscritos al Viceministerio de Educación para la Defensa**

**1. ¿El personal docente seleccionado posee los requisitos para cumplir las funciones del cargo vacante en las áreas que se encuentran en la Dirección a su cargo?**

**Cuadro 8.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	02	20%
No	08	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 1.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Requisitos.

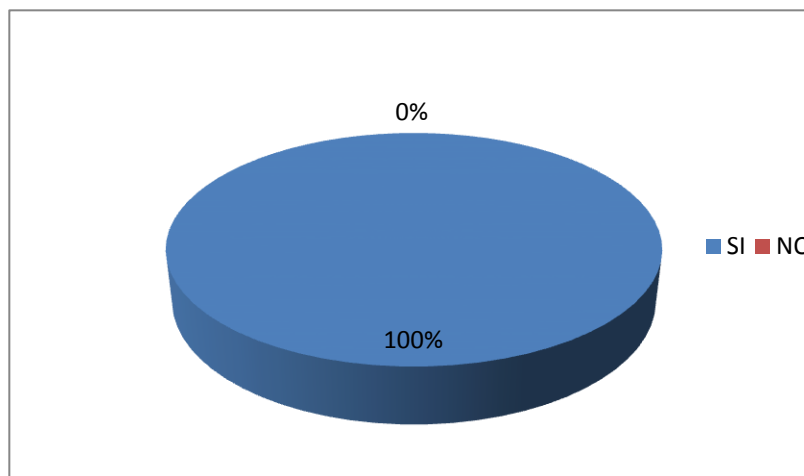
A través del análisis de los resultados presentados, se puede observar que el ochenta por ciento (80%) de los sujetos estudiados manifestaron que el personal docente seleccionado no posee los requisitos para cumplir funciones del cargo vacante en las áreas; sin embargo, un veinte por ciento (20%) señaló que al momento de la selección, si poseía los requisitos necesarios para laborar como Jefes de Área.

De estos resultados se concluye que el personal docente no posee los requisitos necesarios para cumplir funciones en los cargos vacantes en las áreas correspondientes en las Direcciones descritas en la organización.

**2. ¿Existe un nivel de escolaridad para los cargos de los Jefes de Área?**

**Cuadro 9.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



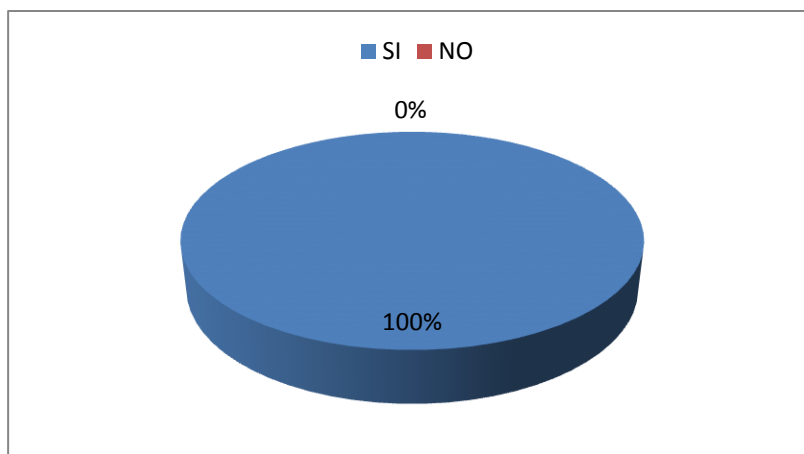
**Gráfico 2.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los directores en cuanto al indicador: Escolaridad.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se evidencia que existe un cien por ciento (100%) en relación al nivel de escolaridad que se debe tener para formar ocupar el cargo de Jefes de Área de cada una de las Direcciones Generales adscritas al Viceministerio de Educación para la Defensa. Se puede concluir que la institución objeto de estudio, considera de gran importancia la escolaridad; lo cual constituye un aval para el proceso de selección.

**3. ¿Existe un nivel de experiencia para los cargos de los Jefes de Área?**

**Cuadro 10.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



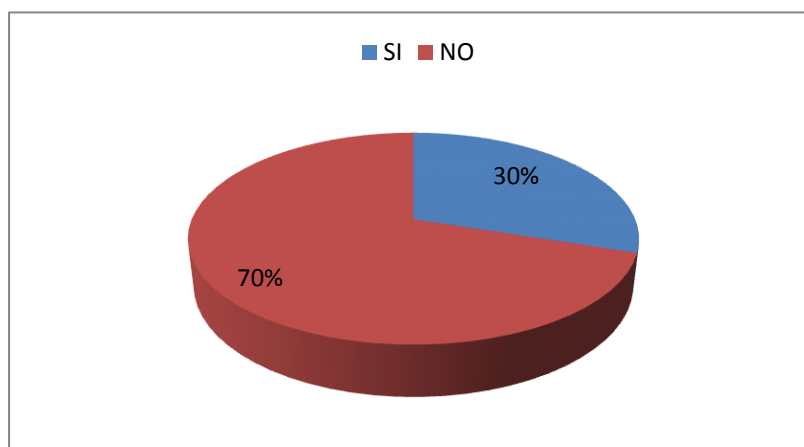
**Gráfico 3** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Experiencia.

Como puede observarse en el gráfico anterior, un cien por ciento (100%) de los encuestados señalaron que si existe un nivel de experiencia para los cargos que deben ocupar los docentes civiles como Jefes de Área.

**4. ¿El personal a seleccionar posee los conocimientos específicos que exigen los cargos de los Jefes de Área?**

**Cuadro 11.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	03	30%
No	07	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



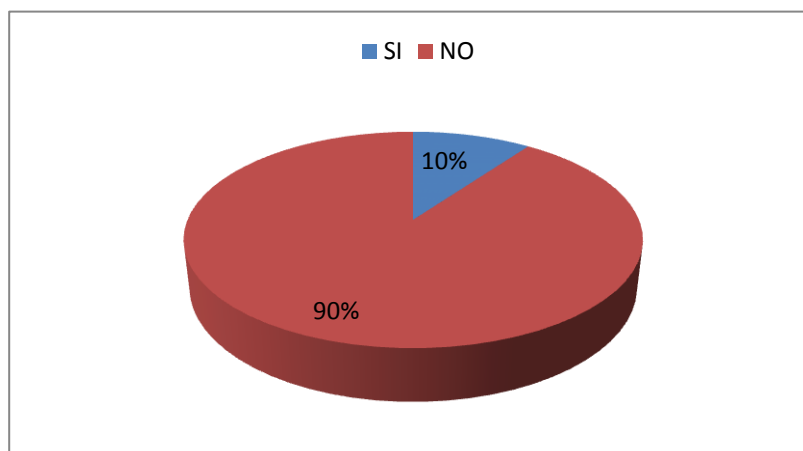
**Gráfico 4.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Conocimientos.

De los resultados obtenidos se puede observar que, el setenta por ciento (70%) de los sujetos de estudio manifestó que el personal a seleccionar no posee los conocimientos específicos para los cargos de Jefe de Área; y el treinta por ciento (30%) restante alega que posee los conocimientos previos para ocupar el cargo específico. Se evidencia que para la organización es pieza fundamental los conocimientos que tenga el personal docente civil para integrar el cargo de dirección de un área.

**5. ¿Los docentes poseen las competencias mínimas requeridas que exige el Viceministerio de Educación para la Defensa para desempeñar los cargos de Jefes de Área?**

**Cuadro 12.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	01	10%
No	09	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



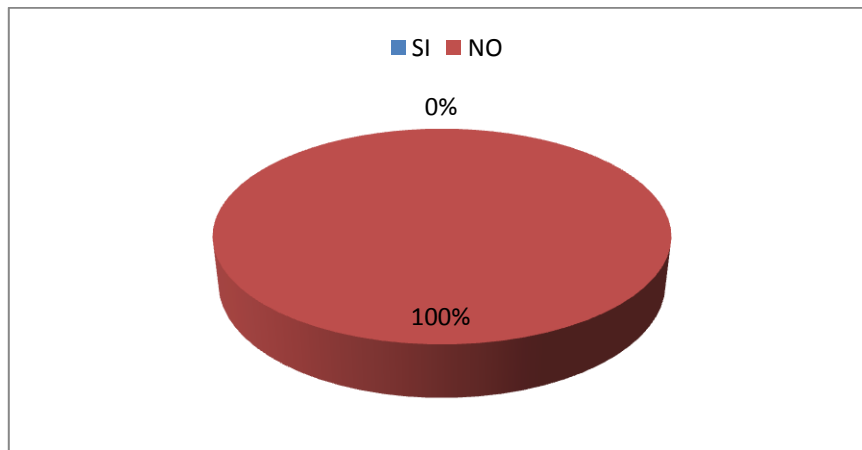
**Gráfico 5.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Competencias.

El Gráfico N° 5 nos muestra que sólo un diez por ciento (10%) de la población encuestada, considera que los docentes civiles poseen las competencias mínimas para desenvolverse como Jefe de Área; sin embargo, el noventa por ciento (90%) expresa que no poseen las competencias mínimas requeridas para laborar en la Dirección en Línea.

**6. ¿Tiene la Dirección General un manual del perfil de competencias para los docentes civiles que desempeñan los cargos de Jefes de Área?**

**Cuadro 13.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



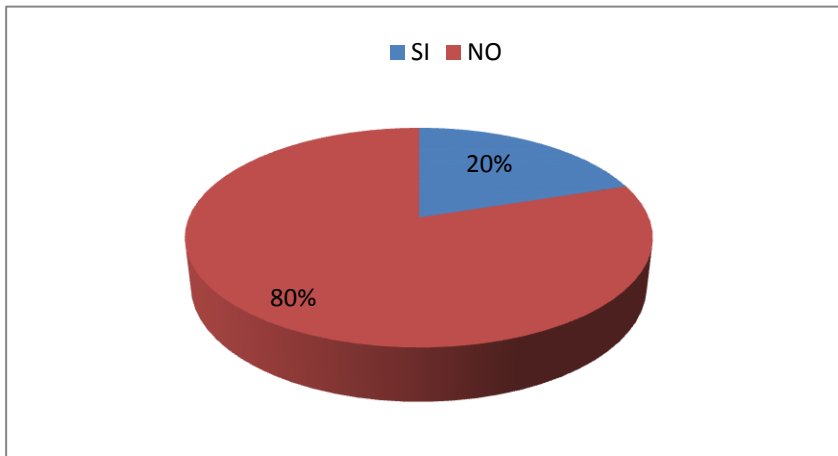
**Gráfico 6.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Manual de perfil.

Este gráfico nos muestra que un cien por ciento (100%) de la población encuestada, considera que no posee un manual de perfil de competencias para la selección de personal civil para cumplir como Jefe de Área dentro del Viceministerio de Educación para la Defensa.

**7. ¿Tiene la Dirección General competencias pedagógicas para la incorporación del personal docente civil para los cargos que conforma?**

**Cuadro 14.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	02	20%
No	08	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 7.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: competencias pedagógicas.

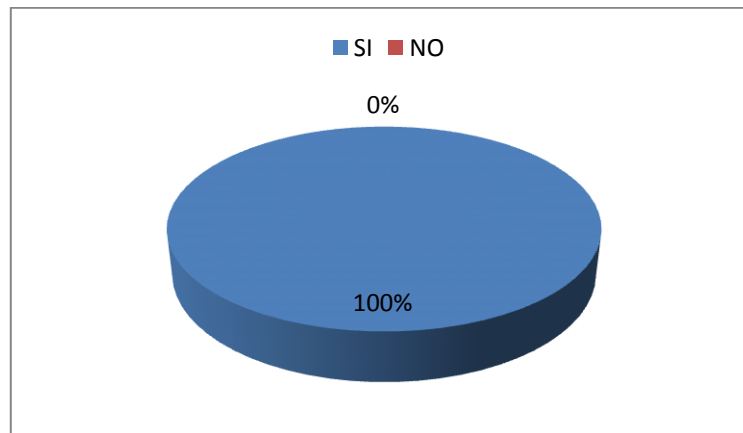
Del presente gráfico se deduce que un ochenta por ciento (80%) de los sujetos de estudio expresa que no posee las competencias pedagógicas adecuadas para incorporarse en el área a trabajar, sin embargo un veinte por ciento (20%) de los Directores Generales y de Línea señaló que si se constató las competencias idóneas para poder desempeñar el trabajo administrativo que va a desarrollar.

**8. ¿Una eficiente gestión gerencial desempeñada por el personal docente civil genera valor agregado para el Viceministerio de Educación para la Defensa?**

**Cuadro 15**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>





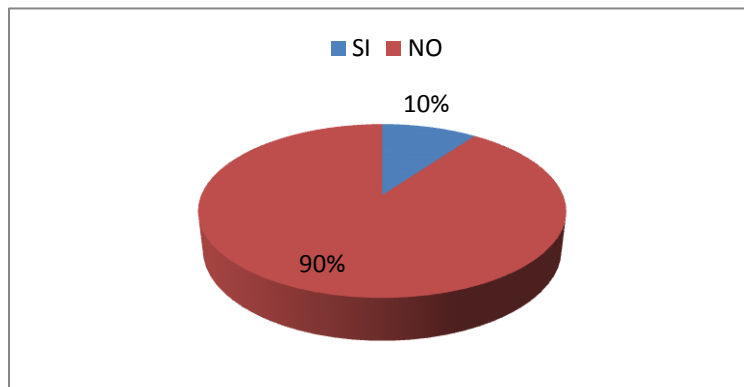
**Gráfico 8.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Gestión Gerencial.

El cien por ciento (100%) de la población en estudio refiere que una eficiente gestión gerencial desempeñada por el personal docente civil genera valor agregado para el Viceministerio de Educación para la Defensa. De esto se concluye que, la gestión gerencial es la dinámica del cambio mundial y la velocidad con que se renueva el conocimiento son los factores que se deben tener en cuenta al asumir un puesto gerencial. Es por ello que, la gestión gerencial se identifica también por la responsabilidad que se tiene sobre los recursos económicos, físicos y humanos que van a permitir alcanzar el éxito y generar valor agregado a la organización.

**9. ¿Existen políticas de gestión del talento humano que debe cumplir en función de los cargos de Jefes de Área?**

**Cuadro 16.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	01	10%
No	09	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



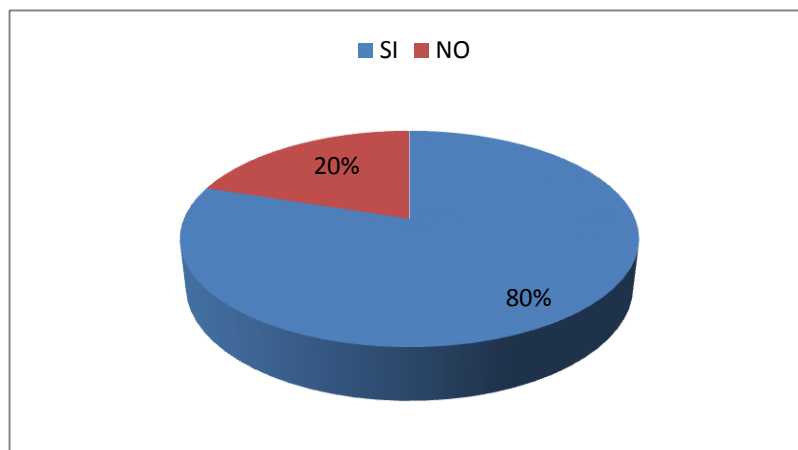
**Gráfico 9.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Políticas de gestión.

Los Directores Generales y de Línea, representado por un noventa por ciento (90%) señala que no existen políticas de gestión que promueva la consolidación y desarrollo de las actividades generadas por cada una de las Direcciones Generales y el restante diez por ciento (10%) manifestó que si conocían las referidas políticas. En este sentido, las políticas de gestión son pieza clave para propiciar un cambio gerencial de cada una de las áreas a desarrollar en el Viceministerio de Educación para la Defensa.

**10. ¿Presenta debilidades el talento humano docente (Jefes de Área) adscrito al Viceministerio de Educación?**

**Cuadro 17.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	08	80%
No	02	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 10.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Debilidades.

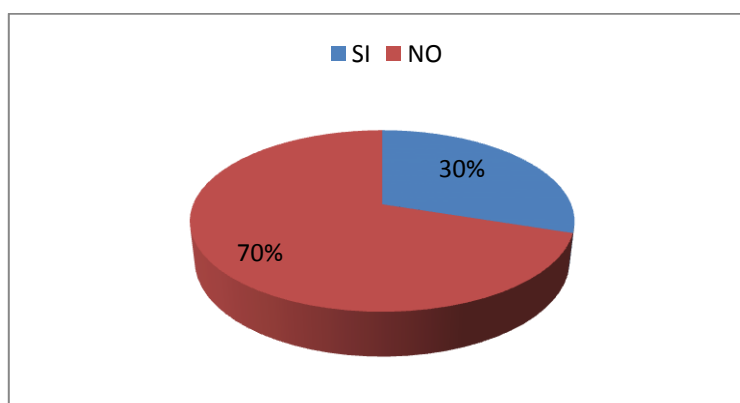
El Gráfico N° 10, indica que los Directores Generales y de Línea representado por un ochenta por ciento (80%) considera que posee debilidades en las áreas de trabajo; argumentando que no existe las capacidades, aptitudes y actitudes apropiadas para desempeñar el cargo como Jefe de Área; sin embargo, un veinte por ciento (20%) manifestó que posee las fortalezas y oportunidades para poder desarrollar y desempeñar el cargo al que fue seleccionado.

De acuerdo a lo planteado el perfil profesional es una herramienta referencial que se construye con determinados fines. Así lo expresa la Guía instruccional sobre perfil profesional de la UPEL (1999), es el conjunto de roles, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano para el desempeño de una profesión, que se corresponde con las condiciones ge-socio-económico y cultural del contexto donde interactúan; es decir, el profesional que el país y la sociedad necesitan (p.1)

**11. ¿Presenta fortalezas el talento humano docente (Jefes de Área) adscrito al Viceministerio de Educación?**

**Cuadro 18.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	03	30%
No	07	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



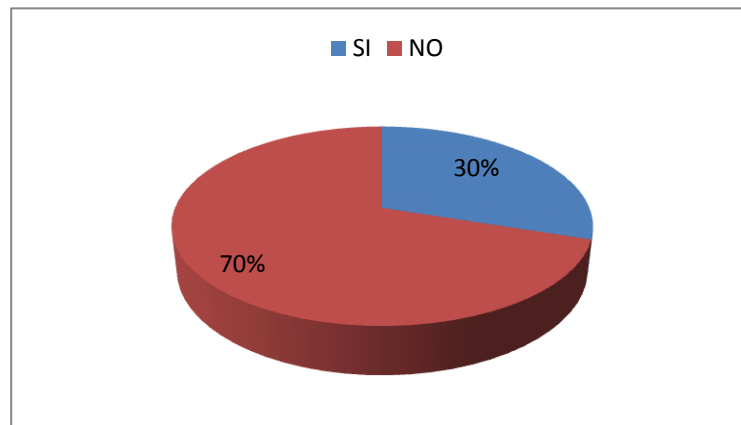
**Gráfico 11.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Fortalezas.

Se evidencia en el gráfico presentado que, el setenta por ciento (70%) de la población en estudio manifestó que los docentes civiles no poseen las fortalezas idóneas y robustas para desempeñar un cargo como Jefe de Área; en cambio, un treinta por ciento (30%) señaló que poseen las fortalezas necesarias para desempeñarse pero que no complementan el grupo de trabajo para desempeñarse de una manera eficaz en la Dirección General que se encuentra adscrito

**12. ¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige tienen conocimiento del Sistema Educativo Militar?**

**Cuadro 19.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	03	30%
No	07	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



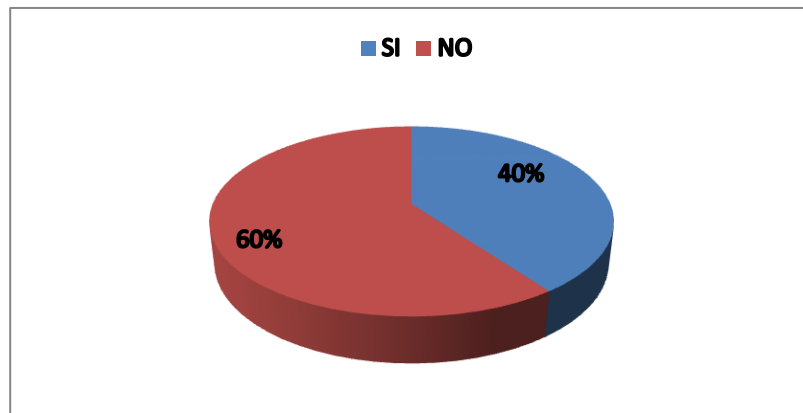
**Gráfico 12.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Sistema Educativo Militar.

El gráfico 12, demuestra que un setenta por ciento (70%) de los encuestados señalo que el personal civil que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que dirigen no tienen conocimiento del Sistema Educativo Militar; en igual forma, un treinta por ciento (30%) expreso que poseen el conocimiento ya que tienen un tiempo en las Fuerzas Armadas y los han orientado a cursos y conferencias sobre la integración cívico – militar que se maneja en la FANB.

**13. ¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige tienen conocimiento de la Doctrina Militar?**

**Cuadro 20.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	04	40%
No	06	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 13.**Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Doctrina Militar.

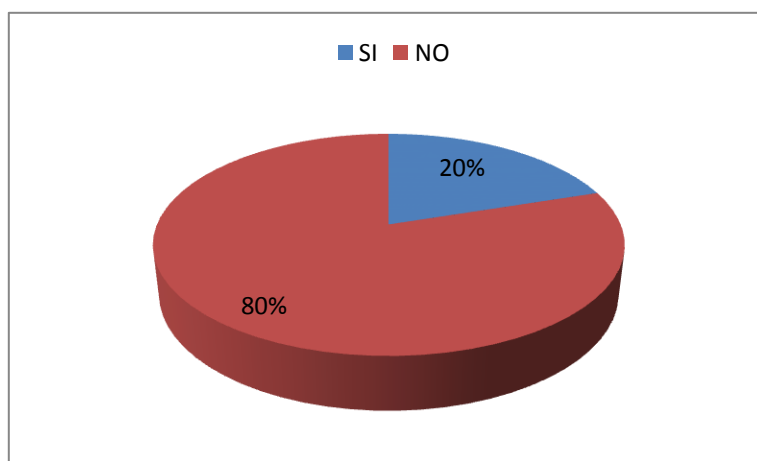
En el presente gráfico se observa que, el sesenta por ciento (60%) de los sujetos de estudio encuestados considera que, los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que dirigen no tienen conocimiento de la Doctrina Militar; en comparación con un cuarenta por ciento (40%) que opina que la dirección que dirigen tienen conocimiento de la Doctrina Militar que se implementa en las Instituciones Militares que conforman el Viceministerio de Educación para la Defensa. Es decir, que la dirección debe ejercer la función fundamental de transmitir y que conozcan desde el primer momento que

ingresan al Viceministerio de lo que significa la Doctrina Militar en el Sistema Educativo Militar.

**14. ¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige poseen certificación en la Pedagogía Militar?**

**Cuadro 21.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	02	20%
No	08	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



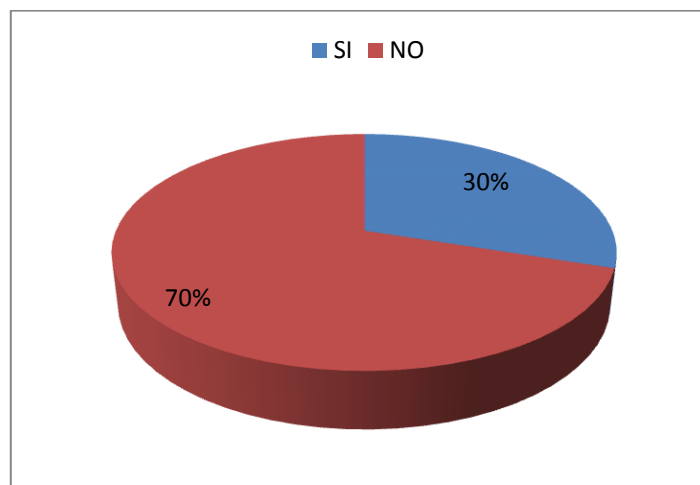
**Gráfico 14.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Pedagogía Militar.

El Gráfico 14, nos permite observar que un setenta y cinco por ciento (80%) de los Directores Generales señalaron que los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que dirigen no poseen certificación en la Pedagogía Militar; en cambio un veinte por ciento (20%) manifiesta que si poseen la certificación correspondiente en la Pedagogía Militar.

**15. ¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige han trabajado anteriormente en alguna Institución Educativa Militar?**

**Cuadro 22.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	03	30%
No	07	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 15.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Institución Educativa Militar.

Se evidencia en el gráfico 15, que un setenta por ciento (70%) de los encuestados manifestaron que no han trabajado anteriormente en alguna Institución Educativa Militar debido a la necesidad de buscar un empleo e ingresaron al Viceministerio de Educación para la Defensa sin tener

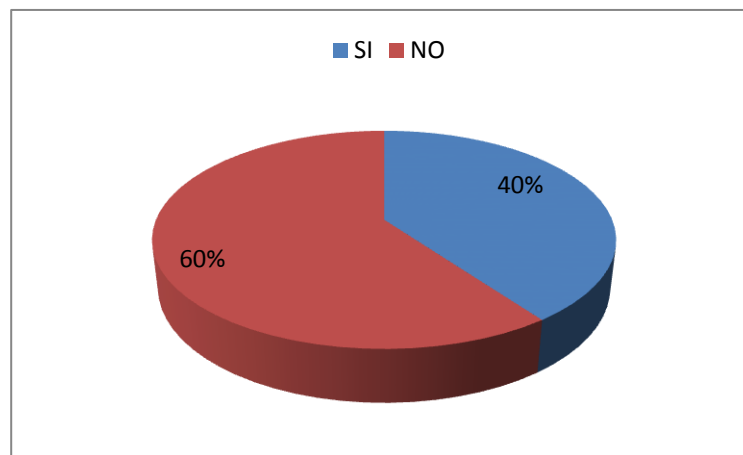


experiencia; igualmente un treinta por ciento (30%) expresó que si habían trabajado en diferentes instituciones educativas militares la cual conllevó a favorecer los conocimientos y aprendizajes para la aplicación de las competencias que están presentadas en las Áreas específicas.

**16. ¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige poseen la actitud requerida para el desarrollo de la organización?**

**Cuadro 23.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	04	40%
No	06	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 16.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Actitud.

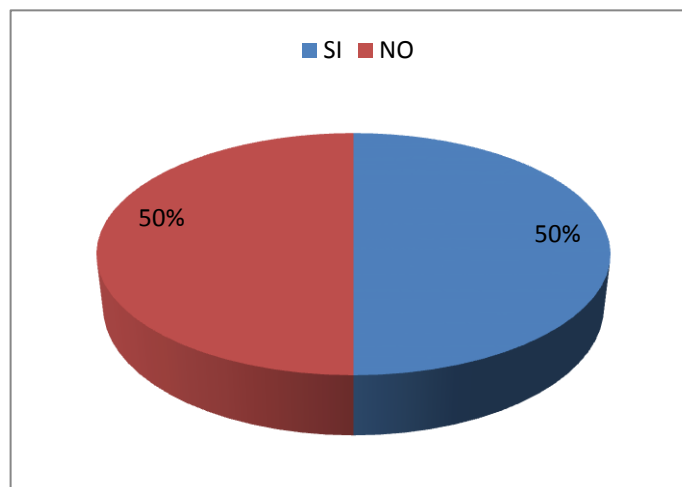
El presente gráfico evidencia que un sesenta por ciento (60%) de la población en estudio manifestó que los docentes que conforman el grupo de

trabajo en la Dirección que dirigen no poseen la actitud requerida para el desarrollo de la organización; en cambio un cuarenta por ciento (40%) reseña que sí. En este sentido, las actitudes y valores: actitud proviene de la palabra latina “actitudo” y se define como “aquella motivación social de las personas que predisponen su accionar hacia determinadas metas u objetivos”. La actitud y los valores del docente constituyen un modelo de referencia para sus estudiantes. En ese sentido, es importante que el docente mantenga una actitud positiva y la capacidad de comprensión del otro; por lo que debe plantearse una estrategia y una táctica de comunicación en el ámbito educativo, que le permita asumir un estilo de dirección democrática y comunicativa.

**17. ¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige poseen la experiencia requerida para el desarrollo de la organización?**

**Cuadro 24.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	05	50%
No	05	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 17.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: Experiencia organizacional.

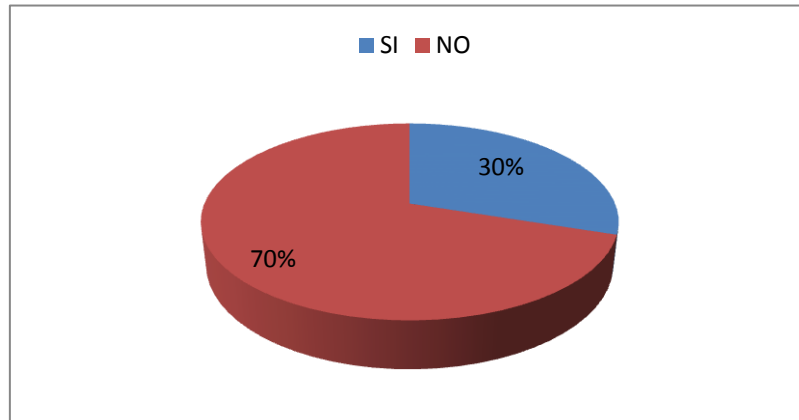
El cincuenta por ciento (50%) de los Directores y de Línea encuestados señaló que los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que dirigen poseen la experiencia requerida para el desarrollo de la organización, ya que durante el proceso de selección se hizo hincapié en que la experiencia requerida para el cargo docente es universitario y con años de experiencia en el área.

Sin embargo, un cincuenta por ciento (50%) expresó que no le exigieron experiencia para el cargo a ocupar como Jefe de Área determinada. Al respecto, el Viceministerio de Educación para la Defensa se encuentra en la búsqueda constante de la excelencia educativa; es por ello que la experiencia permitirá determinar el desarrollo y la calidad del trabajo y comprobar el nivel experiencia más elevado que posee, lo que le permitirá un mejor desenvolvimiento y mejora tanto en ámbitos individuales como colectivos en el espacio de trabajo.

**18. ¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige poseen los conocimientos específicos requeridos para el desarrollo de la organización?**

**Cuadro 25.**

Alternativa	Frecuencia	Valor Relativo
Si	03	30%
No	07	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 18.** Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los Directores en cuanto al indicador: conocimientos organizacionales.

En relación al gráfico 18, se puede observar que un setenta por ciento (70%) de la población de Directores Generales y de Línea manifestó que los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que dirigen no poseen los conocimientos específicos requeridos para el desarrollo de la organización, se le exigieron demostrar los conocimientos que poseía en relación a la investigación, administración en el área particular a desempeñarse.

Por otra parte, un treinta por ciento (30%) opinó que si le indagaron sobre sus conocimientos respecto al área a desempeñarse. Es importante señalar que, para la institución en estudio las estrategias formativas del personal docente civil que permita elaborar, actualizar, controlar, gestionar y evaluar los instrumentos normativos rectores en la modalidad educativa militar.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

En consideración a los resultados obtenidos a través del análisis e interpretación del soporte teórico, resultados de los instrumentos y las observaciones efectuadas en el Viceministerio de Educación para la Defensa, donde se llevó a cabo la investigación, se puede concluir que:

En la actualidad los continuos cambios presentes en el entorno exigen la participación oportuna de una gerencia calificada para enfrentar el desafío de la competitividad, capaz de enrumbar a la organización hacia la productividad y la excelencia. Por esta razón, es necesario tener presente que el proceso educativo aplicado a la modalidad militar es dinámico y requiere de personal docente civil que esté al frente de las Direcciones Generales y de Línea, con competencias en pedagogía militar y estudios de Seguridad y Defensa de la Nación, que dispongan de conocimientos con nuevos enfoques que les permitan manejar herramientas pedagógicas y gerenciales modernas que contribuyan a la formación, capacitación y actualización del personal profesional militar y civil integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

En este orden de ideas se puede afirmar que, la selección del personal docente civil que se desempeña en este Viceministerio de educación para la Defensa debe contar con experticia y conocimientos que contribuyan al logro de la misión institucional, como es la seguridad, desarrollo y defensa de la

nación. Visto de esta forma, el diseño del perfil para la selección de personal docente civil en las Direcciones Generales y de Línea debe orientarse hacia la elección de profesionales con excelentes competencias básicas, genéricas y técnicas que los conduzcan hacia la práctica educativa dentro de esta modalidad como es la educación militar, en términos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores para el ejercicio eficiente y eficaz del rol que le corresponde desempeñar.

Cabe resaltar que un existe una relación directa entre el perfil de los docentes que se desempeñan en este Viceministerio con la efectividad y eficacia del proceso educativo de los integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana en el ámbito educativo militar.

En este sentido, Guédez (Ob.cit.) señala que “en la evolución del campo de la gestión gerencial se plantea que la esencia es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar y hacer seguimiento de los procesos”. Es decir, integrar para poder hacer lo que constituye el rasgo fundamental de la gerencia es la acción.

Finalmente, la autora concluye que gestionar estratégicamente el talento humano, significa alinear cada una de las políticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales, buscando la formación de ventajas competitivas con la incorporación de docentes con competencias en la modalidad militar, en la búsqueda de la excelencia en los procesos educativos que se desarrollan en el Viceministerio de Educación para la Defensa.

## **Recomendaciones**

Luego de haber expuesto las conclusiones a las cuales condujo el análisis del soporte teórico la interpretación y discusión de los resultados se procedió a formular algunas recomendaciones al Viceministerio de Educación para la Defensa.

Las Direcciones Generales y de Línea deben realizar un análisis de los procesos de selección tomando en cuenta los nuevos requerimientos que la ciencia administrativa a fin de utilizar las herramientas que les permitan alcanzar competitividad y optimizar adecuadamente el talento humano. Se hace énfasis, en la aplicación de una correcta selección sobre la base de perfiles de competencias, tomando en cuenta diversos criterios basados en elementos que evidencien las competencias personales y profesionales del docente civil adecuadas para la aplicación y desenvolvimiento del trabajo a desarrollar dentro de la modalidad de educación militar.

De ésta forma, se recomienda implementar el perfil de selección por competencias docentes propuesto en esta investigación, sin descuidar su actualización ante cualquier cambio importante que ocurra en el Viceministerio de Educación para la Defensa y/o que emane del Ministerio del Poder Popular para la Defensa. Se considera además, generalizar la elaboración de perfiles por competencias para otros puestos, comenzando por los cargos estratégicos y fundamentales de la institución para ser objeto de estudio.

Finalmente, se debe evaluar los resultados de la aplicación del perfil de selección por competencias de los docentes civiles que conformarán los cargos de Jefe de Área, con el propósito de realizar los ajustes que sean

necesarios para el logro eficiente de los objetivos planteados por la institución.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DOCENTE CIVIL QUE SE DESEMPEÑA EN LAS DIRECCIONES GENERALES ADSCRITAS AL VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA**

#### **DESARROLLO**

- ✓ Introducción
- ✓ Objetivo de la propuesta
- ✓ Misión, Visión y Filosofía Organizacional.
- ✓ Fundamentación de la elección por competencias.
- ✓ Competencias.
- ✓ Modelo Propuesto.
- ✓ Subsistemas.
- ✓ Implementación.
- ✓ Resultados
- ✓ Normativa Legal.

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro de un ambiente global, cambiante, competitivo y con fuertes desafíos, el Viceministerio de Educación para la Defensa, no está exento de este tipo de exigencias y en mayor o menor grado se encuentra abocado a generar e implementar nuevas estrategias de acción a fin de responder con calidad y efectividad a las permanentes demandas de la sociedad. Es decir, la nueva visión del talento humano atribuye un rol preponderante al compromiso y la capacidad de las personas que intervienen en la instrumentación de los cambios y el logro de los objetivos de la institución, constituyendo uno de los pilares fundamentales en todo proceso de cambio.

Se enfatiza que, el camino hacia un nuevo modelo institucional basado en competencias plantea nuevos roles en el personal docente civil que labora en el Viceministerio de Educación para la Defensa; el desafío es entonces como insertar, desarrollar y retener a los mejores candidatos a través de una eficiente gestión por competencias del talento humano; sin embargo, la política en materia de selección de los profesionales docentes ha sido en ocasiones bastante errática, y más aún, cuando ha habido un drenaje importante de rotación de personal.

## **OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Proponer el perfil de competencias del personal Docente civil que labora en el Viceministerio de Educación para la Defensa, con orientaciones adecuadas que faciliten los procesos en esta dependencia, para el logro de la misión institucional y el aprovechamiento máximo de estos profesionales.

## **CONTEXTUALIZACIÓN**

### **Viceministerio de Educación para la Defensa**

#### **Misión**

Dirigir y ejecutar la rectoría de la Modalidad Educativa Militar; así como planificar, formular, actualizar, controlar y evaluar políticas, estrategias, planes, programas de estudio y proyectos dirigidos a garantizar una educación de calidad, para asegurar el cumplimiento de la defensa militar, la cooperación en el mantenimiento del orden interno y la participación activa del desarrollo nacional; así como la incorporación de personal docente civil en cada una de las Direcciones Generales y de Línea que conforman el Viceministerio de Educación para la Defensa.

#### **FUNCIONES DEL VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA**

1. Diseñar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas, estrategias y lineamientos generales, en materia educativa que conlleven al fortalecimiento de la modalidad educativa militar en sus dos dimensiones.
2. Elaborar, actualizar, controlar, gestionar y evaluar los instrumentos normativos rectores en la modalidad educativa militar en sus dos dimensiones, en coordinación con la Consultoría Jurídica.
3. Participar en el establecimiento de alianzas estratégicas, convenios, acuerdos, contratos y programas de desarrollo científico-tecnológico con organismos públicos y privados, a nivel nacional e internacional,

que contribuyan al mejoramiento continuo de la Modalidad Educativa Militar, previa autorización y aprobación del Ministro o de la Ministra del Poder Popular para la Defensa.

4. Dirigir la supervisión y la ejecución de las políticas educativas emanadas por los órganos rectores en materia de Educación y educación universitaria, en los Centros Educativos tutelados por el Ministerio del Poder Popular para la Defensa.
5. Establecer, supervisar y evaluar los criterios y parámetros-técnicos académicos, que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad y equidad de la educación militar en todos sus niveles, articulado con el Sistema Educativo Nacional.
6. Controlar, supervisar y evaluar las funciones y procesos académicos de la Modalidad Educativa Militar.
7. Formular, controlar y evaluar los lineamientos estratégicos para el intercambio y desarrollo de los cursos formación, capacitación, actualización y especialización militar, a nivel internacional, de acuerdo con las necesidades de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.
8. Establecer lineamientos para dirigir, controlar y supervisar la integración e interrelación de los patrones educativos con el perfil de carrera del personal militar.
9. Analizar evaluar los proyectos de creación, activación y funcionamiento de Unidades Educativas Militares, de acuerdo con las necesidades institucionales, que deban ser tramitadas para la consideración del Ministro o de la Ministra del Poder Popular para la Defensa.
10. Analizar y evaluar los proyectos de creación, activación y funcionamiento de Programas Educativos dentro de la Modalidad Educativa Militar, de acuerdo con las necesidades institucionales, que

deban ser tramitados para la consideración del Ministro o de la Ministra del Poder Popular para Defensa.

11. Elaborar y supervisar la ejecución de las líneas rectoras de investigación, en el área de la Ciencia y el Arte Militar, así como en aquellas áreas del conocimiento, que permitan el desarrollo científico, humanístico y tecnológico de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.
12. Dirigir y supervisar la ejecución de programas y actividades deportivas en los Componentes Militares que complementen la formación, capacitación y desarrollo integral de los integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, de conformidad con las directrices y lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Juventud y el Deporte.
13. Dirigir la supervisión y la ejecución de las políticas educativas emanadas por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista, en los INCES Militares, en cuanto a la capacitación del personal militar efectivos, la comunidad civil y al personal de la reserva de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.
14. Mantener permanentemente coordinación con los órganos rectores en materia de Educación Inicial, Básica, Universitaria y Deportiva.
15. Las demás atribuciones que le confieran el ordenamiento jurídico aplicable.

## **COMPETENCIAS**

El concepto de competencia comienza su desarrollo en los ámbitos de la capacitación y la formación profesional, bajo la necesidad de revisar las modalidades tradicionales de acreditación del conocimiento para responder a las demandas de un mercado laboral más exigente y cambiante.

Es decir, el concepto de competencia refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores que debe reunir una persona para desempeñar exitosamente las funciones que le competen en una determinada organización. En el presente modelo se hace énfasis en las siguientes:

- a. Competencias organizacionales: aquellas que están relacionadas con la misión, visión y valores institucionales, y que, por lo tanto, son comunes a todos sus integrantes.
- b. Competencias gerenciales: referidas a la gestión del talento humano en cada departamento.
- c. Competencias específicas: están directamente relacionadas con las responsabilidades de la función docente.

## **MODELO PROPUESTO**

El modelo propuesto es la selección por competencias docentes del talento humano, caracterizado por un enfoque sistémico y una actitud de búsqueda permanente de calidad y eficiencia en el desempeño de las labores académicas. En la selección del modelo se busca:

- a. Promover los valores organizacionales y fortalecimiento de las relaciones laborales para propiciar un clima de armonía y de bienestar social a los miembros de la institución militar.
- b. Internalizar las pautas de comportamiento dentro del contexto militar-civil, valores, actitudes y formas de relacionarse, para lograr la adaptación del individuo al trabajo, filosofía y cultura organizacional.

- c. Acoplar los objetivos individuales y grupales con la visión, los valores y los objetivos de la organización militar..
- d. Utilizar las competencias y el potencial disponible del talento humano docente al servicio de un proceso educativo de calidad.
- e. La gestión por competencias permite una articulación eficiente entre la organización del trabajo y la gestión del talento humano, a través del perfil por competencias.

## **SUBSISTEMAS**

El modelo propuesto tiene una fuerte interdependencia de los subsistemas que lo componen, teniendo como eje las competencias. Ellos van a condicionar la forma en que se realice la selección del personal en el Viceministerio de Educación para la Defensa, su evaluación de desempeño, su formación y desarrollo, los incentivos, retribución, y demás subsistemas que lo conforman. Es por ello que, la presentación de algunas de las características propias de cada uno de los subsistemas que integran dicho modelo, permitirá una mejor comprensión del mismo.

1. La *selección* del talento humano más idóneo para desempeñar la función docente en cada una de las Direcciones en Línea del Viceministerio de Educación para la Defensa, anteriormente se hacía hincapié en el currículum vitae. Desde esta nueva perspectiva, se trata de tener una apreciación más directa del comportamiento, privilegiando las situaciones que permitan verificar una formación integral y experiencia dentro de la modalidad militar.
2. La *evaluación* del desempeño docente, es permanente, acompaña el desempeño laboral durante todo el proceso que se está evaluando. De allí

que interesa, desde este enfoque, no sólo lo que la persona hace sino también cómo lo hace y que podría llegar a hacer. La evaluación es individual y pueden aportar su juicio distintos actores del contexto organizacional.

3. La *formación, capacitación, actualización y el desarrollo* del personal constituyen dentro del nuevo enfoque un aspecto prioritario. Estos procesos deben ser permanente. Es decir, éstas son claves por su relación directa con el desarrollo de otras competencias.

4. La *promoción* dentro de la institución es estimulada y favorecida en la medida en que las competencias y los resultados sean los esperados. Juega un rol importante el potencial de la persona. Se utiliza para cubrir necesidades de la organización, como un estímulo para la carrera, como aprendizaje de nuevas competencias.

5. La *remuneración* usualmente está constituida por un componente fijo y uno variable. El fijo o estable es el valor de la carga académica asignada y el componente variable lo determina la evaluación de la productividad.

6. Los *incentivos* no remunerativos tienen tanta importancia como los remunerativos. En algunos casos puede ser de carácter uniforme para todo el personal docente que reúna ciertos requisitos como asistencia, puntualidad, creatividad u otros.

## **IMPLEMENTACIÓN**

1. La implementación de un nuevo modelo de selección por competencias docentes del talento humano para el Viceministerio de Educación para la



Defensa, requiere de condiciones imprescindibles al momento de decidir su aplicabilidad.

2. La utilización de nuevas estrategias de selección del talento humano supone un fuerte impacto en la actividad gerencial y se necesita del compromiso de todo el cuerpo directivo para su efectividad y continuidad:

3. Los niveles gerenciales deben comprometerse activamente con el nuevo modelo de selección por competencias docentes, una propuesta orientada a la obtención de resultados de calidad y desarrollo del talento humano.

4. Todo el personal de la institución debe tener conocimiento del nuevo sistema de selección por competencias docentes y su modalidad de aplicación.

## **RESULTADOS.**

La productividad de este sistema de selección, va a ser definido en la medida que los recursos específicos que establece el proceso sean gerenciados en el Viceministerio de Educación para la Defensa, a objeto de alcanzar las metas en tiempo y calidad.

## **NORMATIVA LEGAL**

En la definición de los presentes lineamientos se tuvieron presentes las disposiciones señaladas en:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley Orgánica de Educación y su Reglamento

Ley del Ejercicio de la Profesión Docente y su Reglamento

Manual de Organización del Viceministerio de Educación

## **ELABORACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS.**

Para la determinación de las competencias docentes, se tomó en cuenta la misión institucional del Viceministerio de Educación para la Defensa, así como también los objetivos y metas de cada una de las direcciones generales que conforman dicho Viceministerio, se explica detalladamente en qué consiste el método a aplicar:

1. Selección del conjunto de competencias que deben formar parte del perfil según el criterio de los expertos.
2. Se calcula la concordancia de los directivos Generales y de Línea respecto a cada competencia para la selección, a fin de eliminar las que se queden por debajo del nivel establecido.
3. Ordenamiento según la ponderación o peso dado a cada una por su importancia.
5. Las competencias del personal docente civil que fueron seleccionadas y avaladas por el Viceministerio de Educación para la Defensa se recogen en el siguiente modelo, así como los requisitos de experiencia, escolaridad, actitudes conocimiento y experiencia laboral dentro de institutos militares , las características generales del cargo, responsabilidades del cargo y todos los aspectos que se considera necesario incluir para desempeñar el cargo de Jede de Área de las Direcciones Generales y de Línea.

A continuación se presentan las disposiciones y requisitos necesarios para optar a los cargos de Jefes de Área de cada una de las Direcciones Generales adscritas al Viceministerio de Educación para la Defensa:

## **DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO EDUCATIVO INTEGRAL**

### **Dirección de Educación Universitaria**

- **Jefe de la División de Mejoramiento el Personal Profesional Docente**

#### **Perfil Ocupacional:**

Docentes de Educación superior con categoría Asociado o Titular con experiencia dentro de la modalidad militar con cinco (05) años o más, además de tener conocimientos en: pedagogía militar, planificación, programación educativa, desarrollo organizacional y habilidad para estudiar y dirigir proyectos y planes educativos.

- **Jefe de la División de Acompañamiento y Control de Centros Educativos.**

#### **Perfil Ocupacional:**

Docentes de Educación superior con categoría Asociado o Titular con experiencia dentro del Sistema Militar con cinco (05) años o más de experiencia en el ámbito de la educación militar, además de tener conocimientos en: gerencia educativa, currículo, supervisión, control, evaluación y desarrollo organizacional.

- **Jefe de la División de Seguimientos de Programas de Educación Militar.**

**Perfil Ocupacional:**

Docentes de Educación superior con categoría Asociado o Titular con experiencia dentro de la modalidad militar con cinco (05) años o más, además de tener conocimientos en: malla curricular, desarrollo de programas educativos, pedagogía militar, evaluación y control de estudios, metodología, planes y proyectos educativos.

**Dirección de Educación Básica:**

- **Jefe de la División de Educación Inicial:**

**Perfil Ocupacional:**

Docentes de Especialista en Educación Inicial con categoría de docente V o VI, con experiencia de director, supervisor docente.

- **Jefe de la División de Educación Primaria:**

**Perfil Ocupacional:**

Docentes Especialista en Educación Integral, con categoría V o VI, con experiencia de director, supervisor docente.

- **Jefe de la División de Educación Media:**

**Perfil Ocupacional:**

Docentes Licenciados en Educación con categoría V o VI, con experiencia como director, supervisor docente, con conocimiento de la modalidad militar, además de tener conocimientos en: Pedagogía, Orientación. Psicología del Adolescente, Tecnología de la Información y Comunicación, Evaluación y Control de Estudios, Planes y Proyectos Educativos.

### **Dirección de Articulación Educativa Multilateral:**

- **Jefe de la División de Convenios Nacionales:**

#### **Perfil Ocupacional:**

Licenciados o profesores de Educación superior con categoría Asociado o Titular con experiencia dentro de la modalidad militar con cinco (05) años o más de experiencia en el ámbito de la educación militar, además de tener conocimientos en: malla curricular, desarrollo de programas educativos, pedagogía militar, evaluación y control de estudios, metodología, planes y proyectos educativos, estudios de seguridad y defensa integral de la nación.

- **Jefe de la División de Deportes y Artes Militares:**

#### **Perfil Ocupacional:**

Profesores o licenciados especialista Educación física, con categoría Asociado o Titular con experiencia dentro de la modalidad militar con cinco (05) años o más de experiencia en el ámbito de la educación militar, además de tener conocimientos en: pedagogía militar, planes y proyectos educativos, estudios de seguridad y defensa integral de la nación.

- **Jefe de la División de Cultura:**

#### **Perfil Ocupacional:**

Profesores o licenciados especialista en el área de cultura, de educación superior con categoría Asociado o Titular con experiencia dentro de la modalidad militar con cinco (05) años o más de experiencia en el ámbito de la educación militar, además de tener conocimientos en: pedagogía, cultura arte, folklore y tradiciones, música, historia y geografía, etnografía, sociología, tradiciones militares, estudios de seguridad y defensa integral de la nación.

## **DIRECCIÓN DE GENERAL DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN EDUCATIVA**

### **Dirección de políticas y Lineamientos Educativos.**

- **Jefe de la División de Políticas Educativas:**

#### **Perfil Ocupacional:**

Docentes de Educación superior con categoría Asociado o Titular con experiencia dentro del modalidad militar con cinco (05) años o más de experiencia en el ámbito de la educación militar, además de tener conocimientos en: pedagogía militar, planificación, malla curricular, seguridad integral de la nación, desarrollo organizacional y habilidad para estudiar y dirigir proyectos, planes educativos enmarcados en la seguridad y defensa integral de la nación.

### **Dirección de Programación Educativa.**

- **Jefe de la División de Programación Educativa:**

#### **Perfil Ocupacional:**

Docentes de Educación superior con categoría Asociado o Titular con experiencia dentro del modalidad Militar con cinco (05) años o más de experiencia en el ámbito de la educación militar, además de tener conocimientos en: pedagogía militar, malla curricular, programación y planificación educativa, desarrollo organizacional, tecnologías de la información y comunicación y habilidad para estudiar dirigir proyectos y planes educativos, estudios de seguridad y defensa integral de la nación.

## **DIRECCIÓN DE GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

### **Dirección de Investigación y Desarrollo**

- **Jefe de la División de Innovación Tecnológica:**

#### **Perfil Ocupacional:**

Docentes de Educación superior o profesionales con componente docente en educación superior con categoría Asociado o Titular con experiencia dentro del modalidad Militar con cinco (05) años o más de experiencia en el ámbito de la educación militar, además de tener conocimientos en: pedagogía militar, malla curricular, programación y planificación educativa, seguridad y defensa integral de la nación, desarrollo organizacional, tecnologías de la información y comunicación y habilidad para estudiar dirigir proyectos y planes educativos de gran envergadura enmarcados en la seguridad y defensa integral de la nación.

### **Dirección de Investigación**

- **Jefe de la División de Investigación**

#### **Perfil Ocupacional:**

Docentes de Educación superior o profesionales con componente docente en educación superior con categoría Asociado o Titular con experiencia dentro de la modalidad Militar con cinco (05) años o más de experiencia en el ámbito de la educación militar, además de tener conocimientos en: pedagogía militar, malla curricular, programación y planificación educativa,

metodología de la Investigación, desarrollo organizacional, tecnologías de la información y comunicación y habilidad para estudiar dirigir proyectos y planes educativos de estudios en la seguridad y defensa integral de la nación.





**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA**

**INSTRUMENTO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL  
DOCENTE CIVIL QUE SE DESEMPEÑA EN LAS DIRECCIONES  
GENERALES ADSCRITAS AL VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA  
LA DEFENSA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA**

**1. DATOS PERSONALES:**

APELLIDOS:		NOMBRES:		C.I. N°
FECHA NAC:	EDAD:	LUGAR DE NACIMIENTO:		

**2. NIVEL ACADÉMICO:**

TÍTULOS ACDEMICOS	FECHA DE EXPEDICIÓN DEL TÍTULO			ESPECIALIDAD	N° DE REGISTRO
	DIA	MES	AÑO		
OTRO (INDIQUE)	FECHA DE EXPEDICIÓN DEL TÍTULO			ESPECIALIDAD:	
	DIA	MES	AÑO		

**3. CARGO PARA EL CUAL CONCURSA:**

DIRECCIÓN GENERAL:			
DIRECCIÓN DE LÍNEA:	JEFE DE ÁREA:	CARGO:	
DEDICACIÓN:	CANTIDAD DE HORAS:	DIURNAS	<input type="text"/>
		NOCTURNAS	<input type="text"/>
		MIXTAS	<input type="text"/>

**NORMAS PARA EL CARGO DE LOS DOCENTES CIVILES PARA OCUPAR  
CARGO EN LAS DIRECCIONES GENERALES ADSCRITAS AL VICEMINISTERIO  
DE EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA.**

		PUNTOS	
		Por factor	Máximos posibles
<b>1.</b>	<b>TÍTULOS:</b>		
	1.1. Título de Especialista.		

	1.2. Título de Maestría. 1.3. Título de Doctor			
<b>2.</b>	<b>OTROS TÍTULOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR</b>			
	2.1. Título adicional de Licenciado o equivalente. 2.2. Título adicional de Especialista. 2.3. Título adicional de Magister. 2.4. Título adicional de Doctor. 2.5. Curso Post doctoral.			
<b>3.</b>	<b>ESTUDIOS DE PERFECCIONAMIENTO O ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL EN ÁREA DE LA EDUCACIÓN O DE LA ESPECIALIDAD:</b>			
	3.1. Como alumno: 3.1.1. Por cada crédito, sin evaluación. 3.1.2. Por cada crédito, con evaluación.  3.2. Como profesor o coordinador académico: 3.2.1. Por cada crédito, sin evaluación. 3.2.2. Por cada crédito, con evaluación.  3.3. Participación en talleres en área de la Educación: Por cada ocho (08) horas, con evaluación: 3.3.1. Como participante. 3.3.2. Como coordinador. 3.3.3. Como profesor.			
	<b>SUBTOTAL</b>			

Cada crédito de los cursos de perfeccionamiento o de actualización profesional se considera equivalente a dieciséis (16) horas de teoría o de seminario o a dieciséis (16) sesiones prácticas de dos horas o más.

<b>4.</b>	<b>CERTIFICADO ANUAL DE EFICIENCIA EN LO CARGOS DE CARRERA DOCENTE:</b>			
	4.1. Por cada certificado con la calificación de sobresaliente. 4.2. Por cada certificado con la calificación de distinguido.			
<b>5.</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN COLOQUIOS, PAPELES, MESAS REDONDAS, FOROS, SIMPOSIOS, SEMINARIOS, JORNADAS Y DEMÁS</b>			

	<b>ACTIVIDADES AFINES, EN ÁREAS DE LA EDUCACIÓN O DE LA ESPECIALIDAD, CON UN MÍNIMO DE OCHO (08) HORAS EN CADA ACTIVIDAD:</b>			
	5.1. Como participante. 5.2. Como ponente. 5.3. Como coordinador			
<b>6.</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN EVENTOS PROFESIONALES VINCULADOS A LAS ÁREAS DEPORTIVAS O ARTÍSTICAS:</b>			
	6.1. Congresos y Convenciones: 6.1.1. Como participante. 6.1.2. Como ponente. 6.1.3. Como coordinador.  6.2. Encuentros profesionales por especialidades en áreas de la educación: 6.2.1. Como participante. 6.2.2. Como ponente. 6.2.3. Como coordinador.  6.3. Eventos Internacionales: 6.3.1. Como participante. 6.3.2. Como ponente. 6.3.3. Como coordinador.			
	<b>SUBTOTAL</b>			
<b>7.</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN EVENTOS PROFESIONALES VINCULADOS A LAS ÁREAS DEPORTIVAS ARTÍSTICAS:</b>	Por factor	Máximos Posibles	
	7.1. Participación colectiva dentro del país. 7.2. Participación individual dentro del país. 7.3. Participación colectiva fuera del país. 7.4. Participación individual fuera del país. 7.5. Participación en representación del país.			

8.	<b>CERTIFICADO ANUAL DE EFICIENCIA EN LO CARGOS DE CARRERA DOCENTE:</b>			
	<p><b>8.1.</b> Por cada año de servicio en cualquier nivel o modalidad del sistema educativo no simultáneos.</p> <p>Un (1) punto por cada uno de los cinco (5) primeros años de servicios.</p> <p>Medio (0,50) punto por cada año adicional.</p> <p><b>8.2.</b> En instituciones del sector productivo vinculadas con la especialidad en la cual se desempeña el docente, por cada año, no simultaneo en el ejercicio docente.</p> <p><b>8.3.</b> En jerarquías administrativas, por cada año:</p> <p><b>8.3.1.</b> Docente coordinador.</p> <p><b>8.3.2.</b> Sub-Director de Plantel Educativo.</p> <p><b>8.3.3.</b> Director de Plantel Educativo.</p> <p><b>8.3.4.</b> Supervisor.</p> <p><b>8.4.</b> Dirección y Asesoría en otras instituciones por cada año de servicio:</p> <p><b>8.4.1.</b> Por haber ejercido cargos de Dirección en Instituciones relacionadas con la educación, ciencia, cultura, artes o deportes.</p> <p><b>8.4.2.</b> Por participar como asesor de instituciones científicas tecnológicas de reconocido prestigio.</p>			
	<b>SUB TOTAL</b>			
9.	<b>OTROS MÉRITOS PROFESIONALES:</b>			

	<p><b>9.1. Méritos científicos, educativos, artísticos, literarios y culturales.</b></p> <p><b>9.1.1.</b> Ser miembro de una academia oficial venezolana o extranjera calificada.</p> <p><b>9.1.2.</b> Por participar en agrupaciones sinfónicas o corales de reconocido prestigio nacional, por cada año.</p> <p><b>9.1.3.</b> Por pertenecer a asociaciones científicas o culturales suficientemente reconocidas por cada año.</p> <p><b>9.1.4.</b> Por pertenecer a una agrupación teatral de reconocido prestigio nacional, por año.</p> <p><b>9.1.5.</b> Por haber sido jurado en concursos o trabajos de ascensos.</p>			
<b>9.2</b>	<b>PUBLICACIONES:</b>			
	<p><b>9.2.1.</b> Por autoría de trabajos de investigación publicados en revistas especializadas de alta circulación, por cada trabajo.</p> <p><b>9.2.2.</b> Por autoría de ensayos y artículos publicados en revistas y periódicos de alta circulación nacional, por cada uno.</p> <p><b>9.2.3.</b> Por autoría o coautoría de textos para los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, autorizados por el Ministerio de Educación.</p>			
<b>9.3.</b>	Producción de medios y otros recursos institucionales (TV. Cine, radio, paquetes o módulos y demás estrategias y recursos), por cada producción elaborada, aplicada y evaluada, de acuerdo a los criterios establecidos por el Ministerio de Educación.			
<b>10.</b>	<b>DISTINCIONES:</b>			

	<p><b>10.1.</b> Por haber recibido condecoraciones otorgadas por organismos oficiales del país.</p> <p><b>10.1.1.</b> De carácter nacional, por cada clase.</p> <p><b>10.1.2.</b> De carácter estatal, por cada clase.</p> <p><b>10.1.3.</b> De carácter municipal, por cada clase.</p> <p><b>10.1.4.</b> De carácter Institucional: Planteles, Corporaciones, etc., por cada clase.</p> <p><b>10.1.5.</b> De carácter internacional, con autorización de la Cámara del Senado de la República de Venezuela.</p>			
	<b>SUBTOTAL</b>			
<b>11.</b>	<p>Además de los factores establecidos, cuando se trate de la evaluación de méritos para el ingreso a la carrera docente, deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos y sus respectivos valores en puntos:</p> <p><b>11.1.</b> Menciones honoríficas de grado:</p> <p><b>11.1.1.</b> Cum Laude.</p> <p><b>11.1.2.</b> Magna Cum Laude.</p> <p><b>11.1.3.</b> Summa Cum Laude.</p> <p><b>11.1.4.</b> Mejor alumno de la Promoción.</p> <p><b>11.2.</b> Diplomas honoríficos por concepto de rendimientos distinguidos en asignaturas, seminarios y demás actividades académicas en los estudios de pregrado.</p> <p><b>11.2.1.</b> Por cada diploma.</p> <p><b>11.3.</b> Nivel de rendimiento académico alcanzado en los estudios de pregrado.</p> <p><b>11.3.1.</b> Promedio igual al 70% de la escala, Evaluación:</p>			
<b>12.</b>	<p>Se tomará en consideración lo conocido en la Educación Militar:</p> <p><b>12.1</b> Conocimiento en el ámbito militar.</p> <p><b>12.2</b> Pedagogía Militar.</p> <p><b>12.3</b> Experiencia en Instituto Militar.</p> <p><b>12.4</b> Doctrina Militar.</p>			
	<b>SUBTOTAL</b>			
	<b>TOTAL</b>			

NOTA: La puntuación exigida para optar al cargo de Jefe de Área al Viceministerio de Educación para la Defensa:

- *Veinte (20) puntos mínimos acumulados para para optar al cargo de Jefe de Área.*

**VEREDICTO DEL JURADO.**

EL DOCENTE EVALUADO CON UN PUNTAJE DE **20 PTOS**, CUMPLE CON LOS REQUISITOS PARA OTORGARLE EL CARGO DE JEFE DE ÁREA.

**CONFORMIDAD DEL JURADO**

La presente evaluación y verificación de credenciales fue realizada por el jurado respectivo, de acuerdo a lo tipificado por la ciudadana(o) Viceministra(o) de Educación para la Defensa en la Ciudad de Caracas a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ 20\_\_ y *en testimonio de lo expuesto firman:*

---

**JURADO N°1**

---

**JURADO N°2**

---

**JURADO N°3**

---

**VICEMINISTRO (A) DE EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA**

## REFERENCIAS

- Andeer, E. (2000). ***Técnica de Investigación***. Venezuela: Caracas Ediciones Urano.
- Arias, F. (1994). ***El Proyecto de Investigación***. Venezuela: Caracas Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2005). ***Como elaborar una tesis de grado***. México: Mac Graw-Hill.
- Barba, O. (2002). ***Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas***. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Broitman, W. (2005). ***El gerente competente***. México: Prentice Hall Inc.
- Chiavenato, I. (1995). ***Administración de Personal***. Bogotá: Prentice Hall
- Chiavenato, I. (2002). ***Gestión del talento humano***. Bogotá: Prentice Hall
- Chiavenato, I. (2004). ***Administración de los recursos humanos***. México: Mc Graw-Hill.
- Druker, P. (2002). ***La Gerencia de Empresa***. Editorial Granica. Viena. Italia.
- Durkheim, E. (1989). ***Moral y Educación***. Editorial Vicentello. Paris. Francia.
- Fiederick, Winslow y Taylor (1998). ***Principios de la Administración Científica***. (11° edición). México: Herrero Hnos. S. A.
- Furlan, M y Pasillas, J. (1990). ***Eficacia organizacional: completo desarrollo y evaluación***. Madrid: Díaz de Santos.
- García Hoz, V. (1960). ***La práctica de la Educación Personalizada***. México: Ediciones Rialp.



- Guedez, I., (2000). ***La nueva dirección de personas en la empresa.*** España: McGrawHill.
- González, M. (2014). ***Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos.***España: Deusto.
- González, K. y Rodríguez, J. (2001). ***Metodología de la Investigación.*** Ediciones Trea S.L. 1ª Ed. 1ª mp.
- Hurtado, J. (2001). ***Metodología de la investigación holística.*** Caracas: Servicios yProyección para América Latina.
- Hurtado y Toro (2001). ***Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios.***Caracas: Epistema Consultores.
- Hernández, P. y Tirado, K. (1940).***Guía Metodológica para la Creación de Desarrollos Curriculares.*** España: Editorial Galileo.
- Hernández, S.; Fernández, C. y otros. (1998). ***Metodología de la investigación.*** México: McGraw Hill.
- Ivancevich, J. (2004). ***Administración de recursos humanos.*** México: McGrawHill.
- Larroyo, F. (1981). ***Manual sobre el desarrollo de personal.*** Caracas: Venezuela.
- Leal, A. (2006). ***Plan de admisión de capital humano basado en un modelo de competencias para el personal de vigilancia de la Empresa Serenos Yaracuy, C.A., en Barquisimeto, Estado Lara.*** Universidad Fermín Toro, Cabudare, Estado Lara.
- Luzuriaga, M. (1954). ***El Comportamiento Organizacional.*** Ediciones Panepa. España.
- Manganiello, L. (1970). ***La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional.*** Madrid, España.
- Mendoza, L. (1999). ***La Investigación Educativa en el ámbito educacional.***Edic. Panapo. Bogotá, Colombia.
- Montes de Oca, C. (2006). ***Programa de selección de personal por competencias para el personal docente que labora en el área de informática en el Instituto Universitario de Tecnología Mario***

**Briceño Iragorry (I.U.T.M.B.I.), ubicado en Carora, estado Lara.**  
Universidad Fermín Toro, Cabudare, Estado Lara.

- Nassif, R. (1984). ***Técnicas de Selección de Personal en una Organización.*** Colombia.
- Palella S, y Martins, F. (2012). ***Metodología de la Investigación Cuantitativa.*** Tercera Edición. Fedupel. Caracas, Venezuela.
- Perales, A. (2014). *La Organización del Personal Moderna.* Ediciones Mexapo. México.
- Plaza U. y James, Y. (2000). ***Efectividad del proceso de selección de personal por competencias en empresas del sector privado*** de Bucaramanga, Colombia.
- Sabino, C. (2000). ***El proceso de la investigación.*** Caracas: Panapo.
- Silver, J. (2007). ***La Influencia de la Investigación Organizacional en un Organización.*** Nicaragua.
- Ugas, M. (2009). *Metódica de la pedagogía del ser humano.* Ediciones Corta. 1ª Edición. Santiago de Chile. Chile.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1999). ***Guía instruccional sobre perfil profesional.*** Barquisimeto, estado Lara.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). ***Manual de trabajo de grado, especialización, maestría y tesis doctoral.*** Caracas: Venezuela.
- Urbina, R. (2004). ***Selección de personal basado en el modelo de gestión por competencias.*** Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (U.N.E.S.R.). Barquisimeto, estado Lara.
- Guía Institucional sobre perfil profesional UPEL. (1999).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999.
- Ley Orgánica de Educación (1999). Caracas. Venezuela.
- Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (1999). Caracas. Venezuela.
- Gaceta Oficial N° 367.910 de fecha 12MAR2009.

- Ministerio del Poder Popular para la Defensa (2016). Viceministerio de Educación para la Defensa. Disponible: <http://www.mindefensa.gob.ve/vicededef/>.
- De Battisti, K. (2011). **Competencias laborales y prácticas educativas de docentes de enseñanza medio técnico profesional**. Universidad de Chile: Santiago. Disponible en: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>. Consulta Septiembre 2009.
- Espinoza, K. (2007). **Competencias laborales y prácticas educativas de docentes de enseñanza medio técnico profesional**. Universidad de Chile: Santiago. Disponible en: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>. Consulta Septiembre 2009.

# **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **Validación de los Expertos**

## Validación de los Expertos

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
FUERTE TIUNA – CARACAS**

### PRESENTACIÓN

Estimado Oficial Superior / General / Almirante:

La presente tiene por finalidad solicitar su valiosa colaboración que consiste en emitir su opinión sobre el presente Cuestionario, cuyo propósito es obtener información a ser utilizada en el desarrollo de la investigación titulada **DISEÑO DE UNA PROPUESTA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DOCENTE CIVIL PARA LAS DIRECCIONES GENERALES ADSCRITAS AL VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA**, Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa.

Este aporte será de gran ayuda para el éxito de la investigación, los resultados se les dará tratamiento estadístico, serán de carácter anónimo y confidencial.

Agradezco la receptividad que pueda darle a la presente, queda de usted.

**Yaclyn del Valle Luna Gómez**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
 VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA  
 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
 FUERTE TIUNA – CARACAS**

**Cuestionario a ser aplicada al Personal Directivo del  
 Viceministerio de Educación para la Defensa**

Nombre de la Dirección: \_\_\_\_\_.

Dirección en Línea: \_\_\_\_\_.

Supervisor Inmediato: \_\_\_\_\_.

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>1</b>	¿El personal docente seleccionado posee los requisitos para cumplir las funciones del cargo vacante en las áreas que se encuentran en la Dirección a su cargo?		
<b>2</b>	¿Existe un nivel de escolaridad para los cargos de los Jefes de Área?		
<b>3</b>	¿Existe un nivel de experiencia para los cargos de los Jefes de Área?		
<b>4</b>	¿El personal a seleccionar posee los conocimientos específicos que exigen los cargos de los Jefes de Área?		
<b>5</b>	¿Los docentes poseen las competencias mínimas requeridas que exige el Viceministerio de Educación para la Defensa para desempeñar los cargos de Jefes de Área?		
<b>6</b>	¿Tiene la Dirección General un manual del perfil de competencias para los docentes civiles que desempeñan los cargos de Jefes de Área?		
<b>7</b>	¿Tiene la Dirección General competencias pedagógicas para la incorporación del personal docente civil para los cargos que conforma?		
<b>8</b>	¿Una eficiente gestión gerencial desempeñada por el personal docente civil genera valor agregado para el Viceministerio de Educación para la Defensa?		
<b>9</b>	¿Existen políticas de gestión del talento humano que debe cumplir en función de los cargos de Jefes de Área?		

<b>10</b>	¿Presenta debilidades el talento humano docente (Jefes de Área) adscrito al Viceministerio de Educación?		
<b>11</b>	¿Presenta fortalezas el talento humano docente (Jefes de Área) adscrito al Viceministerio de Educación?		
<b>12</b>	¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige tienen conocimiento del Sistema Educativo Militar?		
<b>13</b>	¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige tienen conocimiento de la Doctrina Militar?		
<b>14</b>	¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige poseen certificación en la Pedagogía Militar?		
<b>15</b>	¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige han trabajado anteriormente en alguna Institución Educativa Militar?		
<b>16</b>	¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige poseen la actitud requerida para el desarrollo de la organización?		
<b>17</b>	¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige poseen la experiencia requerida para el desarrollo de la organización?		
<b>18</b>	¿Los docentes que conforman el grupo de trabajo en la Dirección que usted dirige poseen los conocimientos específicos requeridos para el desarrollo de la organización?		

Firma:

\_\_\_\_\_.

Nombres y Apellidos:

\_\_\_\_\_.



No. Ítem	Pertinencia con los Objetivos		Redacción Adecuada	
	Si	No	Si	No
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				

**Observaciones:**

---



---



---

Firma: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGOGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
POSTGRADO: MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

Quien suscribe \_\_\_\_\_,  
portadora de la cedula de identidad ( ) V ( ) E N° \_\_\_\_\_,  
de profesión \_\_\_\_\_ hace  
constar que he evaluado el instrumento diseñado por el (la)  
Pedagogo: Yaclyn Luna, portador de la cedula de identidad V (x) E ( ) N°  
14.776.919 con el fin de recolectar información para el trabajo de  
investigación denominado: “**DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS  
DEL PERSONAL DOCENTE CIVIL QUE SE DESEMPEÑA EN LAS  
DIRECCIONES GENERALES ADSCRITAS AL VICEMINISTERIO DE  
EDUCACIÓN PARA LA DEFENSA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL  
BOLIVARIANA**”, y como experto en el área ( ) Recursos Humanos ( )  
Perfil de Competencias ( ) Metodología. Cumple con todos los requisitos  
teóricos y metodológicos para calificarse como “**Valido**” y recomienda su  
aplicación definitiva al universo seleccionado para tal fin.

Comentario:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Caracas \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Certifica:

\_\_\_\_\_  
Firma del (de la) Experto (a)



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGOGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
POSTGRADO: MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

## **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**Autora:** Yaclyn Luna

**Tutora:** Dra. Yajaira Rebolledo

Caracas, febrero de 2017.

## **ANEXO B**

## ANEXO A

### Determinación de la Confiabilidad

#### Observación

Proporción	%	(Si – No)
1 sujeto =	20 % / 100 =	0,20
2 sujeto =	20 % / 100 =	0,40
3 sujeto =	20 % / 100 =	0,60
4 sujeto =	20 % / 100 =	0,80
5 sujeto =	20% / 100 =	1,00

**0 = No; 1= Si**

## Anexo B

### Determinación de la Confiabilidad

Cálculos

#### a) Media Aritmética

$$\frac{\sum X_i}{n} \rightarrow \frac{50}{5} \rightarrow \bar{X} = 10 \quad \text{Donde } X_i = \text{Respuestas Positivas} \\ n = \text{Número de sujetos}$$

Análisis: El promedio de respuestas positivas en el estudio fue de diez (10).

#### b) Varianza

$$S^2 = \frac{\sum (\bar{x} - x)^2}{n} = \frac{82}{5} \rightarrow S^2 = \frac{16,4}{1}$$

Donde

$$\sum (\bar{x} - x)^2 = \text{Desviación Total} \quad n = \text{Número de sujetos}$$

Análisis: el número de respuestas positivas que podrían alterar el estudio es de 6,8.

#### c) Coeficiente Alfa de Kurden-Richarson (KR-20)

$$r_{tt} = \frac{K}{k-1} \times \frac{S - k^2}{S} \rightarrow r_{tt} = \frac{18}{18-1} \times \frac{16,4 - 1,58}{16,4} \rightarrow r_{tt} = 0,84$$

**rtt = Coeficiente de la confiabilidad**

**K = N° de ítem**

**2**

**S = Varianza total de la prueba.**

**k = Constante (1,58 es el valor más usado para este coeficiente).**

Análisis: Existe un alto nivel de confiabilidad en el instrumento para la recolección de información; el cual se ubica en 0,84.