



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

**Diagnóstico actual del proceso educativo (formación y capacitación) del
oficial de la Armada de Venezuela.**

Tesistas:

Briceño Betancourt, María Carolina.

Carvajal García, Adriana María.

Tutor:

Chachati Ata, José Marcos.

Caracas, Octubre 2005.

AGRADECIMIENTOS

A José Chachati, por creer en el proyecto desde el primer momento, aceptar la responsabilidad de ser nuestro profesor – guía y darnos las directrices y consejos de forma oportuna cada vez que lo necesitamos.

A todos los profesores que de una u otra manera nos ayudaron a llevar a cabo este estudio, con sus valiosos aportes desde el mismo comienzo de la investigación: Prof Trina Barbero, Prof. Ingrid Ochoa, Prof. Pedro Navarro, Prof. Francisco Coello, Prof. Josué Bonilla, Prof. Gustavo García, Prof. José Naranjo, Prof. Pablo Lira, Prof. Manuel Donís, Prof. María Elena Villegas y Rossana Croquer.

A las demás personas que se involucraron con el proyecto, pertenecientes a la Institución Armada de Venezuela, que nos brindaron la información y el material necesario para desarrollar el proyecto.

¡A todos Gracias!

DEDICATORIA

A mi padre, por enseñarme en el poco tiempo que estuvo presente, que para lograr nuestras metas, tenemos que sacrificar cosas y ser constante.... Siempre te tengo presente.... Espero seguir siendo uno de tus orgullos.

A mi madre, por sus palabras de aliento en todo momento y por su esfuerzo y empeño en ayudarme a alcanzar una de mis metas, ser profesional.

A mi tío, por ser mi segundo padre y ayudarme siempre, con sus consejos.

A mi amigos, por compartir conmigo y darme animo en todo el proceso de la elaboración de la tesis.

María Carolina.

A mi familia, por apoyarme siempre en cada paso que doy y en cada proyecto que emprendo... Simplemente sin ellos no podría ser quién soy.

A Dios por ser una guía en mi vida.

A mis amigos, que, aunque algunos se encontraban lejos, siempre estuvieron cuando los necesité durante toda la carrera y en cada una de las fases del trabajo de grado, brindándome su ayuda constante. ¡Ellos saben quiénes son!

A Valentina, por tus consejos que me ayudaron en las fases claves de la investigación.

A Guillermo Guzmán, por flexibilizar el horario laboral en las últimas fases del trabajo de investigación y por estar siempre a disposición para cualquier consulta referida al tema.

Adriana.

INDICEN DE CONTENIDO

RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	9
I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	13
II. MARCO TEÓRICO	21
III. MARCO REFERENCIAL.....	58
IV. MARCO CONTEXTUAL.....	82
V. MARCO METODOLÓGICO	105
VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	114
VII. CONCLUSIONES	201
VIII. RECOMENDACIONES	209
IX. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	210
X. CONSIDERACIONES ÉTICAS	211
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	212
XII. ANEXOS.....	217

INDICE DE ANEXOS

<i>Tabla del Anexo A1: Distribución Porcentual de los Componentes de Formación y Número de Unidades Crédito.</i>	<i>218</i>
<i>Tabla del Anexo A2: Formación Académica: ESCUBAFAN. Resumen Total de Asignaturas. Componentes y Unidades Crédito.</i>	<i>218</i>
<i>Tabla del Anexo A3: Formación Académica: ENV. Resumen Total de Asignaturas. Componentes y Unidades Crédito. Semestre III-V.....</i>	<i>219</i>
<i>Tabla del Anexo A4: Formación Académica: ENV. Resumen Total de Asignaturas. Componentes y Unidades Crédito. Semestre VI-IX.....</i>	<i>220</i>
<i>Tabla del Anexo A5: Formación Académica. ENV. Resumen Total de Asignaturas. Componentes y Unidades Crédito. Semestre IX-X</i>	<i>221</i>

<i>Tabla del Anexo A6: Formación Militar: ESCUBAFAN. Resumen Total de Asignaturas.</i>	
<i>Periodo Preparatorio.</i>	<i>221</i>
<i>Tabla del Anexo A7: Formación Militar: ESCUBAFAN. Resumen Total de Asignaturas.</i>	
<i>Componentes y Unidades Crédito</i>	<i>222</i>
<i>Tabla del Anexo A8: Formación Militar: ENV. Resumen total de Asignaturas. Componentes y</i>	
<i>Unidades Crédito. Semestre III-IV</i>	<i>223</i>
<i>Tabla del Anexo A9: Formación Militar. ENV. Resumen total de Asignaturas. Componentes y</i>	
<i>Unidades Crédito. Semestre V-VII.....</i>	<i>224</i>
<i>Tabla del Anexo N° B1: CUFOEN – Formación Académica. Resumen Total de Asignaturas</i>	
<i>Componentes y Unidades Crédito. Semestre I.....</i>	<i>225</i>
<i>Tabla del Anexo B2: CUFOEN – Formación Académica. Resumen Total de Asignaturas</i>	
<i>Componentes y Unidades Crédito. Semestre II</i>	<i>226</i>
<i>Tabla del Anexo B3: CUFOEN – Formación Académica. Resumen Total de Asignaturas</i>	
<i>Componentes y Unidades Crédito</i>	<i>227</i>
<i>Tabla del Anexo C1: Patrón de Carrera del Personal de Oficiales. Especialidad Armamento.</i>	
<i>.....</i>	<i>228</i>
<i>Anexo D1: Guión de Entrevista.....</i>	<i>229</i>

INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfico N°1: Relaciones entre las Fortalezas.</i>	<i>176</i>
<i>Gráfico N°2: Relación entre Fortalezas y Oportunidades</i>	<i>182</i>
<i>Gráfico N° 3: Relación entre Fortalezas y Amenazas.....</i>	<i>184</i>
<i>Gráfico N°4: Relación entre las Debilidades.</i>	<i>189</i>
<i>Gráfico N°5: Relación Debilidades-Oportunidades.....</i>	<i>193</i>
<i>Gráfico N°6: Relación Debilidades-Amenazas.....</i>	<i>197</i>
<i>Gráfico N° 5: Modelo diagnóstico del proceso educativo de la Armada de Venezuela</i>	<i>208</i>

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla N°1: Informantes claves del proceso educativo del oficial de.....</i>	<i>108</i>
<i>la Armada de Venezuela.</i>	<i>108</i>

<i>Tabla N°2: Matriz estratégica DOFA.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla N° 3: Operacionalización de la variable.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla N4°: Información suministrada por los informantes claves del proceso educativo del oficial de la Armada de Venezuela.</i>	<i>115</i>
<i>Tabla N° 5: Espacios convergentes (nivel 1).....</i>	<i>122</i>
<i>Tabla N° 6: Roles o papeles integrados (nivel 2)</i>	<i>123</i>
<i>Tabla N° 7: Informantes claves de la dinámica del proceso educativo del oficial</i>	<i>143</i>
<i>de la Armada de Venezuela.</i>	<i>143</i>
<i>Tabla n° 8: resumen de las entrevistas (dinámica del proceso educativo)</i>	<i>145</i>
<i>Tabla N° 9: Opiniones referentes a las fortalezas del proceso educativo.....</i>	<i>153</i>
<i>Tabla N° 10: Opiniones referentes a las debilidades identificadas en el proceso educativo.</i>	<i>159</i>
<i>Tabla N° 11: Opiniones referentes a las oportunidades identificadas en el proceso educativo.</i>	<i>164</i>
<i>Tabla N°12 : Opiniones referentes a las amenazas identificadas en el proceso educativo. ..</i>	<i>169</i>
<i>Tabla N°13: Fortalezas-Oportunidades-Amenazas.....</i>	<i>173</i>
<i>Tabla N°14: Fortalezas en orden de importancia</i>	<i>174</i>
<i>Tabla N° 15: Oportunidades por orden de importancia.....</i>	<i>175</i>
<i>Tabla N° 16: Amenazas por orden de importancia</i>	<i>175</i>
<i>Tabla N°17: Debilidades-Oportunidades-Amenazas.....</i>	<i>186</i>
<i>Tabla N°18: Debilidades en orden de importancia</i>	<i>186</i>
<i>Tabla N°19: Oportunidades en orden de importancia.</i>	<i>187</i>
<i>Tabla N° 20: Amenazas en orden de importancia.</i>	<i>188</i>
<i>Tabla 21: Matriz DOFA-Estrategias.....</i>	<i>207</i>

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura N°1: Organigrama de la estructura organizativa de la FAN.</i>	<i>62</i>
<i>Figura N° 2: Organigrama de la estructura organizativa del EMGAR.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura N° 3: Organigrama de la Estructura Organizativa del Comando Naval de Educación</i>	<i>73</i>
<i>Figura N° 4: Organigrama de la estructura Organizativa de la ENV</i>	<i>76</i>

<i>Figura N° 5: Organigrama de la estructura organizativa de EPAR.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura N° 6: Organigrama de la estructura organizativa de la ESGN.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura N° 7: Entes que intervienen en el proceso educativo llevado a cabo por la Armada de Venezuela a sus oficiales.....</i>	<i>81</i>
<i>Figura N° 8: Perfil polivalente del egresado de la Escuela Naval de Venezuela.</i>	<i>122</i>
<i>Figura N° 9: Jerarquía militar de los oficiales de la Armada de Venezuela</i>	<i>133</i>
<i>Figura N° 10: Plan de carrera del oficial naval.....</i>	<i>139</i>
<i>Figura N°11: Entes de la Armada de Venezuela que intervienen en el proceso educativo realizado por de la organización.....</i>	<i>142</i>
<i>Figura N° 12: Flujograma de la dinámica de los entes involucrados en el proceso educativo, dentro de la Comandancia General de la Armada.</i>	<i>149</i>
<i>Figura N° 13: Flujograma de la dinámica entre el Comando Naval de Educación.....</i>	<i>1</i>
<i>y el centro de formación.</i>	<i>1</i>

RESUMEN

El interés de la presente investigación es diagnosticar la situación actual del proceso educativo, entendido como el proceso de formación y capacitación del oficial de la Armada de Venezuela, a través de un acercamiento a este fenómeno desde dos perspectivas, ya que se considera un sistema abierto: interna (descripción del proceso en sí mismo) y externa (contexto normativo, tecnológico y económico que influye en el proceso). De esta manera se pretende identificar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta actualmente este fenómeno, demostrar la utilidad de los análisis DOFA en cualquier organización y comprender el fenómeno militar a través de la preparación recibida por lo oficiales para el cumplimiento de su misión organizacional, y a través de mandato constitucional, ya que son garantes de la seguridad y defensa del país y el brazo armado del Estado.

Para ello, se llevó a cabo una investigación del tipo exploratorio- descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal, ya que se realizó en un tiempo específico. El enfoque del presente estudio responde a los postulados de la investigación cualitativa, ya que no se desarrollaron análisis estadísticos o matemáticos. El estudio es censal, es decir, se cubrió a toda la población, por tanto no existe muestra. La recolección de datos se realizó a través de revisión documental y entrevistas semi- estructuradas a los oficiales con cargos directivos de los órganos que ejecutan y tienen injerencia dentro del proceso educativo.

La herramienta de análisis fue la matriz DOFA, lo cual permitió realizar el análisis cualitativo que fue complementado con la información teórica desarrollada en el Marco Teórico. Los resultados de la investigación permitieron cumplir con los objetivos, realizar el acercamiento al fenómeno, aproximarse a su situación actual, generar recomendaciones a partir de lo analizado y generar conclusiones importantes acerca de la profesión militar.

INTRODUCCIÓN

El sector militar es aquél que posee la potestad por parte del Estado de manejar material bélico y utilizar la violencia de forma legítima, con el fin de llevar a cabo su misión fundamental: garantizar la seguridad y defensa del país. Para lograr esto, es necesario que el personal militar se prepare a través de un proceso de formación y capacitación específico donde adquiera los conocimientos técnicos necesarios y le sean inculcados los valores y formas de un estilo de vida diferente al civil.

Este proceso de formación y capacitación, llamado en el medio militar *proceso educativo*, es dirigido a través de unidades específicas que trabajan de forma coordinada con los centros educativos, los cuales desarrollan el proceso de formar y adiestrar al militar a partir de un marco normativo propio y considerando las continuas adaptaciones que deban hacerse tomando en cuenta un contexto externo que impacta directamente sobre el mismo. Así, el acercamiento y diagnóstico del proceso educativo del oficial permite identificar los puntos fuertes y débiles que están presentes en el mismo, así como las influencias del entorno que puedan facilitar o dificultar su buen desarrollo, todo esto bajo el análisis DOFA. Se pretende demostrar la utilidad de dicho análisis para cualquier proceso y en cualquier tipo de organización, así como la comprensión del fenómeno militar a partir del acercamiento al proceso educativo desde la perspectiva interna (micro) y externa (macro).

La presente investigación se desarrollará a través de los siguientes capítulos:

1. Planteamiento del problema: exposición breve del tema de estudio, mención a los antecedentes, importancia de la investigación y objetivos a cubrir.
2. Marco teórico: se presenta el sustento teórico de la investigación, a partir de la explicación general de la administración pública, para luego describir la organización desde la perspectiva de sistema en sus dos niveles: micro (proceso de formación y capacitación, a partir

del desarrollo y planeación de carrera del recurso humano) y macro (contexto global). Posteriormente se caracteriza la organización militar.

3. Marco Referencial: descripción de las unidades y entes con competencia directa en el proceso educativo del oficial de la Armada de Venezuela.

4. Marco Contextual: descripción breve del contexto normativo, económico, tecnológico y social dentro del cual se encuentra inmersa la Armada de Venezuela, como elemento condicionante del proceso educativo que promueve tanto oportunidades como amenazas al objeto de estudio.

5. Marco Metodológico: se expondrá la estrategia metodológica utilizada a partir de la cual se llevó a cabo el desarrollo del presente estudio: tipo, diseño y nivel de la investigación, unidad de análisis, población, técnicas de recolección de información y operacionalización de la variable.

6. Presentación y análisis de resultados: se presentará la información obtenida a través de las técnicas de recolección de datos, las cuales se encuentran reflejadas a través de tablas resumen de entrevistas y gráficas para proceder al análisis respectivo de los datos.

7. Conclusiones: serán presentadas las conclusiones finales a partir del análisis de la información obtenida.

8. Recomendaciones: se expondrán sugerencias a futuros investigadores que decidan abordar el tema militar.

9. Factibilidad de la Investigación: se presentará la factibilidad general de realización del presente estudio, en sus dimensiones: técnica, económica y de abordaje a la institución.

10. Consideraciones éticas: se describirán las consideraciones tomadas en cuenta en este aspecto para llevar a cabo la presente investigación.

11. Referencias Bibliográficas: se hará referencia la material bibliográfico utilizado para la elaboración del presente estudio.

12. Anexos: se expondrán documentos que complementan a la presente investigación.

I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización, vista como un sistema, está compuesta por varios subsistemas, entre los cuales se encuentra el referente a las relaciones industriales. A su vez, éste constituye un sistema conformado por tres grandes áreas funcionales que agrupan las principales funciones que lo conforman, según Urquijo (2005): relaciones de personal, relaciones laborales o sindicato-gerenciales y relaciones institucionales.

Las relaciones de personal son consideradas por este autor como aquellas que agrupan las funciones referidas específicamente al personal de la empresa sin la mediación de sindicatos o entes gubernamentales de forma inmediata. Tales funciones son: reclutamiento, selección, inducción, formación y adiestramiento, remuneración, beneficios, higiene y seguridad industrial y actividades sociales entre otros.

Sin embargo, estas funciones y actividades relativas de los recursos humanos se ven influenciadas por el contexto externo, por tanto, los procesos de gestión deben verse como una unidad y procesos sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos externos que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización, a fin de que ésta pueda cumplir con su fin a alcanzar, su objetivo o propósito. Dicho fin presenta un doble carácter: trascendente, llamado **Visión**, que es el fin que busca o pretende alcanzar el sistema en sí; e immanente, llamado **Misión**, que es la interiorización del objetivo del sistema, un mandato, una obligación (Urquijo, 2001).

Por tanto, las relaciones de personal pueden estudiarse a partir de dos niveles de análisis: el **micro** y el **macro nivel**. El primero hace referencia a los procesos o dinámica interna que se realiza en la organización, es decir, a la gerencia de personal; mientras que el segundo nivel se enfoca a la relación de la empresa con su entorno, desde la perspectiva de sistema social abierto.

Un estudio que confluye en ambas dimensiones (interna-externa) es aquel elaborado por Rodríguez y Sosa (2004), el cual consistió en elaborar un diagnóstico de la situación actual del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Nacional, con base en el análisis de la información recolectada, a través de los elementos identificados en su propio Modelo Diagnóstico: los actores, el contexto, los elementos internos y la normativa, que en conjunto generan una dinámica particular tendiente a adaptar los subprocesos de dicho sistema a las necesidades propias de cada organismo que formó parte de su muestra.

Dentro de la Administración Pública existe un sector que no ha sido abordado con suficiente profundidad: el sector castrense. En Venezuela se encuentra representado por la Fuerza Armada Nacional (en adelante FAN). Dicha institución está obligada a responder a obligaciones constitucionales de defensa y ante amenazas al país de naturaleza exterior, dentro de una estructura de poder político de la cual ellos forman parte (Castillo y Ledezma, 2003).

Según el artículo 328 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) (en adelante CRBV) la FAN es considerada por el Estado venezolano como

una institución esencialmente profesional,[...], organizada por el Estado para garantizar la independencia y soberanía de la nación y asegurar la integridad del espacio geográfico, mediante la defensa militar, la cooperación en el mantenimiento del orden interno y la participación activa en el desarrollo nacional.

Para llevar a cabo tal función de defensa, la institución militar en general posee las siguientes características, según Maldonado (1997):

- Necesidad permanente para velar por la integridad, independencia y soberanía nacionales.
- Misiones específicas pueden estar dirigidas a acciones externas o internas.
- Están organizadas dentro de apropiados principios generales y específicos.
- Tienen un personal jerarquizado que cubre diversas áreas y especialidades funcionales.
- Están regidas por la Constitución o carta Magna, así como por las Leyes, Reglamentos, Directivas y demás disposiciones legales que sean necesarias en cada país.

Estas características están dadas por la naturaleza del sector castrense, el cual ha podido mantener cierta autonomía funcional, según Müller (1992), ya que cuenta con una tradición, organización y control de recursos que así lo ha permitido, como grupo político de interés que forma parte del conjunto que integra el sistema político nacional.

La FAN está compuesta por cuatro componentes militares fundamentales, a saber: Ejército, Aviación, Armada y Guardia Nacional, los cuales tienen la misma base jurídica, por pertenecer a la misma institución, pero con un marco de actuación diferente. A manera general las funciones inherentes de cada componente están consagradas en la CRBV (1999), artículo 329, donde se establece que el Ejército, la Armada y la Aviación son los encargados de la planificación, ejecución y control de las operaciones militares requeridas para asegurar la defensa de la Nación, mientras la Guardia Nacional es la fuerza que coopera en el desarrollo de dichas operaciones.

Debido a que la misión de esta institución es salvaguardar y defender el territorio nacional, la FAN se ha visto en la obligación de desarrollar un sistema educativo altamente eficaz, donde el personal militar adquiere una ardua preparación para ser los garantes de tal defensa, ya que es el brazo armado del Estado, y la institución “depositaria de la capacidad coercitiva del Estado y agente monopólico de la fuerza dentro de la estructura del sistema político” (Müller, 1992, p.226).

Para Spencer (1873, c.p. Galeb, 1997) la institución militar es el órgano regulador que surge del proceso de transformación de las sociedades humanas, que en la medida que se hacen más complejas, se ven en la necesidad de la presencia de un organismo militar

encargado de la Defensa Nacional. Ante esta necesidad, la institución militar parte de un proceso de formación en el cual los hombres que van a dirigir esa institución se especializan y adquieren conocimientos específicos en el área de Defensa y Seguridad Nacional, para posteriormente servir a la sociedad, lo que este autor denomina “profesión militar”.

La profesión militar requiere de un proceso educativo de formación y capacitación. En este sentido, tanto la formación (entendida por Chiavenato (2000) como la educación profesional que busca formar al hombre para el ejercicio de una profesión) como la capacitación (entendida por el mismo autor como un proceso educativo a corto plazo aplicado de forma sistemática y organizada para desarrollar conocimientos y habilidades en pro de objetivos definidos) son procesos principales del subsistema de relaciones de personal, y constituyen el enfoque principal de la presente investigación.

Es importante acotar que el oficial militar profesional es, al igual que el empresario industrial, un producto de la sociedad moderna, y esto es explicado por dos factores, según Irwing (2003):

- Especialización tecnológica, lo cual estimula la complejidad creciente de la violencia organizada, directa y legítima.
- El desarrollo del nacionalismo competitivo, el cual enfatiza la necesidad de la defensa nacional y, en consecuencia, una organización militar.

Por tanto, el militar recibe una formación que lo transforma de ciudadano civil a oficial, además de una capacitación continua que permite su adaptación a las exigencias de la sociedad y, en la medida de las posibilidades y necesidades, de acuerdo a la tecnología y a la economía, siempre dentro del marco normativo de acción. Por tanto, es importante conocer el impacto de una buena evaluación de los procesos que están aunados al crecimiento del individuo dentro de la institución para la cual trabaja. Considerar el contexto externo es igualmente vital para asegurar la supervivencia de la organización, a través de su continua adaptación.

De esta manera, y según este autor, las características básicas del profesionalismo militar son tres:

- Destreza propia de la oficialidad (o expertise of officership), que se origina por el hecho de organizar, mantener y dirigir un conjunto humano que tiene por finalidad básica la gerencia de la violencia organizada, legítima y directa.
- Responsabilidad social. Si las destrezas esenciales de la profesión militar no se emplearan responsablemente, sería imposible la existencia de una sociedad civil.
- La corporatividad del cuerpo de oficiales. Se desarrolla un espíritu de cuerpo, formándose la idea de ser y pertenecer a una institución distinta a la civil.

Así, el profesionalismo militar, según Huntington (1964, c.p Buttó, 2003) exige una elevada especialización conceptual y tecnológica, para poder desarrollar eficazmente sus funciones de brindar seguridad nacional convertirse en profesionales altamente calificados que puedan manejar la complejidad de sistemas de armas.

Así, lo esencial en el concepto de profesionalismo militar es su manifestación práctica, no sólo por el manejo técnico de la carrera castrense, sino por la operación de un conglomerado humano tecno-burocrático, ocupado de un motivo, la guerra en pro de la defensa (Buttó, 2003).

El proceso educativo es un elemento vital para llevar a cabo la visión y la misión de la institución, considerando que la Armada es una institución al servicio exclusivo de la Nación que debe estar conformada esencialmente por profesionales debidamente adiestrados, que realicen actividades de investigación y desarrollo en áreas científicas y técnicas, ajustado al interés institucional de la FAN y las exigencias que le demande el desarrollo nacional, tal como lo establece el artículo 10 del Reglamento Educativo Militar (2002). Por tanto, este proceso debe ser integral y permanente, sin restricciones de grados y jerarquías, en torno a valores éticos, morales, culturales, intelectuales, físicos y de la doctrina militar.

Este proceso implica la influencia de los pensum y programas académicos de los institutos de formación de oficiales que ocasionan la conformación de una corriente de pensamiento identificada con el nuevo profesionalismo militar de seguridad interna y desarrollo nacional. En este sentido se aprecia en Venezuela desde los años setenta planes de estudio que llevan a la configuración de la mentalidad militar, haciéndola más clara y nítida (Daniels, 1992, c.p Buttó, 2003).

El proceso educativo es parte primordial del Subsistema Educativo Militar, el cual está conformado por los siguientes niveles: Educación Básica Militar para la Tropa Alistada, Educación Media Diversificada y Profesional Militar para Tropa Profesional y Educación Superior y de Postgrado para Oficiales y Suboficiales Profesionales de Carrera según lo establecido en el artículo 12 del Reglamento Educativo (2002). Para los fines del estudio sólo fueron considerados los dos últimos niveles del Subsistema Educativo: Educación Superior y Postgrado, ya que es la preparación inherente al nivel oficial, dado que son éstos los encargados de dirigir la institución para que ésta pueda lograr su misión, tomando en cuenta que dentro del concepto de profesionalismo militar lo esencial es su manifestación práctica, no sólo por el manejo técnico de la carrera castrense, sino por la operación de un conglomerado humano tecno-burocrático, ocupado de un motivo, la guerra en pro de la defensa (Buttó, 2003).

Partiendo de la idea de que la carrera militar es entendida como una profesión dentro del contexto del sistema educativo venezolano escalonada en niveles educativos conforme a la estructura educacional del país y dividida en ramas y especialidades para obtener los fines y satisfacer las necesidades de la institución como un todo y los de cada Fuerza orgánica en particular, tal como lo establece el artículo 384 de la LOFAN (1995), se percibe la importancia que se le da a la formación y capacitación permanente al profesional militar.

La importancia del presente trabajo de investigación radica en realizar un diagnóstico a través del acercamiento al proceso de formación y capacitación de los oficiales, dado que son éstos los encargados de dirigir la institución para que ésta pueda lograr su misión, ya que lo esencial en el concepto de profesionalismo militar es su manifestación práctica, no sólo por el

manejo técnico de la carrera castrense, sino por la operación de un conglomerado humano tecno-burocrático, ocupado de un motivo, la guerra en pro de la defensa (Buttó, 2003).

De esta manera, se busca evaluar y comprender dicho proceso, considerando el contexto externo, a través del análisis DOFA, ya que sólo conociendo la realidad que se tiene es posible crear y ejecutar las estrategias pertinentes orientadas a llevar a cabo los cambios necesarios en función de la misión de la organización. Por tanto, al realizar un análisis de la situación actual se pueden superar las debilidades o amenazas a las cuales está sujeta la organización.

Igualmente, se pretende realizar una aproximación a la relevancia que posee la profesión militar dentro de la sociedad, comprender a través de su formación si existe conexión con su misión organizacional más allá del momento histórico que se trate y proveer un antecedente importante para futuros estudios referentes a organizaciones de naturaleza militar.

A partir de lo anteriormente mencionado, se plantea entonces realizar un **diagnóstico actual del proceso educativo llevado a cabo por la Armada de Venezuela a su recurso humano militar, específicamente oficiales**, desde la perspectiva de sistema social abierto, ya que se considera al contexto externo y al proceso en sí visto desde sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Para fines de la investigación se llamó proceso educativo al proceso de formación y capacitación continua que recibe el oficial de la institución. Así, dicho proceso está comprendido dentro del subsistema de relaciones de personal.

El diagnóstico fue realizado en el componente Armada de Venezuela a través de la descripción del proceso educativo en sí, la interacción de los órganos que se encargan de llevarlo a cabo, así como las opiniones de los que dirigen estos entes, lo cual permitió identificar las fortalezas y debilidades del proceso educativo y las amenazas y oportunidades del contexto dentro del cual opera el proceso educativo de dicho componente.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La inquietud fundamental radica en describir y diagnosticar el proceso educativo del oficial de la Armada de Venezuela, dando a conocer la dinámica del mismo considerando su adaptación continua al entorno.

Con el fin de dar respuesta al planteamiento del problema, estos son los objetivos que se plantean cubrir.

2.1 Objetivo general:

- Realizar un diagnóstico actual del proceso educativo (formación y capacitación) del oficial de la Armada de Venezuela.

2.2. Objetivos específicos:

- Describir la dinámica del proceso educativo del personal oficial de la Armada de Venezuela, así como la interacción de los entes que intervienen en el mismo.
- Identificar las fortalezas y debilidades del proceso educativo del personal oficial de la Armada de Venezuela.
- Identificar las oportunidades y amenazas del contexto dentro del cual se desarrolla el proceso educativo del personal oficial de la Armada de Venezuela.
- Realizar el análisis de cada factor interno identificado, así como el resultante del cruce de cada elemento uno con los factores externos, a partir de la utilización de la matriz DOFA.

II. MARCO TEÓRICO

Una vez planteado el problema a estudiar y presentados los objetivos de la investigación, se hace necesario sustentar teóricamente el estudio, lo que implica exponer el enfoque teórico y los antecedentes válidos para encuadrar el trabajo. El presente marco teórico provee un marco de referencia para sustentar e interpretar los resultados obtenidos. Consta de las siguientes secciones:

I. Administración Pública: Con el fin de presentar la naturaleza, objetivos y características del tipo de administración ejecutada en nombre del Estado, con un apartado específico de dicha administración en Venezuela, ya que la institución de la Armada de Venezuela pertenece a este ámbito.

II. La Organización: donde se contempla la definición, objetivos y procesos de la organización desde el enfoque de sistema abierto (nivel micro y macro), considerando además la definición de diagnóstico y matriz DOFA.

Además, se contempla un apartado de la organización militar, donde se describen los principios específicos que la rigen en referencia a la cultura organizacional militar, profesionalismo militar y liderazgo militar, entre otros.

1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública constituye un tipo de administración especial, ya que consiste en el manejo por parte del Estado de los recursos de naturaleza e interés nacional. De ahí que tradicionalmente, ha recibido una atención particular dentro de considerables

investigaciones. En la revisión de la literatura especializada se encontró que la principal dimensión que facilita definir este tipo de administración se encuentra en el hecho de la satisfacer las necesidades de la sociedad para la cual, al fin y al cabo, trabaja.

En este sentido, Bogdanor (1991) define la administración pública al “conjunto de actividades perfectamente preordenadas para la concreta persecución de tareas y fines que se consideren de interés público o común en una colectividad o en un ordenamiento estatal” (p.14)

Por su parte, Guzmán (1998, c.p Rodríguez y Sosa, 2004) plantea que la administración pública

es el lado práctico o comercial del gobierno, ya que su finalidad es que los negocios públicos se realicen eficientemente y tan de acuerdo con los gustos y deseos del público como sea posible. Mediante la administración, el Gobierno hace frente aquellas necesidades de la sociedad que la iniciativa no quiere o no puede hacer (p.6).

De acuerdo a esta definición, puede observarse el carácter social que posee inherentemente la administración pública, ya que busca la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y que se enmarca dentro del sistema democrático. En estos términos Silva (2001, c.p Rodríguez y Sosa, 2004) plantea estas tres características relevantes de la administración pública:

- Idea de eficiencia.
- Administración pública enmarcada en su sistema democrático.
- La función social del Estado.

Por su parte, De Pedro (1982) señala que la tarea esencial de la administración pública es determinar el rol que debe cumplir cada uno de sus integrantes dentro de los entes administrativos y establecer cómo debe ser la interrelación entre estos entes. Esto lo define

como Función Pública, entendida como el conjunto de funcionarios y su régimen que constituyen el motor esencial de los objetivos que deben ser alcanzados por la administración pública.

La función pública, para este autor, está conformada por dos categorías:

- de **estructura abierta**, conformada por empresas que poseen las siguientes características: los funcionarios no requieren de cualidades distintas a las necesarias para el desempeño, la titularidad del empleo no se concibe como parte de una carrera, son flexibles dado que el funcionario deja de trabajar para la empresa sin que sea necesario su reubicación en la misma. Además, no quedan establecidos derechos distintos al derecho laboral común.
- de **estructura cerrada**, la cual está circunscrita a un régimen particular y regulado. Dicha estructura se compone de dos elementos: el primero es un estatuto mediante los cuales los funcionarios están al margen de la legislación laboral ordinaria y en segundo lugar la carrera implica la posibilidad de ascender en la escala jerárquica o profesionalizar la actividad. Las características de este sistema entonces son: perpetuidad en el empleo, estabilidad y régimen restrictivo de ingreso y jubilación.

Este sistema también es llamado Sistema de Carrera, el cual es, según González (2002) “un conjunto de funcionarios con vocación permanente hacia un determinado tipo de funciones regidas por un estatuto administrativo de derecho público que confiere derechos, deberes distintas a las que goza el funcionario público no titularizado y a los derechos laboral común”. (p.9)

1.1. Administración Pública en Venezuela

Dentro del contexto nacional, la administración pública está, según lo establecido por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) (en adelante CRBV) en su artículo 141,

al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

De igual forma, la Carta Magna establece la distribución del Poder Público en: Poder Municipal, Estatal y Nacional. Este último, a su vez, se divide en los poderes Legislativo, Ejecutivo, Judicial, Ciudadano y Electoral. Cada rama a pesar de tener sus propias funciones, debe colaborar con las demás en la realización de los fines del Estado.

Llegado a este punto, es importante resaltar la función del Poder Ejecutivo, la cual se circunscribe a formular políticas y operaciones que busquen satisfacer las necesidades de la población. Esta función es ejercida por el Presidente de la República y sus gestión corresponde en primer lugar al Vicepresidente Ejecutivo, luego a los Ministros, Gobernadores y Alcaldes (de los distintos estados y municipios), así como las autoridades máximas directivas y administrativas en el caso de los institutos autónomos nacionales, estatales y municipales.

La administración pública está conformada por la administración centralizada y la administración descentralizada. Al respecto Rupérez y otros (2002, c.p Rodríguez y Sosa, 2004) establecen que los órganos que pertenecen a la administración centralizada no poseen personalidad jurídica ni patrimonio propio, ya que actúan con la personalidad jurídica de la República, mientras que la administración descentralizada está constituida por entes que sí poseen personalidad jurídica y patrimonio propios que pueden tener forma de derecho público o privado.

La administración centralizada corresponde al Poder Ejecutivo, ya que es competencia del Presidente de la República fijar el número, organización y competencias de los ministerios y otros organismos de la Administración Pública Nacional, lo cual está establecido en el numeral 20 del artículo 236 de la Constitución Nacional.

Actualmente la Administración Centralizada está integrada por los Ministerios de:

- Interior y Justicia.
- Relaciones Exteriores.
- Planificación y Desarrollo.
- Educación, Cultura y Deporte.
- Ciencia y Tecnología.
- Salud y Desarrollo Social.
- Del Trabajo.
- De Defensa.
- Producción y Comercio.
- Del Ambiente y los Recursos Naturales.
- De Infraestructura.
- De Finanzas.
- De Energía y Minas.
- De Vivienda y Hábitat.

De todos éstos, el organismo responsable de la planificación del desarrollo de la función pública en los órganos pertenecientes al sector castrense es el Ministerio de la Defensa, el cual es ente planificador y para el momento de la investigación “la más alta autoridad en cuestiones de mando, gobierno, organización, instrucción y administración de la Fuerza Armada Nacional” (LOFAN, 1995, Artículo 62).

2. La Organización

Una vez enmarcada la institución de la FAN como una organización perteneciente al ámbito de la administración pública centralizada, es preciso ahondar en la teoría del ámbito organizacional, por lo cual es preciso comenzar con la definición de organización.

La noción de la organización como sistema representa un factor común en la mayoría de las definiciones revisadas en la literatura. De acuerdo a esto, se parte del principio de que la organización es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí y que interactúan con el sentido de lograr un objetivo particular. Barnard (1971 cp. Chiavenato, 2000) considera que la

organización es “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla” (p.7).

Al hablar de “actividades conscientemente coordinadas” dicho autor (cp. Kreitner y Kinicki, 1997) está incorporando cuatro aspectos comunes a las organizaciones, que agrupados conforman su estructura: **la coordinación de esfuerzos** la cual se logra mediante la formulación y puesta en vigor de políticas; **normas y reglamentos**; **la división del trabajo**, que tiene lugar cuando las personas realizan tareas distintas pero relacionadas, procurando un objetivo común y una **jerarquía de autoridad o cadena mando** (mecanismo de control cuya finalidad es garantizar que sean las personas más apropiadas las que hagan lo que hay que hacer). Cuando estas características operan concertadamente, se puede decir que se está en presencia de una entidad dinámica llamada “organización”.

Por su parte, García Pelayo (1985, c.p. Rodríguez y Sosa, 2004) afirma que la organización sirve principalmente para la transformación de una pluralidad de esfuerzos en una unidad de resultados y, por consiguiente, constituye un método de integración. Se puede apreciar el componente adicional introducido por el autor en la noción de organización, en el sentido de que puede afirmarse, de acuerdo con éste, que la misma se constituye para operar y transformar los esfuerzos que se unen para el logro de un fin común.

De acuerdo con Peña (1998, cp. Fantoni, 2004) las organizaciones son vistas como sistemas sociales abiertos, intencionalmente construidas con un propósito definido y se planean para conseguir algunos objetivos estratégicos, por lo tanto las organizaciones son consideradas como organismos vivos y cambiantes.

En función a lo integral de la definición presentada por Peña (1998), ésta se consideró como la definición adoptada por la presente investigación, ya que desde el enfoque sistémico considera la naturaleza dinámica y cambiante de las organizaciones para sobrevivir dentro del entorno, lo que permite aproximarse de una forma óptima a la realidad del fenómeno organizacional.

Así, dentro de la visión sistémica, la organización se vale de procesos para convertir entradas en salidas, adaptándose a la información que recibe tanto interna como externamente a través de la retroalimentación. De forma que, la supervivencia de un sistema depende de sus capacidades para adaptarse y responder a las exigencias del ambiente externo, el cual le sirve como fuente de energía, materiales e información (Bohlander, Snell y Sherman, 1999).

Según estos autores, todas las organizaciones presentan las siguientes características desde la perspectiva de sistema abierto:

1. **Comportamiento probabilístico y no determinístico:** Las organizaciones son sistemas abiertos afectados por los cambios en el ambiente (variable externa), el cual no puede ser controlado.

2. **Organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores:** Las organizaciones son sistemas dentro de sistemas, el énfasis se da entre los elementos interactuantes, que da como resultado un todo que sólo es comprendido estudiándolo como una totalidad, no tomando las diversas partes de forma aislada. Como sistemas, la organización está sometida a un cambio dinámico y requiere un equilibrio.

3. **Homeóstasis o “estado de equilibrio”:** La organización alcanza el estado de equilibrio sólo si presenta dos requisitos:

- Unidireccionalidad: Lo que implica que, a pesar de los cambios del ambiente o empresa, se dan los mismos resultados que estaban previstos. El sistema continúa orientado hacia el mismo fin.
- Progreso: Dentro de los límites definidos como tolerables. Tal grado puede mejorarse cuando la empresa alcanza la condición prevista con menor esfuerzo y mayor precisión bajo condiciones de gran variabilidad.

En la organización humana, estos dos requisitos se obtienen sólo mediante el liderazgo y el compromiso. La regulación de un sistema abierto es la autorregulación que surge de la

propia naturaleza de las partes que constituyen el sistema. Por lo tanto, la organización como sistema abierto debe unir el proceso de homeóstasis con el de adaptabilidad, que a pesar de ser dos procesos opuestos, son imprescindibles para su sobrevivencia:

- Homeóstasis, entendida como tendencia del sistema a permanecer estático, en equilibrio, manteniendo su statu quo interno.
- Adaptabilidad, entendida como el cambio de la organización del sistema, en su interacción con los estándares necesarios para lograr un nuevo estado de equilibrio con el ambiente externo, alterando el statu quo interno.

Así, la homeóstasis garantiza la rutina del sistema, y la adaptabilidad lleva al cambio y a la innovación. Ambos procesos deben llevarse a cabo para que el sistema sea viable. Lo que la teoría de sistemas llama homeóstasis dinámica, en las organizaciones se llama dinámica del sistema (desde el punto de vista de Katz y Khan), ya que las organizaciones sociales “crean estructuras de recompensas con el fin de vincular a sus miembros al sistema, establecen normas y valores para justificar y estimular las actividades requeridas y dispositivos de autoridad para controlar y dirigir el comportamiento organizacional” (p. 749).

4. **Frontera o límite:** Definido como la línea que sirve para demarcar lo que está dentro y lo que está fuera del sistema. Es considerada una línea cerrada alrededor de las variables seleccionadas entre aquellas que tienen mayor intercambio (de energía, información, etc.) con el sistema.

5. **Morfogénesis:** Esta propiedad implica que el sistema organizacional tiene capacidad para modificar sus formas estructurales básicas. La organización puede modificar su constitución y estructura por un proceso cibernético a través del cual sus miembros comparan los resultados deseados con los resultados obtenidos y detectan los errores que deben corregirse para modificar la situación. Esta capacidad controladora recibe el nombre de **retroalimentación**.

En este sentido Urquijo (2001) menciona que el proceso de retroalimentación, también llamado retroacción, es la función del sistema que compara el producto con un criterio o

estándar previamente establecido. El objetivo principal de la retroalimentación es el control para que el producto se mantenga sujeto a un criterio específico.

A partir de la identificación de los elementos que posee toda organización como sistema abierto, puede establecerse su descripción interna (nivel micro), la cual es esencialmente estructural y procura describir el comportamiento del sistema en términos de variables de estado y su interdependencia, y la descripción externa (nivel macro), la cual es funcional y describe el comportamiento del sistema en interacción con el medio. (Von Bertalanffy, 1976).

2.1 Nivel micro o interno: Procesos de recursos humanos

Para Von Bertalanffy (1976), el proceso es considerado un conjunto de parámetros determinados, definidos como “constantes arbitrarias que determinan el valor y descripción dimensional de un sistema específico” (p. 732).

Los parámetros para este autor son:

- Entrada (input): Provee la energía o material para la operación.
- Procesamiento o transformación (throughput): Es el mecanismo de conversión de insumos en productos o resultados. Se define por la totalidad de elementos y relaciones que producen un resultado. El proceso se presenta generalmente por la “caja negra”, donde entran los insumos y salen los productos. La exploración detallada de la caja negra se hace mediante informaciones y definiciones comportamentales y operacionales de los sistemas en actividad.
- Salida o resultado (output): Son los productos del sistema, los cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales y los de los subsistemas son intermedios.

Todo proceso está enmarcado en los contextos ambientales con los que se encuentra en constante interacción.

A partir de la definición de proceso dentro de la dinámica interna del sistema (en este caso de relaciones industriales), y siendo además objeto de la presente investigación la descripción del proceso educativo (formación y capacitación permanente) del oficial, se hace necesario, definir dichos procesos y su desarrollo dentro de las organizaciones, los cuales están contemplados en la actividad de planeación de recursos humanos en toda organización.

2.1.1 Proceso de formación y capacitación de recursos humanos

Las nuevas tecnologías demandan personal más preparado, por esto las empresas invierten en la educación, capacitación y formación que requieren sus recursos humanos, para que de esta manera afinen continuamente su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

En este orden de ideas, Chiavenato (2000), al hablar del subsistema de formación y capacitación, parte del concepto de educación, entendido como “toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social para adaptarse a las normas y los valores vigentes y aceptados (p. 556). A partir de este concepto, considera que la educación profesional comprende tres etapas:

- a.- Formación profesional: que busca preparar y formar al individuo para el ejercicio de una profesión en determinado mercado laboral. Maneja objetivos a largo plazo.
- b.- Desarrollo profesional: tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para su crecimiento profesional en determinada carrera o para que sea más eficiente en su cargo. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, son a mediano plazo, proporcionando al ocupante conocimientos para que asuma funciones más complejas.
- c.- Entrenamiento: busca adaptar al hombre a un cargo determinado. Sus objetivos son a corto plazo, e implica transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo. Así, el proceso de entrenamiento puede verse de la perspectiva de sistema abierto, cuyos componentes son:
 - Entradas o inputs: Individuos a entrenar, información, recursos de la empresa.

- Procesamiento: Programa de entrenamiento en sí.
- Salidas o outputs: Personal habilitado.
- Retroalimentación o feedback: Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento o capacitación.

Desde el punto de vista tradicional, el entrenamiento o capacitación es un sistema de apoyo que suministra la formación necesaria y requerida por el personal para desempeñar su cargo, pero también debe asegurar que el trabajador pueda desempeñar actividades de mejora, control y mantenimiento de operaciones y equipos. Además, debe desarrollar en el trabajador todas las habilidades necesarias y potencia su capacidad de adaptación a los cambios que se producen en la estructura de trabajo; en definitiva, contribuye al crecimiento continuo de los recursos humanos de la organización (Paéz, 1991).

En este sentido, Davis y Werther (1999) consideran la capacitación como uno de los procesos que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias, ya que auxilia al desarrollo de los empleados para cumplir futuras responsabilidades independientemente de las actuales.

Estos autores recomiendan que deben evaluarse las necesidades de capacitación y desarrollo de una organización, ya que la evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Bohlander, Snell y Sherman (1999) consideran que el proceso de capacitación supone cuatro fases o pasos:

1. **Evaluación de necesidades:** Permite asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios. Se pueden utilizar tres tipos de análisis:

- **Análisis organizacional:** Este análisis consiste en la observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.
- **Análisis de tareas:** Es un proceso que consiste en revisar la descripción y las especificaciones que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades. Consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación.
- **Análisis de personas a capacitar:** Este análisis supone determinar qué empleados requieren capacitación.

2. Diseño del programa de capacitación: Debe enfocarse en los objetivos de la capacitación, los cuales describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las aptitudes que se deben modificar o ambos. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

Los objetivos del programa deben estipular claramente los logros que se desean alcanzar y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. (Davis y Werther , 1999)

3. Implementar el programa de capacitación, lo cual implica elegir los métodos de instrucción, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Es el método por el cual los trabajadores reciben la capacitación directamente del supervisor. Tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales de trabajo.
- **Capacitación combinada:** Este método considera tanto la experiencia práctica en el puesto como las clases formales.
- **Instrucción por internet:** Este método es factible debido a que las páginas de internet pueden actualizarse con rapidez, proporcionando material actualizado, lo cual facilita y abarata la revisión de los planes de capacitación.

Para Paéz (1991) otros métodos de capacitación pueden ser:

- Rotación interna: Consiste en la rotación por diferentes puestos de trabajo y distintas unidades lo que permite al trabajador desarrollar más y mejores habilidades y alcanzar una visión más completa de la empresa y lo ayuda para ocupar distintas funciones.
- Entrenamiento fuera de la empresa: en Venezuela algunos complejos económicos han creado empresas de entrenamiento para servir a sus propias necesidades y a las de la región en la que opera. Se trata de alcanzar varios objetivos:

- a. Desarrollo de conocimiento formal requerido para avanzar en la etapa de conocimientos básicos.
- b. Desarrollar conocimientos básicos.
- c. Entrenamiento en nuevos equipos y operaciones.
- d. Entrenamiento en el sitio de trabajo: permite que se logre una estrecha vinculación entre los trabajadores y los procesos reales de producción. Para impartir conocimientos se recurre a los trabajadores con más experiencia y se asegura además la calidad del entrenamiento que se ha impartido.
- e. Aprovechamiento y desarrollo de “proveedores” de instituciones universitarias y técnicas: El objetivo es que los trabajadores tengan acceso a la educación formal.
- f. Participación: Facilitar la participación de los trabajadores para analizar y resolver problemas, mejorar métodos y procesos, es una condición adecuada para entrenar personal en técnicas y herramientas, ingeniería, matemáticas y otros.

Sin embargo la elección del método de capacitación y desarrollo depende, según Werther y Davis (1999) de lo siguiente:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del supervisor.
- Los principios de aprendizaje (o principios pedagógicos), los cuales constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

4. **Evaluación del programa de capacitación:** La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué puntos los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización.

Uno de los criterios básicos para evaluar la capacitación es el comportamiento de los participantes una vez que regresan al puesto de trabajo, en esto consiste **la transferencia de la capacitación**, ésta se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.

Según Paéz (1991) los objetivos del proceso de capacitación son:

- Aumentar el compromiso y la motivación del trabajador con la organización.
- Formar trabajadores polivalentes y capaces de desempeñar de manera óptima distintos puestos de trabajo.
- Formar trabajadores altamente flexibles y adaptables a los cambios a través del incremento de sus habilidades.
- Formar personal para el trabajo en equipo a través del logro de óptimas relaciones humanas.

Davis y Werther (1999) recomiendan que deben evaluarse las necesidades de capacitación y desarrollo de una organización, ya que la evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

2.1.2 Desarrollo de recursos humanos y plan de carrera

Los programas de capacitación y desarrollo profesional, constituyen un paso de gran importancia en los planes de desarrollo profesional, tanto de las empresas como de sus empleados. La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado,

ya que el departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, sin embargo el papel de estos departamentos ha cambiado debido a que muestran un interés activo en la planeación de la trayectoria de sus empleados y con frecuencia, llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades que ella significará.

Para Bonilla (2002) la planificación de carrera es un proceso sistemático que permite el aprovechamiento de las capacidades actuales y potenciales de los individuos de una organización, integrando sus aspiraciones como entes productivos con las necesidades organizacionales para cubrir las exigencias de Recursos Humanos. En este sentido uno de los propósitos es que el empleado se comprometa con la misión de la organización y dé a ésta cada vez mayores beneficios, a través de la formación que les permite crecer dentro de la institución.

Para Werther y Davis (1999), mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

Según estos mismos autores, cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajan activamente por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado.

Para estos autores la planeación de carrera genera algunos beneficios para la empresa, entre los cuales se pueden mencionar:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal. al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción, ya que la planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente de los recursos humanos.
- Disminuye la tasa de rotación, porque cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado al sustituir una vaga percepción de que debería prepararse para una promoción por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional, que comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Cuando esto ocurre puede lograrse en el empleado mejores niveles de desempeño, siendo la forma más segura de lograr promociones y reconocimientos en el trabajo. Además, es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas, como son: los cambios sociales y técnicos, tasa de rotación de los empleados y pérdida de vigencia de los conocimientos del personal, entre otras.

2.2 Nivel macro o externo: contexto ambiental

El contexto es aquel que condiciona y posibilita la existencia de los sistemas y se halla en continua interacción con todos los elementos. Para Urquijo (2001) es “el medio ambiente en el cual el sistema propiamente dicho está inmerso o se desenvuelve, en un proceso de mutuo influjo” (p.104).

Como sistemas abiertos, las organizaciones operan y se ven influidas por un medio ambiente que las rodea, por tanto, toda organización debe estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos por alcanzar sus metas. Chiavenato (2000) considera que el ambiente tiene tres características: es de complejidad creciente, cambia permanentemente, y genera incertidumbre. Así, debe realizarse una exploración del entorno que consista en la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización y por lo tanto en los objetivos estratégicos de recursos humanos.

Algunos de los factores ambientales que suelen tomarse en cuenta para el análisis del entorno son:

1. Factores Económicos: Condiciones generales y regionales así como las tendencias competitivas.
2. Cambios Tecnológicos: Incluyendo robótica y automatización de la oficina.
3. Aspectos Políticos y Legislativos: Incluyendo leyes u disposiciones administrativas (Sherman, Bohlander y Snell, 1999, p. 4).

Para Craig (1973, c.p Urquijo, 2001) el sistema ambiental o condicionador está compuesto por cinco subsistemas fundamentales, como son: ecológico, económico, político, legal y social. Es posible distinguir que este autor incluye la tecnología dentro del subsistema económico, sin embargo, Holley y Jennings (1980, c.p Urquijo 2001) utilizan la división de contexto que hace Dunlop (tecnología, mercado y actitudes de la comunidad) sumando las fuerzas internacionales y el estado de la economía.

- Subsistema económico: que comprende tanto el mercado de trabajo y de productos como el mercado monetario, la actividad fiscal y las innovaciones tecnológicas.
- Subsistema legal: comprende tanto la ley común como la estatutaria. Se incluye toda la legislación laboral formal, jurisprudencia de ésta, normas de negociación colectiva, etc.

Es posible distinguir que este autor incluye la tecnología dentro del subsistema económico, sin embargo, Holley y Jennings (1980, c.p Urquijo 2001) utilizan la división de contexto que hace Dunlop (tecnología, mercado y actitudes de la comunidad) sumando las fuerzas internacionales y el estado de la economía.

En cuanto a la tecnología, estos autores consideran que no se refiere sólo a una sofisticación de las máquinas, sino una transformación del trabajo en sí mismo, y en consecuencia, una modificación de conductas en el trabajo, que se expresan en nuevas normas y regulaciones. El estado de la economía incide en la organización a través de variables como política nacional de empleo, índices de inflación, índices de desempleo, entre otros.

2.3 Definición de Diagnóstico y Matriz DOFA

La palabra diagnóstico consiste en “la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de todo el sistema o de sus subsistemas o de los procesos organizacionales, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión de la organización.” (Universidad Nacional de Colombia, 2005). Para hacer esta evaluación es conveniente identificar las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades de la organización, porque a partir de la confrontación de cada uno de estos factores es que se puede proponer un diagnóstico que posteriormente sirva de insumo para la elaboración de estrategias organizacionales, ya que son éstas las que definen el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo que les impone, según David (1994), lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus servicios.

Para este autor las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base fundamental para desarrollar o establecer objetivos y estrategias. Teniendo en cuenta lo anteriormente, define los siguientes términos:

- **Misión:** “Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias” (p.79). La misión es la razón de ser de la organización, a

través de la cual se describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de la organización.

- **Auditoría interna:** Consiste en identificar y evaluar los factores internos claves que condicionan el desempeño de la organización, para lo cual se reconocen las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con su misión. Dicho análisis comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicaciones formales e informales, su capacidad financiera, etc.

En este sentido, dicho autor define:

- Fortalezas: “Son las actividades internas de la organización que se llevan a cabo especialmente bien, es decir, son los elementos que son evaluados como capacidades positivas que ayudan a la organización a lograr el objetivo” (p.8). Las empresas exitosas siguen estrategias que las ayudan a beneficiarse de sus fortalezas interna.

- Debilidades: “Son las actividades de gerencia, control administrativo, finanzas, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización” (p.8). El autor recomienda que la organización debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas. En fin, las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas o deficiencias que dificultan logro de la organización. Estos aspectos negativos no le permiten responder a la organización eficazmente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo.

- **Auditoría externa:** “Comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves” (p.49). Generalmente las tendencias y hechos externos son factores que una organización no puede controlar, mientras que los factores internos sí. El resultado de la auditoría externa es un conjunto finito de las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de la empresa y de los peligros o amenazas más importantes que debe constantemente eludir. En este sentido esta

autor considera que a nivel externo es posible distinguir:

- Oportunidades: “Son todas aquellas tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro” (p. 8). Por lo tanto, las oportunidades son todos aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, de manera de que le permita obtener una adecuada mejoría en su posición de competitividad.
- Amenazas: “Consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización” (p.9). De esta manera, las amenazas constituyen situaciones desfavorables o negativas, actuales o futuras, que las organizaciones deben de enfrentar con la idea de minimizar los daños potenciales para su funcionamiento y sobrevivencia.

Partiendo de lo anterior, se puede considerar como instrumento de análisis estratégico a la matriz DOFA (Debilidades- Oportunidades- Fortalezas- Amenazas) también llamada matriz FODA, que a través de la comparación cruzada entre los factores claves de la auditoría interna y de la auditoría externa, permite llevar a cabo el establecimiento de estrategias.

El análisis DOFA es una herramienta metodológica que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Así, parte de una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, con el fin de comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. (Champan, 2005).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en

diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Esta matriz busca determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar los factores que afectan a la organización, de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto, a través del análisis y selección de estrategias, lo que implica juicios subjetivos con base en información objetiva.

Así, a partir de la matriz DOFA la organización puede usar las fortalezas internas para aprovecharse de las oportunidades externas y para anular las amenazas externas o por el contrario, puede ejecutar estrategias defensivas encaminadas a contrarrestar debilidades y a eludir amenazas externas.

De igual manera permite considerar las consecuencias de amenazas externas junto con debilidades internas, ya que pueden resultar desastrosas para las organizaciones, así como idear estrategias que permitan disminuir las debilidades internas de la organización mediante el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

El objetivo es convertir los datos del universo en información, procesada y lista para la toma de decisiones estratégicas según el caso. En términos de sistemas, se trataría de un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis DOFA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe DOFA que resulta del análisis) (Matínez, Sin año).

La parte que requiere más esfuerzo en el desarrollo de una matriz DOFA es la comparación de los factores internos y externos claves. Dicho proceso requiere de un buen juicio y criterio para su realización. De igual manera, al desarrollar la matriz, la misma debe adaptarse a las necesidades específicas de la organización para obtener un resultado aplicable a la empresa.

La matriz DOFA conforma uno de los tres primeros pasos del proceso estratégico, a saber: formulación de la Misión, análisis situacional y la Matriz DOFA. Así, se tienen el objetivo, la situación y las alternativas posibles. Estas últimas tienen un diferente grado de pertinencia, oportunidad y viabilidad, que el Plan Estratégico de la organización se encarga de priorizar y ordenar en el tiempo.

Como ayuda para dicho ordenamiento, se acude a la definición de objetivos estratégicos, los cuales son logros en el corto, mediano y largo plazo, que tienen un alto grado de incidencia sobre los objetivos permanentes, definidos en la Misión. Generalmente vienen a conformar en la estructura organizacional a los programas. La operativización del Plan se hace entonces a través de los programas y proyectos, que responden a principios conceptuales muy afines a la teoría estratégica. El proceso estratégico ha conducido a identificar dichos programas y proyectos con un alto grado de pertinencia, oportunidad y viabilidad estratégica. La formulación del programa y del proyecto les dará la viabilidad operativa necesaria Parra (2004).

A continuación, se procede a ahondar un poco en la organización castrense.

2.4 Organización militar

Guariguata (1997), define la institución militar como una organización que posee sus propios símbolos, manifestados en el lenguaje, vestuario, ceremonias, disciplina y carácter, lo que la convierte en un segmento social singular dentro de la nación venezolana, ya que es la única institución en Venezuela autorizada para manejar la totalidad del material bélico del Estado.

Como organización formal que es, la institución militar posee una estructura de normas y reglas que dictan las pautas para alcanzar los fines propuestos. En este sentido dicho autor hace mención al estatus dentro de la organización, en donde cada eslabón representa un poder interno que le asigna a cada Comandante la responsabilidad sobre personas, materiales y situaciones. No es posible hablar de estructura organizacional de la institución militar sin

hablar de burocracia, dado que es la organización militar ha sido la organización burocrática por excelencia a lo largo de los años por las características que posee, por tanto, se presenta una breve introducción al tema.

2.5.1 La Burocracia

Weber (1922-1968), citado por Gelles y Levine (2000), formuló un modelo de eficiencia racional para entender el funcionamiento de las organizaciones, considerando la burocracia como el tipo ideal surgido a partir del sistema moderno de producción.

La racionalización es el principal elemento de la teoría burocrática de Weber. Para este autor, el proceso de racionalización es la aplicación práctica del conocimiento para alcanzar un resultado determinado. Conduce a la eficacia, coordinación y control del ambiente físico y social, producto de la especialización científica y la diferenciación técnica que parecía ser una característica de la cultura occidental (Freund. 1968 c.p. Elwell, 2000).

En este sentido, la racionalidad permite el logro de los objetivos a través los seis rasgos claves de la organización burocrática distinguidos por Weber (1922-1968, c.p. Gelles y Levine, 2000):

- Clara división del trabajo, lo que permite un alto grado de especialización de roles y tareas.
- Existencia de jerarquía, lo que asegura que las decisiones tomadas desde la cima se transmiten a los niveles inferiores.
- Reglas escritas y regulaciones formales que rigen las actividades.
- Impersonalidad.
- Actuación y antigüedad, las cuales determinan el avance dentro de la burocracia.
- Separación de la esfera pública, privada y oficial.

La burocracia fue entonces considerada por este autor como una forma de organización humana basada en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. De acuerdo a esto, la racionalidad posee un sentido teleológico, es decir, la organización se encuentra destinada a una meta o logro de un objetivo predeterminado.

En este sentido, la organización burocrática ha sido definida por los sociólogos, como una organización que, además de encontrarse orientada a alcanzar metas particulares, es una organización jerárquica que es “gobernada por reglas formales y reglamentos” (Gelles y Levine, 2000, p.183).

La burocracia ha sido considerada también una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes, según Erra (2005), ya que cada individuo:

- Es un especialista: está especializado en las actividades de su cargo.
 - Es asalariado: reciben salarios correspondientes al cargo que ocupan. Cuanto más elevado es el cargo, mayor es el salario y el poder.
 - Es ocupante de un cargo: lo cual constituye su principal actividad dentro de la organización absorbiendo su tiempo de permanencia.
 - Es nominado por un superior jerárquico: es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado, asalariado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico. De esta manera el superior jerárquico tiene plena autoridad sobre sus subordinados.
 - Su mando es por tiempo indeterminado: no existe una norma o regla que determine su tiempo de permanencia.
 - Hace carrera dentro de la organización: El funcionario es un profesional que trabaja para hacer carrera a lo largo de su vida.
 - No tiene la propiedad de los medios de producción y administración: el funcionario, para trabajar, necesita las máquinas y los equipos provistos por la organización. Como esas máquinas y esos equipos se van sofisticando, y se vuelven costosos, sólo las grandes organizaciones tienen condiciones financieras para adquirirlos.
 - Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa: el funcionario pasa a defender los intereses de su cargo y de su organización, por encima de otros intereses.
- (disponible en 2005 <http://www.izepes.org.ve/TEMAS%20DEL%20MES.htm>)

Dentro de toda burocracia es preciso considerar el término de autoridad, la cual es legítima cuando es aceptada. Si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la

dominación. La dominación significa que la orden de uno influencia en otros de tal manera que el contenido de la orden, se transforma en obediencia para éstos. Las creencias que legitiman el ejercicio del poder existen en la mente del líder y de los subordinados, determinando la relativa estabilidad de la dominación (Erra, 2005).

Weber (1925/1964, c.p. Calhoun, Light y Keller, 2000) define poder como la capacidad para ejercer control sobre otros, incluso cuando se resisten. Sin embargo, en la medida que éste sea reconocido como válido y justificado se considera legítimo y se transforma en autoridad. En este sentido, la autoridad legal, racional o burocrática existe cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. En la dominación legal, la creencia en la justicia de la ley es fundamento de la legitimación (Erra, 2005).

Sin embargo Merton (1968) notó las consecuencias imprevistas que llevan a la organización burocrática a la ineficiencia y a las imperfecciones. De este modo habla de las disfunciones de la burocracia (Gelles y Levine, 2000):

Primero, la burocracia depende de la rutina, siendo eficaz porque establece reglas y reglamentos que pueden aplicarse para un contexto pero quizás para otro no.

Segundo, la burocracia tiende a promover la incapacidad para responder a los cambios.

Tercero, se genera la despersonalización, ya que los burócratas pueden excederse en el trato impersonal hacia los otros.

Cuarto, el interés personal, lo que tiende a concentrar todo el poder en pocas manos Quinto, es el crecimiento excesivo de burocracias, lo que implica creación de cargos nuevos sin ningún aumento de productividad.

Sin embargo, Selznick (1949, c.p Gelles y Levine, 2000) afirmaba que la burocracia no es rígida ni estática, sino adaptativa y dinámica. Así, de haber un producto o servicio de una organización no es aceptado por su medio ambiente; ésta deja de existir, a no ser que se adapte. En este sentido, una estructura burocrática puede absorber muchos cambios

superficiales sin modificar su estructura, por tanto, cualquier organización puede enfrentar el problema de adaptación al cambio.

Por todo esto, un ejemplo clásico de organización burocrática es la institución militar, ya que sería imposible concebir su funcionamiento sin una división clara del trabajo, procedimientos específicos, jerarquía definida y reglas de conducta.

2.5.2 Relaciones entre los principios generales de la organización y los principios específicos de la organización militar.

En casi todas las prácticas organizativas hay tres tipos de principios: los fundamentales y operativos, utilizables en toda estructura; y los específicos, cuyas aplicaciones son especiales. Estos últimos se rigen según la individualidad de cada organización. (Maldonado, 1997). A continuación se describen brevemente dichos principios:

Principios fundamentales: Sirven para visualizar y planificar las organizaciones. Estos principios son:

- Principio de la descentralización: El logro de todo objetivo exige el cumplimiento de varias misiones y sus correspondientes funciones. Estas se clasifican por grupos, acorde con sus similitudes. Por lo tanto los problemas de organizar son: precisar el objetivo, fijar misiones y funciones, clasificarlas y distribuir las actividades colectivas e individuales en órganos o equipos de trabajo (división del trabajo).
- Principio de la continuidad: Es un vínculo entre el pasado y el futuro en el sentido en que los procesos se originan en el pasado, se desarrollan en el presente y se proyectarán al futuro. Este principio se interdependiza a las organizaciones en función del tiempo.

- Principio de la correlación: Las funciones que cumplen las partes de una organización tienen estrechas interrelaciones. Este principio interdependiza a las organizaciones en función del espacio y de las operaciones por realizar.
- Principio de equivalencia: En todos los ámbitos hay jerarquías, de las cuales se derivan los grados de responsabilidad y autoridad. No obstante, todas las unidades y sus jefes son igualmente importantes, por lo cual constituyen órganos y funcionarios equivalentes.
- Principio de variaciones limitadas: Cuando todo obedece a determinados medios de acción, dentro de condiciones más o menos constantes, las variaciones de eficiencia tienen limitaciones.

Principios operativos: Sirven para mover las organizaciones, dichos principios son:

- Principio de coordinación: Implica la unidad y orden de acción más apropiado.
- Principio de autoridad: Queda definida con los escalones de mando indispensables y se evidencia por los poderes individuales de las personas que los conduzcan, en todos sus valores componentes.
- Principio de jerarquía: Para que la autoridad actúe efectivamente debe haber una dirección suprema y varias autoridades jerarquizadas que lleven a cabo la acción de todo el organismo en forma convergente.

En la organización militar, los principios específicos se apoyan en el principio operativo de la jerarquía, porque la institución Armada, más que ninguna otra, gira que en torno a la subordinación. Los principios específicos de la organización Militar son:

- Unidad de Mando: En las estructuras militares, se restringe la posibilidad de que un subordinado cumpla órdenes de algún superior indirecto, sin restar e conocimiento de ello su jefe natural directo. Además, no es usual recibir órdenes emanadas directamente de órganos

colectivos (tales como los Estados Mayores, Planes Mayores, Ayudantías, etc.); sino que son emanadas de un comandante al cual sirven esos órganos.

- Límites de Control: En estructuras militares, es posible designar los jefes con base en dotes personales y capacidad especializada, pero además se exige un determinado grado y hasta algún tiempo en él. Así, aunque un capitán sea muy capaz y conozca bien un servicio especializado, normalmente no es considerado idóneo para ser un máximo conductor hasta que no haya escalonado uno o dos grados adicionales.

- Distribuciones Homogéneas: Se refiere a la necesidad de clasificar funciones homogéneas y de distribuir las entre el personal, en función de sus capacidades y habilidades. En el campo militar existen varios aspectos adicionales que se deben considerar:

- En una estructura militar, es complicado agrupar funciones semejantes y simultáneas aislar funciones especializadas que estén estrechamente relacionadas con funciones generales vigentes en todos los procesos.

- La asignación de actividades individuales es otro proceso difícil, debido a las múltiples fases de instrucción y entrenamiento en el campo con medios que son algunas veces escasos, así como a la periódica incorporación de nuevos y numerosos contingentes de personal.

- El problema consiste en agrupar las actividades semejantes más generales en los órganos primarios, agrupar en sus órganos de segundo y tercer escalón las actividades más identificables y correlativas, y finalmente precisar las actividades concretas que deberá cumplir cada oficial.

- Delegación de Autoridad: Es necesario delegar autoridad en los jefes subordinados, para que estos hagan cumplir las funciones de sus respectivos órganos. Al respecto, Maldonado (1997) mantiene que para cumplir con el desplazamiento de autoridad en un medio donde el criterio centralizado priva en la mayoría de los escalones de mando, se debe dar el permanente entrenamiento del personal de la FAN para preparar a cada comandante en la conducción de las unidades inmediatamente superiores.

A partir de estos principios, la FAN debe realizar diversos procesos para que pueda cumplir con sus misiones específicas. Maldonado (1997) los resume en seis aspectos:

a. Planificación:

- Definición precisa de los Planes Conjuntos en sus diversas modalidades, así como de los Planes Institucionales y Operativos de las Fuerzas.
- Nomenclaturas escalonadas sea en lo posible las mismas, de modo que no existan diferencias de denominación que produzcan confusiones.
- Definición de los órganos que deberán elaborar los planes, ejecutarlos, evaluarlos y controlarlos; así como sus vínculos internos y externos con otras clases de planes institucionales o nacionales.

b. Información: La FAN debe estar al día respecto a información general y específica, ya que es la clave para el buen éxito de todo lo que se planifique. Por tanto, deben contar con un sistema de informática con su apropiado banco de datos y terminales en los principales comandos y órganos administrativos, para poder disponer al instante de informaciones en materia de personal, finanzas, equipos, dotaciones y de cualquier otro elemento logístico de importancia estratégica o táctica.

c. Evaluación de Eficiencia: La estructura militar debe tener y renovar un conjunto de parámetros que le permitan conocer permanentemente su eficiencia orgánica. Estos parámetros son:

- La calidad de los mandos.
- La capacidad de combate, tanto en conjunto, como la correspondiente a sus diversas ramas especializadas.
- La efectividad de los servicios, en sus aspectos cualitativos y cuantitativos.
- El nivel teórico y práctico de la instrucción.
- La calidad profesional de los cuadros, en todos sus aspectos intelectuales, morales y físicos.
- Los grados de coordinación y control alcanzados.
- Los niveles de conservación y mantenimiento de instalaciones y equipos.

- Otros aspectos que sean de interés.

d. Equipamientos y abastecimientos: Esto implica manejar de forma acertada las siguientes variables:

- Planteamiento de las necesidades militares.
- Determinación de lo que la psicología, la técnica y la tecnología nacionales nos permitan adquirir, conservar, mantener y eventualmente fabricar.
- Reducción a un mínimo de lo que sea necesario importar.
- Investigación de nuevas alternativas productivas y comerciales.
- Organización del abastecimiento en todas sus clases y niveles.

e. Preceptos institucionales: Dichos preceptos están establecidos en leyes y reglamentos de la FAN, donde los componentes deben ser siempre instituciones garantes de la seguridad y estabilidad nacional.

f. Sistemas educacionales: Todos los aspectos citados requieren de un sistema o múltiples sistemas educacionales integrados que abarquen las numerosas áreas que sean indispensables cubrir, acorde con la época y con ciertas especialidades vitales. La amplitud y contenido de estos sistemas demandan la necesidad de fases y procesos que mejoren permanentemente al profesional y al soldado.

En la organización militar es necesario conocer la cultura organizacional que la compone, ya que es la base de valores que sustenta a dicha organización y a los procesos que la conforman. Para Donnely, Gibson e Ivancevich (1996) la cultura organizacional constituye el sistema penetrante de valores, creencias y normas que existen en toda la organización (p.874).

En este tópico resulta de gran interés el aporte de Carvajal (2003) en su estudio sobre cultura organizacional realizado al Ejército Nacional, donde identifica los siguientes elementos culturales que caracterizan a la institución militar, a saber:

1. Alta rotación del personal de oficiales en los cargos administrativos de la organización: Este personal dura aproximadamente, como máximo, dos años en cada cargo que desempeña, de los cuales un año sus actividades como gerentes se centran en conocer los procesos de la dependencia. Cuando el oficial está listo para desempeñar de manera efectiva su labor administrativa, es cambiado de la Institución hacia otra dependencia de la misma organización.

Al respecto, Guaraguata (1997) afirma que en el medio militar se da una periódica rotación de personal que afecta a todos sus niveles, principalmente, porque la estabilidad prolongada en alguna unidad o un lugar no tiene en el medio militar el mismo concepto que en otras organizaciones, donde, la larga permanencia es en muchos casos posible, deseable y beneficiosa.

En el medio militar, por tanto, se considera que la rotación por varias unidades es recomendable para lograr mejor conocimiento del país y la institución. De esta manera, la renovación de los cuadros de mando tiene como propósito el mantener a los profesionales militares actualizados con los cambios organizacionales y tecnológicos (entrada a las generaciones de relevo) lo que amerita y justifica la selección del personal que ejercerá el mando en sus diferentes niveles.

2. Direccionamiento Organizacional basado en normas y encasillamiento de procedimientos: El direccionamiento organizacional en el contexto militar, se puede ubicar según Guédez (1998, c.p Carvajal, 2003), como un estilo gerencial autocrático y burocrático, en el cual, quien ejerce sus funciones se ampara en la seguridad de una normativa estable e inflexible; es el estilo gerencial que precisa de la norma, los antecedentes, los controles, la consulta y la orden por escrito de sus superiores para tomar decisiones.

En este sentido, Guaraguata (1997) hace mención a la relación de dominio, que es eminentemente legal, en donde la obediencia se basa en el reconocimiento formal de las órdenes y reglas que se imparten. De esta forma el autor entiende por subordinación la aceptación consciente y la disposición anímica de obedecer los mandatos recibidos, lo que

crea una relación recíproca de mando y obediencia en una organización muy bien estructurada y regida por sistemas legales, sistema de sanciones y premios racionales que son garantía de la continuidad y legitimidad de la relación de dominación (en la más pura presencia del modelo burocrático).

3. Estilos de Comunicación: Los estilos de comunicación de la organización se caracterizan por ser descendentes, ascendentes y laterales, y en cuanto a los canales por donde fluye la información se determinan las redes formales en las que se sigue la cadena de autoridad y comunicados de trabajo.

4. Formación Académica de la Oficialidad: Este aspecto está determinado específicamente por la naturaleza de la organización. La LOFAN establece la formación de oficiales basados en valores de obediencia, lealtad, disciplina, subordinación. La formación del oficial está dirigida hacia la dirección de un personal de tropa que ha sido designado para cumplir una misión de Seguridad y Defensa, pero por la misma dinámica de la organización, ésta se ha visto obligada a incorporar a su estructura organizacional, personal civil calificado para dar cumplimiento a la misión establecida en la Constitución Nacional.

5. Emisión de órdenes apresuradas y con límites de tiempo para su entrega.

6. No cuestionar los razonamientos de los superiores: esto refleja el valor organizacional del respeto por el superior; lo que ha llevado a un proceso de toma de decisiones jerarquizado.

Dentro de todo este contexto cultural, la institución armada debe desarrollarse respetando las normas de conducta que se mencionan a continuación, según Maldonado (1997):

- Modernización, vinculada a los posibles niveles científicos y tecnológicos por alcanzar, de modo que los medios con los que se piense operar, no tengan problemas de gran magnitud respecto a su permanente conservación, mantenimiento y posibilidad total o parcial de fabricación.

- Funcionalidad, acorde con los más elementales principios y normas económicas y técnicas, en sus aspectos humanos, materiales y financieros.
- Profesionalismo, en todas sus manifestaciones prácticas.

Los aspectos antes mencionados referentes a la cultura organizacional castrense, son internalizados por los individuos a través del proceso de socialización. La socialización es definida por Nan Maaenen (citado por Kreitner y Kinicki, 1997) como “un proceso mediante el cual una persona conoce los valores, normas y conductas requeridas que le permiten participar en la organización como miembro de la misma” (p. 597).

En este sentido, Donnelly, Gibson e Ivancevich (1996) consideran que la socialización puede ser formal, cuando existen programas de orientación para los nuevos empleados, o informal, cuando supervisores y compañeros de trabajo facilitan información al nuevo empleado sobre las expectativas de la empresa. En la institución militar se presenta la socialización formal a través del desarrollo de todo el proceso educativo.

2.5.3 Profesionalismo Militar

Permutton (1982, c.p. Galeb, 1997) define el término profesión como

Una ocupación que exige una alta instrucción en un campo especializado.
La finalidad de la instrucción amplia y profunda es la de obtener altos niveles de rendimiento y capacidad de dirección de acuerdo con los requisitos establecidos por las reglas de la propia organización.

El militar es, en consecuencia, un profesional, y por tanto es posible hablar del profesionalismo castrense, cuyas condiciones fundamentales, según Irwing (2003):

- Sistema competitivo de estudios y evaluaciones como única vía de ingreso al cuerpo de oficiales.
- Entrenamiento académico avanzado en la ciencia de la guerra como preparación indispensable para ocupar posiciones de estado mayor y altos puestos de comando.

- Rotación de oficiales en cargos de línea de estado mayor.
- Supervisión/evaluación periódica del cuerpo de oficiales por sus superiores inmediatos.
- Remoción de aquellos oficiales que no demuestren las cualidades necesarias exigidas por la nación a la cual sirven.

Para Huntignton (1964, c.p. Galeb, 1997) la profesión militar cumple con todas las características de una profesión, que en este caso específico son: la capacidad militar, la responsabilidad de ser oficial y el carácter corporativo. Para el autor, la diferencia principal que distingue al oficial del civil viene dada por el manejo de la violencia. Esto requiere cierta destreza para organizar, planificar y dirigir esta empresa, por tanto deben poseer un alto grado de capacidad y aptitud necesarias para manejar esta institución.

Además, según este autor, el oficial debe adquirir un contenido intelectual que requiere dedicar al menos un tercio de su vida profesional a la escuela formal, por tanto, cuanto mayores y más complejas sean las organizaciones que el oficial sea capaz de dirigir, y cuanto mayor sea el número de situaciones y condiciones bajo las cuales puedan ser empleados, más alta será la competencia profesional.

Así, Roman y Tarr (c.p. Feaver y Khon 2001, c.p. Irving, 2003) aseguran que el proceso educativo y la práctica burocrática para lograr el profesionalismo militar de seguridad nacional, es la mejor garantía para conformar una mentalidad y actitud militar de acuerdo a un asesor profesional, no un simple operador.

En el proceso de profesionalizar al militar, Janowits (1985, c.p. Irving. 2003) distingue dos tipos básicos de carreras de oficiales militares:

- Oficiales de carrera prescrita: es aquel que ha estudiado en escuelas de estado mayor, haciendo su plan de carrera, pero sin especializarse en exceso. Una variante de la carrera prescrita es la carrera rutinaria, la cual es desarrollada por los oficiales a los que “no se les dio la oportunidad de asistir a escuelas de mando superiores en los momentos cruciales de su carrera, aunque en su lugar adquieran conocimientos especializados” (p.37).

- Oficiales con carrera adaptativa son aquellos que poseen una carrera prescrita pero con experiencias enriquecedoras e inusuales que le permite la institución obtener.

La influencia de los pensum y programas académicos de los institutos de formación de oficiales han llevado a la conformación de una corriente de pensamiento. Por tanto, los planes de estudio llevan a la configuración de la mentalidad militar.

Así, se han llevado a cabo en los diferentes componentes del subsistema educativo militar (escuelas de armas e institutos superiores de seguridad y defensa), desarrollándose currícula adaptada a la realidad del país, a través de asignaturas relacionadas con política, economía y administración pública), lo cual ha permitido una conformación más clara y nítida de la mentalidad de los oficiales (Daniels, 1992, c.p Buttó, 2003).

2.5.4 Liderazgo Militar

No puede entenderse el proceso de formación y capacitación militar si se disocia del concepto de liderazgo, ya que, desde la perspectiva militar se fundamenta, además de las características personales, en el desarrollo sistemático del mismo dado por la educación, ya que, a medida que el oficial va abarcando más grados es más el personal que debe supervisar.

De esta manera, el comandante que tenga la mejor formación profesional, atributos intelectuales, personales, morales, físicos y espirituales, estará preferentemente en condiciones para imponerse a sus subalternos por presencia y constituirse como un hombre carismático, capaz obtener de ellos la mayor lealtad posible, disciplina eficientemente instruida y cohesionada y además de gran sentimiento de respeto y admiración (Olid, 2002).

Por tanto, el líder militar es preparado para conducir un grupo social, sea ello un grupo de combate o un ejército de campaña. Tal consideración es válida también para las funciones administrativas, pues cualquier grupo militar siempre cuenta con un comandante, tiene misiones a cumplir y objetivos a cumplir, sea de combate o apoyo.

Los elementos que componen al liderazgo pueden ser estudiados, aprendidos y ejercitados conscientemente. Es exactamente ahí, en el perfecto entendimiento de los componentes del liderazgo militar, que comenzarán a entrelazarse los aspectos formativos, de perfeccionamiento y entrenamiento del líder para lograr el pleno ejercicio del liderazgo, cualquiera que sea la jerarquía o la naturaleza de la organización militar.

En este sentido, para que la estructura funcione, es importante que el Comandante además de usar su autoridad legal y coordinar las interdependencias, también motive a sus subordinados, integrándolos e impulsándolos en la dirección del cumplimiento de sus atribuciones y de sus misiones y en la conquista de los objetivos previstos para la Institución.

La estructura del liderazgo, teniendo como factores al líder, a los subordinados, la situación y la comunicación, tiene como su característica básica, el cambio. El liderazgo militar es, conjuntamente con la autoridad legal y la administración, uno de los componentes fundamentales del mando militar.

En este sentido, Guaraguata (1997) menciona que la FAN está actualmente imbuida en procesos administrativos ejercidos por medio de acciones gerenciales en conjunción con acciones de liderazgo, lo cual la ha llevado a la necesidad de desarrollar líderes para comandar sus unidades militares (personal militar y civil) con capacidad para atender los procesos administrativos lógicos de la dinámica diaria, caracterizadas ambas actividades por el empleo de una alta tecnología y especialización.

De este modo, en la FAN es un concepto aceptado y compartido que el Líder debe tener características peculiares según las obligaciones que su trabajo le impone. En el caso militar un Líder debe prepararse para dirigir, (en el medio militar se utiliza el término “Comandar”), grupos y actividades, escuchar, ser permeable a ideas diferentes de las suyas, por supuesto, analizándolas (según la información complementaria de que disponga, contrastada con la Misión) y consiguiéndoles aplicabilidad, según lo expuesto en el Manual de Don de Mando (Guaraguata, 1997).

En este sentido, Janowits (1985, c.p Irving. 2003) sostiene que en toda burocracia de gran escala se da un cambio de autoridad organizativa de dominación a manipulación. Ante los cambios tecnológicos, la autoridad en la institución militar pasa de técnicas de dominación a técnicas de manipulación, y la autoridad se vuelve fraternal, lo que incrementa el sentimiento corporativo de los militares.

Esto deja claro que se ha dado un cambio del paradigma en el medio militar, se ha modificado el perfil, por tanto, marca la importancia de que la institución pueda contar con líderes militares que posean habilidades bien desarrolladas para establecer buenas relaciones humanas con sus subordinados y ser capaz de influir en ellos para el logro de los objetivos, pero también deben ser capaces de utilizar los recursos a su disposición, en forma eficaz, y es en este punto que el proceso educativo cumple un papel muy importante, ya que está orientado a la formación y capacitación del personal militar para liderar y adquirir condiciones de mando principalmente.

Así, según Guariguata (1997) la gerencia es fundamental para todos los oficiales, sin importar su especialidad, ya que se garantiza efectividad y éxito reduciendo la incertidumbre acerca del entorno con información y acercándose a los subordinados con la seguridad de un grado de entrenamiento adecuado y con la participación en un trabajo conjunto e integrado, donde cada miembro de la unidad debe conocer su tarea y ser capaz de cumplirla.

III. MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo se divide en dos partes: la primera concerniente a la descripción de la institución de la Fuerza Armada Nacional y una segunda parte que describe al componente Armada de Venezuela y a los entes implicados dentro del proceso educativo, dentro del cual se enmarca el trabajo de investigación. Es importante mencionar que, para el momento de la realización de la presente investigación, aún no había sido aprobada la nueva Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional, sin embargo ésta no modifica de forma estructural la presente sección, y no afecta en el desarrollo de ésta, ya que queda establecido por la nueva Ley que el subsistema de educación militar goza de autonomía académica y se rige por la ley sobre la materia (LOFAN, 2005, artículo 71). Dicha ley es hasta los momentos, el Reglamento Educativo Militar, vigente desde el año 2002.

1. Primera Parte: Fuerza Armada Nacional

La administración militar, como parte de la Administración Pública Centralizada, comprende la organización de la Fuerza Armada y su sostenimiento en el más perfecto estado de empleo y utilidad según el artículo 309 de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales (LOFAN) (2005), donde el Ministerio de la Defensa es quien dirige, fiscaliza y ejecuta todo lo referente a su administración. Por tanto, la seguridad, defensa y desarrollo nacional; así como la organización y régimen de la Fuerza Armada Nacional (FAN) son competencia del Poder Público Nacional, según lo establecido en el artículo 156 de la CRBV (2000).

En este sentido, la FAN constituye,

Una institución esencialmente profesional, sin militancia política, organizada por el Estado para garantizar la independencia y soberanía de la Nación y asegurar la integridad del espacio geográfico, mediante la defensa militar, la cooperación en el mantenimiento del orden interno y la participación activa en el desarrollo nacional, de acuerdo con esta Constitución y con la ley. En el cumplimiento de sus funciones, está al servicio exclusivo de la Nación y en ningún caso al de persona o parcialidad política alguna. Sus pilares fundamentales son la disciplina, la obediencia y la subordinación. La Fuerza Armada Nacional está integrada por el Ejército, la Armada, la Aviación y la Guardia Nacional, que funcionan de manera integral dentro del marco de su competencia para el cumplimiento de su misión, con un régimen de seguridad social integral propio, según lo establezca su respectiva ley orgánica (LOFAN, 1995, Artículo 328).

En este artículo queda de forma explícita la importancia para la Nación de la existencia de esta institución y de la gran misión que posee en cuanto al hecho de ser garante de integridad y soberanía nacional, siendo el brazo armado del Estado, la única institución con autorización para la utilización de las armas con el fin de ejecutar la defensa nacional. Por tanto, es una institución con su propio marco normativo y su propio ámbito de acción.

Como todas las instituciones, la FAN está constituida sobre la base de su propia visión y misión:

Visión:

Para la primera década del tercer milenio, la Fuerza Armada Nacional será una organización moderna, altamente disuasiva, integrada por un capital humano profesional de la mas alta calidad. Dotada de una alta capacidad y flexibilidad para garantizar la seguridad del Estado Venezolano, defender los intereses nacionales, y participar activamente en el desarrollo nacional (Ministerio de la Defensa, 2005)

Misión:

Garantizar la Independencia y Soberanía de la Nación, así como la integridad de su espacio geográfico mediante la defensa militar, la cooperación en el mantenimiento del orden interno y la participación activa en el desarrollo nacional (Ministerio de la Defensa, 2005)

Es de observar como la misión de la FAN está totalmente en concordancia según la función establecida en la Constitución nacional, especificando sus tres funciones básicas: garantizar la independencia y soberanía de la nación, cooperar con el orden interno del país y participar activamente en el desarrollo nacional.

Al respecto, Maldonado (1997) considera que tales objetivos se materializan en variadas misiones y funciones de la institución que abarcan los contenidos estratégicos, tácticos o técnicos, con el fin de:

- Lograr la oportuna movilización de todas las Fuerzas, según las necesidades conflictivas, cooperativas o especiales que estén planteadas.
- Consolidar las acciones y movimientos de recursos que se requieran para desarrollar las operaciones que estén previamente planificadas, o que sean necesarios ante alguna eventualidad.
- Estar presentes en las emergencias o desastres en que sea requerida su cooperación institucional.

Sin embargo, en la LOFAN, (1995) se especifican aún más las funciones de esta institución, siendo presentadas a continuación:

1. Asegurar la defensa nacional, a fin de garantizar la integridad y libertad de la República y la estabilidad de las Instituciones Democráticas.
2. Asegurar el cumplimiento de la Constitución y las Leyes, cuyo acatamiento estará siempre por encima de cualquier otra obligación.
3. Cooperar con el mantenimiento del orden público. Participar en el desarrollo integral del país, conforme a las Leyes y lo dispuesto por el Presidente de la República.
4. Desempeñar las funciones de servicio militar, conforme a la Constitución y las Leyes.
5. Las demás que señalen las Leyes y Reglamentos (Artículo 8).

A raíz de esto es posible percibir el marcado apego a la normativa como elemento inherente e inquebrantable dentro de la organización militar, por tanto, se hace necesario realizar una breve descripción del marco normativo perteneciente a la FAN.

1.2 Estructura organizativa de la FAN

La FAN comprende la siguiente organización general, según Maldonado (1997):

- Un Comando Supremo, dirigido por el Jefe de Estado. Este puede ejercer su comando directamente, delegar esa función en el Ministerio de Defensa, o también designar a un Comandante General.
- Tres o más Fuerzas Componentes, que se fraccionan en Grandes Unidades Estratégicas. Estas fuerzas son denominadas Ejército, Armada y Aviación. Cada una cuenta con su propio Comando general y con todos los órganos necesarios en materia de comando, dirección, planificación, consulta, administración, instrucción, entrenamiento, combate y apoyo.

- Las Grandes Unidades estratégicas se dividen en Grandes unidades de Batalla, las cuales tienen características similares de sub-división funcional.
- La Grandes Unidades de Batalla se dividen en grandes Unidades Tácticas, las cuales, en orden decreciente, tienen características parecidas de sub-división funcional.
- A partir de estas grandes Unidades, se inicia una variada gama de unidades menores con diversas nomenclaturas que se subdividen hasta llegar a estructuras muy pequeñas comandadas por personal de tropa.

Dentro de la estructura organizativa de la FAN se pueden observar los diferentes órganos que la conforman. Dichos órganos se encuentran relacionados entre sí y cada uno posee una función específica. Su ubicación departamental puede ser vista en el presente organigrama.

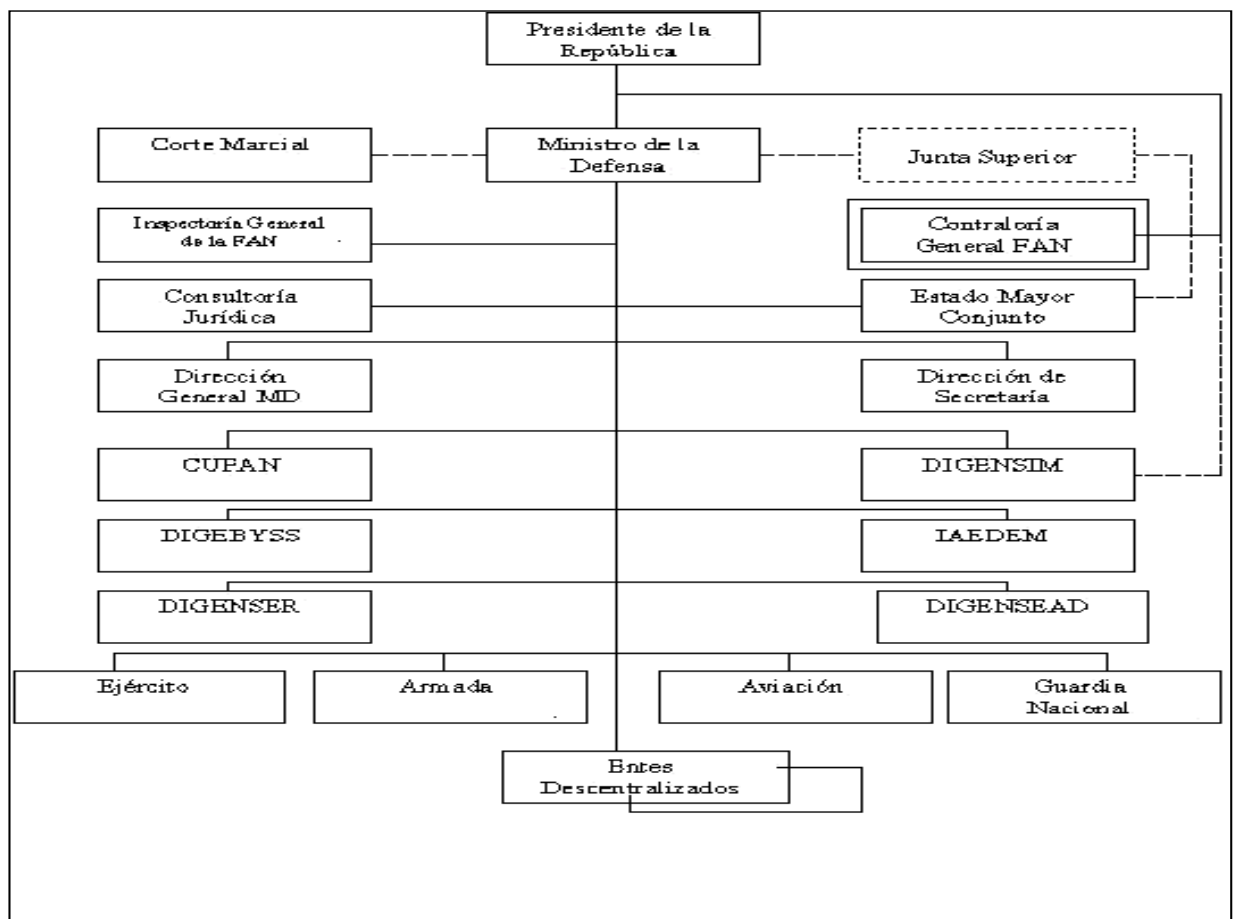


Figura N°1: Organigrama de la estructura organizativa de la FAN.
(Fuente: Ministerio de la Defensa, 2005)

Para fines de la presente investigación sólo fueron incluidos aquellos órganos relacionados con el proceso educativo. Así, los entes competentes en esta materia son:

- **Ministerio de la Defensa:** Es la autoridad intermedia para las relaciones oficiales entre el Presidente de la República y los funcionarios militares, siendo el ente que constituye la más alta autoridad en la ejecución de las órdenes del Presidente de la República, en cuanto a mando, gobierno, organización, instrucción y administración de la FAN, según lo establecido en el artículo 62 de LOFAN (1995).

Entre sus principales atribuciones del Ministerio se encuentran las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir las órdenes emanadas del Presidente de la República;
2. Mantener la Fuerza Armada Nacional en su máximo grado de eficiencia operativa;
3. Inspeccionar las dependencias de la Fuerza Armada Nacional, personalmente o mediante el organismo competente.
4. Ordenar la redacción y poner en vigencia los manuales orgánicos, tácticos, administrativos y técnicos necesarios para la buena marcha de la Fuerza Armada Nacional.
5. Planificar y desarrollar el sistema educativo de la Fuerza Armada Nacional.
6. Ordenar la ejecución del presupuesto del Sector Defensa, de acuerdo con los planes y programas correspondientes. (LOFAN, 1995, Artículo 64)

Adicionalmente, es competencia del Ministerio de la Defensa establecer normas específicas para el proceso de evaluación del Subsistema de Educación de la FAN, en cada una de las modalidades y niveles que lo conforman. Esto es ejecutado a través de la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto, según el artículo 103 del Reglamento Educativo Militar.

- **Junta Superior de la Fuerza Armada Nacional:** Es el principal órgano asesor del Presidente de la República, del Consejo Nacional de Seguridad y Defensa y del Ministerio de la Defensa en materia militar. (Art. 98, LOFAN, 1995). Dicha Junta está integrada por el

Ministro de la Defensa, quien la preside; el Inspector General de la Fuerza Armada Nacional; el Jefe del Estado Mayor Conjunto y los Comandantes Generales de cada Fuerza.

La función principal de la Junta Superior de la Fuerza Armada Nacional es la de estudiar todo lo relacionado a la FAN en todo lo que se refiere a:

1. La organización general de la Fuerza Armada Nacional .
2. Las disposiciones fundamentales sobre movilización y concentración.
3. Los planes de operaciones.
4. La ejecución o modificación de vías estratégicas,
5. La adopción de nuevos armamentos.
6. La defensa antiaérea activa del territorio nacional, a la defensa de las costas, al empleo de cada una de las Fuerzas.
7. Las medidas concernientes a la preparación de la Fuerza Armada Nacional para la seguridad y defensa del país.
8. La adquisición de carácter estratégico o que comprometan al Fisco Nacional por más de un presupuesto.
9. Sobre cualquier otro punto que el Presidente de la República crea conveniente. (LOFAN, 1995, Artículo101)

Es preciso resaltar el numeral séptimo del artículo, ya que es en éste numeral donde se ven implicadas las acciones que la Junta deba tomar en materia de capacitación permanente del personal militar para poder cumplir con su misión principal, que es la seguridad y defensa del país.

- **Inspección General de la Fuerza Armada Nacional:** Este organismo depende directamente del Ministerio de la Defensa, siendo su principal función la supervisión de las actividades de las Fuerzas Armadas Nacionales en todo lo referente a la instrucción y disciplina, a fin de obtener la unidad de doctrina en la primera y el fortalecimiento de la segunda, según lo establecido en el artículo 65 de LOFAN (1995).

En este sentido, el Inspector General de la FAN recibe del Ministro de la Defensa las directivas y órdenes correspondientes, secundado por los Inspectores de las distintas Fuerzas. De forma específica dentro del proceso educativo, el Inspector General está encargado del control y vigilancia de la instrucción militar y civil de la tropa, según lo establecido en el artículo 68 de LOFAN (1995).

- **Estado Mayor Conjunto:** Es el órgano de planificación del Ministerio de la Defensa y depende directamente del Ministro de la Defensa. Su función principal es desarrollar los planes que la misma decida en esta materia bajo la dirección de la Junta Superior de la FAN, según lo establecido en el artículo 105 de LOFAN (1995).

Para esto, Estado Mayor Conjunto debe realizar las siguientes funciones:

1. Preparar los planes para la dirección estratégica de la Fuerza Armada Nacional.
2. Preparar las políticas para el adiestramiento conjunto de la Fuerza Armada Nacional y las directivas superiores para la planificación de ejercicios conjuntos.
3. Preparar las políticas para la coordinación de la educación militar de los miembros de la Fuerza Armada Nacional.
4. Estudiar todos los asuntos que le sean requeridos (LOFAN, 1995, Artículo 106).

Las funciones del Estado Mayor son indispensables para garantizar el perfecto funcionamiento de todas las actividades de formación y capacitación de la FAN en general.

- **Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto:** El Estado Mayor Conjunto del Ministerio de la Defensa interviene en el Sistema Educativo Militar a través de esta Dirección, la cual cumple con las siguientes responsabilidades:

1. Delegar a los Centros de Educación Militar la administración y ejecución de los procesos de formación, capacitación, actualización, perfeccionamiento y adiestramiento.

2. Establecer alianzas estratégicas, convenios, acuerdos, contratos y programas de asistencia técnica con instituciones educativas militares y de investigación, nacionales e internacionales, para el desarrollo conjunto de proyectos convenientes para la Fuerza Armada Nacional.
3. Diseñar el Subsistema de Educación del personal docente militar y civil de la Fuerza Armada Nacional en atención a las demandas de capacitación, actualización y especialización de la Institución. (Reglamento Educativo Militar, 2002, Artículo 97).

De esta Dirección depende fundamentalmente la constante actualización y expansión del ámbito de formación y capacitación del personal de la FAN, a través de la creación de alianzas a diferentes niveles con el fin de satisfacer las demandas requeridas en estos procesos.

- **Componentes:** La FAN, está integrada por: Fuerzas Terrestres (Ejército), Fuerzas Navales (Armada), Fuerzas Aéreas (Aviación) y Fuerzas Armadas de Cooperación (Guardia Nacional), según lo establecido en el artículo 4 de LOFAN (1995). Para la presente investigación sólo fue considerado el componente Armada de Venezuela. El siguiente apartado describe la estructura organizativa de dicho componente, así como de los órganos que influyen directamente en el proceso educativo del oficial efectivo.

2. Segunda Parte: Armada de Venezuela

La Armada de Venezuela es uno de los cuatro componentes que constituyen a la FAN. Su ámbito de acción es esencialmente naval, específicamente lo referido a defensa. Dicha institución posee la siguiente visión y misión organizacional

Visión:

Ser un componente de la Fuerza Armada Nacional, al servicio exclusivo de la Nación, conformado esencialmente por profesionales, organizados, equipados y adiestrados, que funcionen de manera integral dentro del marco legal de su competencia, con una alta capacidad conjunta, que contribuya a garantizar la independencia y soberanía, salvaguardar los intereses geopolíticos nacionales de su competencia con suficiente

flexibilidad para atender cualquier amenaza o hipótesis de conflicto interno o externo que con la participación activa en el desarrollo se contribuya con la seguridad de la Nación (Armada de Venezuela, 2005).

Nótese que dentro de la visión organizacional la capacitación juega un rol importante, ya que está como la primera condición del componente que les ayuda a garantizar las independencia y soberanía del país, que es la función principal del sector castrense.

La visión de la Armada se vuelve operativa a través de su misión organizacional:

Misión:

Asegurar la Defensa Naval por medio de la planificación, ejecución y el control de operaciones navales con el fin de garantizar la integridad del espacio geográfico, la independencia y soberanía y el orden interno de la Nación, así como también participar activamente en el desarrollo de la nación en busca de la seguridad y el desarrollo nacional (Armada de Venezuela, 2005).

A partir de la misión se desprende que la función principal de la Armada es la **defensa naval**. Dicha función se hace ejecutable a través de sus funciones más específicas, establecidas en el artículo 10 de LOFAN (1995):

1. Organizar, equipar y adiestrar unidades para la ejecución de operaciones de combate marítimo, lacustre y fluvial, así como de guardacostas y de apoyo a los demás componentes de la Fuerza Armada Nacional.
2. Establecer la doctrina y los procedimientos para las operaciones navales, aeronavales, anfibas y de guardacostas.
3. Vigilar, proteger y defender las comunicaciones marítimas, fluviales y lacustres, incluyendo los canales de tránsito estratégico, las infraestructuras portuarias militares, los litorales y riberas del país, en coordinación con los demás organismos públicos competentes.

4. Impedir la piratería, así como la contravención a las leyes y disposiciones sobre la navegación y la violación de los tratados internacionales, de aplicación en los espacios acuáticos.
5. Coordinar, ejecutar y supervisar investigaciones oceanográficas y labores hidrográficas en el espacio marítimo, fluvial y lacustre de la República.
6. Coordinar, supervisar y ejecutar la instalación y el mantenimiento de sistemas de iluminación, balizaje y ayudas a la navegación en las aguas jurisdiccionales y costas marítimas, fluviales y lacustres de la República, conjuntamente con otros entes públicos competentes.
7. Prestar apoyo operacional y de transporte marítimo a las otras fuerzas.
8. Participar en la ejecución de los planes de movilización militar.
9. Realizar actividades de investigación y desarrollo en áreas científicas y técnicas dirigidas a fortalecer la defensa nacional.
10. Garantizar la seguridad marítima y la vida humana en los espacios marítimos, lacustres y fluviales de la República.

Es importante resaltar la novena función enunciada en la ley, ya que incide directamente en el proceso educativo del oficial proveerle de las herramientas físicas e intelectuales para que pueda realizar tan importante actividad.

La Armada de Venezuela cuenta con una estructura organizativa particular para llevar a cabo todas sus funciones, siendo la Comandancia General de la Armada la institución de mayor jerarquía del componente, a partir de la cual se crean las demás unidades con funciones bien delimitadas. En el siguiente apartado se describe la estructura que compone la Armada de Venezuela, sólo en cuanto a los órganos que influyen en el proceso educativo de dicho componente.

2.1 Estructura organizativa de la Armada de Venezuela

La Armada de Venezuela está compuesta por las siguientes instituciones:

- **Comandancia General de la Armada:** Es la institución central de la Armada y está presidida por el Comandante General de la Armada, quien ejerce el mando, la organización, administración e instrucción de esta Fuerza y reporta directamente al Ministro de la Defensa, según lo que establece el artículo 80 de LOFAN (1995). Dentro de la estructura organizativa de la Comandancia General de la Armada, es posible distinguir los siguientes entes considerados de gran importancia para garantizar el buen funcionamiento del proceso educativo. Dichos entes son:

- Estado Mayor General de la Armada (EMGAR): Es el ente encargado de planificar y asesorar al más alto nivel del componente, a fin de que el Comando General fundamente sus decisiones para el cumplimiento de la misión de la Armada (Armada de Venezuela, 2005, disponible en <http://www.armada.mil.ve>). De esta manera, asesora directamente al Comandante General de la Armada en función de la misión y de los cambios del entorno a nivel nacional e internacional. Para ello, el EMGAR cuenta con órganos que tienen funciones específicas en el área de operaciones, asuntos civiles y logística, y de personal, quedando conformado de la siguiente manera:

1. Dirección de Operaciones.
2. Dirección de Logística.
3. Dirección de Inteligencia Naval.
4. Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano.

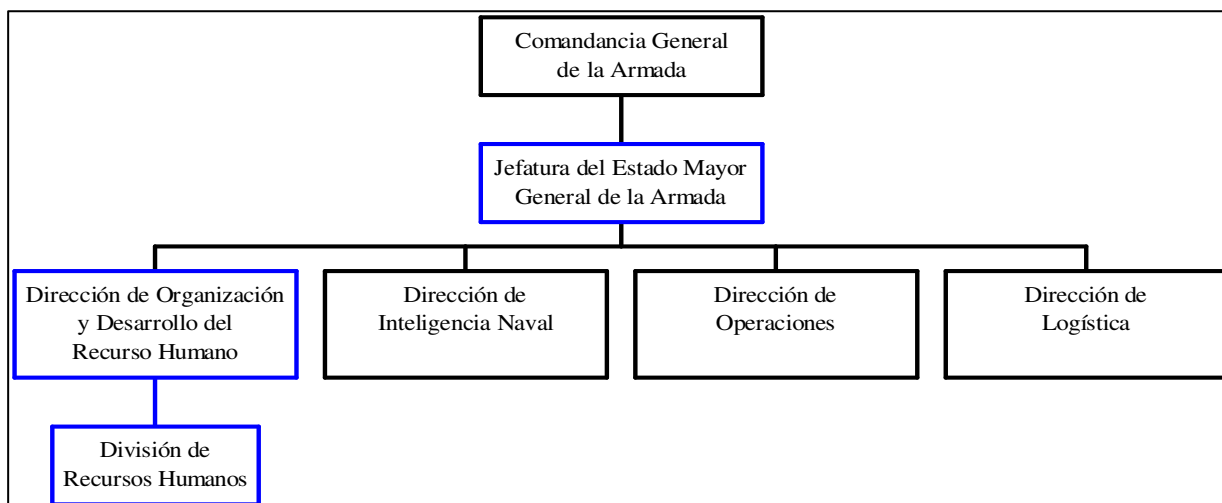


Figura N° 2: Organigrama de la estructura organizativa del EMGAR
(Fuente: Armada de Venezuela, 2005).

Para los fines del presente estudio se describen sólo las funciones de la **Dirección de Organización y Desarrollo Humano**, ya que incide directamente en el proceso educativo del oficial efectivo.

La Dirección de Organización y Desarrollo Humano es un órgano subalterno del EMGAR que se encarga de la planificación del recurso humano, ya que entre sus funciones principales está establecer la cantidad de recurso humano que necesita la organización con base en el “Plan de Procuramiento de Recursos Humanos de la Armada”. Dicho plan contiene el requerimiento o procuramiento del personal civil y militar según las necesidades que posea la institución, por tanto es considerado el plan estratégico de recurso humano de la Armada. Esta Dirección también debe establecer directrices en cuanto a requerimiento y preparación del recurso humano tanto al Comando Naval de Personal (COMNAPE) como al Comando Naval de Educación (COMANEDU).

La Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano está conformada a su vez por la **División de Recursos Humanos**, ente que se encarga de planificar la carrera del recurso humano militar de la organización, a través de la elaboración y actualización permanente del “Manual de Patrón de Carrera”. Dicho manual es el documento de plan de

carrera que posee la Armada, ya que establece el desarrollo que va a tener el individuo a lo largo de toda su carrera dentro de la institución.

Como otra función de esta división, está planificar el perfil que debe poseer el oficial en cada uno de los grados durante toda su carrera, lo que a su vez ha de ser compatible con los perfiles de los diferentes cargos. La División de Recursos Humanos está conformada por analistas y expertos en todos los niveles para atender al recurso humano militar (oficiales, suboficiales, tropa) que componen la Armada

Dentro de la estructura organizativa de la comandancia, se encuentran los comandos, los cuales poseen importancia para la ejecución de todos los planes que se emanen de instancias superiores.

- Comandos: Son áreas operativas dentro de la estructura organizacional de la Armada Venezolana, con funciones específicas en el área de operaciones, logística, personal y educación, siendo éstos:

1. Comando Naval de Operaciones.
2. Comando Naval de Logística.
3. Comando Naval de Personal.
4. Comando Naval de Educación.

Para los fines de la investigación sólo se describen las funciones del Comando Naval de Personal y el Comando Naval de Educación.

1. **Comando Naval de Personal (COMNAPE)**: Es el área operativa tiene como misión principal "Garantizar en cantidad y calidad la dotación del recurso humano requerido por la Armada, a fin de contribuir al alistamiento de las unidades operativas, al funcionamiento de la organización y al fortalecimiento de la Defensa Naval" (Armada de Venezuela, 2005). Su función principal es entonces la administración y distribución del personal, así como ejecutar todas las políticas de reconocimientos y recompensas al personal militar, entre otras cosas.

2. Comando Naval de Educación (COMANEDU): Según el artículo 6 del Reglamento Educativo Militar (2002), es el ente coordinador y ejecutor de las estrategias del Subsistema Educativo, por tanto, es el área operativa encargada de la gerencia del Sistema Educativo Naval.

Este Comando posee como función principal realizar todo lo referente a formación, capacitación y adiestramiento del recurso humano oficial de la Armada. Específicamente su misión es:

Planificar, dirigir y controlar el proceso educativo del recurso humano naval para garantizar su formación, capacitación, adiestramiento, desarrollo y mantenimiento de su condición física y deportiva, a través de políticas y doctrinas propias de la institución Armada, en concordancia con los lineamientos establecidos por el Sistema Educativo Militar y Nacional (Armada de Venezuela, 2005).

Este comando se encarga de anticipar las necesidades de información y conocimiento de la Armada de Venezuela con la finalidad de proporcionar los líderes, técnicos y operadores con el conocimiento necesario para cumplir la misión asignada al componente.

Este comando es un ente de gran importancia dentro del desarrollo del proceso educativo ya que es la estructura organizativa educativa, a nivel del componente Armada de Venezuela militar, creada a fin conformar un enfoque sistemático por especialidad militar, según lo establecido en el artículo 11 del Reglamento Educativo Militar (2002).

Dicho comando ejecuta su misión a través de las cuatro unidades que lo integran:

1. Dirección de Planificación Educativa
2. Dirección de Deporte y Educación Física
3. Centros Educativos
4. Dirección de Administración Educativa

Dichas unidades están ubicadas de la siguiente manera dentro de la estructura organizativa del Comando Naval de Educación que se presenta a continuación:

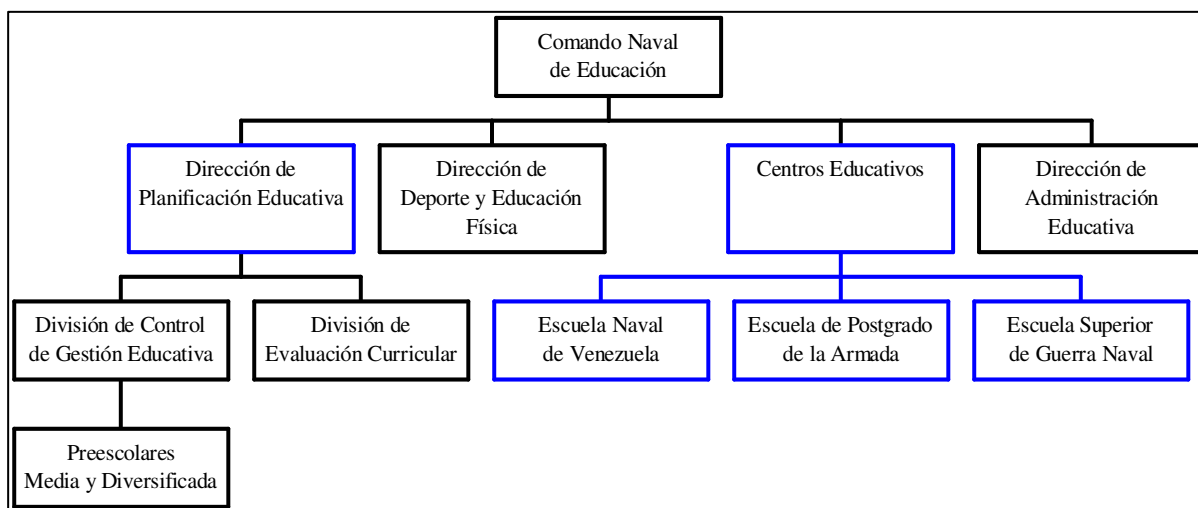


Figura N° 3: Organigrama de la Estructura Organizativa del Comando Naval de Educación
(Fuente: Armada de Venezuela, 2005).

Para el presente estudio fueron consideradas únicamente las funciones de la Dirección de Planificación Educativa y las referentes a los Centros Educativos, ya que son las unidades que inciden directamente en el proceso educativo del oficial efectivo de la Armada de Venezuela.

1. Dirección de Planificación Educativa: Se encarga de elaborar el programa de cada uno de los cursos establecidos a través de convenios nacionales e internacionales dirigidos en su mayoría a la formación militar del oficial efectivo, además de establecer el Programa Anual de Cursos, el cual es distribuido a todas las unidades de la Armada. Dentro del presupuesto asignado para este fin, se designa una partida para cursos no programados.

2. Centros Educativos: Según el artículo 49 del Reglamento Educativo Militar (2002), son unidades de educación militar aquellas que tienen la misión de programar, gestionar, ejecutar, asesorar y coordinar los procesos del Subsistema Educativo de la FAN. Específicamente son aquellos centros responsables de la formación del recurso humano, garantizando el mantenimiento de la generación de relevo del personal militar además de instruirlo a lo largo de la carrera en los aspectos claves de interés para la institución.

Según el artículo 11 del Reglamento Educativo Militar (2002), son las estructuras necesarias en los Componentes Militares para que el conocimiento científico, humanístico y tecnológico, a través de la investigación, la docencia, la extensión y la producción sean impartidos al recurso humano de la Fuerza Armada Nacional con el fin de que participe activamente en el proceso de desarrollo socioeconómico del país.

Los centros educativos son aprobados el 21 de julio de 1995 por el Consejo Nacional de Universidades (CNU), con relación a la reestructuración de la Organización Académica de la Armada. Así fueron incorporados la Escuela Naval de Venezuela, la Escuela Superior de Guerra Naval y la Escuela de Postgrado de la Armada como centros que imparten cursos de cuarto nivel educativo. Todas estas dependencias educativas están sujetas a la coordinación y evaluación permanente del Ministerio de la Defensa a través de la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto.

En este punto es preciso aclarar que la Educación Superior impartida por los centros educativos comprende dos niveles: Formación Profesional, entendida dentro de la investigación como la formación del cadete para obtener la licenciatura y Formación de Postgrado, considerada como capacitación del oficial, una vez culminado el primer nivel de Educación Superior (Reglamento Educativo Militar, 2002, Artículo 24).

La instrucción en ambos niveles es llevada a cabo en estos centros educativos militares en varias modalidades: presencial, a distancia o virtual, grupal o individualizada con el fin de cumplir con los procesos de formación, capacitación y adiestramiento, actualización y perfeccionamiento del recurso humano. (Reglamento Educativo Militar, 2002, Artículo 63)

A continuación se describen brevemente los centros educativos que actualmente existen en la Armada de Venezuela:

Escuela Naval de Venezuela (ENV)

La ENV es un centro de formación elevado a Instituto de Formación Militar de Nivel Superior el 7 de marzo de 1974, cuya misión actual es formar al cadete naval mediante un

proceso integral que le permitan adquirir sólidos principios de liderazgo, valores éticos y morales, sentido de responsabilidad y pertenencia, óptimas condiciones mentales y físicas, para hacerlo conocedor de los escenarios geográficos navales y con dominio de los sistemas informáticos y de alta tecnología que le permitan obtener a su egreso un perfil polivalente para desempeñarse como oficial de la Armada (Escuela Naval de Venezuela, 2005).

Dado que la preparación que se imparte en el instituto está orientada a ser integral, se considera, durante su período de formación, actividades culturales, humanísticas y deportivas más allá de la preparación integral.

En cuanto a su infraestructura, la ENV cuenta con aulas con alta tecnología, además de diferentes laboratorios debidamente equipados, como son: Laboratorios de Informática, Laboratorios Pesados, Laboratorios de Física, Laboratorios de Química y Laboratorios de Inglés.

En cuanto a su estructura organizativa, la ENV se encuentra conformada por una Dirección, una Subdirección y seis divisiones con funciones bien delimitadas. Dicha estructura se muestra en el siguiente organigrama:

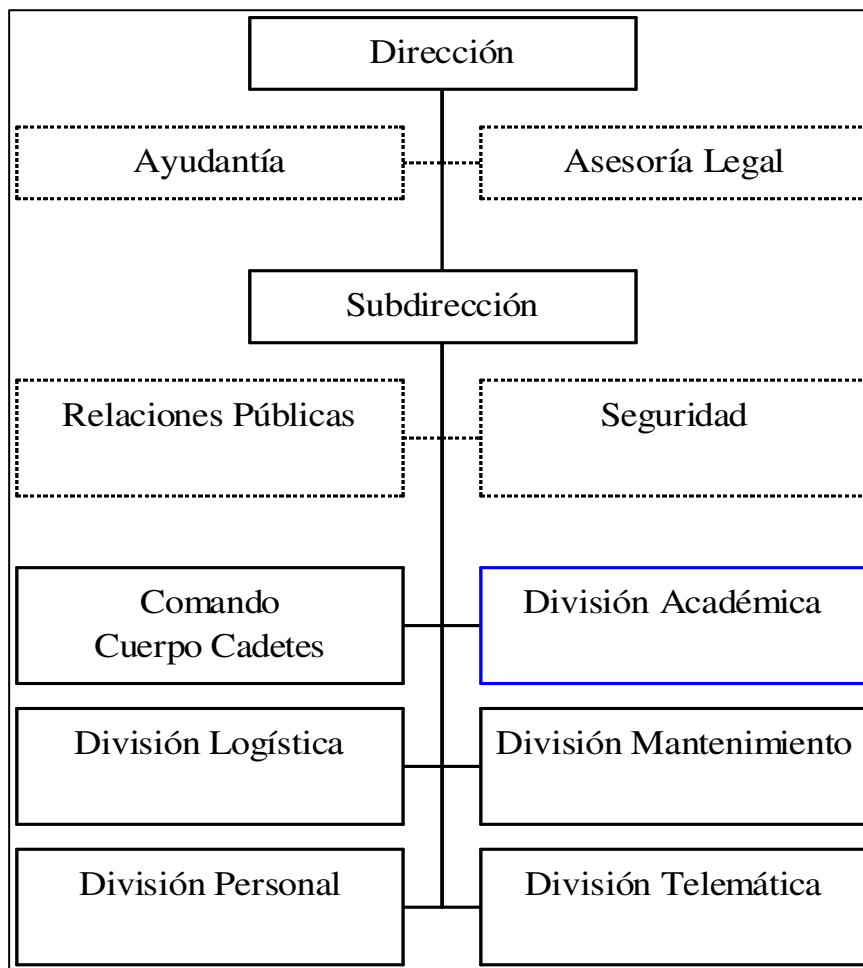


Figura N° 4: Organigrama de la estructura Organizativa de la ENV
(Fuente: Escuela Naval de Venezuela, 2005).

Para fines de la investigación se tomó en consideración la División Académica, por ser la división responsable del proceso educativo en la fase de reclutamiento y selección del aspirante que desee pertenecer al componente.

Escuela de Postgrado de la Armada (EPAR)

La Escuela de Postgrado de la Armada (EPAR) es un instituto naval de educación superior donde se capacitan a oficiales y suboficiales, respondiendo a las necesidades de la FAN de manera que se cuente con personal capacitado capaz de afrontar cualquier situación que se pueda presentar, ya sean cívicas o militares. Para ello, la EPAR ha desarrollado una

visión que permite que este centro de cuarto nivel educativo pueda cumplir con las exigencias del Sistema Educativo Naval y Nacional:

Ser un excelente Instituto Naval de Educación Superior que, mediante estudios postgrado en las áreas de interés de la Armada, sea en forma presencial o bajo la modalidad de estudios virtuales, capacite al personal profesional, buscando además su autogestión, proyectando esta excelencia educativa al ámbito civil, nacional e internacional, participando ampliamente en el desarrollo del país (Escuela Superior de la Armada, 2005).

A partir de su visión, dicho centro de estudio tiene como misión: “Garantizar al Comando Naval de Educación la capacitación del recurso humano, a través de las diferentes modalidades de estudio que se contemplen en el sistema educativo naval” (Escuela Superior de la Armada, 2005).

La función principal del EPAR es impartir cursos de capacitación para la preparación continua del oficial efectivo, y son los siguientes:

- Curso Básico de Flota
- Curso Básico de Infantería de Marina
- Curso Básico de Aviación Naval
- Curso Medio Naval Especializado.
- Curso Táctico Naval.
- Especialización en Hidrografía.
- Postgrados Técnicos.

El EPAR se encuentra organizado estructuralmente de la siguiente manera:

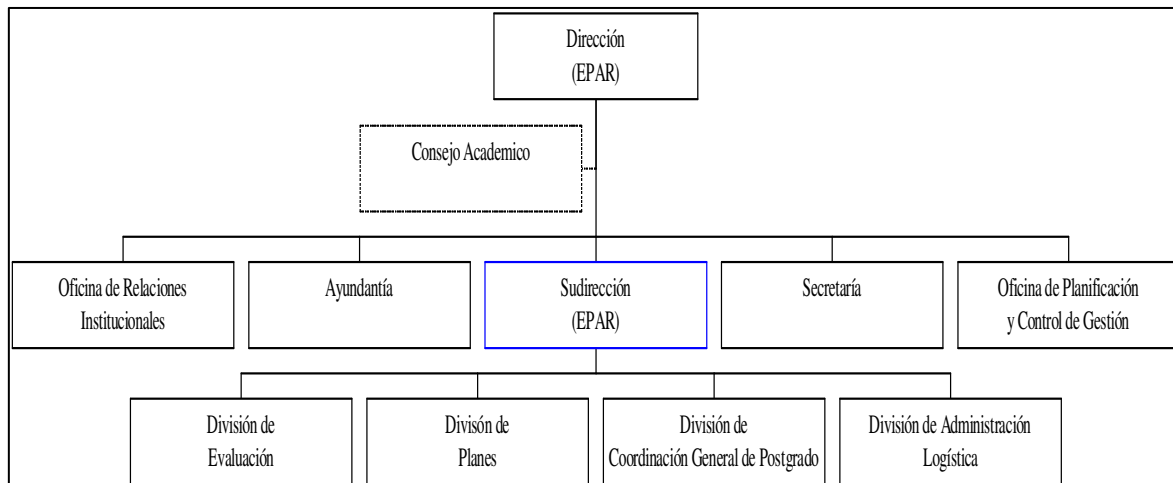


Figura N° 5: Organigrama de la estructura organizativa de EPAR
(Fuente: Escuela de Postgrado de la Armada, 2005).

Para fines del presente estudio, fue identificado el informante clave en la subdirección de este centro educativo.

Escuela Superior de Guerra Naval (ESGN):

La Escuela Superior de Guerra Naval (ESGN) es un centro educativo cuyo propósito o misión es "realizar actividades de docencia, investigación y extensión con el propósito que los Oficiales Superiores de la Armada profundicen los conocimientos, principios y doctrinas que le permitan perfeccionar el ejercicio del mando, conducción de la guerra, la gerencia y la administración naval" (Escuela Superior de Guerra Naval, 2005).

Como visión, este centro educativo busca:

Constituirse en el más competente Instituto Educativo Militar de cuarto nivel del país, punto de referencia obligado para los estudiosos e investigadores del Arte de la Guerra Naval, del Poder Naval, de la Estrategia Naval, administración naval y de la Seguridad y Defensa de la Nación; crisol de líderes con el conocimiento y valores necesarios para ejercer el mando con la sabiduría e inteligencia que demandan tanto la guerra como la paz; centro de las actividades de Juegos de Guerra de la Armada, que configure el laboratorio donde se anticipen las respuestas a las hipótesis de conflicto para darle solución a problemas de la Armada, con lo que se reafirme la denominación de Bitácora del Pensamiento Naval Venezolano (Escuela Superior de Guerra Naval, 2005).

La ESGN imparte los siguientes cursos:

- Curso de Comando y Estado Mayor Naval
- Curso Básico de Estado Mayor Naval
- Curso de Estado Mayor Naval para Oficiales Superiores Asimilados (vigente hasta el 30 de junio del 2005).

En cuanto a su estructura organizativa, la ESGN se encuentra estructurada de la siguiente manera:

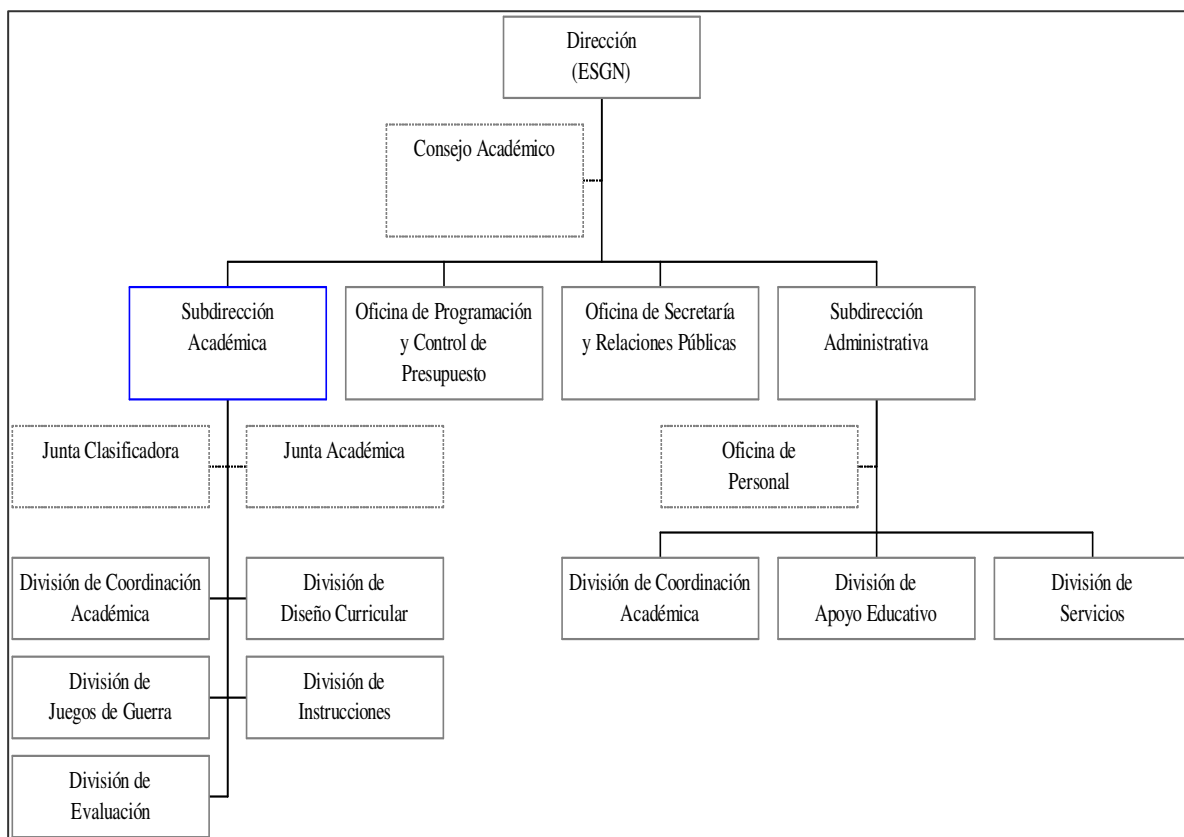


Figura N° 6: Organigrama de la estructura organizativa de la ESGN
(Fuente: Escuela Superior de Guerra Naval, 2005).

En este centro educativo la unidad informativa clave la constituyó la subdirección académica, encargada de coordinar tanto las actualizaciones del diseño curricular como la evaluación de los oficiales para la realización de los ascensos.

Todos los entes mencionados anteriormente operan de manera coordinada para llevar a cabo el proceso educativo del profesional militar en la Armada de Venezuela, entendido como el proceso de formación y capacitación del mismo que corresponde el objeto de estudio en el presente trabajo.

En síntesis, un organigrama que agrupa sólo a los entes involucrados en el proceso educativo es el siguiente:

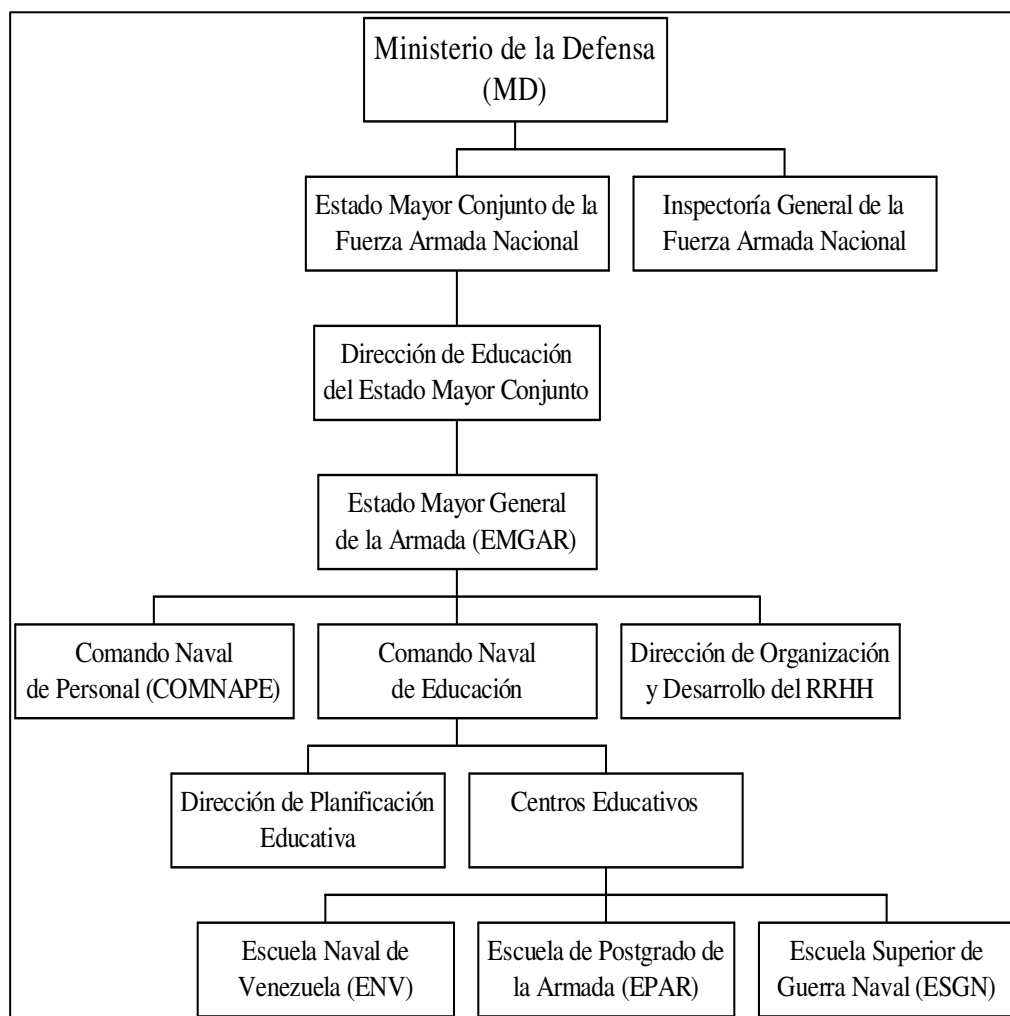


Figura N° 7: Entes que intervienen en el proceso educativo llevado a cabo por la Armada de Venezuela a sus oficiales.

IV. MARCO CONTEXTUAL

Toda organización opera dentro de un ambiente o entorno externo que condiciona todos sus procesos, ya que le proporciona insumos que pueden ayudar a un mejor desempeño. Sin embargo, dicho entorno puede presentar también limitaciones para la buena gestión organizacional . Así, se genera una relación bidireccional de influencia, donde entorno y organización se afectan mutuamente a través de su interacción constante. Por lo tanto, es importante considerar el medio ambiente al momento de estudiar cualquier organización.

En este orden de ideas los, miembros de la FAN, al ser ciudadanos integrados a la sociedad, no están ausentes de la convulsión general que acaece en el país en los últimos años, por esto es necesario hacer énfasis en la relación de la Armada de Venezuela con la sociedad civil y con otros países dentro del entorno nacional en el cual opera esta institución.

En la FAN se generaron cambios específicos con la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999. En este sentido, fue suprimido el artículo de la Ley que señalaba que las Fuerzas Armadas debían ser apolíticas y no deliberantes (El Universal, 24-06-2002, Nacional y Política, Francisco Olivares). Además durante el actual gobierno, se han generado cambios en las organizaciones de la administración pública en general. En cuanto al apresto operacional de la fuerza militar, se inició el Plan Bolívar 2000 que proponía una participación temporal de la FAN para colaborar en la solución de problemas coyunturales mientras el gobierno se tomaba el tiempo para diseñar las soluciones de carácter estructural. (El Universal, 6-4-2005, Opinión, Guaicaipuro Lameda).

En virtud del rol complementario que ha venido cumpliendo la FAN dentro de la sociedad en general y en el área del manejo de la Administración Pública venezolana, se han

generado diversos puntos de vista acerca de la institución castrense. Dentro de la matriz de opinión que ha surgido con respecto al presupuesto “supuesto uso indebido de los recursos destinados a diversos programas que ha puesto en marcha el Gobierno Nacional” (Espinoza, 2002).

Por otro lado, otros aseguran que se han dado transformaciones democráticas desde el interior de la FAN, y que objetivamente la han ido colocando (sobre la base de su nuevo status constitucional) no sólo como una de las principales instituciones promotoras de la estabilidad política interna, sino también como una importante (y activa) fuerza impulsora del proceso de cambio societal en desarrollo (Bataglini, 2003).

Con el fin de enmarcar la situación actual dentro de la cual actúa la Armada de Venezuela, se realizó una revisión documental de prensa nacional y páginas web especializadas de la FAN para poder enmarcar al contexto. Dicha revisión es presentada por trimestres, ya que la recolección de datos abarca desde de enero septiembre del presente año. En tal sentido este apartado presenta una descripción del contexto nacional dentro del cual opera la Armada de Venezuela para el momento en que fue elaborada la presente investigación. Específicamente, se consideraron los siguientes contextos: normativo o legal, económico, tecnológico y social.

1. Contexto Normativo o legal

La institución militar posee un cuerpo de leyes muy exclusivas que regulan su actuación. En este sentido, los militares están expuestos a sufrir una doble penalidad, ya que al infringir la ley civil, automáticamente está expuesto a las consecuencias de la ley militar, aunque al contrario no siempre suceda.

La doctrina militar, entendida por Salas (2003) como las disposiciones comunes que regulan la manera de cumplir cotidianamente las actividades castrenses, se encuentra sustentada por un conjunto bien organizado de leyes, reglamentos, directivas y manuales que recogen los principios, normas y costumbres propias, para garantizar que todas las actividades

militares se cumplan de forma rigurosa. Por tanto, el marco normativo del sector es de naturaleza administrativa y operativa que orienta a la organización militar para definir el perfil profesional, cantidad y calidad de personal, así como equipos y medios requeridos.

En este sentido, dicho autor realiza una distinción, en orden de importancia, del marco normativo militar, el cual es presentado a continuación:

- Constitución Nacional: Es la principal ley que rige a la FAN. La Constitución de 1999 en materia castrense hace referencia a la seguridad de la nación como competencia del Estado venezolano, siendo la FAN la institución responsable para garantizarla, como quedo explicado en el apartado anterior.

Además, la Constitución define la razón de ser de la FAN y los componentes que la integran, estableciendo su área de competencia, así como los deberes y derechos de los integrantes de la organización castrense.

- Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales (LOFAN): Esta ley está establecida para organizar el poder público militar y sirve de marco normativo a otras leyes del sector, tal como lo establece el artículo 203 de la CRBV. En esta ley debe destacarse el capítulo referido a los deberes de los militares de mar y tierra. Tales deberes son, entre otros:

1. La obediencia a las leyes, la subordinación al superior y la disciplina son la práctica de los deberes militares.
2. Debe ser, en cualquier grado o cargo, culto en su trato, respetuoso con el superior, atento con el subalterno, severo en la disciplina, exacto en el deber y con una conducta irreprochable.
3. Nunca se excusará del servicio que le toque.
4. Nunca se disculpará con la omisión de sus subalternos en sus responsabilidades, ni disimulará sus faltas.
5. No estará obligado a hacer más de lo que se le ordene.
6. No puede ser militar el cobarde, el que no tenga dignidad, ni pudor, ni relajada conducta, ni quien practique vicios.
7. Nunca retardará el cumplimiento de sus obligaciones.

8. Tendrá espíritu de abnegación.
9. Observará y hará cumplir siempre la norma moral del deber.

Entre otras cosas, también se definen dentro de esta Ley los órganos que conforman a la FAN así como sus funciones y el proceso de formación militar.

Es importante señalar que para el momento del desarrollo de la presente investigación la Ley vigente era la del año 1995. Sin embargo se hizo un seguimiento al proceso de aprobación del nuevo marco normativo, que entró en vigencia el 26 de septiembre del 2005, y que posee un sentido aún más social.

- Código de Justicia Militar: Establece el cuerpo de delitos militares definidos como ofensas al deber (violación de normas de servicio militar).
- Reglamento de Servicio en Guarnición: El cual norma el comportamiento militar, tanto en lo individual como en lo colectivo.
- Reglamento de Servicio Interno: Regula todas las actividades desarrolladas en el interior de las dependencias militares.
- Reglamento de Castigos Disciplinarios: Para faltas o transgresiones elementales y simples al deber. Este Reglamento no contempla a los Oficiales Generales ni Almirantes, ya que su conducta es competencia exclusiva del Presidente de la República. Dicho Reglamento permite calificar la conducta anual de cada militar, dentro de la escala Irreprochable, Buena, Regular y Mala de acuerdo a valores numéricos determinados. Esta calificación influye en el ascenso del profesional, pero no es determinante.

También es pertinente mencionar el Reglamento Educativo Militar (REM), el cual establece las normas, procedimientos y directrices para la planificación, organización, ejecución y evaluación del Subsistema Educativo Militar de la FAN, en concordancia con lo establecido en la Constitución y la Ley Orgánica de Educación.

Además existen otros instrumentos legales como: Ley de Seguridad Social, Ley Orgánica de Seguridad y Defensa; y Ley del Servicio Militar Obligatorio, al igual que otros reglamentos como el Reglamento de Protocolo y Ceremonial, de Uniformes, de Fidelidad a la Bandera, así como manuales, procedimientos operativos y directivas.

Para Salas (2003), todas estas leyes militares inhabilitan el disfrute de algunos derechos constitucionales. En materia de trabajo, por ejemplo, están obligados a prestar sus servicios las veinticuatro (24) horas del día, durante toda su vida activa de militar, con pocos permisos y vacaciones (que pueden ser interrumpibles). Igualmente, no tienen derecho a huelga, no poseen sindicatos, no tienen derecho a protestar por el sitio y condiciones de trabajo, ni por los traslados.

Además, no pueden trasladarse libremente por el país ni al exterior, casarse, dar clases, escribir libros o artículos o dar opiniones públicamente si no cuentan con el permiso correspondiente y se sufre la censura previa de los superiores, aunque recientemente les fue conferido el derecho al sufragio y son políticamente deliberantes.

A continuación se presenta el seguimiento realizado al contexto normativo de la FAN a través de la prensa nacional:

PRIMER TRIMESTRE

Enero de 2005 a Marzo de 2005

Luis Manuel Esculpi, ex presidente de la Comisión de Defensa del extinto Congreso y especialista castrense, considera que la FAN espera por dos importantes instrumentos: la reforma a la Lofan y a la Ley de Seguridad Social de la FAN. Asimismo, en la Asamblea Nacional una comisión mixta, compuesta por parlamentarios y tres magistrados de la Corte Marcial, trabaja en la reforma del Código Orgánico de Justicia Militar. Sobre estas leyes pendientes, el Secretario General de Unión advierte que las versiones que han circulado sobre el proyecto de reforma de la Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional (Lofan) no se

adecuan a la realidad actual de la institución castrense y se han limitado a cambios nominales. (El Mundo, 3-1-2005, Sofía Nederr, Este País).

En el mes de enero se reunieron la Junta Directiva de la Asamblea Nacional (AN) con representantes del Alto Mando Militar, con la finalidad de revisar la Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional (FAN) y de la Ley Orgánica de la Seguridad Social de la FAN. En dicho encuentro se acordó que para la primera quincena de marzo se tendrían completos los proyectos de estos cuerpos jurídicos para el inicio de su segunda discusión. Según dijo el presidente del Legislativo, la nueva Ley orgánica de la FAN vendría a concretar lo que él llama la "construcción de la nueva visión" y el "nuevo pensamiento militar venezolano, bolivariano y la latinoamericanista". En este sentido, el titular de la Defensa, general Jorge Luis García Carneiro, les comentó que a mediados de este año la FAN tiene previsto presentar un trabajo completo de lo que sería la "nueva doctrina militar". (El Universal, 21-01-2005, Nacional y Política).

En la Ley Orgánica de la FAN se insertará lo que tiene que ver con la nueva doctrina militar del "proceso bolivariano", y sentará la base para la creación de 3 viceministerios en el despacho de Defensa. Edis Ríos, Presidente de la Comisión Permanente de Defensa del Parlamento explicó que solicitarán urgencia parlamentaria y la realización de sesiones extraordinarias que serán dedicadas exclusivamente a la Ley de la FAN (que contiene más de 300 artículos), "El proyecto está bien estructurado y consultado y aspiramos a que no duremos mucho en la discusión", dijo Ríos. Esta Ley, dará piso jurídico al cuerpo militar encargado de la seguridad del Presidente de la República. (El Universal, 3-10-2005, Sara Carolina Díaz, Nacional y Política).

Además de acuerdo con los nuevos artículos que serán incorporados en el proyecto de esta Ley, los reservistas ya no dependerán del Ministerio de la Defensa sino de las gobernaciones y del mismo presidente de la República. Al proyecto de Ley de la FAN también se le incorporará un artículo que delega en uno de los tres viceministerios que tendrá el Despacho de Defensa todo lo relacionado con la compra de armas y equipo militar. (El Universal, 16-3-2005, Nacional y Política)

Otra ley que está en discusión en la Asamblea Nacional para ser modificada, es la Ley del Impuesto sobre la Renta. El superintendente tributario, José Vielma Mora, estima que con las modificaciones de la Ley del ISLR se quiere ampliar el ámbito de competencia del organismo en el sector petrolero siendo uno de los fines revisar los pagos que realizan las compañías. La reforma contemplará además la regulación para las áreas de gas y minería. Al igual que con el sector petrolero se prevé realizar procesos de fiscalización junto con la FAN. (El Universal, 16-3-2005, Mayela Armas, Economía)

SEGUNDO TRIMESTRE

Abril de 2005 a Junio de 2005

En el mes de abril la Asamblea Nacional podría inició la segunda discusión del proyecto de Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional, luego que la la Comisión de Defensa consignará el informe final a la plenaria. Al respecto el presidente de la Comisión de Defensa, diputado Eddy Ríos, destacó que una vez que el proyecto entre a la plenaria, solicitarán la urgencia reglamentaria para que sea aprobado a la brevedad posible, ya que esta Ley aparece como prioridad en la agenda legislativa 2005, reseñó ABN. (El Universal, 4-4-2005, Nacional y Política).

TERCER TRIMESTRE

Julio de 2005 a Septiembre de 2005

En el mes de septiembre fue aprobada en la Asamblea Nacional con los votos del oficialismo, “la polémica Ley Orgánica de La Fuerza Armada Nacional”. Respecto a esta ley el diputado oficialista, Juan José Mendoza (MVR), opina que la misma va a poner orden al desorden administrativo que tenía el sistema de regiones militares, ya que se le está dando mayor operatividad a la FAN en cuanto a las regiones estratégicas y operacionales. El parlamentario también que se esta trabajando sobre las leyes de conducta militar, de carrera militar y de educación militar.

Según Gerardo Blyde, con la aprobación de la nueva Ley, la Fuerza Armada debe organizarse bajo tres principios: disciplina, obediencia y subordinación, bajo la autoridad civil del Presidente de la República para los fines que le son propios, a saber: la defensa de la integridad territorial, la seguridad de la vida y bienes de sus habitantes, la estabilidad de sus instituciones y la vigencia de la Constitución y las leyes. Asimismo considera que la Constitución de 1999 amplió las competencias y dio participación activa a los militares en el desarrollo nacional y adicionalmente, suprimió la disposición constitucional que prohibía que una misma persona ocupara cargo civiles y militares de manera conjunta, a excepción del Presidente. (El Universal, 9-9-2005, Gerardo Blyde, Opinión).

Además la nueva Ley determina que la línea de mando operacional, es decir, la que determina todas las actividades relacionadas con la conducción de operaciones o empleo de la FAN, la ejerce directamente el Presidente sin intermediarios, dejando en manos del Ministro de la Defensa sólo la línea de mando funcional o administrativa, bajo las directrices del Presidente. (El Universal, 9-9-2005, Gerardo Blyde, Opinión).

Con la nueva Ley, se crea un quinto componente que a su vez tiene dos unidades, la Reserva y la Guardia Territorial, la cual haría las labores de resistencia en caso de que los componentes fundamentales resultaren vencidos. La reserva no obedece a las líneas de mando naturales de los comandantes de cada componente sino que se crea una comandancia especial para ella, que obedece de manera directa al Presidente, por lo que no complementa a los otros componentes, sino que integra un componente paralelo y distinto. (El Universal, 9-9-2005, Gerardo Blyde, Opinión).

Para Gerardo Fernández, la Lofan incorpora el concepto de seguridad y defensa consagrado en la Constitución, que señala que seguridad nacional se fundamenta en el desarrollo integral de la nación y en el principio de corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil. (El Universal, 14-9-2005, Opinión).

2. Contexto Económico

A continuación se presenta el seguimiento realizado, a través de la prensa nacional, al contexto económico a nivel nacional que influye sobre la FAN:

PRIMER TRIMESTRE

Enero de 2005 a Marzo de 2005

Luis Manuel Esculpi, destacó que entre los retos de la Fuerza Armada Nacional (FAN) para este año figura el mantenimiento de los equipos existentes, además del apresto operacional y el entrenamiento. Esto implica la reorientación de programas, unidades y batallones a raíz de la disminución presupuestaria global de 30%.

Según los números presentados por el sector militar a la Asamblea Nacional, la institución debe ajustar las cuentas hasta para gastos de intendencia y compra de uniformes y botas. Los recortes afectaron el traslado de la Comandancia de la Aviación a Maracay, el cual estaba previsto para el pasado mes de diciembre. En otro orden, ya se anunció el empleo de 15 millardos de bolívars en el Plan Bolívar y 216 millones de dólares para la repotenciación de 21 aviones. (El Mundo, 4-1-2005, Sofía Nederr, Este País).

SEGUNDO TRIMESTRE

Abril de 2005 a Junio de 2005

El Presidente Chávez en el I Foro militar sobre guerra de cuarta generación y conflicto asimétrico, realizado en la Academia Militar, defendió la política petrolera y fiscal de su gobierno, señalando como justos los actuales precios del petróleo. También informó sobre la decisión de aumentar las regalías petroleras con las que se financian muchas de las obras del Estado. Además cuestionó que gobierno anteriores no tomaran medidas como ésta y dijeran que no había recursos para terminar acudiendo a préstamos de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional en el que "te imponen las políticas" y "pierdes la libertad". (El Universal, 8-4-2005, Nacional y Política).

Chávez, a pesar de reconocer el descenso en la producción de crudo, sostuvo que ésta se ubica por encima de los 3.100.000 barriles diarios "y eso es fundamental para el impulso económico del país". (El Universal, 4-5-2005, Nacional y Política).

TERCER TRIMESTRE

Julio de 2005 a Septiembre de 2005

El presupuesto de este año asciende a 74,1 billones de bolívares por la cantidad de créditos adicionales que han sido autorizados por la Asamblea. Gran parte de los fondos adicionales autorizados se han destinado a los pagos laborales que no fueron programados, entre los que se encuentra la cobertura del incremento de 26% que tuvo el salario mínimo y las pensiones del Seguro Social. Adicionalmente se autorizaron 403 millardos de bolívares para atender el aumento de sueldo de 60% para alumnos, cadetes y tropa de la Fuerza Armada Nacional (FAN) y el ajuste de 50% para oficiales y suboficiales. (El Universal, 16-9-2005, Mayela Armas, Economía).

Asimismo, el Plan Estratégico de la Armada venezolana, contempla la realización de inversiones por el orden de los 78 billones de bolívares desde el año 2006 hasta 2010. Dicho monto, según la Ministra de Industrias Ligeras y Comercio, Edmée Betancourt, abarca diferentes proyectos que se adelantarán en cada uno de los entes de la industria naval venezolana, también se utilizará para los planes de la compañía Diques y Astilleros Nacionales (Dianca), la Oficina Coordinadora de Hidrografía y Navegación de la Armada (Ochina), el Instituto Nacional de Canalizaciones, el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos e Insulares (Inea), PDV Marina y el Ministerio de Energía y Petróleo, entre otros. También afirmó que a través de este plan se motivará e incentivará a los empresarios venezolanos, con el propósito de que participen y vean las posibilidades reales de hacer negocios concretos con la Armada venezolana. (El Universal, 25-8-2005, Nacional y Política).

En este orden de ideas la Armada de Venezuela espera invertir, entre los años 2006 y 2010, más de dos billones 141 millardos de bolívares en la incorporación a su flota de 138

embarcaciones; en la compra de aeronaves telepilotadas y un simulador; en la construcción de dos puestos navales, un centro de mantenimiento de misiles y una pista de aterrizaje; en la actualización de los sistemas de armas y electrónica de algunas unidades así como en la repotenciación y adquisición de equipos de comunicación, detección y radiación, y sistemas de alerta temprana, entre otros planes. También se contempla la adquisición e instalación de dos simuladores (puente de navegación y salas de máquinas), en apoyo al proceso educativo de la Escuela de Postgrado de este componente por un monto de 7 millardos, y la compra de material para incursiones aéreas y acuáticas (sistemas de paracaídas, equipos de buceo de circuito cerrado y abierto, así como medios de superficie) del Comando de Operaciones Especiales por 4 millardos de bolívares. (El Universal, 26-8-2005, María Daniela Espinoza, Nacional y Política).

El portafolio de inversiones de la industria naval venezolana define como “servicios generales” de la Armada el mantenimiento y reparación de equipos y sus partes. Este parámetro ocupa el segundo lugar en la tabla de inversión, después de los equipos de transporte, con 532 millardos 763 millones de bolívares. (El Universal, 26-8-2005, María Daniela Espinoza, Nacional y Política).

3. Contexto Tecnológico

A continuación se presenta el seguimiento realizado al contexto tecnológico de la FAN a través de la prensa nacional:

PRIMER TRIMESTRE

Enero de 2005 a Marzo de 2005

En el mes de febrero los miembros de la Comisión de Defensa de la Asamblea Nacional (AN) recibieron información referente a la compra de helicópteros a Rusia, luego de una reunión con el consultor jurídico de la Contraloría de la Fuerza Armada Nacional (FAN), César Loaiza. El presidente de la Comisión de Defensa del órgano legislativo, Edis Rios, explicó que con la adquisición de estas aeronaves se fortalecerá el funcionamiento de la FAN,

especialmente en la zona fronteriza y servirán para realizar movilizaciones de emergencia. En relación con las condiciones del contrato destacó que la Comisión recibirá, de acuerdo con la solicitud, los elementos que tienen que ver con la contratación, como las garantías que ofrece el Gobierno y la industria rusa sobre la adquisición de esos aparatos. (El Universal, 2-3-2005, Nacional y Política).

En este mes se concretó la firma del contrato entre los gobierno de Venezuela y Rusia para la compra de 10 helicópteros rusos que pasarán a integrar el grupo de 33 unidades de este tipo que posee la Fuerza Armada Nacional. En el acto de firma del contrato estuvieron presentes los oficiales que integran el alto mando militar, así como el embajador de Rusia en Venezuela, Mikhail Orlovets. (El Universal, 10-3-2005, Nacional y Política). Así se puso fin al convenio de suministro de equipos militares entre ambas naciones, el cual se había firmado en mayo de 2001. (El Universal, 11-3-2005, Nacional y Política).

Según el ministro de la Defensa, general Jorge Luis García Carneiro, con esta operación se concretó el inicio de la transferencia tecnológica entre Rusia y Venezuela. Así mismo comentó que esta inversión le permite a la FAN ampliar su capacidad de movilización y transporte del componente militar, además la ubica en la élite aérea del continente al contar con unidades de última generación. Esta negociación se realizó durante un poco más de 3 meses, cumpliendo todos los procesos legales que establecen las leyes venezolanas, ello implicó reuniones con diversos fabricantes del mundo para finalmente decidirse por la más completa y confiable del momento. Agregó el oficial que "este contrato incluye la instalación de 3 centros de mantenimiento y repuestos en territorio nacional, que nos garantiza el suministro de las partes mecánicas y la capacitación de nuestros oficiales". (El Universal, 11-3-2005, Javier Moreno, Nacional y Política).

El Ministro de la Defensa aseveró que mientras se completa el stock de repuestos con piezas mecánicas de otras naciones y se aplican los últimos cambios generacionales a las unidades, los representantes de la FAN comenzarán a desarrollar los centros de mantenimiento, los cuales permitirán controlar y reponer piezas no sólo a Venezuela, ya que se ofrecerá servicio a naciones vecinas que también han adquirido las mismas aeronaves.

Igualmente dijo que este es el inicio de un proceso de equipamiento militar ruso para la Fuerza Armada Nacional. (El Universal, 11-3-2005, Javier Moreno, Nacional y Política).

Con la llegada de estas naves se elevan a 43 el número de helicópteros pertenecientes a la Fuerza Armada Nacional. Se espera con esta primera compra el inicio de adquisiciones, por parte del Gobierno venezolano, de tanques y fusiles fabricados igualmente en territorio ruso. (El Universal, 11-3-2005, Nacional y Política).

SEGUNDO TRIMESTRE

Abril de 2005 a Junio de 2005

En el mes de abril el General en Jefe (EJ) Jorge Luis García Carneiro, en su carácter de Ministro de la Defensa y el Director General de la Empresa Federal Estatal Unitaria Rosobornexport de la Federación Rusia, representada por el señor Serguei Chemetov, firmaron un contrato, el cual tiene por objeto la venta por parte de la empresa antes mencionada a la República Bolivariana de Venezuela. El acuerdo comercial bilateral establece la creación de un centro que permitirá mantener el sistema de armas y la capacitación de oficiales venezolanos en esa área, asimismo promoverá la transferencia de tecnología, y proyectará a la Fuerza Armada Nacional como proveedora de servicios para instituciones armadas de América Latina que disponen de helicópteros rusos. (El Universal, Abril-2005, Nacional y Política)

El Ministro de la Defensa enfatizó que Venezuela es un país reconocido en el mundo por mantener una conducta estrictamente ligada a la paz, de colaboración con sus vecinos y con quien lo necesite. También explicó que los militares tienen una gran misión, y es la de fortalecer la capacidad de custodia de las fronteras, así como aumentar el patrullaje y la vigilancia, para que vicios como el contrabando, el narcotráfico y la delincuencia internacional no tengan cabida en el país. Acotó además que la Fuerza Armada también puede trabajar con otras herramientas para impulsar el trabajo social y demostrar su compromiso con el desarrollo. (El Universal, 2-4-2005, Nacional y Política).

En este mismo orden de idea el General del Ejército, Raúl Isaías Baduel, considera que la compra de los fusiles incluye el soporte logístico, municiones y repuestos para garantizar que el mantenimiento de estos sistemas sea el apropiado. (El Universal, 2-4-2005, Nacional y Política). Asimismo el presidente de la Comisión Permanente de Seguridad y Defensa de la Asamblea Nacional (AN), Eddy Ríos, manifestó que algunos armamentos serán repotenciados y los que no, se desecharán, divulgó la Agencia Bolivariana de Noticias (ABN). También, aseguró que las armas y equipos comprados a Rusia, España y Brasil no irán a parar a las manos de un órgano irregular colombiano. (El Universal, 4-4-2005, Nacional y Política)

Sin embargo, el vicepresidente de la Comisión de Defensa de la Asamblea Nacional, Edgar Zambrano destacó que no se ha hecho un estudio previo por parte de la FAN, ni de la comisión de Defensa del Parlamento, además que la comisión de contraloría tampoco conoce cuáles son los mecanismos de la compra. Aunque el opositor apunta estar de acuerdo con modernizar y adecuar a la FAN a los nuevos tiempos, destaca que para ello existen procedimientos que el gobierno ha obviado para justificar compras a los gobiernos español, brasileño y ruso. (El Universal, 7-4-2005, Nacional y Política).

El oficialismo defiende la adquisición de equipos militares, ya que consideran que Venezuela está en la obligación de mantener equipada, adiestrada y entrenada a su FAN y para ello compra equipos militares al país que considere conveniente, dijo el vicepresidente de la Asamblea Nacional, Pedro Carreño (MVR). (El Universal, 8-4-2005, Nacional y Política).

Otra perspectiva es la que presenta Francisco Olivares, quien formula la siguiente interrogante “¿Está la Fuerza Armada Nacional preparada para enfrentar una agresión externa?”. Este autor opina que una fuerza militar no sólo se establece por las armas que posee en un momento dado, ya que la capacidad operativa y de defensa se miden por sus componentes probados, la experiencia en combate, necesidades financieras cubiertas, capacidad de movilización, y en especial los desarrollos que le permitan autonomía frente a las potencias militares. En este sentido los expertos consideran que es necesario evaluar las cosas esa fuerza necesita.

Siguiendo este orden ideas, Olivares afirma que para medir la capacidad real y operativa de un ejército, para conocer cuáles son sus posibilidades reales de éxito, se establecen varios criterios: el desarrollo militar implica medir cuál es el nivel de los componentes estratégicos (son aquellos que le dan capacidad al Estado para generar elementos propios desarrollados con materia prima nacional sin ningún componente importado para garantizar una mínima capacidad de defensa), componentes críticos (son aquellos, de naturaleza militar o no, que permiten mantener la acción de defensa en el tiempo), know how general y operatividad. A eso se le agregan otros temas tales como asociaciones estratégicas con otros países, desarrollo humano y desarrollo logístico. Eso en conjunto determinará su capacidad operativa.

Pero además una fuerza requiere de desarrollos autónomos avanzados, los cuales buscan desarrollar en forma local los sistemas de armas provenientes de otras naciones para lograr plena autonomía. Estos se complementan con los desarrollos avanzados, que son aquellos proyectos de desarrollo propios que buscan generar un nivel mayor de calidad en las necesidades de defensa. Todo ello implica el desarrollo tecnológico que busca generar subsistemas de defensa avanzados con los cuales cubrir eficazmente las necesidades operacionales de la fuerza armada.

En función de lo anteriormente mencionado Olivares concluye que en la carrera tecnológica continental el sector militar venezolano se ha quedado rezagado frente a sus vecinos Brasil, Argentina y Chile que después del fracaso de Las Malvinas iniciaron el camino hacia la autonomía en sus sistemas de armas. El ejemplo práctico de esto es que en la actualidad Brasil fabrica 90% de sus municiones y Argentina 77,8 %, Colombia 47,5%, Chile el 65% y Venezuela no las fabrica, apenas ensambla para 9 mm y 45 mm, en un pequeño porcentaje. (El Universal, 24-4-2005, Nacional y Política).

TERCER TRIMESTRE

Julio de 2005 a Septiembre de 2005

En el mes de agosto se realizó en Caracas la I Feria Internacional de la Industria Naval de Venezuela, “Exponaval Venezuela Internacional 2005”. Este evento le permitió la exhibición de productos, bienes y servicios a más de un centenar de empresarios nacionales y extranjeros relacionados con el sector marítimo. Entre los stand que llamaron la atención de los asistentes se encontraban los de Navantia (España), astillero que se hará cargo de la fabricación de buques para la renovación de flota de Pdvsa, así como el de sus similar Astillero Río Santiago (Argentina) y los stand de las empresas asiáticas Samyong (Corea) y China Shipbuilding Company (China). (Prensa-ExpoNaval, Agosto, Oscarlo Lara R).

Entre las personalidades presentes en este evento, figuraba el Comandante General de la Armada, Vicealmirante Laguna Laguna, quien aseguró que está previsto adquirir tres submarinos para repotenciar la flota de la FAN y “para ello ya están recibiendo ofertas de al menos cuatro países: Alemania, Francia, Italia y Rusia”. También dijo que la intención es que la fabricación de estas unidades se realice de forma conjunta, entre Venezuela y la empresa extranjera que obtenga el contrato, ya que quizás Venezuela no tiene la capacidad instalada para fabricar un submarino, pero sí puede participar con esos países en la construcción, de tal manera que se permita la transferencia de tecnología y de conocimientos. (El Universal, 25-8-2005, Nacional y Política).

En este orden de ideas a través del plan de desarrollo militar naval que ejecutará la Armada del 2006 al 2010 Venezuela se abre paso dentro de la industrial naval no sólo para cubrir las necesidades internas sino para cubrir la demanda del Caribe. También resaltó que la nueva política de la FAN, consiste en dejar de adquirir unidades donde solamente enseñen a operarlas, ya que a partir de ahora se va adquirir tecnología, y de esta manera la Armada dejará de trabajar en: el mantenimiento de las unidades con las adecuaciones tecnológicas y en la adquisición de nuevos equipos con transferencia de conocimientos. En esto consiste el acuerdo de Venezuela con España, el cual establece el último patrullero sea construido en los Diques y

Astilleros Compañía Anónima (Dianca), en cumplimiento con la cláusula de transferencia de tecnología. (El Universal, 10-9-2005, Nacional y Política).

Asimismo Laguna Laguna explicó que para hacer efectiva la transferencia de tecnología se debe involucrar a la industria naval nacional en los procesos de mantenimiento que se llevan a cabo en la actualidad. En tal sentido se trata de adecuar la infraestructura de la industria con equipos y maquinarias de alta tecnología para comenzar a darle valor agregado a la materia prima que tiene Venezuela para producir el aluminio y el acero naval. (El Universal, 10-9-2005, Nacional y Política).

En función de lo anteriormente mencionado, el Comandante General de la Armada, Vicealmirante Armando Laguna Laguna tiene previsto viajar, en los próximos meses, a Rusia y a Corea para buscar ofertas que le permitan definir la compra de tres submarinos, aviones no tripulados y otras unidades militares. También afirmó que se comprará la mejor oferta, la que ofrezca mayor transferencia tecnológica y la mayor capacitación al personal del componente. (El Universal, 24-9-2005, Nacional y Política).

El Comandante también informó que el embajador de la Federación Rusa en Venezuela, le planteó la posibilidad de que oficiales venezolanos realicen cursos en su nación, además de las diferentes ofertas. Ante tal proposición, el Comandante General de la Armada manifestó su interés y confianza en la tecnología rusa, al tiempo que aseguró que este componente desea comprobar que el submarino Amur que fabrica ese país pueda ser adaptable a las condiciones de temperatura de las aguas nacionales. (El Universal, 24-9-2005, Nacional y Política).

Asimismo, Laguna Laguna reiteró que la idea del plan de adquisiciones para La Armada está vinculado con el crecimiento de la industria naval venezolana y con la transferencia de conocimiento que permita evitar la dependencia del fabricante. (El Universal, 24-9-2005, Nacional y Política).

4. Contexto Social

Por último, se presenta el seguimiento realizado, a través de la prensa nacional, al contexto social dentro del cual actúa la FAN:

PRIMER TRIMESTRE Enero de 2005 a Marzo de 2005

EL PAPEL DE LA FAN

Durante la temporada de carnavales, las fuertes precipitaciones en el estado Vargas trajeron como consecuencia que un total de 24.301 personas fueron evacuadas del estado a través del dispositivo de emergencia aero-naval desplegado por la Fuerza Armada Nacional, según informó el Ministro de la Defensa, General en Jefe Jorge Luis García Carneiro. El rescate de estas personas representó, en opinión del Ministro, la conducción de operaciones de vuelo en sitios de riesgo, acciones nocturnas, aterrizaje en plataformas en buques y barcos entre otras, explicó. (El Universal, 13-2-2005, Nacional y Política).

Además las fuertes precipitaciones dejaron inhabilitadas las vías terrestres que comunican la planta de distribución de combustible de El Vigía, que surte a los estados andinos, razón por la cual se dificultó el traslado de las unidades de transporte de combustible y, por ende, el abastecimiento de las estaciones de servicio. En respuesta a esta contingencia, y en coordinación con las autoridades del Ministerio de Energía y Petróleo y la Fuerza Armada Nacional, se ha dispuesto que el abastecimiento de combustible hacia la zona andina se realice desde la planta de distribución de Barquisimeto. (El Universal, 14-2-2005, Nacional y Política)

CAMBIOS EN LA FAN:

En el mes de marzo se anunció que habría reestructuración en la FAN, así lo afirmó el Director del Comando Unificado de la Fuerza Armada Nacional (Cufan), el General de División (Ej) Alí de Jesús Uzcátegui Duque, al decir "El salto adelante" de la Fuerza Armada

Nacional (FAN) comprende reestructurar la organización castrense de acuerdo con la Constitución Bolivariana”. Por otra parte el General Uzcátegui dejó claro que el sector castrense seguirá ejerciendo tareas de orden social, una vez que asumió el compromiso de profundizar la lucha contra la pobreza, de intensificar el trabajo de la Fuerza Armada Nacional con las misiones e incorporar a la reserva en el trabajo social de las alcaldías, gobernaciones y otros organismos del Estado. (El Universal, 10-3-2005, Iraxis Bello, Nacional y Política).

Al respecto, el ministro de la Defensa, general de división Jorge Luis García Carneiro, expresó que el nuevo concepto militar está sustentado en las tres líneas estratégicas manifestadas por el presidente de la República relativas al fortalecimiento de la FAN (compra de equipos militares y el incremento del número de tropas), la profundización de la unión cívico militar y el fortalecimiento de la reserva. (El Universal, 10-3-2005, Iraxis Bello, Nacional y Política).

SEGUNDO SEMESTRE

Abril de 2005 a Junio de 2005

EL PAPEL DE LA FAN:

El gobierno de Venezuela anunció en el mes de abril que los dos millones de civiles que integrarán la llamada Reserva Militar Venezolana (RMV) lo harán de forma voluntaria, pues la Constitución del país prohíbe el reclutamiento obligatorio. También informó el General de Ejército Melvin López, secretario general del Consejo de Defensa de la Nación (Codena), que a diferencia del personal de la Fuerza Armada, no todos los de la Reserva estarán armados. Asimismo López dijo que ni con la reciente adquisición de nuevo armamento en varios países, ni con una reserva de esa magnitud el gobierno no alienta una carrera armamentista. (El Universal, 7-4-2005, Nacional y Política). Es así como un contingente de 2.500 Reservistas de la Armada venezolana realizarán ejercicios de entrenamiento para defenderse de un eventual enemigo externo en la primera semana de junio, confirmó el Comandante de este componente militar, Vicealmirante Armando Laguna. (El Universal, 28-4-2005, Nacional y Política).

Otra noticia que es importante mencionar es la referente a la decisión del Presidente Chávez de terminar el intercambio de oficiales con Estados Unidos, al respecto el Comandante de la Armada, Vicealmirante Laguna Laguna considera que esta decisión del gobierno venezolano de suspender el entrenamiento militar en Estados Unidos y en relación a los ejercicios militares con ese país, dijo: "creo que debemos empezar a buscar nuestra propia identidad". Negó sin embargo que con esta decisión las Fuerzas Armadas del país suramericano se estén aislando, porque continúan haciendo ejercicios con Argentina, Colombia, Brasil, Francia y Surinam, señaló. (El Universal, 28-4-2005, Nacional y Política).

En otro orden de ideas, la Armada también ha participado la preparación del simulacro de Guerra Asimétrica, a través de su comando destacado en Nueva Esparta, en donde coordina el primer simulacro de guerra asimétrica que se realiza en el país, con el propósito de evaluar las capacidades de la población y de las fuerzas castrenses frente a una invasión extranjera, informó la agencia ABN. (El Universal, 24-4-2005, Nacional y Política).

Es así como meses después el Comandante General de la Armada, el Vicealmirante Laguna Laguna, expresa su satisfacción por los simulacros de guerra de cuarta generación y conflictos asimétricos que se llevaron a cabo en la localidad de Caimancito, y asegura que la FAN está "hoy más que nunca" sólida en su "conformación, principios y valores, fortaleciendo la moral de sus integrantes" y trabajando en su reordenamiento. Enfatizó también que la Fuerza Armada venezolana "garantiza la seguridad y defensa en el territorio". (El Universal, 15-6-2005, Nacional y Política).

PDVSA-FAN:

En el mes de abril se detectan irregularidades en Pdvsa Occidente, lo cual motivó al Presidente del holdindg Rafael Ramírez, solicitar el resguardo de las instalaciones externas a la FAN. (El Universal, 7-5-2005, Marianna Parraga, Economía). De esta manera, el gobierno nacional a través de la FAN inicia el operativo "Oro Negro", con la finalidad de detener el presunto plan de sabotaje que se estaría llevando a cabo en Pdvsa-Zulia, así lo informó el Ministro de la Defensa, Jorge Luis García Carneiro, quien además resaltó que el plan va

dirigido a preservar las instalaciones y todo lo que es el sistema propio de Pdvsa y suministro de gas y petróleo que hay en el Lago de Maracaibo". (El Universal, 4-5-2005, Nacional y Política).

La militarización que se inició en Pdvsa Occidente para controlar un supuesto sabotaje a las operaciones petroleras se extendió también a las instalaciones del Oriente bajo el nombre de Plan Morichal Largo. El comandante de la Guarnición Militar de Monagas, general de brigada (Ej) Francisco Enrich Trujillo señaló que el plan especial contempla la incorporación de los cuatro componentes de la Fuerza Armada nacional para el resguardo de las instalaciones de la industria tradicionalmente vigiladas por la Guardia Nacional. (El Universal, 5-6-2005, Nacional y Política)

Otro operativo a resaltar de este trimestre, es el Operativo Escudo Petrolero, que vienen implementando desde el año pasado el Ministerio de Energía y Petróleo y la Fuerza Armada Nacional, con el objetivo de frenar los índices de salida ilegal de combustible, tanto por la frontera terrestre como marítima. (El Universal, 7-6-2005, Economía).

En otro orden ideas, en el mes de junio a través de una demostración de equipos tácticos y de armas, por primera vez un numeroso grupo de trabajadores de Petróleos de Venezuela (Pdvsa), manejaron una unidad militar. Según el jefe del Estado Mayor, general del Ejército Wilfredo Silva, estos trabajadores han sido entrenados no solamente para manejar este armamento, sino también para que conozcan la parte técnica de control, radares, electrónica, para futuros mantenimientos aquí en Venezuela. Además reconoció que los mismos han servido de mucha ayuda, porque junto a los expertos de la Fuerza Armada y los técnicos del Ministerio de Ciencia y Tecnología, ya han reparado algunos equipos estaban inoperativos. (El Universal, 4-6-2005, Nacional y Política).

Por su parte, el comandante general del Ejército, General de División Raúl Isaías Baduel, justificó el entrenamiento militar al personal de la industria petrolera, ya sumados a la reserva, aludiendo el principio de corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad, establecido en el artículo 326 de la Constitución Nacional. (El Universal, 4-6-2005, Nacional y Política).

TERCER TRIMESTRE
Julio de 2005 a Septiembre de 2005

INTERCAMBIOS MILITARES

En el mes de abril el gobierno venezolano, informó de manera inesperadamente que los cinco oficiales estadounidenses por intercambio que habían completado sus funciones, a partir de ese momento, dichos oficiales estadounidenses fueron instruidos para desalojar inmediatamente sus oficinas en Venezuela y reportarse a la Embajada de EEUU, según el Jefe de Estado Mayor Conjunto de Estados Unidos, Norton Schwartz. (El Universal, 16-8-2005, Nacional Política).

Asimismo Schwartz, remitió una comunicación a los militares venezolanos en la que manifestó su disposición a continuar apoyando los intercambios militares entre Venezuela y su país, a pesar de la decisión del gobierno venezolano de interrumpir con un programa de 35 años de historia, ya que considera que la experiencia compartida es la base para una fuerte y mutua relación beneficiosa. (Caracas, 16-9-2005, Nacional y Política).

En función de lo anteriormente mencionado el nuevo agregado de Defensa de Venezuela en Estados Unidos (EEUU), General de División Aquiles José Vietri Vietri, mencionó que uno de sus principales objetivos es mantener las relaciones diplomáticas e institucionales entre ambos países, así como cooperar con el Gobierno Nacional en el afianzamiento de los convenios suscritos con Norteamérica. Otro de sus objetivos, es el de unificar los criterios que tienen los 60 u 80 oficiales de la FAN que se encuentran en Norteamérica, además de garantizar la transparencia de las operaciones que puedan realizar ambos gobiernos. (El Universal, 1-9-2005, Nacional y Política)

PDVSA-FAN

El aumento de la vigilancia de las instalaciones petroleras que acordó el gobierno con el apoyo de la FAN, ha permitido superar los problemas de sabotaje y de robo de equipos que

incidieron en la baja de la producción. En este sentido, Luis Vierma, Vicepresidente de Producción y Exploración de la Corporación Estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA), destacó que la producción actual de crudo de Venezuela, (el quinto exportador mundial de crudo y uno de los principales proveedores de Estados Unidos) es de 3,33 millones de barriles diarios, un volumen que está "muy por encima de lo que Pdvsa estaba produciendo en los últimos cinco años. (El Universal, 21-6-2005, Economía).

V. MARCO METODOLÓGICO

1. Estrategia metodológica

Con el fin de poder obtener la información para respuesta a los objetivos planteados, se realizó, en primer lugar, una revisión bibliográfica referente al tema de estudio, para así realizar un acercamiento incidencia directa en el proceso educativo del Oficial Efectivo de la Armada de Venezuela.

1.1 Tipo y diseño de investigación

El diseño es el plan o estructura para dar respuestas a las preguntas de investigación, de la forma más válida, objetiva, precisa y económica posible (Kerlinger, 2002). El presente estudio corresponde con un diseño no experimental, ya que el estudio no requiere manipulación de variables, sino presentar el fenómeno tal y como se presenta en la realidad (Sierra- Bravo, 1992). El diseño no experimental puede consistir en una o varias observaciones del objeto de estudio, dando lugar a diseños longitudinales y seccionales. Éstos últimos a su vez pueden dividirse en descriptivos, explicativos o transversales.

Por otra parte, en función de la naturaleza de la información, la presente investigación es del tipo cualitativo, ya que no se llevaron a cabo análisis estadísticos o matemáticos. El problema de investigación así como los datos requiere de una aproximación que enfatice la cualidad en vez de la cantidad, de manera de profundizar en el fenómeno en el estudio a fin de comprenderlo (Busot, 1988).

En referencia al criterio de clasificación de los diseños de investigación de acuerdo a la dimensión temporal, el presente estudio corresponde con un diseño de corte transversal, debido a que los registros de observaciones se realizan en un solo momento de tiempo. Este tipo de diseño es el más frecuente en las investigaciones sociales porque se basa en la observación del objeto de estudio tal y como existe en la realidad, permitiendo estudiar los rasgos generales del fenómeno (no permite establecer relaciones de causa y efecto).

1.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación hace referencia al grado de profundización que exige el problema de investigación a estudiar. De acuerdo a esto, la presente investigación es de tipo exploratorio- descriptiva, ya que se trata de un acercamiento a un tema poco abordado con anterioridad y a la vez porque pretende describir la situación actual del proceso educativo del Oficial de la Armada de Venezuela.

En este sentido, las investigaciones exploratorias son aquellas, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998) que poseen como objetivo “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes... cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio” (p.59) por lo tanto la utilidad principal es lograr familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos y obtener información con el fin de llevar a cabo una investigación más completa posteriormente.

Por su parte, los estudios descriptivos, según Dankhe (citado por Hernández Sampieri, 1998) son aquellos que se caracterizan porque “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis... evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (p. 60).

2. Unidad de análisis

La **unidad de análisis** estudiada fueron las opiniones emitidas por los oficiales con funciones directivas en los entes que llevan a cabo el Proceso Educativo del Oficial de la Armada de Venezuela.

3. Población y Muestra

La población o universo, de acuerdo con Ander-Egg (1976) constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar. Para el presente estudio la población a estudiar estuvo constituida por los oficiales con cargos directivos que ejercen en las unidades implicadas directamente en el proceso educativo, siendo las siguientes: Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano, División de Recursos Humanos, Planificación Educativa y Comando Naval de Personal ubicadas en la Comandancia General de la Armada de Venezuela, y los departamentos pertenecientes a los centros educativos que participan directamente en el proceso educativo: División Académica de la Escuela Naval de Venezuela, Sub - dirección de la Escuela de Postgrado de la Armada y Sub-dirección Académica de la Escuela Superior de Guerra de la Armada.

En este sentido, se identificaron con ayuda de informantes claves a las personas a participar en la presente investigación, que reunieran las características de pertenecer a la institución, que trabajasen en los departamentos responsables del proceso educativo y que ejercieran en los mismos cargos relevantes (específicamente directivos).

Por tanto, se realizó un estudio censal, y fue cubierta la población en su totalidad. Dicha población estuvo conformada por siete oficiales:

Tabla N°1: Informantes claves del proceso educativo del oficial de la Armada de Venezuela.

Informante	Ente involucrado en el proceso educativo
Sujeto 1	Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano.
Sujeto 2	División de Recursos Humanos
Sujeto 3	División de Planificación Educativa
Sujeto 4	Comando Naval de Personal
Sujeto 5	División Académica de la Escuela Naval de Venezuela
Sujeto 6	Sub – Dirección de la Escuela de Postgrado de la Armada
Sujeto 7	Sub – Dirección Educativa de la Escuela Superior de Guerra

5. Técnicas de recolección de datos

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, fueron empleadas dos técnicas de recolección de datos para obtener la información referente al proceso educativo de la Armada de Venezuela. Primero. Para recabar la información referente al contexto se empleó la técnica de revisión o recopilación documental, recolectándose y analizándose la información contenida en fuentes primarias, tales como investigaciones, libros, leyes y manuales, entre otras.

La recolección de información proveniente del trabajo de campo se realizó a través de la técnica de entrevista semi-estructurada, la cual según Kerlinger (2002) es flexible y abierta y permite que el contenido, secuencia y redacción de la misma esté en manos del entrevistador. En este sentido, Busot (1988) destaca “que el investigador anticipa los tipos de preguntas que deben hacerse aunque no se redacten necesariamente, ni las formule de la misma forma a todos los interesados” (p. 190).

Se utilizó específicamente una guía de entrevistas para orientar dicho proceso, donde se contemplaban algunas preguntas referentes al tema que permitían guiar y brindar un

mínimo de estructura a la entrevista. Tal y como fue señalado anteriormente, se empleó el criterio de saturación para detener el proceso de recolecta de datos.

6. Análisis de datos

El análisis permite descomponer un todo en sus partes constitutivas para realizar un estudio más exhaustivo de cada una y de las relaciones existentes entre ellas. Según Sabino (1992) la presente investigación posee datos de naturaleza cualitativa, siendo objetivo del presente estudio la realización de un Análisis Cualitativo DOFA, el cual consiste en el análisis estratégico de Debilidades- Fortalezas de la organización y la consideración de Oportunidades - Amenazas del entorno donde ésta se halla inmersa.

Este análisis se basa en el uso de la herramienta llamada matriz DOFA o FODA, donde se realiza específicamente una comparación cruzada entre los factores claves de la auditoría interna y de la auditoría externa identificados.

Esta matriz busca determinar los factores internos sobre los cuales se puede actuar directamente, mientras que al hacer el análisis externo busca identificar los factores que afectan a la organización, de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto, a través del análisis y selección de estrategias, lo que implica juicios subjetivos con base en información objetiva.

Según David (1988) a partir de la matriz DOFA la organización puede usar las fortalezas internas para aprovecharse de las oportunidades externas y anular las amenazas externas o por el contrario, puede ejecutar estrategias defensivas encaminadas a contrarrestar debilidades y a eludir amenazas externas. De igual manera permite considerar las consecuencias de amenazas externas junto con debilidades internas, ya que pueden resultar desastrosas para las organizaciones. De la misma forma, permite idear estrategias que permitan disminuir las debilidades internas de la organización mediante el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

Los pasos sugeridos por dicho autor para construir una matriz DOFA son los siguientes:

1. Elaborar una lista con todos los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en la auditoria interna y reconocidos como fortalezas y debilidades claves.
2. Elaborar una lista con todos los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en la auditoria externa e reconocidos como oportunidades y amenazas claves.
3. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias **FO** resultantes en la casilla apropiada.
4. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias **DO** resultantes.
5. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias **FA** resultantes.
6. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias **DA** resultantes.

A continuación se presenta la matriz estratégica que se genera al considerar cada una de las variables internas y externas para la elaboración de estrategias organizacionales:

Tabla N°2: Matriz estratégica DOFA.

DEJAR SIEMPRE EN BLANCO	FUERZAS (F) 1. 2. <i>Anotar las</i> 3. <i>fuerzas</i> 4. 5.	DEBILIDADES (D) 1. 2. <i>Anotar las</i> 3. <i>debilidades</i> 4. 5.
OPORTUNIDADES (O) 1. 2. 3. <i>Anotar las</i> 4. <i>oportunidades</i> 5.	ESTRATEGIAS (FO) 1. <i>Usar las fuerzas para</i> 2. <i>aprovechar las</i> 3. <i>oportunidades</i> 4. 5.	ESTRATEGIAS (DO) 1. <i>Superar las</i> 2. <i>debilidades</i> 3. <i>aprovechando las</i> 4. <i>oportunidades</i> 5.
AMENAZAS (A) 1. 2. 3. <i>Anotar las</i> 4. <i>amenazas</i> 5.	ESTRATEGIAS (FA) 1. 2. <i>Usar las fuerzas para</i> 3. <i>evitar las amenazas</i> 4. 5.	ESTRATEGIAS (DA) 1. 2. <i>Reducir las debilidades</i> 3. <i>y evitar las amenazas</i> 4. 5.

Para los fines de la presente investigación la matriz DOFA fue empleada sólo como herramienta para la identificación y análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del objeto de estudio; a partir de ésta no se establecieron estrategias para ser desarrolladas por la organización.

7. Operacionalización

La presente investigación pretende realizar un diagnóstico del proceso educativo del oficial de la Armada de Venezuela. Para esto, se tomó como variable central al proceso educativo, visto desde dos dimensiones: nivel interno y nivel externo.

La dimensión interna está dividida en dos subdimensiones: la **auditoría interna** del proceso educativo, la cual se subdivide en fortalezas y debilidades, mientras que la **dinámica del proceso educativo**, comprende las fases o subprocesos del mismo siendo éstas: formación y capacitación. Mientras que la dimensión externa incluye la subdimensión **auditoría externa**, la cual se subdivide en oportunidades y amenazas.

A continuación se presenta la operacionalización de la variable, así como las técnicas utilizadas para recabar la información y establecer las relaciones entre la variable principal y sus subdimensiones:

Tabla N° 3: Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Operacionalización	Técnica
Proceso Educativo: Es la influencia del medio ambiente social que recibe el recurso humano de la Armada de Venezuela a fin de que pueda adaptarse a las normas y valores vigentes y aceptados. En tal sentido este proceso se encarga de orientar las fases de formación, capacitación, adiestramiento, actualización, perfeccionamiento y desarrollo integral del recurso humano, partiendo de la innovación de los procesos humanísticos, educativo, científicos en torno a los principios y valores éticos de la doctrina militar.	Nivel Externo: ES el medio ambiente en el cual está inmerso el proceso educativo de la Armada de Venezuela. De manera tal que el entorno condiciona y posibilita la existencia de este proceso a través de la continua interacción del mismo con todos los elementos externos.	Auditoría Externa: Consiste en identificar y evaluar los factores externos claves que afectan el funcionamiento del proceso educativo, para lo cual se identifican las fortalezas y debilidades que presenta el mismo en relación con su misión.	Oportunidades: Son todas aquellas tendencias que resultan positivos, favorables al proceso educativo de la Armada de Venezuela. Amenazas: Son todas aquellas tendencias y hechos que son desfavorables para el proceso educativo de la Armada de Venezuela.	Entrevista semi-estructurada.
	Nivel Interno: Comprende la descripción de la dinámica del proceso educativo de la Armada de Venezuela, así como las fortalezas y debilidades del mismo, obtenidas a través de la auditoría interna.	Auditoría interna: Consiste en identificar y evaluar los factores internos claves que afectan el funcionamiento del proceso educativo, para lo cual se identifican las fortalezas y debilidades que presenta el mismo en relación con su misión.	Fortalezas: Son aquellas variables y/o elementos de la organización que facilitan el proceso educativo de la Armada de Venezuela. Debilidades: Son aquellas variables y/o actividades de la organización que dificultan el proceso educativo de la Armada de Venezuela.	Entrevista semi-estructurada.
		Dinámica: Es la descripción del proceso educativo de la Armada de Venezuela a través de sus dos fases: formación y capacitación.	Formación: Es el proceso llevado a cabo a través de la interacción de los entes involucrados de la Armada y orientado al desarrollo de todas las facultades del sujeto a fin de afianzar sus actitudes, valores, habilidades y destrezas que unidas a los conocimientos, tiene como finalidad preparar y formar un profesional militar integral. Este proceso comprende la formación de oficiales como Licenciados en Ciencias y Artes Navales con el grado de Alferéces de Navío.	Entrevista semiestructurada. Revisión documental.
			Capacitación: Es el proceso llevado a cabo a través de la interacción de los entes involucrados de la Armada y orientado a ampliar, profundizar, desarrollar y perfeccionar la formación de los oficiales egresados de la educación superior para elevar el crecimiento profesional en su carrera o para que sea más eficiente en su cargo.	

VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En función de los objetivos planteados y de la información obtenida a través de las técnicas de recolección de los datos, se presenta el siguiente capítulo, el cual se divide en tres secciones:

I: Corresponde a la descripción de la dinámica del proceso educativo a partir de la investigación documental del contexto normativo e información obtenida de las entrevistas semi- estructuradas.

Parte II: descripción de la interacción de los entes que intervienen en el mismo a partir de la revisión documental e información proveniente de la entrevistas semi-estructuradas.

Parte III: Se presenta la información obtenida en campo a través de las entrevistas semi - estructuradas realizadas a la población de estudio referente a la consideración de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso educativo, considerando su interacción constante con el entorno.

La presentación y análisis de resultados se realizó en función de la información obtenida a través de la revisión documental del marco normativo dentro del cual se desarrolla el proceso educativo (Reglamento Educativo Militar), así como la revisión de los documentos de la Institución con información inherente al mismo, además de los datos suministrados por las entrevistas semi- estructuradas.

A continuación se presenta la tabla con la información obtenida de cada uno de los sujetos entrevistados con el fin de cubrir con los objetivos de la presente investigación:

Tabla N4º: Información suministrada por los informantes claves del proceso educativo del oficial de la Armada de Venezuela.

Informante	Ente involucrado en el proceso educativo	Información suministrada
Sujeto 1	Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano.	Planificación estratégica del recurso humano (Plan de Procuramiento del Recurso Humano). Fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas proceso educativo.
Sujeto 2	División de Recursos Humanos	Plan de carrera del oficial naval (Manual de Patrón de Carrera). Fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas proceso educativo.
Sujeto 3	División de Planificación Educativa	Cursos por convenio. Fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas proceso educativo.
Sujeto 4	Comando Naval de Personal	Información acerca del movimiento del personal oficial dentro la institución. Fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas proceso educativo.
Sujeto 5	División Académica de la Escuela Naval de Venezuela	Información acerca del proceso de formación del futuro oficial. Fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas proceso educativo.
Sujeto 6	Sub – Dirección de la Escuela de Postgrado de la Armada	Cursos de capacitación del oficial una vez culminada su formación. Fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas proceso educativo.
Sujeto 7	Sub – Dirección Educativa de la Escuela Superior de Guerra	Cursos de capacitación del oficial una vez culminada su formación. Fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas proceso educativo.

I. PARTE:

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EDUCATIVO DEL OFICIAL DE LA ARMADA DE VENEZUELA

El proceso educativo comprende los procesos de formación, capacitación, especialización profesional, actualización, perfeccionamiento y adiestramiento definidos dentro del Plan Integral de Educación de cada componente de la FAN, tal como lo establece el artículo 5 del Reglamento Educativo Militar (2002).

Este proceso es llevado a cabo a través de los Institutos Militares de Educación Superior a los fines de cooperar con el logro de las metas y la satisfacción de las necesidades de la Institución Armada como un todo mediante la formación militar integral de sus miembros profesionales, condición indispensable para garantizar la Seguridad y Defensa Integral de la Nación, lo que es su misión fundamental (Reglamento Educativo Militar, 2002, Artículo 23).

Por tanto, disponen de un sistema formal de desarrollo de la carrera del oficial que permiten llevar a cabo acciones para incrementar el crecimiento y desarrollo de las habilidades y conocimientos del personal y así lograr un mejor desempeño y mayor efectividad. Es por esto que la organización cuenta con una planificación de carrera basada en la concepción de que las organizaciones deben ayudar al personal a analizar sus habilidades e intereses a través de la implantación de actividades y planes dirigidos a su desarrollo futuro dentro de la institución. En este sentido, el proceso educativo se encuentra estructurado a partir de perfiles de ingreso y egreso claramente definidos, diferentes modalidades de impartición de cursos, diversas formas de entrenamiento (teórico, práctico) a partir de una planificación específica. Además se permite medir la eficiencia de dicho proceso a través de mecanismos de retroalimentación.

El proceso educativo se rige por la planificación curricular, la cual consiste en la estructuración del Pensum de estudios de la educación superior para la formación y

capacitación de oficiales. Dicha planificación está determinada por el órgano rector del Subsistema Educativo de la FAN (Reglamento Educativo Militar, 2002, Artículo 29), que es el Comando Naval de Educación, ubicado en la Comandancia General de la Armada.

En este sentido todos los Institutos de Educación Militar deben partir de los perfiles educativos del personal militar correspondiente, con el fin de orientar el proceso educativo y consolidar los patrones de empleo en la FAN, según lo que establece el artículo 106 del Reglamento Educativo Militar. Estos perfiles educativos son revisados técnicamente por una comisión especializada, para ser actualizados ante la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto de la FAN, en un plazo de dos a cinco años, o cuando la circunstancia lo amerite, según lo establecido en el artículo 107 de dicho Reglamento, tomando en cuenta que el desarrollo profesional del oficial debe actualizarse permanentemente en el tiempo a los cambios y exigencias que demanda el entorno..

En función de esto, la Armada cuenta con un programa de desarrollo del recurso humano denominado **“Patrón de Carrera del Oficial Naval por especialidad”**, orientado establecer la ruta a seguir desde que es Alférez Navío hasta que alcanza el grado de Capitán de Navío. El Patrón de Carrera, independientemente de la especialidad, está conformado por cuatro períodos de educación:

1. Período de formación.
2. Período de educación especializada.
3. Período de educación avanzada.
4. Período de educación de altos estudios militares.

A partir de lo expuesto anteriormente, el proceso educativo se traduce en el establecimiento de dos niveles de preparación para fines del estudio: formación y capacitación, que incluye desde el período de formación hasta el período de educación especializada, lo cual corresponde a la preparación recibida dentro de la institución de la Armada de Venezuela específicamente, dado que en los otros dos niveles confluye integrantes de los cuatro componentes.

Una vez aclarado este punto, se procede a describir el proceso educativo llevado a cabo dentro de la institución, primero a nivel de formación y después a nivel de capacitación:

1. Formación

El objetivo fundamental de la formación es transformar al ciudadano civil en ciudadano militar, a través de la obtención del grado de Alférez de Navío y el rango universitario de Licenciado en Ciencias y Artes Navales. El proceso de formación comienza en la Escuela Básica de la Fuerza Armada Nacional (ESCUBAFAN) ubicada en Maracay, Estado Aragua, donde el aspirante cursa el primer año de estudios, para continuar con la preparación en los centros educativos específicos de cada componente, siendo en el caso de la Armada Escuela Naval de Venezuela (ENV), ubicada en la Meseta de Mamo, Catia La Mar.

Dentro de la ENV existen actualmente dos formas de ingreso, así hablamos de dos sistemas: tradicional y especial (CUFOEN). De ambas maneras se obtiene el insumo requerido para iniciar el proceso de formación del futuro oficial

- **Sistema Tradicional:** Es aquel destinado a los bachilleres, quienes ingresan una vez egresados de la ESCUBAFAN. Dicho sistema tiene una duración de cinco años dentro de la ENV y el cadete egresa con el título de Licenciado en Ciencias Navales y el grado militar de Alférez de Navío.
- **Sistema Especial:** Fue iniciado en el año 2001, a través del Curso Especial de Formación de Oficiales Efectivos Navales (CUFOEN). Dicho curso está orientado a profesionales de diversas áreas egresados de otros centros de Educación Superior, y fue creado para ingresar en la Armada a profesionales cuyas especialidades no posee la institución, específicamente en la ENV. La figura no es la misma que la del Asimilado, dado que el egresado del CUFOEN pasa a ser un oficial efectivo, con dedicación completa a la institución y apegado al marco legal militar.

La necesidad de crear este curso se determinó a partir del análisis de la misma estructura organizativa, ya que en los manuales de organización de la Armada las unidades son las que plantean, a través del Plan de Procuramiento de la Armada, los requerimientos en cuanto a personal militar y civil en función de las especialidades necesarias para cumplir con la misión asignada. La preparación impartida a través de este programa posee una duración de un año y medio y se egresa sólo el grado militar de Alférez de Navío. Dentro del Plan de Procuramiento, se determina el número de alumnos de cada centro educativo, de acuerdo con las necesidades de la Armada (LOFAN, 1995, artículo, 394).

Los procedimientos para obtener oficiales por la vía del curso especial se establecieron a través de una Directiva Ministerial conformada por los cuatro componentes, sin embargo cada componente posee autonomía para establecer la cantidad requerida para cubrir sus necesidades. Lo único que sí establece la Directiva es que este proceso debe ser en función de especialidades universitarias.

El proceso de formación se inicia una vez concluido el proceso de reclutamiento y selección de aspirantes. La ENV administra el reclutamiento y la selección de los candidatos más idóneos a través del Departamento de Admisión, el cual centraliza las actividades de un cuerpo de médicos, psicólogos, orientadores, profesores y oficiales con la finalidad de establecer quienes reúnen las condiciones, que a juicio de la Institución, garanticen el éxito en los estudios de la carrera militar-naval. Este proceso consiste en la aplicación de pruebas para comprobar si el aspirante posee los conocimientos básicos, la formación y disposición física y mental para recibir la formación militar naval.

Una vez realizada la selección, los aspirantes son convocados a través de la prensa nacional para ser efectiva su inscripción en la ENV.

La formación del cadete está basada en el plan de estudio específico para cada sistema (tradicional y especial).

1.1 Sistema Tradicional:

El plan de estudio aplicado al sistema tradicional ha evolucionado en el tiempo ajustándose a las necesidades de la institución Armada. Por ejemplo, para el año de 1974 la ENV es elevada a la categoría de Instituto Militar Universitario, otorgando el título de Licenciado en Ciencias Navales, lo que inició un proceso de revisión y ajuste de su Plan de Estudio, tomando en cuenta los avances científico tecnológicos de las unidades flotantes de la Armada venezolana, lo que requirió la capacitación y actualización del recurso humano para responder eficientemente en su aplicación y mantenimiento. Por esta razón, se crea la especialización en mayo de 1975 y se estructura un nuevo plan de estudio con base en tres menciones: Mecánica, Electrónica y Logística Naval.

En la década de 1980-90 el Plan de Estudio de la ENV es revisado nuevamente por la Comisión Coordinadora de Institutos Militares Universitarios. Así, el 1 de junio de 1982, la Dirección General del Ministerio de la Defensa aprueba el Plan de Estudio “Dr. José María Vargas”, el cual fue estructurado de la siguiente manera: Cuatro semestres de Ciclo Básico Naval y seis semestres de formación en las menciones de Mecánica, Electrónica y Logística Naval.

Para el 3 de julio de 1985, por disposición del Presidente de la República y según Resolución Ministerial, se lleva a cabo la reapertura de la Escuela Básica de las Fuerzas Armadas (ESCUBAFAN) con la finalidad de impartir la primera fase de la formación de los futuros oficiales en un período de un año, donde los cadetes seleccionados por los cuatro institutos militares comenzaron a recibir los conocimientos relacionados con la formación militar a la vez que unificaron criterios y desarrollaron su vocación de servicio.

Con la incorporación de la ESCUBAFAN al proceso de formación de los futuros oficiales navales, el Plan de Estudio de la ENV se ajusta a un período de cinco años de estudios divididos en lo siguiente: un año en la ESCUBAFAN y cuatro años en la ENV; condición que se mantiene hasta la actualidad.

A raíz de la permanente revisión y actualización del Plan Vargas, se establece una nueva propuesta educativa para la ENV basada en la formación de un oficial polivalente capaz de desempeñarse en los diversos espacios y cualquier actividad naval. De esta manera, el desarrollo de las especialidades específicas requeridas por la Institución forma parte de un proceso posterior (Capacitación), que depende de la vocación individual del Alférez de Navío y de las cambiantes necesidades geopolíticas y tecnológicas de la Armada y del país, así como de las políticas educativas de la Armada, la concepción estratégica naval y la realidad social esperada.

Como se mencionó anteriormente, la estructura curricular del Plan Vargas tiene un enfoque polivalente, por lo cual se concibe que el plan garantice en un nivel óptimo la posibilidad de que el futuro egresado se adapte a las exigencias profesionales con una preparación sólida en los aspectos de:

- Mando y Conducción.
- Servicio de Guardia.
- Operaciones Navales.
- Sistemas de Armas.
- Plantas Navales.
- Logística Naval.



Figura N° 8: Perfil polivalente del egresado de la Escuela Naval de Venezuela.
(Fuente: Plan de Estudio “Dr. José María Vargas, 2004).

El perfil polivalente puede entenderse en la integración del perfil militar con el perfil tecnológico naval. A su vez, dichos perfiles se expresan en dos niveles, siendo el primero referido a los espacios convergentes entre los intereses institucionales y la capacidad tecnológica para lograrlo, y el segundo nivel referente a los roles o papeles integrados del oficial para lograr su objetivo a través de su preparación tecnológica:

Tabla N° 5: Espacios convergentes (nivel I).

Perfil Militar	Perfil Tecnológico Naval
Sistema de Seguridad y Defensa. Espacios Acuáticos.	Ciencia y Tecnología Naval.
Visión, Misión, Estrategias de la Armada	Modernización de las tecnologías de los buques, armamento, máquinas y administración.

Tabla N° 6: Roles o papeles integrados (nivel 2)

Perfil Militar	Perfil Tecnológico Naval
Mando y Conducción. Servicio de Guardia.	Operaciones Navales. Sistemas de Armas. Plantas Navales y Logística Naval.

En síntesis, la polivalencia está centrada en el desempeño del oficial con un alto nivel de eficiencia, productividad, calidad y excelencia en todos los espacios de actuación donde convergen los roles integrados que conforman las actividades militares. Esta polivalencia es inculcada a lo largo del proceso de formación.

Descripción del Diseño Curricular del Plan de Formación para el Sistema Tradicional:

El diseño curricular de la carrera para obtener la Licenciatura en Ciencias Navales con el grado militar de Alférez de Navío, está conformado por tres niveles o componentes de formación que garantizan la formación integral (académico-militar) del futuro oficial naval:

- **Componente de Formación General (I y II Semestre):** Se trata de lograr en el cadete el desarrollo de competencias para fortalecer su formación cultural, reforzar el uso del idioma y la comunicación efectiva, el desarrollo físico deportivo y la adquisición de técnicas de trabajo que contribuyan al logro de un aprendizaje significativo; además de identificarse con las tareas propias de un oficial de la FAN.
- **Componente de Formación Profesional Básica (III, IV y V Semestre):** Procura lograr en el cadete su identificación con el ámbito naval; además de lograr el desarrollo de competencias que le permitan el dominio teórico-práctico de los contenidos y las metodologías en los cuales se sustenta la carrera, así como la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos.
- **Componente de Formación Especializada (VI, VII, VIII, IX y X Semestre):** Está orientado a lograr en el futuro oficial naval el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias (académico-militar) que le permitan un desempeño laboral ajustado a las exigencias del perfil profesional del Licenciado en Ciencias Navales.

Dichos componentes forman parte de la estructura curricular del plan de estudio, la cual está conformada principalmente por los llamados ejes y áreas curriculares:

- **Ejes curriculares:** Son un conjunto lógico de contenidos relacionados, por razones teóricas y prácticas, e identificados con un propósito. Contribuyen con la formación integral del profesional requerido por la Armada. En el plan de estudio actual (Plan Vargas) fueron considerados los siguientes ejes:

- Formación Militar-Naval.
- Físico-Deportivo.
- Idiomas con fin específico (Inglés Naval).
- Socio-Humanístico.
- Operaciones Navales.

- **Áreas curriculares:** Están conformadas por contenidos relacionados entre sí y están unificadas para dar apoyo científico, técnico y estratégico a los ejes curriculares. El plan de estudio actual está conformado por las siguientes áreas:

- Ciencias Básicas Aplicadas.
- Informática.
- Navegación.
- Logística Naval.
- Plantas Navales y Mantenimiento.
- Sistemas de Armas.
- Estrategia.

Tomando como referencia lo expresado por la UNESCO (1995) se incorpora a la estructura curricular los ejes transversales, entendiéndose éstos como “contenidos que hacen referencia a la realidad y a los problemas sociales... relativos fundamentalmente a valores y actitudes” (Fernández, P., 1995, c.p ENV, 2003). No constituyen una asignatura más del plan de estudio, se trata de referentes teóricos que se desarrollan durante todo el proceso de

formación académica y en cada actividad de aprendizaje. En presente plan de estudio se incorporan cuatro ejes transversales:

- Desarrollo de Valores: Con el fin de internalizar en los cadetes el valor de la autoestima y de la seguridad en sí mismos, así como inculcar el respeto a los recursos del medio ambiente y cuidar su salud física y mental mediante la práctica de hábitos de salud responsable. Igualmente permite desarrollar en el cadete la emisión de juicios asumiendo sus responsabilidades, manifestando además su seguridad al asumir posiciones y su sensibilidad social ante los problemas de la comunidad. El desarrollo de valores incentiva también la participación activa en equipos de trabajo.
- Pensamiento Creativo y Lógico: Para que el cadete sea capaz de reconocer las propiedades y las relaciones entre los elementos del entorno, a la vez que utiliza el razonamiento lógico y demuestra sus conclusiones mediante la inducción, deducción y la inferencia, generando ideas y concepciones sobre hechos y fenómenos para la formulación de proyectos, presentando soluciones y alternativas viables ante diferentes problemas.
- Habilidad Verbal: Este eje permite inculcar en el cadete la importancia comunicativa del lenguaje, incorporando en sus diálogos y escritos las normas básicas de la comunicación, y demostrando así el dominio de su capacidad crítica y reflexiva en el proceso comunicacional. Además, busca manifestar la importancia de la lectura como fuente del conocimiento.
- Formación Científica, Tecnológica y de Investigación: Con el fin de infundir el respeto a la condición humana y social de los pueblos y las personas, demostrando principios y valores éticos ante posibles riesgos individuales y colectivos. Igualmente busca infundir el valor hacia la producción y los avances científicos tecnológicos, manifestando su interés por la ciencia y la tecnología como fuentes de servicio para el bien individual y colectivo, valorando la investigación como instrumento para la búsqueda del conocimiento y demostrando respeto por el manejo adecuado de los avances investigativos. Además, busca inculcar el compromiso para evitar el peligro y el riesgo, de las personas y los equipos de trabajo.

Dentro del proceso de formación del sistema tradicional se ejecuta el Programa de Orientación Naval, creado para cubrir todas las áreas educacionales con el fin de desarrollar las aptitudes físicas, morales e intelectuales del cadete. Consta de tres fases:

1. **Adiestramiento Naval:** Tiene por objeto proporcionar la enseñanza en técnicas y prácticas militares para desempeñarse de forma eficiente en el campo naval, adaptándose al medio ambiente. Dicho adiestramiento comprende disciplinas como navegación a vela, instrucción y práctica de armamento, sanidad naval, instrucción física y deportes.
2. **Adiestramiento en el Mando:** Con el fin de capacitar al cadete en la administración y dirección de los grupos o unidades de los mandos subalternos, a partir de los principios del Don de Mando. Contiene disciplinas de técnicas de Don de Mando (relaciones de mando y subordinación), ejercicios de mando menores para desarrollar el hábito de mando y organización de comando entre otros.
3. **Adoctrinamiento Naval y actividades culturales:** Para formar al cadete con una personalidad acorde con el pensamiento de la institución que agilice el cumplimiento de la misión organizacional. Comprende disciplinas como leyes y reglamentos, orientación profesional, actividades religiosas y culturales, servicios y guardias, creemonial marítimo, tradición y costumbres, entre otros.

Dentro del proceso de formación, más allá de la teoría alineada a través de los ejes y áreas curriculares (en concordancia con los ejes transversales) es importante considerar un elemento estructural integrador entre la teoría y la práctica que complementa la preparación del futuro oficial: la **"Pasantía Naval"**, donde se busca proporcionar al cadete la posibilidad de experimentar los conocimientos proporcionados por las asignaturas del área profesional y del área técnico-científica, en su futuro ambiente de desempeño.

El Plan de Pasantía Naval se desarrolla a partir del segundo año de la carrera en la ENV para familiarizar al cadete con todas las actividades inherentes a las unidades flotantes.

Entre el IX y X semestre se le exige al cadete la elaboración, presentación y defensa de un trabajo de investigación del **Proyecto o Trabajo de Grado**, lo que constituye un requisito obligatorio para obtener el título de Licenciado en Ciencias Navales con el grado militar de Alférez de Navío

1.2 Sistema Especial:

La ENV como instituto de educación superior, asume la responsabilidad, a partir del decreto emitido por el Ministerio de la Defensa en el 20 de septiembre del 2001, de formar al profesional universitario a través del Curso de Formación de Oficiales Efectivos Navales (CUFOEN), egresando del mismo únicamente con el grado militar de Alférez de Navío, y con un determinado perfil académico y profesional que demostrará en su proceso de formación y en su desempeño laboral. Dicho proceso abarca el cumplimiento de un diseño curricular en un período de tres semestres de formación.

Mediante el desarrollo del modelo teórico curricular del CUFOEN, se aspira lograr la formación de un Alférez de Navío, con rasgos específicos que le permitan actuar como un agente de cambio ante una realidad que se transforma en cada segundo por las exigencias de los avances del conocimiento científico, tecnológico y social.

Al igual que en el sistema tradicional, el diseño curricular del CUFOEN está conformado por los mismos tres componentes o niveles de formación que garantizan la formación integral (académico-militar) del futuro oficial naval, la diferencia está en la ejecución de éstos, ya que en este caso están divididos en los tres semestres que dura su proceso de formación:

- **Componente de Formación General:** Durante el Primer Semestre.
- **Componente de Formación Profesional Básica:** Durante el Segundo Semestre.
- **Componente Formación Especializada:** Durante el Tercer Semestre.

La estructura curricular del Plan de estudio del CUFOEN es igual a la del Plan Vargas, quedando entonces conformada por los mismos ejes y áreas curriculares y complementados por los mismos ejes estructurales (explicadas en el apartado referente al sistema tradicional de formación).

Dentro del diseño curricular del plan de estudio del CUFOEN también se encuentra presente la figura de las “**Pasantías Profesionales**”, que permiten al futuro oficial naval el contacto directo con la realidad en la cual se desempeñará al egresar de la ENV; éstas son realizadas con el propósito de afianzar mediante la práctica y el contacto con el ámbito laboral, los conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y el uso de equipos y herramientas profesionales. Las Pasantías Profesionales dentro del CUFOEN son desarrolladas a partir del segundo semestre de formación.

Los profesionales universitarios que ingresan al CUFOEN no tienen que presentar el Proyecto o Trabajo de Grado, debido a que ya tienen un título universitario.

1.3 Perfil del futuro Egresado o Producto del proceso de formación:

Se entiende por Perfil “el conjunto de características deseables a obtener del futuro egresado de la carrera en Ciencias Navales de la ENV; lo que permite identificarlo dentro de un campo ocupacional determinado y con unas características personales que lo identificarán” (ENV, 2004).

El egresado del centro educativo de formación adquiere un perfil específico tanto a nivel académico como profesional, los cuales son definidos a continuación:

- **Perfil Académico:** Este perfil comprende el señalamiento de las características deseables y las condiciones factibles que se pretenden con la formación ofrecida por la escolaridad formal. En función de esta perspectiva, por perfil académico se entiende la definición de las áreas de información, formación, sensibilización, que se pretende desde el punto de vista

formal. Dicho en otras palabras, representa los rasgos, las particularidades, los conocimientos y las expectativas que califican a un sujeto para recibir una credencial académica. (ENV, 2004)

En este sentido perfil académico de la Escuela Naval de Venezuela es el que a continuación se enuncia:

El Alférez de Navío egresado de la Escuela Naval de Venezuela es un Militar Profesional Universitario en Ciencias y Artes Militares, opción Naval, con una formación específica en las áreas Humanística, Científica – Tecnológica, Militar y Policial; que le permitan cumplir con las funciones y tareas que garanticen la seguridad y defensa de los espacios acuáticos y donde se requiera la actuación de este componente tanto en los escenarios nacionales como regionales (ENV,2004).

- **Perfil Profesional:** Este perfil expresa la descripción de las características pretendidas por el empleador. De acuerdo con esto, esas características deben reflejar las exigencias del mercado ocupacional (unidades operativas, administrativas y educativas en el campo civil y el militar), en términos de requisitos que definan las habilidades, las destrezas, los rasgos de personalidad, la conformación física y el nivel de educación de acuerdo al desempeño profesional (ENV, 2004).

En este sentido el perfil profesional de la Escuela Naval de Venezuela es el siguiente:

El Subteniente o Alférez de Navío, es un profesional militar formado para comandar unidades básicas, departamento y secciones; desempeñar la autoridad ajustada al ordenamiento jurídico; gerenciar y administrar recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados; investigar la problemática referida a la función militar y de cooperación en el área donde presta sus servicios; ejercer el liderazgo en actividades militares o civiles que contribuyan al desarrollo nacional; actuar en operaciones militares y de orden interno, actividades de policía administrativa y de investigación penal que le atribuyan las leyes, para garantizar la independencia y soberanía de la nación asegurando la integridad de su espacio geográfico (ENV,2004).

De esta manera se conforma un Perfil Integral de los oficiales egresados, con una educación completa en áreas científicas y humanísticas, así como tecnológicas que le permitan cumplir con las funciones y tareas asignadas, contribuyendo a garantizar la seguridad y defensa de los escenarios nacionales y regionales, y al mantenimiento del orden interno, apoyando al sector civil y participando en el desarrollo integral de la nación.

Evaluación del Producto o retroalimentación del proceso de formación:

Todo instituto de educación superior tiene el compromiso de realizar un proceso de evaluación del desempeño de sus egresados con la finalidad de verificar el logro del perfil profesional propuesto y el grado de eficiencia laboral de los profesionales en el campo laboral. En este orden de ideas, la ENV establece con sus egresados un canal de comunicación que permite conocer su desempeño laboral en las diferentes unidades operativas de la Armada de la República Bolivariana de Venezuela, donde éstos deben demostrar las competencias profesionales adquiridas en su proceso de formación académica; la información obtenida coadyuvará a reafirmar y/o reorientar el perfil profesional del egresado de esta casa de estudios en relación con el perfil y el ajuste a la demanda planteada en el campo de desempeño. La retroalimentación del proceso educativo, específicamente en la fase de formación, se da a través de dos fases:

a. Seguimiento del egresado: Esta fase del control se refiere a la recolección de información en relación al impacto del recurso humano en el campo del desempeño naval. En este caso son evaluadores tanto el jefe inmediato del oficial recién egresado como él mismo. Una vez recolectada la información a través de los instrumentos específicos, el Departamento de Planificación, Control y Registro procesa la información y elabora un informe que es enviado a los niveles ejecutivos con la finalidad de tomar decisiones sobre los ajustes que requiere el diseño curricular.

El propósito de esta fase es la comparación de la formación técnico científica y humanística del recurso humano en función de la satisfacción de la demanda, con el fin de proporcionar a las autoridades administrativas información del resultado de la formación orientada por el plan de estudio en la formación del oficial naval.

Para describir las características de la respuesta que el recurso humano da a la demanda en términos de calidad y eficiencia, se recolecta la información acerca de: a) habilidades o aptitudes mentales, b) destrezas psicomotoras demostradas en el uso de herramientas y equipos, c) valores y actitudes, en el cumplimiento de las actividades profesionales.

b. Cambios técnico-científicos: Se refiere a los cambios en los contextos de la FAN que hacen necesario replantear la visión, misión o los objetivos institucionales. Los acuerdos para efectuar estos cambios se hacen a través de talleres, con los sectores internos y externos involucrados en dichos cambios. Esta evaluación a nivel macro se aplica cuando histórica e institucionalmente se considera necesario y sus resultados son dirigidos a los Comandos y a la Dirección de la ENV.

2.Capacitación:

La capacitación se inicia una vez concluida la formación militar, con el fin de garantizar un desempeño más eficiente del Alférez de Navío, el cual egresa de la ENV en capacidad de administrar el recurso humano asignado para su conducción, así como operar y mantener los equipos en las diferentes unidades. Mediante el proceso de capacitación y actualización permanente a través de la educación continua, la educación a distancia y la

acreditación del aprendizaje por experiencia, la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de la Defensa logra desarrollar de manera eficiente al personal profesional militar y civil, tal y como lo establece el artículo 65 del Reglamento Educativo Militar (2002). Adicionalmente, esta Dirección establece convenios e intercambios con instituciones nacionales e internacionales para ajustarse de manera permanente al conocimiento de nuevos paradigmas en nuevas tecnologías, a los fines de formar, capacitar, perfeccionar, actualizar y/o especializar sus recursos humanos.

En función de lo anteriormente mencionado se establece que los Componentes de la Fuerza Armada Nacional, Dependencias Militares y entes descentralizados adscritos al Ministerio de la Defensa, deben realizar, con carácter de obligatoriedad, los cursos militares considerados como requisito para el desarrollo profesional de cada uno de sus miembros, sin ningún tipo de discriminación (Reglamento Educativo Militar, 2002, artículo 8).

Dichos cursos son impartidos a los egresados del nivel de educación superior en los Institutos Militares de Educación Superior, de acuerdo a lo establecido en los patrones de carrera y/o perfiles ocupacionales de cada Componente Militar, y según lo que establece el artículo 37 del Reglamento Educativo Militar (2002).

Los cursos de capacitación son considerados estudios de postgrado, y se clasifican en: estudios conducentes a grado académico, referidos a Especialización, Maestría y Doctorado, y estudios no conducentes a grado académico, referidos a ampliación, actualización, perfeccionamiento profesional y programas de post-doctorado. (Reglamento Educativo Militar, 2002, Artículo 31). Los oficiales son entonces designados a estudios a través de concurso, terna o de forma directa por el interesado de acuerdo a lo que establezca la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto y según lo establecido en la ley. (Reglamento Educativo Militar, 2002, artículo 119)

Para Salas (2003) los cursos obligatorios de capacitación o educación especializada para los oficiales están agrupados en dos fases, divididas en función de la jerarquía militar establecida el artículo 111 de la LOFAN (1995). Dicha jerarquía está conformada por un total

de nueve grados para oficiales, los cuales son agrupados en tres niveles. En orden ascendente esos niveles son: oficiales subalternos, oficiales superiores y oficiales generales. Estos cursos son requisitos para el ascenso al próximo de la jerarquía mas no garantizan el mismo, ya que para ello se toman en cuenta la antigüedad y mérito.

Los cursos se realizan en el último año del grado para ascender al próximo grado en jerarquía, a excepción del curso básico impartido al Alférez de Navío.

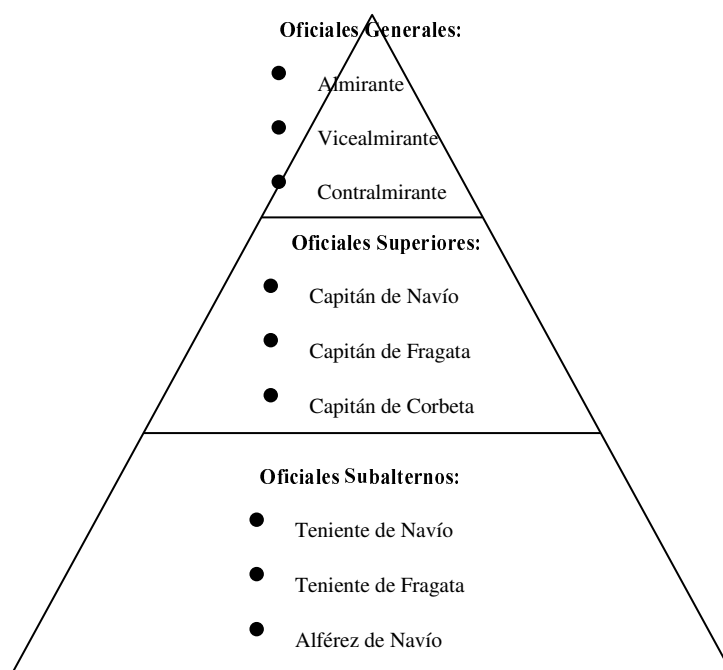


Figura N° 9: Jerarquía militar de los oficiales de la Armada de Venezuela

Una vez explicado esto, a continuación se describe cada fase:

- **Primera fase:** Desarrollada por los oficiales subalternos, donde deben realizar los cursos básico, medio y táctico, los cuales permiten la especialización en las diferentes armas y servicios de la Armada, adquiriendo el conocimiento táctico para conducir en combate a unidades hasta el nivel de flotas, así como para desempeñarse en la planificación de Plana Mayor de unidades tácticas y similares. Estos estudios se desarrollan en un lapso aproximado de trece años.

Los cursos que se realizan en esta fase son impartidos en la Escuela de Postgrado de la Armada (EPAR) y son los siguientes:

- Básico de Flota.
 - Básico de Infantería de Marina.
 - Básico de Aviación Naval.
 - Medio Naval Especializado.
 - Táctico Naval.
-
- El **Curso Básico** es un curso de mejoramiento enfocado en las diferentes áreas de desempeño (flota, infantería, aviación naval) las cuales están conformadas por diferentes especialidades: logística, mantenimiento (plantas navales) y manejo de personal. Este curso está dirigido al Alférez Navío, preparándolo para ocupar el cargo de Jefe de Departamento.

La duración de este curso depende de las necesidades de la Armada y puede ser realizado en las instalaciones de EPAR o en el puesto de trabajo (a distancia). Esta última modalidad es aplicada desde el año 2003.

- El **Curso Medio Naval** está enfocado en las siguientes especialidades: personal, logística, mantenimiento, comunicación y comando. Este curso está dirigido a los Alfereces de Navío que se encuentran en el último año de dicho grado como requisito para ascender al próximo grado en jerarquía, capacitando al oficial para ser Jefe de División.

- El **Curso Táctico** está orientado para el empleo táctico de las unidades. Este curso puede ser impartido de dos formas: la modalidad presencial y modalidad virtual. Está dirigido a los Teniente de Fragata que se encuentran en el año de dicho grado como requisito para ascender al próximo grado en la jerarquía, capacitando al oficial para ser comandante de unidades tácticas relativas a su grado.

- **Segunda fase:** Para oficiales superiores, con la realización, sin excepción, del Curso de Comando y Estado Mayor, el cual lo capacita para comandar y desempeñar funciones de

Estado Mayor, además de lo referente a planificación y conducción de guerras. Los cursos de Estado Mayor General capacitan al oficial para ser un experto en su profesión, y una segunda parte de su estudio, llamada Comando, permite la “ejercitación teórica para el desarrollo de la intuición estratégica” (Salas, 2003, p.134). Por tanto, **la fase de Comando marca diferencia clave en la competencia profesional.**

Esta fase es llevada a cabo por la Escuela Superior de Guerra Naval, la cual es el otro centro educativo perteneciente a la Armada de Venezuela. En ésta se imparten los siguientes cursos:

- **El Curso Básico de Estado Mayor Naval (CBEMN)**, es un curso de carácter regular para los oficiales superiores de la Armada, el mismo corresponde a la concepción de Capacitación Naval Avanzada, a este curso ingresan oficiales superiores efectivos de la Armada de diferentes especialidades y áreas de desempeño, con el grado de Capitán de Fragata o Capitán de Corbeta.

Por tanto, el perfil de ingreso del Cursos Básico el Estado Mayor Naval es el siguiente: Oficial superior con capacidad de desempeñarse eficientemente en los roles y tareas como jefe de división y/o como miembro de la Plana Mayor de una Unidad de Superficie o de un Batallón de Infantería de Marina.

Con la realización de este curso, se logra en el oficial superior el conocimiento sobre la Técnica de Estudio de Estado Mayor y Planeamiento Naval entre otras, así como su actualización en aspectos aplicables en su área de desempeño, los cuales le permiten realizar funciones básicas de Estado Mayor. El curso está orientado a fomentar en el oficial superior cursante una mejor visión de su rol como oficial superior en la Armada, colocándolo en una posición más directa en el análisis y solución de problemas de la institución.

Los egresados del Curso Básico de Estado Mayor Naval deben ser capaces de desempeñarse en funciones básicas de Estado Mayor, tanto operativas como especiales, y para

ello manejarán elementos del conocimiento y desarrollaran las habilidades y destrezas que ha continuación se especifican (ESGN, 2005)

1. Asesorar al Jefe del Estado Mayor en el aspecto de la aplicación de la táctica como herramienta para el desempeño adecuado de los medios y equipos disponibles, según sea su especialidad.
2. Asesorar al Comandante en la gerencia, administración y supervisión del personal de la unidad.
3. Analizar los factores del poder naval que inciden en la seguridad y defensa de la nación.
4. Participar en el planeamiento de operaciones navales a nivel de grupo de tarea.
5. Analizar datos o informaciones requeridas en las apreciaciones de inteligencia, comunicaciones, electrónica y logística.
6. Actualizar cartas de situación en base a la información de inteligencia.
7. Elaborar, a partir de la misión explícita, la apreciación de la situación del comandante para lograr su decisión.
8. Establecer los escenarios operacionales planteados al Estado Mayor del cual forma parte, aplicando conocimientos de las áreas de geopolítica, asuntos internacionales, estrategia, seguridad y defensa y operaciones navales.
9. Elaborar estudios de Estado Mayor para la solución de problemas administrativos, incluyendo aquellos que afectan el campo operacional.
10. Aplicar modelos de optimización a diversas situaciones como base para la toma de decisiones.
11. Aplicar las técnicas de administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la Armada, de acuerdo con la doctrina y estructura administrativa del Estado Venezolano.

Por tanto, el perfil de egreso del oficial al culminar el Curso Básico de Estado Mayor es aquél capaz de asesorar y desempeñar las funciones básicas de un Estado Mayor, además de tener conocimientos de administración, supervisión de personal y gerencia.

- **El Curso de Comando y Estado Mayor Naval (CCEMN):** El objetivo de este curso es capacitar a los oficiales superiores cursantes en actividades de Comando y Estado Mayor

Naval, para la toma de decisiones al más alto nivel, en el ejercicio del mando y la gerencia, en un ambiente de incertidumbre y presión. Los requisitos para optar a este curso son:

1. Ser Oficial Superior en el grado de Capitán de Corbeta (CC) y/o Capitán de Fragata (CF); o el equivalente a otros componentes de la Marina Mercante y de las Armadas de Países amigos.
2. Haber realizado los Cursos Básico, Medio y Táctico de la Escuela de Post-Grado de la Armada y el Curso Básico de Estado Mayor Naval (equivalente a otros componentes).
3. Aprobar la prueba de suficiencia de Idiomas.
4. Aprobar el examen de admisión interno efectuado por la Escuela Superior de Guerra Naval.

Los egresados del CCEMN requieren mostrar eficiente y efectivo desempeño en las funciones de Comando y Estado Mayor el cual dependerá del conocimiento, habilidades, destrezas y rasgos de personalidad, así como el desarrollo de la inteligencia, para la solución de problemas del entorno, garantizando el éxito de la misión de la Armada.

En términos generales, el oficial de Comando y Estado Mayor Naval deberá:

1. Planificar, coordinar y dirigir actividades de Estado Mayor.
2. Proponer soluciones válidas y efectivas a situaciones problemáticas que se le plantean como Oficial de Estado Mayor.
3. Tomar decisiones oportunas de manera eficiente, para el ejercicio del mando en funciones de Comando.
4. Conducir grupos humanos en funciones de liderazgo, en situaciones de paz, crisis y guerra.
5. Vincular el Poder Naval a los intereses acuáticos, en función de la Seguridad, la Defensa y el Desarrollo del país.
6. Propiciar, organizar y dirigir el trabajo en equipo, a fin de lograr el mejor aprovechamiento de los recursos asignados.
7. Actuar como estrategia ante la problemática militar, social, política, geográfica, ambiental, cultural y económica del país, con base a los principios de Seguridad y Defensa previstos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

8. Aplicar metodologías e instrumentos de la ciencia, en la investigación y solución de problemas.
9. Desempeñar funciones gerenciales a un alto nivel administrativo.
10. Desempeñar funciones académicas en los institutos de nivel superior.
11. Demostrar habilidades para la comunicación escrita y verbal.
12. Evidenciar habilidades y destrezas en técnicas y hábitos de estudio, que le permitan continuar con su proceso de capacitación permanente.

Evaluación del proceso de capacitación

La ESGN establece la Evaluación del Rendimiento Estudiantil como un proceso mediante el cual se recopila, registra, procesa, analiza la información de actuación del oficial superior, expresado en función de los de las unidades curriculares contempladas en el plan de estudio. Tal evaluación tiene la finalidad de proporcionar evidencias para medir el rendimiento del oficial, determinar si ha logrado el nivel de conocimientos pautado y establecer las orientaciones necesarias para el mejoramiento permanente de éste.

Al momento que el oficial está asistiendo al CCEMN simultáneamente por concurso puede realizar en la Universidad Central de Venezuela el Magíster en Gerencia Empresarial, obteniendo así dos títulos a la vez.

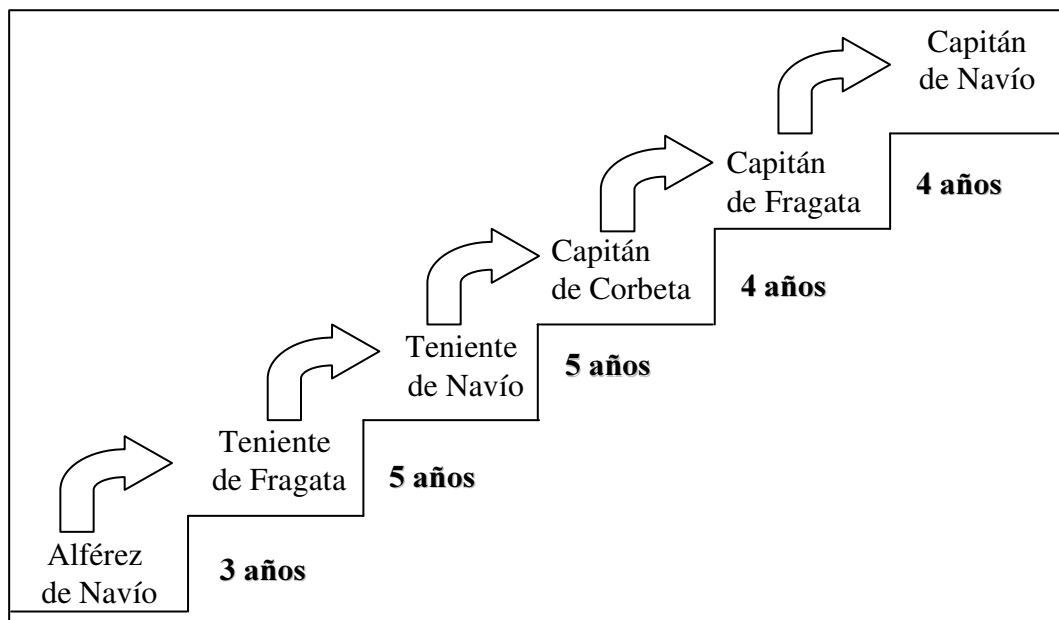


Figura N° 10: Plan de carrera del oficial naval.

Además, el oficial puede realizar estudios complementarios que no tienen prevalencia sobre los cursos obligatorios, según lo establecido en el artículo 113 del Reglamento Educativo Militar (2002). De esta forma, la solicitud de estudios de carreras profesionales universitarias y/o cursos de capacitación, perfeccionamiento, ampliación y actualización, en el país o en el extranjero, es canalizada a través de las Jefaturas de Educación de los respectivos Componentes Militares, concediéndole al oficial el permiso de acuerdo a las necesidades de la Institución, para que puedan asistir a las casas de estudio a medio tiempo, a tiempo completo u otro proceso aplicable al respecto. Igualmente la FAN puede otorgarle al oficial becas de estudio, tomando en cuenta los convenios que se establezcan con las diferentes instituciones educativas nacionales y extranjeras de reconocido prestigio (Reglamento Educativo Militar, 2002, artículo 117).

Para la realización de los cursos obligatorios y complementarios del recurso humano, las Jefaturas de Educación de cada componente militar seleccionan, mediante concurso y directiva única promulgada a través de la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto, al personal militar para que continúen sus estudios, según lo establecido por el artículo 109 del Reglamento Educativo Militar (2002).

A partir de esta información es posible observar que:

La Armada de Venezuela cuenta con un proceso educativo perfectamente regulado y dividido en dos períodos:

- Período de formación. (llevado a cabo por la ENV).
- Período de educación especializada o capacitación. (llevado a cabo por EPAR y ESGN).

El período de formación corresponde con la fase de formación profesional propuesta por Chiavenato (2000), ya que el objetivo es formar y preparar a los futuros oficiales en la profesión militar, mientras que el último período corresponde al concepto de desarrollo profesional enunciado por el mismo autor, ya que se pretende ampliar, desarrollar y perfeccionar al oficial en su crecimiento profesional con el fin de que sea más eficiente en su cargo y asuma funciones más complejas.

Según el Plan de Estudio de la ENV (2004), durante el período de formación el futuro oficial se le infunde el valor hacia los avances científicos tecnológicos, manifestando su interés por la ciencia y la tecnología como fuentes de servicio para el bien individual y colectivo; además adquiere las habilidades y destrezas para comandar y desempeñar la autoridad en función del marco normativo, así como gerenciar y administrar recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados, ejerciendo liderazgo en actividades militares o civiles que contribuyan al desarrollo nacional, reflejando los valores y actitudes adquiridos que expresan su sensibilidad hacia la problemática de la sociedad. De esta manera se obtiene el perfil profesional con el que se inicia el proceso de capacitación.

El proceso de capacitación está sustentado en el plan de carrera elaborado por la organización a partir de sus propias necesidades. Por tanto, se puede inferir que la responsabilidad de la planeación de carrera, a diferencia de la información teórica obtenida según Werther y Davis (1999), en el caso militar no es responsabilidad individuo, sino de la organización, la cual la ajusta a sus necesidades, permitiendo el desarrollo de los oficiales con potencial de promoción, ya que es requisito indispensable a ser considerado en sus ascensos.

El plan de carrera de la Armada de Venezuela es denominado **“Patrón de Carrera del Oficial Naval por especialidad”**, el cual está orientado a establecer la ruta a seguir durante el

desarrollo de carrera, desde que el oficial es Alférez Navío hasta que alcanza el grado de Capitán de Navío, una vez que concluye el período de formación. Además en este plan se establecen los perfiles de ingreso y egreso para cada uno de los cursos establecidos, los cuales tienen por finalidad desarrollar la capacidad gerencial de los oficiales, siendo fundamental para éstos, sin importar su especialidad, ya que se busca garantizar la efectividad y éxito de la misión de la institución, reduciendo la incertidumbre acerca del entorno con información y acercándose a los subordinados con la seguridad de un grado de entrenamiento adecuado y con la participación en un trabajo conjunto e integrado, donde cada miembro de la unidad debe conocer su tarea y ser capaz de cumplirla (Guaraguata,1997).

Es importante destacar que el proceso educativo se ajusta constantemente al entorno, reflejando su cualidad de sistema abierto, ya que cuenta con un sistema de retroalimentación bien estructurado, que sirve de mecanismo de control. Ejemplos de ello, es el feedback que se obtiene al medir la transferencia de conocimientos, lo que permite comparar los resultados deseados con los resultados obtenidos y detectar los errores que deben corregirse para modificar la situación del proceso, según la noción de retroalimentación propuesta por Bohlander, Snell y Sherman (1999). Otro ejemplo de la constante adaptación al entorno es la creación del CUFOEN en el año 2001, a través del cual se incorporan a la institución diferentes profesiones de acuerdo a las necesidades de la Armada de Venezuela, con la finalidad de aumentar la eficiencia en la organización.

En función de lo mencionado se puede inferir entonces que el proceso educativo está alineado con la práctica burocrática, lo que permite lograr un profesionalismo militar de seguridad nacional, a través del desarrollo de una mentalidad y actitud más gerencial y no operativa, según lo establecido por Roman y Tarr (c.p Feaver y Khon 2001, c.p Irving, 2003), todo esto teniendo en cuenta que el desarrollo de todo el proceso educativo está relacionado con el contexto tecnológico, ya que éste demanda personal cada vez más preparado, con capacidad de llevar a cabo acciones gerenciales en conjunción con acciones de liderazgo, por lo cual es importante especializar al oficial en comandar cada vez más personal, siendo necesario que adquiera dentro de su enseñanza elementos de liderazgo que le permitan cumplir con las misiones asignadas.

En este sentido, la Armada ha entendido que debe desarrollar líderes para llevar a cabo su misión, de manera de que los oficiales comanden sus unidades militares (personal militar y civil) y adquieran la capacidad para atender los procesos administrativos lógicos de la dinámica diaria, a través del empleo de una alta tecnología y de una creciente especialización, tal como menciona Guariguata (1997). Esto es observable a través de los perfiles de egreso obtenidos al finalizar cada curso de capacitación.

II. PARTE:

2. Interacción de los entes que intervienen en el proceso educativo del oficial de la Armada de Venezuela.

Para describir la interacción entre los entes que intervienen en el proceso educativo del oficial de la Armada, se obtuvo información de la población según el papel que desempeña en este proceso, lo que se puede apreciar en el organigrama y en las tablas que a continuación se presentan:

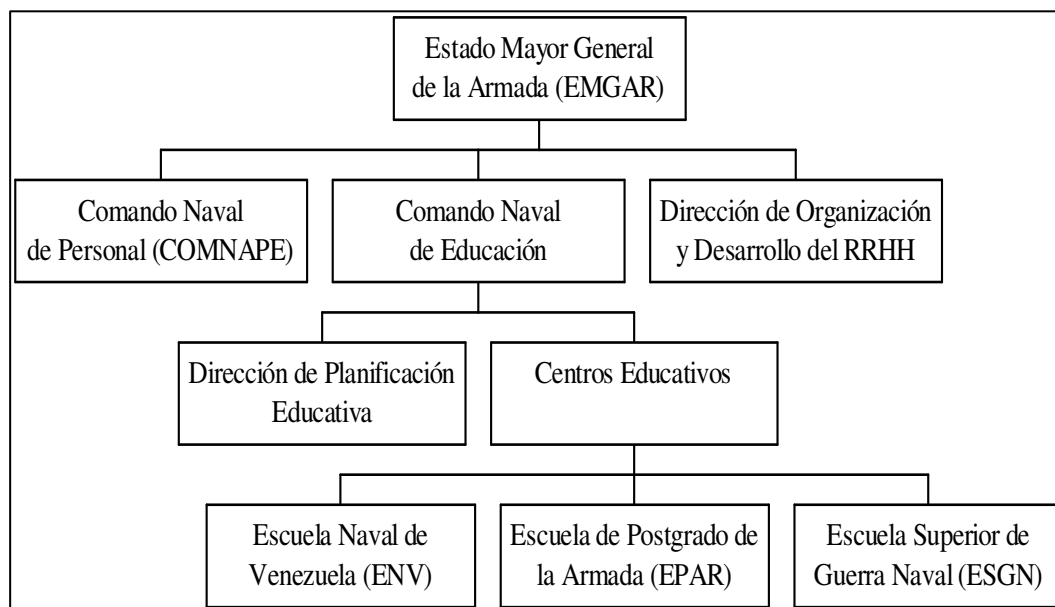


Figura N°11: Entes de la Armada de Venezuela que intervienen en el proceso educativo realizado por de la organización.

Tabla N° 7: Informantes claves de la dinámica del proceso educativo del oficial de la Armada de Venezuela.

Informante	Ente involucrado en el proceso educativo	Información suministrada
Sujeto 1	Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano.	Planificación estratégica del recurso humano (Plan de Procuramiento del Recurso Humano).
Sujeto 2	División de Recursos Humanos	Plan de carrera del oficial naval (Manual de Patrón de Carrera).
Sujeto 3	División de Planificación Educativa	Cursos por convenio.
Sujeto 4	Comando Naval de Personal	Información acerca del movimiento del personal oficial dentro la institución.
Sujeto 5	División Académica de la Escuela Naval de Venezuela	Información acerca del proceso de formación del futuro oficial.
Sujeto 6	Sub – Dirección de la Escuela de Postgrado de la Armada	Cursos de capacitación del oficial una vez culminada su formación.
Sujeto 7	Sub – Dirección Educativa de la Escuela Superior de Guerra	Cursos de capacitación del oficial una vez culminada su formación.

La dinámica del proceso se presenta a partir de la información suministrada por estos sujetos a través de las entrevistas semi-estructuradas. A continuación se presenta la tabla resumen de éstas:

Tabla n° 8: resumen de las entrevistas (dinámica del proceso educativo)

Dinámica del proceso educativo						
Comandancia General de la Armada				Centros Educativos		
Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7
Esta Dirección, es el órgano planificador de la Armada, que se encarga de: elaborar el Plan de Procuramiento de Recursos Humanos, en el cual se determina la cantidad de personal civil y militar que necesita la organización.; también establece los lineamientos del EMGAR a los órganos subalternos, para que en función de sus especialidades los analicen y den respuestas; y además supervisa que estos comandos cumplan con lo planificado.	Esta División es el ente que se encarga de planificar la carrera del individuo, en función del perfil que debe tener cada oficial en cada uno de los grados de su carrera. Este perfil además debe ser compatible con los perfiles de los diferentes cargos. Esta planificación de carrera esta establecida en el Manual de Patrón de Carrera, el cual es revisado y actualizado periódicamente.	En función de la ruta de carrera que tiene la institución para sus oficiales, nos encargamos de montar el programa anual de cursos con un año de antelación y luego los distribuimos a todas las unidades de la Armada, para que postulen a los oficiales en función del perfil de ingreso para el curso. Todo esto se hace considerando que los postulados deben sometidos a un concurso en el cual son evaluados, para luego ser seleccionados de acuerdo al orden de mérito. Estos cursos pueden ser realizados en los centros educativos de la Armada o en otras instituciones con las cuales la Armada haya establecido convenios.	Este Comando es el órgano operativo de la Armada, que se encarga de la administración del personal militar, de distribuirlo y de otorgarle reconocimientos entre otras cosas. Le suministramos información a la Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano, acerca de la ubicación de los oficiales en la estructura organizativa, los militares considerados para ser ascendidos en función de su expediente, las rotaciones, y futuras jubilaciones.	Una vez que la Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano ha realizado un diagnóstico y establecido los requerimientos de la Armada, procede a informarle al Comando Naval de Educación que es el órgano rector y ejecutor del sistema educativo de la Armada. Luego este Comando nos informa, para que procedamos a la selección y captación de los aspirantes a cadetes tanto del sistema tradicional como del CUFOEN.	Esta Escuela es uno de los de capacitación perteneciente a la Armada, como tal estamos bajo la y supervisión del Comando de Naval de Educación. Los cursos que se dictan en este centro educativo van dirigidos a los oficiales con grados desde Alférez de Navío hasta Teniente de Navío, según lo establecido en el Manual de Patrón de Carrera, en el cual se establece el perfil de ingreso a los cursos. La duración de los éstos es de aproximadamente un año, algunos de son de modalidad presencial mientras que otros se realizan a distancia.	Esta Escuela se encarga de ofrecer cursos a los oficiales superiores, en tal sentido capacitamos a Capitanes de: Corbeta, Fragata y de Navío. Los oficiales cuando egresan de estos cursos tienen la capacidad de comandar y ejercer funciones de Estado Mayor. Los oficiales ingresan a estos cursos por concurso.

Considerando esta información, se procede a describir la dinámica del proceso educativo de los oficiales de la Armada de Venezuela:

1. Dicho proceso se inicia con la retroalimentación que se da entre los comandantes de las unidades operativas y administrativas y el Estado Mayor General de la Armada (en adelante

EMGAR) en la cual le plantean a éste último la cantidad y el perfil del recurso humano que se requiere en función de la misión que le fue asignada.

El EMGAR también obtiene otro feedback a través de la llamada “Evaluación del Impacto Profesional”, la cual es llevada a cabo entre el Comando Naval de Educación y los comandantes o supervisores de las diferentes unidades.

En función de la retroalimentación que obtiene el EMGAR por ambas vías, detecta las necesidades, tanto de asignación como de capacitación o incorporación de recurso humano oficial, todo ello con la finalidad de coadyuvar en el cumplimiento de la misión de la Armada.

2. El EMGAR le comunica las necesidades detectadas a la Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano.

3. La Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano, dentro de la planificación estratégica o “Plan de Procuramiento del Recurso Humano”, establece la cantidad y el perfil del recurso humano que requiere la organización en función de las necesidades de la Armada. Para ello toma en cuenta el desplazamiento del personal (jubilaciones, ascensos y rotaciones).

4. Esta Dirección evalúa el perfil del recurso humano disponible y el perfil que requiere o demanda la organización en función de sus necesidades. De contar el EMGAR con el recurso humano disponible o preparado que necesita la Armada en ese momento específico, la Dirección de Desarrollo y Organización del Recurso Humano procede a establecerle las directrices al Comando Naval de Personal (en adelante COMNAPE) a través del EMGAR, ya que se encuentran en la misma escala jerárquica y deben cumplir con ese orden de comunicación dentro de la Comandancia. De esta manera, la Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano se relaciona con el COMNAPE, el cual se encarga de localizar al personal en la estructura organizativa de la Armada para trasladarlo a la unidad que lo requiera.

En caso de que la organización no cuente con el recurso humano requerido, la Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano le establece las directrices al Comando Naval de Educación a través del EMGAR también.

Este Comando, como ente ejecutor y rector del Subsistema Educativo Naval, se relaciona con los centros educativos y con la División de Planificación Educativa de acuerdo a las necesidades detectadas:

- Se relaciona con la ENV, tomando en cuenta la planificación estratégica elaborada por la Dirección de Desarrollo y Organización del Recurso Humano, en la cual se establece a largo plazo la cantidad de Alfereces de Navío necesarios tanto del sistema tradicional como del sistema especial (CUFOEN) que requiere la organización para el cumplimiento eficiente de su misión y en su continua adaptación al entorno.

Considerando la planificación estratégica, la ENV le proporciona al Comando Naval de Educación, datos referentes al porcentaje (%) de deserción, para que en función de los mismos este Comando decida cuántos deben de ingresar y solicitarle al EMGAR la aprobación del número de inscripciones de los aspirantes a cadetes.

- Cuando en la planificación estratégica de la Dirección de Desarrollo y Organización de Recurso Humano, se establece que la organización requiere oficiales con determinados perfiles, los cuales se obtienen a través de los cursos o postgrados conducentes o no a título, esta Dirección se relaciona con EPAR y la ESGN a través del Programa Anual de Curso que elabora la División de Planificación Educativa. Dicho programa contiene los cursos a realizar tanto en dichos centros como aquellos a efectuar por convenios con centros educativos nacionales e internacionales.

Luego de elaborado el Programa, la División se encarga de distribuirlo a todas las unidades de la Armada, para que las mismas postulen a sus oficiales de acuerdo al perfil de ingreso de los cursos. Posteriormente los postulados son sometidos a un concurso, en el cual se evalúan las siguientes variables: conducta, servicio, el perfil de la especialidad para el curso

y grado (en caso de ser necesario). Luego la División elabora una propuesta con todos los resultados de acuerdo al orden de mérito, para ser presentada al EMGAR.

Una vez presentada la propuesta al EMGAR, este se encarga de revisarla y aprobarla para la designación. Concluida esta fase, este ente envía dicha propuesta al Ministerio de la Defensa y de esta manera se elabora la resolución para todos los oficiales que van a realizar algún curso.

A continuación se presenta el flujograma del proceso en tres partes: un primer flujograma que representa la dinámica de los entes involucrados en el proceso educativo, dentro de la Comandancia General de la Armada; un segundo flujograma que muestra la interacción entre el Comando Naval de Educación con el centro de formación y un tercer flujograma en el que se muestra la interacción de este Comando con los centros de capacitación.

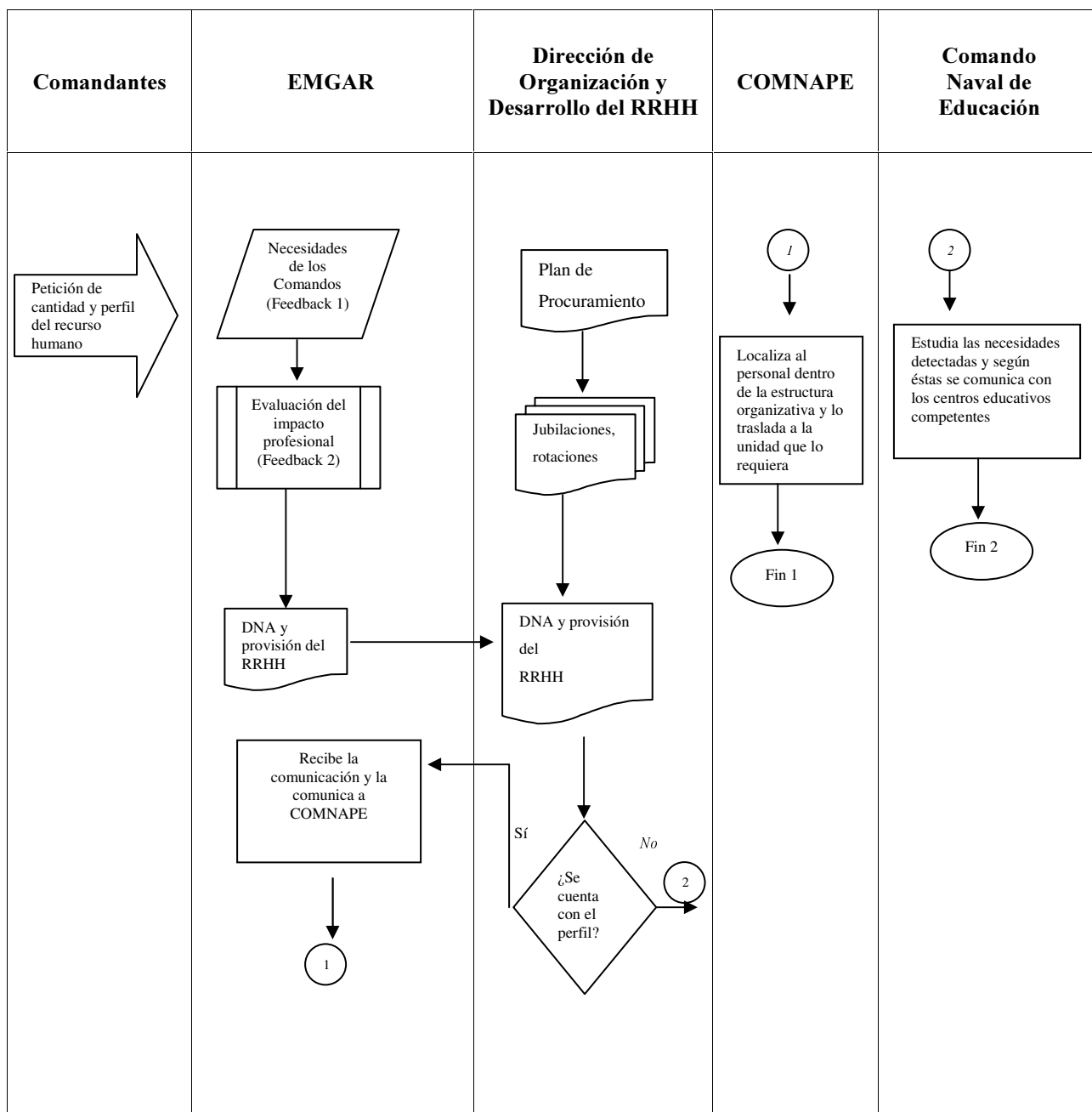


Figura N° 12: Flujograma de la dinámica de los entes involucrados en el proceso educativo, dentro de la Comandancia General de la Armada.

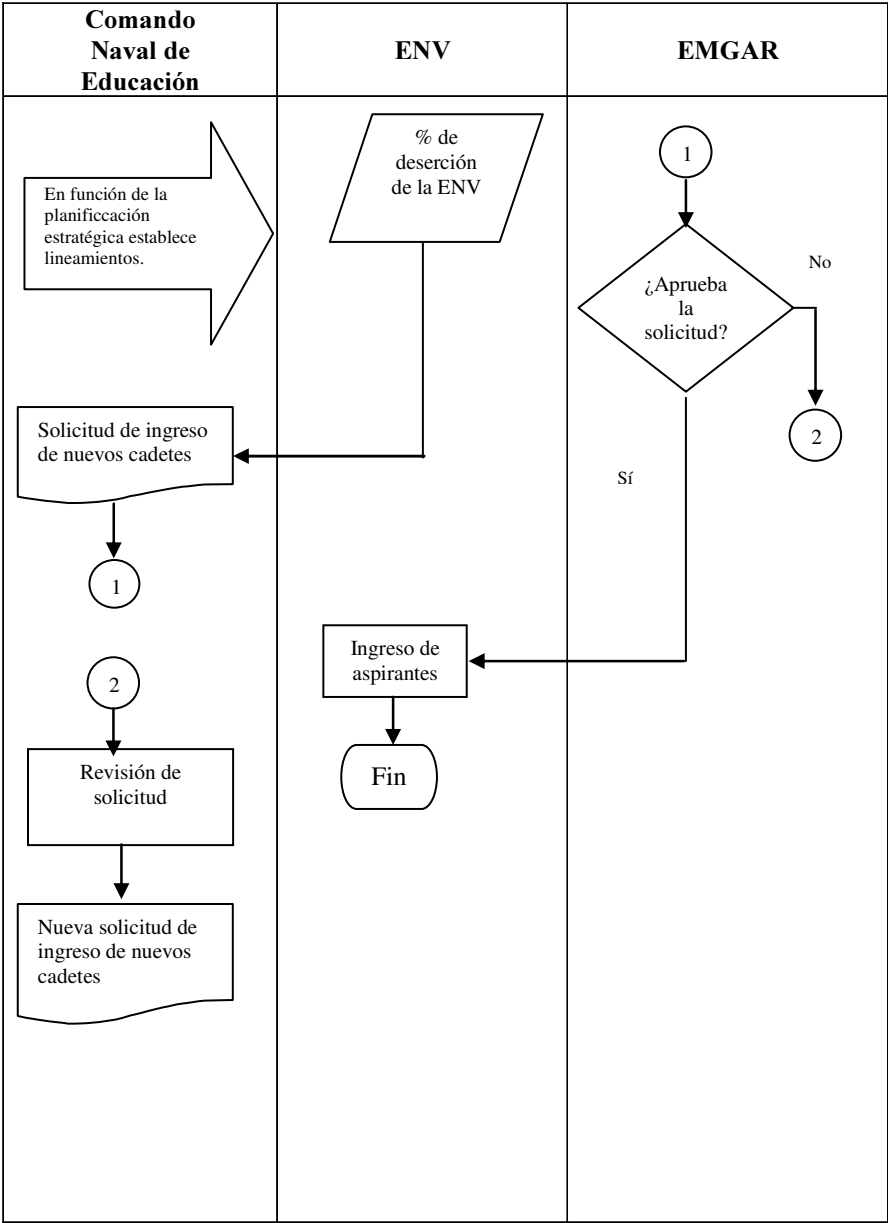


Figura N° 13: Flujograma de la dinámica entre el Comando Naval de Educación y el centro de formación.

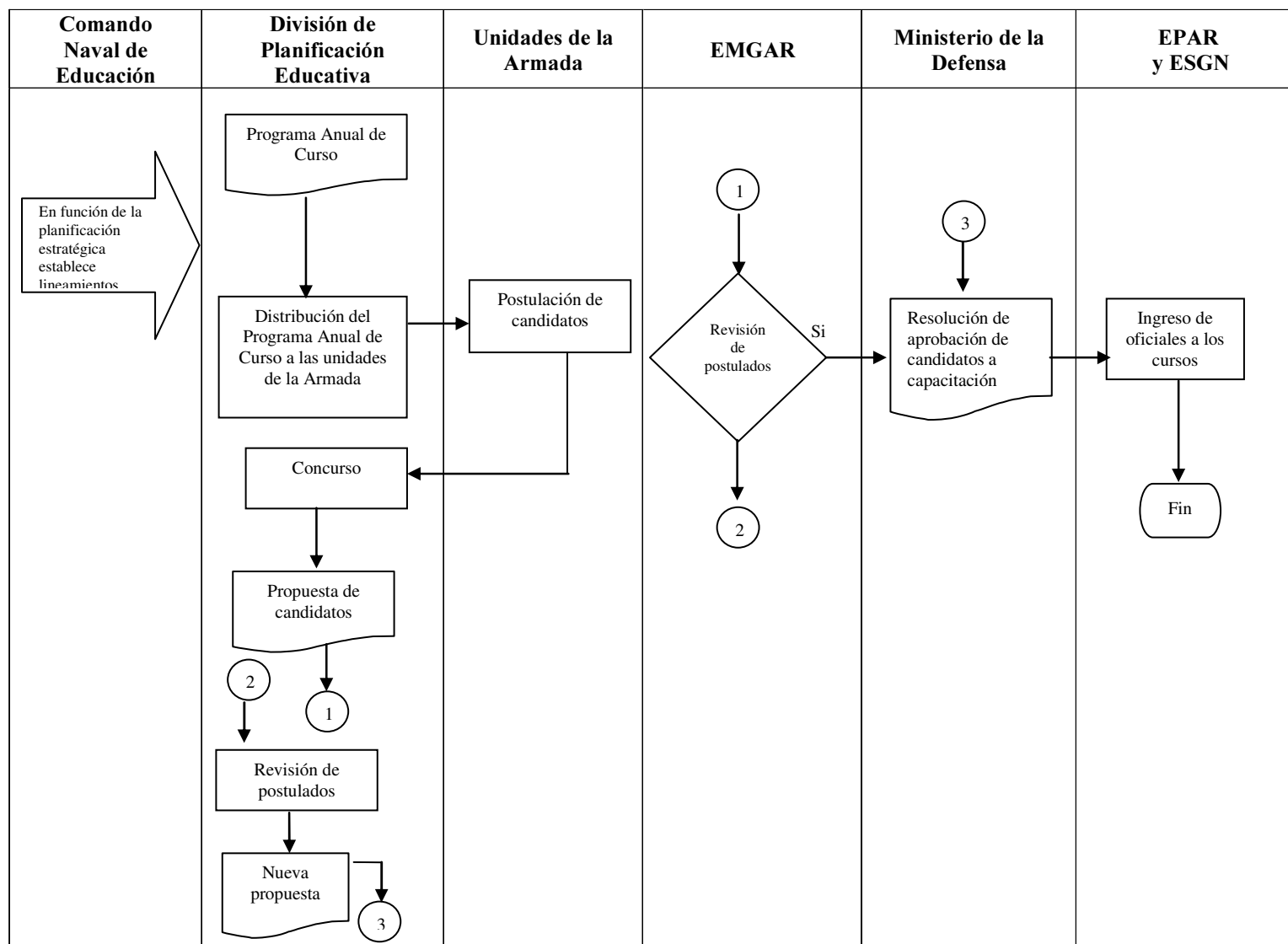


Figura N° 14: Flujoograma de la dinámica entre el Comando Naval de Educación y los centros de capacitación.

A partir de la descripción de la dinámica del proceso educativo, es posible distinguir que efectivamente se da, en los términos de Kreitner y Kinicki (1997) los cuatro aspectos comunes a las organizaciones, que agrupados conforman su estructura.: **la coordinación de esfuerzos** la cual se logra mediante la formulación y puesta en vigor de políticas, en este caso a través de diversos manuales y procedimientos para procurar y preparar personal, **normas y reglamentos**, ya que todo el proceso se encuentra normado a través de leyes particulares, **la división del trabajo**, que tiene lugar cuando las personas realizan tareas distintas pero relacionadas, procurando un objetivo común, lo que se ve muy claramente, debido a que cada unidad como se puede observar tiene su función específica bien definida y es a través de esta división del trabajo que se puede llevara cabo el proceso y una **jerarquía de autoridad o cadena mando** que se debe seguir para llevar a cabo el proceso, de esta manera cada eslabón representa un poder interno que le asigna a cada Comandante la responsabilidad sobre personas, materiales y situaciones Guaraguata (1997).

En otro orden ideas se pudo observar que a través de la información dada por el sujeto 3, que el Comando Naval de Educación cumple con el marco normativo que rige el proceso educativo, en el cual se establece que para la realización de los cursos obligatorios y complementarios del recurso humano, las Jefaturas de Educación de cada componente militar seleccionan, mediante concurso y directiva única promulgada a través de la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto, al personal militar para que continúen sus estudios, según lo establecido por el artículo 109 del Reglamento Educativo Militar (2002).

Además se puede observar que el proceso educativo de la Armada, a través de los diferentes mecanismos de retroalimentación determina necesidades de adaptación, por ejemplo la capacitación profesional, a través de la Evaluación del Impacto Profesional, ya que este instrumento tiene la finalidad según Werther y Davis (1999), de evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo de una organización, debido a que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Otro ejemplo es el referente a la cantidad de aspirantes que deben de ingresar a la Armada de acuerdo a sus necesidades, siendo esto establecido dentro de la Planificación elaborada por la Dirección de Desarrollo y Organización del Recurso Humano

(Plan de Procuramiento de Recurso Humano), observándose además el régimen restrictivo de ingreso que posee la organización, ya que la misma pertenece a la estructura cerrada de la función pública (De Pedro, 1982).

III. PARTE:

3. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROCESO EDUCATIVO DE LA ARMADA:

Con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso educativo, se realizaron entrevistas semi-estructurada a los oficiales con cargos directivos en las unidades o entes que llevan a cabo el proceso educativo. En primer lugar se presentan las tablas resumen de las entrevistas con las opiniones emitidas acerca de las fortalezas y debilidades del proceso educativo (nivel interno), seguidamente del respectivo análisis. Posteriormente se presentan las tablas resumen de las entrevistas a los oficiales con las opiniones emitidas en cuanto a lo considerado como oportunidad o amenaza del entorno (nivel externo), para proceder al análisis.

Nivel Interno o micro nivel

1. Tabla Resumen de las Entrevistas

Fortalezas:

Tabla N° 9: Opiniones referentes a las fortalezas del proceso educativo

Fortalezas identificadas en el proceso educativo						
Comandancia General de la Armada				Centros Educativos		
Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7
Lo más importante para la Armada ha sido la tecnología con la que cuenta, ya que todos los planes de formación y capacitación son modificados y actualizados en función de ésta. Igualmente, el oficial, desde que es aspirante hasta que se está capacitando se le otorga una remuneración mensual y además para mantener un alto nivel de motivación y satisfacción en el mismo.	El hecho de que el oficial está capacitándose y preparándose, actualizado a todo momento, con una diversidad en el ámbito de preparación, que puede ser nacional o internacional, en instituciones militares o civiles, lo que da una visión global a la preparación militar, y además con la flexibilidad de preparación que le otorga la Institución.	La principal fortaleza es la preparación integral que se le da al cadete y más tarde al oficial, lo que le permite adquirir una visión general, preparado para cualquier función que deba desarrollar más adelante.	Una fortaleza importante es el hecho de que la Armada cuenta con sus propios recursos financieros, por tanto puede utilizar parte importante para mejorar el proceso educativo, sobretodo en la parte tecnológica.	El hecho de preparar profesionales polivalentes y contar con el CUFOEN es una fortaleza importante. Además, el proceso educativo cuenta con evaluaciones de retroalimentación eficientes, lo que se considera una fortaleza importante, ya que permite observar las deficiencias que puedan tener los planes de estudio adaptados a la tecnología y mejorarlos.	La Armada posee una autonomía que le ha permitido anexas a la infraestructura propia de los centros educativos, los equipos y tecnologías acordes con las necesidades y recursos financieros que requiere el proceso educativo, como ha sido la presencia de los cursos virtuales. Otra fortaleza es la participación de otras profesiones dentro de la institución.	Por supuesto que la presencia de la tecnología durante todo nuestro proceso educativo. También se cuenta con el personal docente (oficial y civil) capacitado para formar el recurso humano dentro de la misma, lo cual le permite a la vez que se cumplan con los diferentes procesos establecidos. Además la capacitación, la cual es continua a través de postgrados conducentes y no conducentes a título.

En cuanto a la información obtenida referente a las fortalezas del proceso educativo a través de las entrevistas se puede observar lo siguiente:

La tecnología es un elemento fundamental y prioritario para el proceso educativo del oficial, llama la atención que de alguna u otra manera, todos los entrevistados hicieron mención a ésta, ya que es considerada un elemento focal dentro de la preparación militar, entendiendo que es el componente que maneja más tecnología dentro de la FAN. En este sentido el sujeto 1 acota que la formación y capacitación del oficial está ajustada a los cambios dados en el contexto tecnológico, para mantener la preparación de éste lo más actualizada posible. Al respecto, el sujeto 7 considera que la Armada es una institución que siempre ha estado a la vanguardia en materia tecnológica, siendo un ejemplo importante a considerar la

incorporación de los cursos virtuales a distancia en los centros educativos de capacitación del oficial, como respuesta al entorno y a la imposibilidad de ingresar gran cantidad de oficiales dentro de la estructura física de los mismos. De este modo, la instrucción por internet facilita y abarata la revisión de los planes de capacitación. Acotó, además, que la utilización de nuevas tecnologías en este campo permite brindar a los alumnos (oficiales) libertad para gerenciar mejor su tiempo, al darle flexibilidad, autonomía y organización.

Sin embargo también considera que los cursos virtuales pueden ser mejorados con empleo de nuevas tecnologías para el manejo de la información para facilitar el proceso de transferencia de conocimientos, lo cual se traduciría en ahorro para la Armada y oficiales cursantes en términos de tiempo y dinero, ya que éstos no tendrían que trasladarse desde su sitio de trabajo a la ESGN uno o dos días a la semana, abandonando las labores inherentes a su cargo. Por tanto considera que el la fortaleza de contar con cursos a distancia se vería aún más fortalecida si se incorporan las tecnologías de información actualizadas, como internet y audioconferencias, por mencionar algunos, para lograr que la interacción profesor- alumno se ejecute sólo de forma virtual, eliminando la presencialidad del proceso de transferencia del conocimiento.

En esta misma línea, el sujeto 6 considera una fortaleza del proceso educativo contar con los centros educativos con una autonomía propia en cuanto a infraestructura que les permite adaptar mejoras al proceso educativo, ya que asegura que es una ventaja para éste el hecho de poder anexar a la infraestructura propia de los centros, los equipos y tecnologías acordes con las necesidades y recursos financieros que permitan el mejor desempeño posible de la preparación del oficial en aras de alcanzar los objetivos trazados.

Igualmente se pudo apreciar que el hecho de que el recurso humano sea formado y capacitado por la misma es considerado un elemento que facilita enormemente al proceso educativo. Al respecto, el sujeto 7 considera que se cuenta con el personal oficial y civil capacitado para formar el recurso humano dentro de la misma, lo cual le permite a la vez que se cumplan con los diferentes procesos establecidos, así como tener la capacidad de

evaluación, control, supervisión y retroalimentación, a través de la cual se detectan las necesidades de reorientación de los procesos.

La tecnología está muy unida al manejo de los recursos financieros de la Armada destinados al proceso educativo. El sujeto 4 hace mención al punto, acotando que, en función de la planificación estratégica de personal, se manejan los recursos financieros otorgados por el Estado para llevar a cabo las metas propuestas en el área de formación y capacitación y poder cumplir con la misión organizacional. Este informante aclara que la Armada posee autonomía en cuanto a la asignación de esos recursos financieros que facilita el Estado.

Aunado a la tecnología siempre viene implícito un constante cambio del entorno y por tanto continua adaptación al mismo, por tanto el proceso educativo cuenta con un sistema de retroalimentación que permite actualizar los planes de estudio y ajustarlos a los nuevos requerimientos. Tal afirmación fue realizada por el sujeto 5, quien considera que es un elemento muy importante el hecho de establecer tal mecanismo de control del proceso como garantía para aumentar la eficiencia en el mismo. Específicamente acota que la retroalimentación o feedback se realiza en diferentes etapas, tanto en la formación con el seguimiento al empleado, como a través de la medición del desempeño laboral realizado en las diferentes unidades, el cual se basa en medir los niveles de productividad que permite fortalecer el cumplimiento de la misión.

En este caso se aplica una evaluación denominada “Evaluación del Impacto Profesional”, la cual es llevada a cabo mediante un proceso continuo de supervisión, valoración y detección de posibles necesidades que pudiesen estar en condiciones inexistentes o poco fortalecidas, y los resultados obtenidos de este proceso son tabulados y presentados a los centros educativos para que éstos realicen los ajustes en los planes de estudio, ya que el diseño curricular es la base de la preparación del oficial. La coordinación y ejecución de dicha evaluación es dirigida por el Comando Naval de Educación, el cual la envía al personal de oficiales designado como dirigentes y/o gerentes de un determinado campo de acción (dependiendo de la especialidad).

El sujeto 5 informó que toda la información suministrada acerca de la detección de necesidades es discutida y analizada en los altos niveles de los diferentes Comandos para así determinar los vacíos existentes que requieren ser revisados por el Estado Mayor General de la Armada, quien determinará los cambios en los planes de estudio de pregrado y postgrado que permitan mejorar la formación y por ende la certeza en el cumplimiento de la misión.

Por su parte, el sujeto 6 considera una fortaleza el hecho de que existan otras profesiones externas dentro de la institución, ya que considera que permite mayor pluralidad en la misma, y además un aumento de eficiencia organizacional al contar con profesiones específicas que son necesarias y se adaptan al sistema, complementando la formación del personal en el ámbito militar. Específicamente este sujeto considera que en los procesos de detección de necesidades, la organización ha entendido que requiere de otros campos de acción o especialidades que complementen y que permitan un mayor nivel de supervivencia de los hombres que están en la misma. Para ello, la Armada y los otros componentes abrieron la posibilidad de ingresar a profesionales a través del Curso Especial de Formación de Oficiales Efectivos Navales (CUFOEN), cambiando éste la figura de asimilado por la de oficial efectivo a servicio completo de la Institución.

Más allá de la presencia de profesiones externas dentro de la Armada, el sujeto 5 considera de mayor importancia y validez como fortaleza el perfil polivalente del oficial dentro de su preparación educativa, donde adquiere un conocimiento integral que lo capacita para ejecutar cualquier cargo, ya que anteriormente el oficial, aun estando laborando dentro de la misma institución, no poseía la formación integral para poder desempeñarse en otra área diferente a la ejecutaba.

Manifiesta desde su punto de vista que al eliminarse las especialidades la Armada dispone mejor de su recurso humano de acuerdo a sus necesidades evitando que éste sea asignado para ocupar cargos únicamente en sus áreas de especialidad, así evitar la desarticulación del resto de la organización interna y por ende de las problemáticas que directa e indirectamente también inciden en el área de especialidad. Igualmente acotó que de acuerdo al proceso de detección de necesidades se está realizando una revisión en la actualidad sobre

esta decisión, dado a que esta práctica pudiese ser aplicada en ciertos niveles de la organización pero no en todos.

En este sentido, la preparación que recibe el oficial no es sólo académica, sino integral, tal y como acotó el sujeto 3, quien manifestó que más allá de la preparación en los centros educativos se inculca un nuevo estilo de vida y una preparación completa en los aspectos culturales y deportivos entre otros.

Dado el enfoque del perfil polivalente, el oficial obtiene una capacitación continua a través del mejoramiento profesional con postgrados conducentes y no conducentes a título, según lo manifestado por el sujeto 7, lo cual afina al proceso educativo en gran medida, ya que la institución busca el mejoramiento continuo de su personal y su creciente especialización en el ámbito militar y de comando. En este sentido se ha desarrollado un ámbito de formación y capacitación muy completo en la Armada, ya que se puede dar a nivel interno, externo, nacional o internacional. Al respecto el sujeto 2 hizo una acotación importante con respecto a la flexibilidad con la que cuenta la Armada para promover la capacitación continua del oficial.

Al respecto explicó que el proceso educativo presenta la modalidad de oficial a medio tiempo sólo para aquellos oficiales que asisten a la UNEFA a realizar la Maestría, lo que permite al oficial desempeñarse en su cargo en la mañana y estudiar en la tarde; a diferencia de los oficiales que están cursando estudios de pregrado y cursos obligatorios, quienes se dedican por completo al estudio. Además, el oficial puede realizar cursos por cuenta propia, para lo cual debe cumplir con una serie de trámites administrativos con el fin de hacer la solicitud del permiso, dadas las características de esta profesión.

Un punto importante acotado por el sujeto 4 es el referente a la remuneración mensual que reciben tanto los cadetes como oficiales de forma mensual al momento que efectúan sus estudios. Al respecto opina que dentro del proceso educativo el aspecto de bienestar es primordial, ya que garantiza mantener un alto nivel de motivación en el recurso humano militar de la organización, dado que es una profesión con dedicación completa al servicio del Estado las veinticuatro horas y los trescientos sesenta y cinco días del año. Por tanto,

considera que el aspecto educativo debe velar por no disminuir el bienestar del recurso humano en lo referente al salario que corresponde al oficial de acuerdo al grado militar que éste posea según la Ley.

En este sentido, cuando el oficial está realizando cualquier curso obligatorio nacional e internacional, se le otorga el salario en función del grado que posee y no por el cargo que ocupa, ya que a pesar de dedicarse por completo al estudio, el cargo sigue latente. Teniendo en cuenta todo esto es importante mencionar que el hecho de que el oficial posea mayor nivel de estudio no implica que devengará un salario mayor.

A partir de la información suministrada por los diferentes entes que intervienen en el proceso educativo y en función de lo expuesto en el marco referencial, se presenta un listado con las **fortalezas** consideradas por éstos como más significativas:

1. El recurso humano de la Armada es formado por la misma institución (en su mayoría).
2. El proceso educativo está ajustado en función a los cambios tecnológicos (actualizados).
3. La Armada posee autonomía propia (infraestructura).
4. La Armada cuenta con sus propios recursos financieros.
5. Cuentan con acceso a información que permite retroalimentar el proceso educativo de los futuros oficiales (planes de estudio actualizados).
6. Es permitida la participación de otras profesiones dentro de la institución.
7. El marco de actuación dentro del campo profesional es polivalente.
8. Se prevé el mejoramiento profesional a través de postgrados conducentes y no conducentes a título (capacitación continua).
9. Existe diversidad de ámbito de formación (interno, FAN, nacional, internacional).
10. La preparación impartida no es sólo académica sino integral.
11. Durante el proceso educativo el recurso humano (cadetes y oficiales) recibe remuneración mensual al efectuar los estudios.

Debilidades:

Tabla N° 10: Opiniones referentes a las debilidades identificadas en el proceso educativo

Debilidades identificadas en el proceso educativo						
Comandancia General de la Armada				Centros Educativos		
Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7
La principal debilidad considerada es la insuficiencia de recursos financieros que son asignados al proceso educativo, la partida adscrita a este proceso es considerada deficitaria.	Lo que puede ser visto como una debilidad importante es el hecho de que existe una limitada posibilidad de estudios fuera de la Armada para gran parte de los oficiales, porque la Institución no cuenta con los recursos financieros suficientes.	Considera que es una falla del sistema que se hayan eliminado las especialidades en la ENV, porque el perfil actual no se encuentra especializado para algunos cargos que sí lo ameritan. Igualmente considera que debería tener más autonomía la Institución con respecto a la dotación de docentes que provienen de la sociedad civil, pero no se ha podido lograr porque no se posee la infraestructura ni la tecnología ni los recursos educativos suficientes para lograrlo.	La rotación de oficiales es algo dado por la misma naturaleza de la Institución, y eso afecta en el hecho de que en algunos casos no se de continuidad con algunos proyectos iniciados por ocupantes anteriores. A la vez los oficiales poseen gran cantidad de roles a cumplir en sus puestos de trabajo.	Actualmente el principal problema o debilidad a considerar se encuentra en lo referente a la infraestructura educativa en general, ya que la organización Armada ha crecido sin darse un aumento estructural de su estructura física, y esto afecta al proceso educativo directamente. Además, la organización educativa se encuentra aún en proceso de engranaje, esto quiere decir que cada componente esta llevando de manera independiente su proceso educativo, cuestión que no permite que existe un perfil homogéneo para los cursos de la FAN donde confluyen los cuatro componentes.	El principal obstáculo de la misma Institución está en materia tecnológica, dado por la falta de recursos financieros que se posee, lo que lleva a dependencia de otros centros educativos tanto a nivel nacional como internacional. En el proceso de capacitación en sí, no existe suficiente correspondencia entre los perfiles de ingreso y egreso, ya que algunos cursos deben revisarse porque no poseen hilación.	La capacitación específicamente posee una debilidad específica en el caso de los oficiales operativos que se encuentran en áreas geográficas del país donde les es difícil actualizarse a tiempo con los cursos que deben cumplir para los ascensos.

Las opiniones emitidas con respecto a las debilidades del proceso educativo fueron las siguientes:

El sujeto 3 considera que actualmente el proceso educativo cuenta con una debilidad importante dada por la eliminación de las especialidades en la ENV. Llama la atención la contradicción con respecto al sujeto 5, quien considera una fortaleza la existencia del perfil

polivalente, sin especialidades. El sujeto 3 opina con respecto a esto que la creciente complejidad de las misiones que se asignan requieren que se vuelva a la especialidades, ya que es preferible un conocimiento profundizado en materia técnica que un conocimiento más global pero que resulta menos profundo.

Por su parte, el sujeto 1 considera que la principal debilidad con la que cuenta el proceso educativo corresponde a la insuficiencia de recursos financieros asignados, ya que el presupuesto es deficitario y no se puede adquirir toda la tecnología ni llevarse cambios del mismo proceso en sí.

El sujeto 3 manifiesta que es una debilidad el hecho de depender de otros sectores profesionales de la sociedad civil dentro de la institución, ya que considera que ésta debería ser más autónoma en ese aspecto. Considera que esto representa una restricción a la misma, debido a la carencia de infraestructura, tecnología y de recursos educativos para formar a los mismos dentro de la Armada, y, por tanto, restándole autonomía. Es importante resaltar que dicha opinión contrasta con la opinión del sujeto 6, quien al respecto manifestó que el hecho de que la institución requiera personal proveniente de otras casas de estudio ajenas a la FAN en cuanto a presencia de docentes educativos externos y de recurso humano (profesionales) ajeno a la organización es una fortaleza de la misma.

Por su parte, el sujeto 5 considera que actualmente el proceso educativo se encuentra aún en proceso de engranaje en cuanto a su organización, ya que llegado el momento en el que los oficiales realizan cursos con los otros componentes de la FAN, se llega a observar la diferencias entre los perfiles de cada uno de éstos, debido a la ausencia de unidad que existe en el Sistema Educativo Militar. Además considera que el área educativa presenta en los actuales momentos limitaciones de infraestructura, dado que, si bien es cierto que hubo un tiempo en el que era posible albergar un número considerable de cadetes y oficiales en las respectivas escuelas de formación, también es cierto que la organización ha crecido en el tiempo requiriendo un mayor ingreso de éstos sin que se hayan generado serias modificaciones estructurales acordes a estas exigencias.

En este mismo orden de ideas, el sujeto 6 afirma que no existe correspondencia suficiente entre los perfiles de ingreso y egreso en los cursos de capacitación, en este sentido informó que actualmente está en revisión la correspondencia de estos perfiles para los diferentes cursos obligatorios que se realizan dentro de la institución Armada, con el fin de permitir un mejor engranaje entre los mismos, ya que la misma institución, a través de su proceso de retroalimentación, ha podido constatar que existen eventuales cursos que no tienen hilación en cuanto a los perfiles respectivos de estos oficiales.

Por su parte, el sujeto 2 considera una debilidad importante del proceso educativo es el hecho de que no pueda llegar a cubrir en su totalidad a todos los oficiales, lo cual viene dado en gran parte por la escasez de recursos financieros asignados a este proceso.

El sujeto 4 sostiene que una debilidad a considerar es la alta rotación de los oficiales en los cargos, a pesar de ser un elemento inherente a la organización militar el hecho de rotar personal con cierta frecuencia. Llama la atención la opinión emitida por este sujeto con respecto a la información teórica obtenida a través de Guariguata (1997), quien afirma que la estabilidad prolongada en alguna unidad o un lugar no tiene en el medio militar el mismo concepto que en otras organizaciones, donde, la larga permanencia puede considerarse posible, deseable y beneficiosa.

Este sujeto acota también como una debilidad importante a considerar la saturación o sobrecargo de roles del oficial, ya que no se corresponde la cantidad de oficiales existentes versus las funciones a cumplir por cada uno de ellos.

El sujeto 7 acota que una desventaja del proceso educativo existe en cuanto a la dificultad de actualización y capacitación dependiendo de los cargos operativos que ocupa el oficial. De este modo se genera lo que Janowits (1985, c.p Irving. 2003) considera oficiales de carrera prescrita y carrera adaptativa. Al respecto informó que el recurso humano de la Armada ha enfrentado algunos problemas referidos al espacio geográfico que abarca (terrestre, aéreo, fluvial, lacustre y marítimo) dada la magnitud de la misión que debe cumplir, lo que ha generado dificultades en cuanto a la actualización de estudios o cursos obligatorios que deben

realizar los oficiales para ocupar cargos superiores (ascensos), siendo esta dificultad más notoria en los oficiales que ocupan cargos operativos.

El sujeto 6 considera que existe muy poca participación del recurso humano en investigación y desarrollo, lo cual viene dado por la consecuencia directa de escasez de recursos financieros existentes, razón por la cual la Armada durante un tiempo considerable ha mantenido un alto nivel de dependencia tecnológica y educativa tanto de entes nacionales como de internacionales.

En función de la información suministrada por los diferentes entes que intervienen en el proceso educativo y en función de lo expuesto en el marco referencial, se presenta un listado con las **debilidades** consideradas por éstos como más significativas:

1. Eliminación de especialidades en la Escuela Naval de Venezuela.
2. Recursos financieros insuficientes.
3. Existe dependencia de sectores profesionales de la sociedad civil.
4. Organización educativa se encuentra aún en proceso de engranaje.
5. Los centros educativos poseen espacios físicos insuficientes para la población actual (en el área de formación).
6. Limitada posibilidad de estudios fuera de la Armada a un número considerable de oficiales.
7. Alta rotación de oficiales en los cargos.
8. Sobrecargo de roles en los cargos.
9. Dificultades de actualización, capacitación o de realizar estudios dependiendo de los cargos (operativos) a ocupar.
10. Poca participación del recurso humano en investigación y desarrollo.
11. Insuficiente correspondencia entre los perfiles de ingreso y egreso en los cursos de capacitación.

Nivel Externo o macro nivel:

1. Tablas resumen de las entrevistas:

Oportunidades:

Tabla N° 11: Opiniones referentes a las oportunidades identificadas en el proceso educativo.

Oportunidades identificadas en el proceso educativo						
Comandancia General de la Armada				Centros Educativos		
Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7
Un Estado para el cual la Institución trabaja, que permite unas oportunidades de mejor preparación a partir de las demandas que posea, ya que actualmente hay más presencia de la FAN en general en otros campos que antes eran de la sociedad civil, y esto constituye una fortaleza para hacer mejoras y adaptaciones a los planes de estudio que permitan incluir más conocimientos y especializar el ámbito de acción.	Creación de escenarios donde se exija la participación del recurso humano de la Armada en otras actividades externas, dado el papel más activo de la Armada y la FAN en general que se está dando actualmente . Esto permite que el oficial en este caso pueda adquirir nuevos conocimientos que le permitan desempeñar cualquier función que el Estado le imponga.	Existencia de convenios con otros centros de formación nacionales e internacionales (dentro del ámbito militar y fuera de éste)	Una oportunidad, aparte de la adquisición y capacitación de la tecnología necesaria para el proceso educativo puede venir dado también por la situación actual de ingresos petroleros, lo que podría hacer que se cuenten con más recursos financieros.	Nuevas tecnologías que pueden ser incorporadas en el continuo mejoramiento del proceso educativo, así como las profesiones que existen externamente a la Institución y de las que ésta se puede beneficiar.	El nivel de preparación del recurso humano dentro de los centros educativos es bastante alto permite intercambiar con otras universidades para la formación y capacitación de los oficiales.	Existencia de demandas en materia marítima por parte del Estado que competen directamente a la Armada, por tanto son oportunidades para preparar mejor al recurso humano militar. Igualmente están los cursos por convenio con otras entidades civiles que complementan la preparación del oficial.

Con respecto a las oportunidades que ofrece el entorno al proceso educativo las opiniones emitidas fueron las siguientes:

El sujeto 1 considera que una oportunidad del entorno que puede ser aprovechada con el fin de mejorar el proceso educativo, son las continuas demandas del Estado donde la Armada de Venezuela posea ámbito de acción, lo que amerita ajustes y continuas revisiones tanto del proceso de formación como el de capacitación del oficial para adaptarse a las necesidades que demande el Estado, sobre la realidad de que actualmente la institución de la FAN en general tiene una presencia más activa en contextos que antes eran de naturaleza civil. El sujeto 7 consideró esto también como una fortaleza, pero enfocó su opinión hacia demandas en materia marítima específicamente que posea el Estado son oportunidades para preparar mejor al recurso humano militar.

Al respecto, el sujeto 5 acota que, dentro del concepto actual de defensa integral establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, existe la necesidad

de atender otros escenarios que anteriormente no se manejaban dentro del Concepto Estratégico Naval, por lo que la capacidad de la institución de afrontar con éxito estas nuevas actividades externas exigen que el recurso humano, y en especial los oficiales de la Armada, tenga un nivel de preparación adecuado, flexible, actualizado, con capacidad de laborar en forma conjunta con otras instituciones. Esto exige el nivel de preparación académico, militar, cultural y personal de cada uno de los hombres, acorde con la incorporación de nuevas tecnologías, para afrontar los nuevos retos establecidos en la organización.

En este sentido, el sujeto 2 considera una oportunidad la creación de escenarios externos que exigen la participación del recurso humano de la Armada en otros escenarios, sin, por supuesto, desatender su misión principal. En este sentido, dicho sujeto hizo mención al operativo “Oro Negro”, con el fin de detener presuntos planes de sabotaje a PDVSA en el estado Zulia, así como otros planes sociales y de defensa han aumentado la participación de la Armada en los últimos meses. En este sentido se da una oportunidad para revisar los planes de estudio y adaptarlos a la creación de nuevos perfiles.

Por su parte, el sujeto 5 menciona que la oportunidad mejor aprovechada del entorno viene dada por el contexto tecnológico, ya que la Armada ha ido incorporando nuevas tecnologías en función de satisfacer sus propias necesidades, lo que ha implicado una continua actualización del recursos humano, y esto se ha visto reflejado mayormente en ajustes al proceso de capacitación.

En otro orden de ideas, el sujeto 5 menciona como una oportunidad la incorporación de diferentes profesiones provenientes de otros centros de estudios ajenos a la FAN, dada la flexibilidad que ésta posee en el aspecto educativo, colocando como ejemplo la creación del CUFOEN. En este sentido, la Armada se permite obtener del entorno especialidades que le ayuden a llevar a cabo su misión organizacional. Es interesante observar cómo un mismo hecho es observado tanto del punto externo como desde el punto interno de la organización, ya que el sujeto 6 observó que el hecho de poseer diferentes profesiones dentro de la Armada era una fortaleza, ya que lo observa desde la perspectiva interna, cuando ya el personal se encuentra efectivamente dentro de la Institución, mientras que el sujeto 6 considera que es una

oportunidad permanente y latente dada por el entorno, que es el que provee a la Armada continuamente de personal externo.

Otra oportunidad considerada por los entrevistados fue la existencia de cursos por convenios con otros centros de formación nacionales e internacionales. Al respecto el sujeto 7 acota que el aspecto educativo es considerado dentro de la institución un pilar fundamental que es aprovechado en forma sostenida, lo que demuestra la flexibilidad, preparación académica y cumplimiento de los requerimientos exigidos para brindar una plataforma educativa sólida, de acuerdo a las exigencias actuales, permitiendo además proyectar la imagen institucional de la Armada a través de su recurso humano. Este aspecto radica principalmente en que los niveles de preparación de los oficiales se encuentran acordes con las demás instituciones universitarias nacionales e internacionales, permitiendo generar constantes intercambios y cursos a través de convenios.

En cuanto a los cursos por convenios, el sujeto 3 consideró importante destacar que la Armada ha establecido convenios con las instituciones universitarias nacionales, entre las cuales se pueden mencionar la Universidad Santa María (USM) y la Universidad Central de Venezuela (UCV). En el caso de la UCV existen convenios para los oficiales que están realizando el curso de Estado y Comando Conjunto, permitiéndoles realizar a la vez la especialización de Magíster de Gerencia Empresarial en dicho centro de estudio.

En este mismo orden de ideas, el sujeto 6 opinó que era una oportunidad del entorno el hecho de que exista el intercambio con otras instituciones universitarias, lo que complementa en gran manera la preparación del recurso humano. Al respecto acota que es muy importante no limitarse a la preparación recibida a través de los centros educativos, ya que el oficial debe recibir una preparación lo más integral posible, no sólo limitativa en el ámbito militar. Coloca como ejemplo la oportunidad que tiene el oficial de realizar el Magíster en Gerencia Empresarial impartido por la Universidad Central de Venezuela, lo cual complementa su preparación gerencial necesaria para comandar.

Por su parte, el sujeto 3 informó que actualmente existe un convenio con la USM donde se permite a los oficiales la realización de estudios de pregrado en las carreras de

Farmacia, Odontología, Ingeniería Civil, Informática, Telecomunicaciones, Economía, Comunicación Social, Administración, Contaduría Pública, Derecho, Educación y otras carreras que se aperturen a futuro. En cuanto a postgrados se ofrecen especializaciones, maestrías y doctorados, al igual que cursos de extensión profesional (diplomados) de acuerdo a las áreas de interés del oficial, lo cual ilustra la preparación integral de la cual habla el sujeto 6. Se acotó que este acuerdo estratégico USM- Armada consiste en impartir programas específicos de cooperación mutua en el área de competencias e intereses comunes para conjugar recursos humanos y materiales, dando prioridad al fomento de la investigación científica y al desarrollo tecnológico y educativo.

También se conoció a través de este sujeto que la Armada a su vez brinda la oportunidad a los egresados de la USM de incorporarse al programa CUFOEN dictado en la ENV, siempre que reúnan los requisitos exigidos y de acuerdo a las necesidades de la organización. Adicionalmente, es posible realizar intercambios de docentes en el área de investigación científica y tecnológica para el recurso humano y de interés para el desarrollo del país. A nivel internacional la Armada mantiene convenios con los países en los que existe este componente militar, siendo la mayoría de estos cursos de naturaleza militar.

El sujeto 4 consideró una oportunidad importante aquella dada por el contexto económico, refiriéndose al giro en materia económica dado por el Estado venezolano que ha brindado una nueva coyuntura en materia petrolera al generar un mayor ingreso de recursos financieros al Estado.

En este sentido, dicho sujeto considera que dicha coyuntura permitiría incrementar el ingreso en materia educativa a todas las instituciones públicas, de las cuales la Armada forma parte, y de lo cual puede beneficiarse.

En función de la información suministrada por los diferentes entes que intervienen en el proceso educativo así como lo expuesto en el marco referencia, se desprenden las **oportunidades** más importantes:

1. El nivel de preparación del recurso humano dentro de los centros educativos de la Armada permite que exista el intercambio con otras instituciones universitarias.
2. Demandas por parte del Estado para ser atendidas por la Armada.
3. Incorporación de nuevas tecnologías a las necesidades de la Armada (actualización del recurso humano).
4. Existencia de profesiones externas necesarias dentro de la Armada.
5. Existencia de cursos por convenios con otros centros de formación nacionales e internacionales.
6. Coyuntura petrolera que genera ingresos y por ende permite incrementar el presupuesto.
7. Creación de escenarios que exigen la participación del recurso humano de la Armada en otras actividades externas.

Amenazas:

Tabla N°12 : Opiniones referentes a las amenazas identificadas en el proceso educativo.

Amenazas identificadas en el proceso educativo						
Comandancia General de la Armada				Centros Educativos		
Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7
	La dinámica a nivel global es muy cambiante y se requieren procesos de adaptación acelerados. Problema de la frontera es otra amenaza constante, en cuanto a que muchos de los oficiales no les es posible capacitarse con la misma frecuencia y continuidad que los que no se encuentran en la frontera. En este sentido no existe una infraestructura totalmente desarrollada de los centros educativos para solventar este problema.	Principalmente la alta dependencia externa en materia tecnológica por no contar con la infraestructura completa en esta materia.	En realidad la principal amenaza viene dada por no poseer la plataforma tecnológica dados los elevados costos en esta materia que merman en el área educativa.	Existe una alta dependencia del CNU para la aprobación de los planes de estudios y niveles universitarios, ya cada uno de estos componentes ha solicitado ante este organismo la aprobación de sus respectivos planes de estudio y niveles universitarios, sin tomar en cuenta que existen lineamientos horizontales (perfiles de ingreso y egresos) necesarios para lograr un mismo nivel de preparación entre los componentes.	La principal amenaza viene dada por la rapidez en los cambios tecnológicos y a la poca capacidad de adaptación que se da por poseer los pocos recursos financieros. Es necesario que se realice con los nuevos equipos y material que se adquiere la transferencia de tecnología de una vez, para que la Institución se provea a sí misma la tecnología que necesite.	El poco desarrollo fronterizo no permite la adecuada capacitación del oficial, dado que se requiere un número considerable de oficiales en la frontera que con el sobrecargo de roles no le permiten la capacitación continua.

En cuanto a las amenazas consideradas por los entrevistados, se obtuvo que:

Una amenaza importante a considerar son los altos costos en materia tecnológica, lo cual merma en el área educativa. En este sentido el sujeto 4 acotó que la Armada requiere la erogación de elevados recursos financieros, para la actualización y adquisición de nuevas tecnologías, las cuales están directamente relacionadas al proceso de formación y capacitación de los hombres a nivel estratégico, estratégico-operacional, táctico, teórico y administrativo para el manejo de estas nuevas tecnologías, que, por ser materia económica dependiente del Estado venezolano, representa serias limitaciones para la institución al momento de adquirir estas actualizaciones.

En este mismo orden de ideas el sujeto 3 opinó que es una constante amenaza del entorno la alta dependencia externa en materia tecnológica dado que éste posee una dinámica global altamente cambiante que requiere de procesos de adaptación acelerados, lo que incide en la capacidad de que se den cambios en el proceso educativo del oficial de la Armada.

El sujeto 6 opina en la misma línea, fundamentando su opinión en que la Armada necesita desarrollar localmente y por sí misma los sistemas de armas avanzados que adquieren de otros países para cubrir de forma efectiva sus necesidades. Por tanto, mientras la institución no adquiera una transferencia avanzada de tecnología, el contexto tecnológico será una amenaza en ese aspecto, porque el sector militar irá quedándose rezagado y con atraso respecto a los mismos sectores del mundo.

El sujeto 1 hizo igual mención a este punto, acotando que la dependencia tecnológica externa se hace cada vez más evidente, ya que los equipos de la Armada se hacen obsoletos con mucha rapidez y se requiere continuamente del entorno las nuevas tecnologías para la adaptación a éste, sin poder generar de forma estructural la transferencia de tecnología que permita darle autonomía a la Armada de Venezuela.

El sujeto 5, por su parte, menciona que es necesario considerar que en la actualidad los componentes militares han estado llevando de forma individual los planes educativos mediante lineamientos de carácter vertical. Esto significa que cada uno de estos componentes solicita ante el Consejo Nacional de Universidades (CNU) la aprobación de sus respectivos planes de estudio y niveles universitarios, sin tomar en cuenta que existen lineamientos horizontales (perfiles de ingreso y egresos) necesarios para lograr un mismo nivel de preparación entre los componentes.

Esta necesidad expuesta por el CNU de mantener un orden conjunto y no individual sobre estos perfiles ha generado un foco de discusión y trabas de carácter administrativo y técnico, lo cual merma sobre el recurso humano (oficiales) de la FAN, viéndose la Armada afectada directamente. Por tanto, el CNU representa una amenaza, ya que resta autonomía en la aprobación de los planes de estudios y niveles universitarios.

Por otra parte, el sujeto 7 y el sujeto 2 hacen mención al poco desarrollo existente en la frontera venezolana y a las amenazas existentes en esas regiones. En este sentido, el sujeto 7 menciona que la Armada requiere la presencia de un número elevado de oficiales en misiones de la frontera colombo-venezolana, dado que se ha incrementado la actividad subversiva y delictiva por parte de la guerrilla, además de la intensa actividad de siembra y cultivo de drogas, lo que hace que surja la necesidad de ubicar a lo largo de la frontera terrestre puestos militares en puntos estratégicos, que son principalmente zonas aisladas. Esto, en consideración a las funciones que cumplen, a la multiplicidad de roles, y al espacio geográfico, no le permiten en forma continua incrementar la capacitación. Por tanto, considera que esto es una amenaza constante que no permite la adecuada capacitación del oficial.

El sujeto 2 opinó por su parte que el tema de la frontera debe ser considerado una amenaza mientras exista la carencia de infraestructura en los centros educativos (tanto física como tecnológica), ya que estos oficiales no tienen el acceso a la capacitación constante y se quedan rezagados en ese aspecto con respecto a los que no son enviados a la frontera.

En función de la información suministrada por los diferentes entes que intervienen en el proceso educativo así como lo expuesto en el marco referencial, se desprenden las **amenazas** más importantes:

1. Dependencia del CNU para la aprobación de los planes de estudios y niveles universitarios.
2. Poco desarrollo fronterizo no permite la adecuada capacitación del oficial.
3. Alta dependencia externa en materia tecnológica.
4. Elevados costos en materia tecnológica que merman en el área educativa.

A partir de la información suministrada en esta oportunidad, se obtuvo el insumo necesario para elaborar la matriz de DOFA, lo cual constituye el instrumento de análisis de la presente investigación. Dicha matriz está dividida en cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Por tanto, se realiza de esta forma la comparación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas variables

que constituyen los factores internos y externos según lo suministrado por los informantes clave.

Para la elaboración de la matriz DOFA fue asignado un peso cualitativo a cada variable interna y externa de acuerdo a la relativa importancia que tiene cada factor para el éxito de la organización, según la información obtenida y el criterio de las investigadoras . Dicha ponderación va desde Muy Alto (MA) hasta Bajo (B) y la misma fue determinada tomando en los factores internos del proceso educativo identificados en la entrevistas y en qué medida se pueden ver influenciados por los factores del entorno considerando la información de los entrevistados.

A continuación se presenta la definición de cada peso cualitativo asignado a criterio de las investigadoras a partir de la información obtenida:

- **Muy Alto (MA):** Nivel de incidencia que repercute prioritariamente sobre las variables que afectan el logro de la misión organizacional.
- **Alto (A):** Nivel de incidencia que repercute sobre las variables que afectan el logro de la misión organizacional de manera significativa, siendo en todo caso menor a las consecuencias que genera las variables calificadas como MA.
- **Medio (M):** Nivel de incidencia que repercute sobre determinadas variables, sin que ello afecte de manera trascendente la misión organizacional.
- **Bajo (B):** Nivel de incidencia no repercute de forma inmediata en la misión organizacional, pudiendo ser abordadas una vez superadas las variables calificadas como MA.

4. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.

4.1 Análisis comparativo de Fortalezas-Oportunidades-Amenazas

Una vez creada esta escala, se realizó en esta matriz la comparación entre los factores internos y externos con el fin de conocer cómo se ven afectadas y si tienen relación entre ellas.

A continuación se presenta la matriz DOFA presentando cada elemento interno comparado con el externo. Primero se presenta el análisis comparativo de las Fortalezas a raíz de la comparación con las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla N°13: Fortalezas-Oportunidades-Amenazas.

		FORTALEZAS											TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	
OPORTUNIDADES	O1	B	MA	M	B	B	MA	B	A	MA	MA	B	4MA/1A
	O2	B	A	B	B	B	MA	MA	M	B	MA	B	3MA/1A
	O3	M	MA	B	MA	MA	B	B	MA	A	A	B	4M.A/2A
	O4	B	B	B	B	MA	MA	B	B	B	B	B	2M.A
	O5	M	M	M	MA	A	M	A	MA	MA	B	MA	4MA/1A
	O6	B	A	A	MA	B	A	B	A	B	B	MA	2MA/4A
	O7	MA	A	B	B	MA	MA	MA	MA	B	MA	B	6MA
AMENAZAS	A1	A	B	MA	B	B	B	A	MA	B	B	B	1MA
	A2	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	1A
	A3	M	MA	B	B	MA	B	B	M	B	B	B	2MA
	A4	B	MA	M	M	B	B	B	A	B	B	B	1MA
TOTAL		1MA	4MA	1MA	3MA	3MA	4MA	2MA	4MA	2MA	3MA	2MA	
		1A	3A	2A		1A	1A	1 ^a	4A	1A	1A		

En esta tabla fueron comparadas las fortalezas identificadas en las entrevistas semi-estructuradas con las oportunidades y amenazas del entorno. En función de esta comparación se consideró si la relación entre ellas era baja o, por el contrario, influye de manera notable dentro de la institución, según el criterio de las investigadoras.

Una vez realizada esta comparación, se colocó en cada una de las casillas la ponderación cualitativa respectiva, y se procedió a sumar en forma vertical las fortalezas, con el fin de determinar cuál de ellas es de mayor importancia, y de forma horizontal, con el fin de

determinar cuál oportunidad y amenaza tenía más influencia positiva o negativa para aumentar o minimizar las ventajas o fortalezas del proceso educativo.

Para la sumatoria cualitativa de las amenazas, sólo se consideró aquellas catalogadas como MA y A según la comparación realizada.

A partir de estos resultados, estas son las fortalezas en orden de importancia:

Tabla N°14: Fortalezas en orden de importancia

F8	F2	F6	F5	F4	F10	F9	F7	F11	F3	F1
4MA	4MA	4MA	3MA	3MA	2MA	2MA	2MA	2MA	1MA	1MA
4A	3A	1A	1A		1A	1A	1A		2A	1A

Tomando en cuenta estos datos, se consideran las tres fortalezas más importantes del proceso educativo las siguientes:

1. En primer lugar está la fortaleza número ocho (F8), la cual enuncia que el proceso educativo de la Armada consiste en la planificación para el mejoramiento y desarrollo profesional a través de postgrados conducentes y no conducentes a título.
2. La segunda fortaleza en importancia del proceso educativo, es la número dos (F2), la cual implica que la formación esté ajustada, en la medida de lo posible, a los cambios tecnológicos.
3. En tercer lugar se considera una fortaleza importante para el proceso educativo la número seis (F6) la cual está relaciona con la incorporación de otras profesiones dentro de la institución.

A partir de la Tabal N°13 se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas, las cuales se presentan en orden de importancia.

Tabla N° 15: Oportunidades por orden de importancia

O7	O3	O1	O5	O2	O6	O4
6M.A	4M.A	4M.A	4M.A	3M.A	2M.A	2M.A
	2A	1A	1A	1A	4A	

En función de esta tabla, fueron seleccionadas para el análisis las oportunidades cuyo peso cualitativo es M.A, siendo éstas las siguientes:

O7: Creación de escenarios que exigen la participación del recurso humano de la Armada en otras actividades externas.

O3: Incorporación de nuevas tecnologías a las necesidades de la Armada (actualización del recurso humano).

O1: El nivel de preparación del recurso humano dentro de los centros educativos de la Armada permite que exista el intercambio con otras instituciones universitarias.

O5: Existencia de cursos por convenios con otros centros de formación nacionales e internacionales.

O2: Demandas por parte del Estado para ser atendidas por la Armada.

O6: Coyuntura petrolera que genera ingresos y por ende permite incrementar el presupuesto.

O4: Existencia de profesiones externas necesarias dentro de la Armada.

Tabla N° 16: Amenazas por orden de importancia

A1	A3	A4	A2
2M.A	2M.A	A1M.A	1A
1A		1A	

A partir de esta tabla, fueron seleccionadas todas las amenazas para realizar el análisis de las mismas con las debilidades, las cuales se presentan a continuación:

A1: Dependencia del CNU para la aprobación

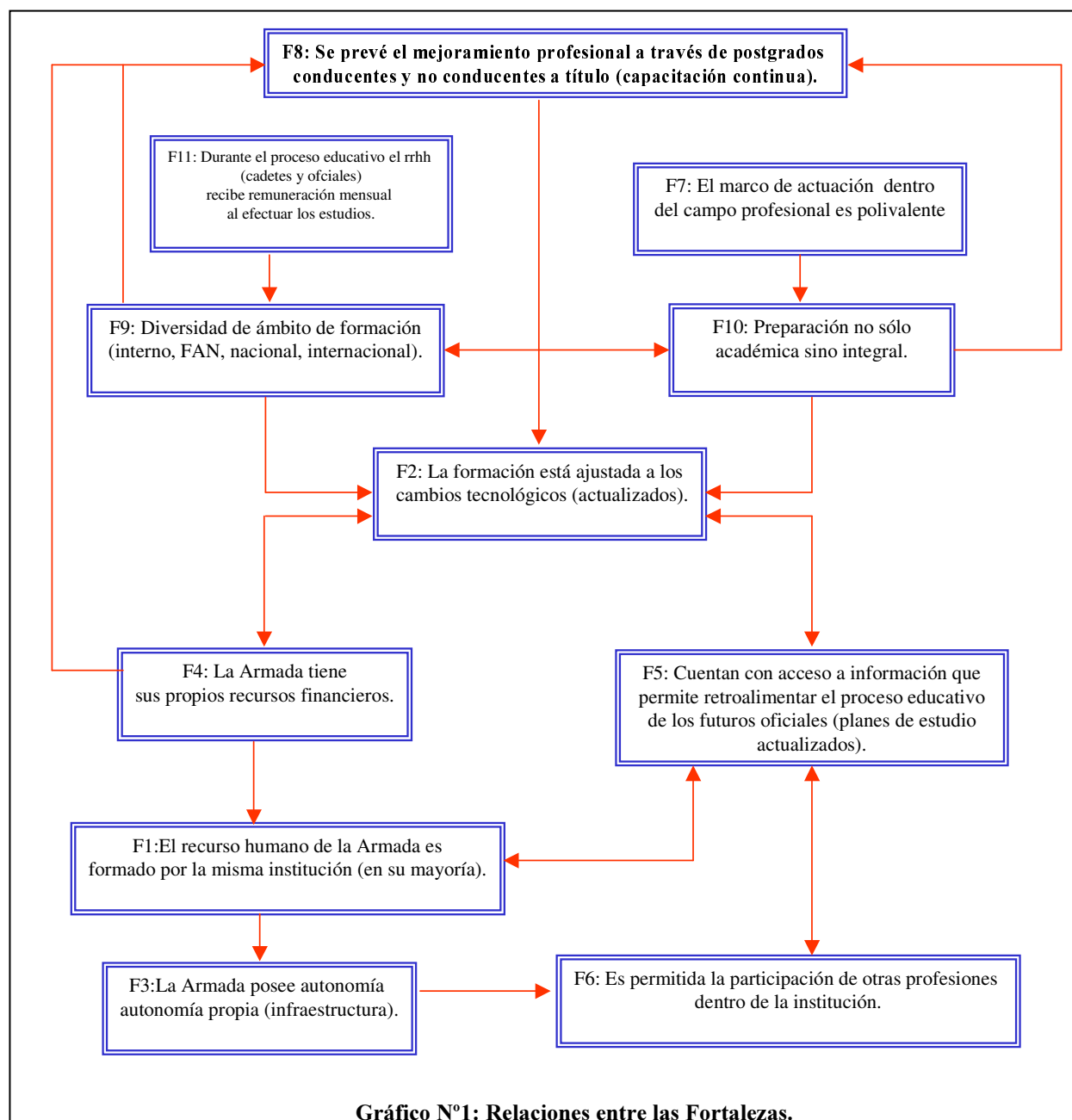
de los planes de estudios y niveles universitarios.

A3: Alta dependencia externa en materia tecnológica.

A4: Elevados costos en materia tecnológica que merman en el área educativa.

A2: Poco desarrollo fronterizo no permite la adecuada capacitación del oficial.

En función de lo enunciado anteriormente se presenta un gráfico que relaciona las fortalezas entre sí, a partir del cual se desprende el análisis de las mismas.



La orientación educativa, según lo establecido en el Reglamento Educativo Militar (2002) en su artículo 62, es una prioridad dentro de la FAN, y está concebida dentro de un contexto especializado a fin de atender los aspectos físicos, psicológicos, sociales y espirituales del individuo miembro de la organización para garantizar el éxito profesional en su desempeño a futuro.

En tal sentido, la Armada de Venezuela cuenta con una planificación de carrera que prevé el mejoramiento profesional de los oficiales a través de los postgrados conducentes y no conducentes a título, según lo estipulado en el “Manual de Patrón de Carrera del Oficial Naval por especialidad”, el cual es elaborado, revisado y actualizado por la División de Recursos Humanos. Dicho manual establece el desarrollo que va a tener el oficial desde el grado de Alférez de Navío hasta el grado de Capitán de Navío, en las diferentes especialidades a lo largo de toda su carrera dentro de la institución, y es el plan de carrera perfectamente conformado lo cual constituye la principal fortaleza de la institución (F8).

Dicha organización cuenta además con una planeación de recursos humanos tal como la define Sherman (1999), donde se exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de personal. Por tanto, el proceso educativo, como parte de la planificación de la Armada, es revisado y actualizado en función de los cambios tecnológicos (F2), para que de esta manera la institución pueda lograr su misión a través de la reajuste constante de los procesos de formación, capacitación, adiestramiento, desarrollo y mantenimiento del recurso humano naval, ejecutado por el Comando Naval de Educación en concordancia con los lineamientos establecidos por el Sistema Educativo Militar y Nacional.

Para ello, este Comando tiene bajo su dirección a los centros educativos de la Armada, los cuales son los responsables de la formación presencial, a distancia o virtual, grupal del recurso humano, garantizando el mantenimiento de la generación de relevo del personal militar y además instruyendo al personal militar a lo largo de la carrera en los aspectos claves que necesite la institución para adaptarse al entorno. De esta manera es posible percibir la relación entre la primera y la segunda fortaleza más importante del proceso educativo: un plan de carrera estructurado y actualizado continuamente a los cambios del entorno tecnológico.

Los centros educativos cuentan con aulas y laboratorios equipados con alta tecnología, lo cual constituye una mejora importante en materia de infraestructura tecnológica que ha sido posible debido a que la institución cuenta con sus propios recursos financieros lo cual fue otra fortaleza considerada por los informantes clave (F4).

La autonomía que en el terreno financiero ha permitido generar entonces otra fortaleza: que el recurso humano de la Armada se formado por la misma institución, en gran parte (F1) a través de la creación de una infraestructura propia para llevarlo a cabo (F3). Además, permite fortalecer la fortaleza principal de la organización: la capacitación continua con un plan de carrera bien estructurado.

El mejoramiento profesional también viene dado por la diversidad del ámbito de formación del oficial a través de los convenios y/o intercambios con instituciones nacionales e internacionales (F9) también permite ajustar el proceso educativo y por ende los cursos o postgrados conducentes y no conducentes a título académico, relacionándose también con F8. Con la incorporación de estos convenios se ha permitido la integración de las redes informáticas de la FAN con la red de cooperación universitaria nacional e internacional, donde el estudiante utiliza la infraestructura tecnológica para fines educativos y no sólo de índole administrativa y/o de comunicación militar, tal como está establecido en el artículo 66 del Reglamento Educativo Militar (2002). Se trata de aprovechar y desarrollar “proveedores” de instituciones universitarias.

La diversidad en el ámbito de formación permite fortalecer la preparación integral del oficial (F10) y viceversa: esta preparación permite que el oficial se adapte mejor a los cursos y convenios establecidos más allá del contexto de la FAN. Esto permite crear otra de las fortalezas percibidas dentro de la entrevistas, que el marco de actuación del oficial dentro del campo profesional sea polivalente (F7). Por tanto se logra de esta manera uno de los objetivos de la capacitación según Páez (1991): formar trabajadores polivalentes y capaces de desempeñar de manera óptima distintos puestos de trabajo. La flexibilidad o polivalencia conduce a los egresados de la Escuela Naval de Venezuela a conocer y desempeñar hasta seis o siete funciones según requiera la organización, a desarrollar y adoptar actitudes que lo

convierten en un recurso humano que posee conocimiento y una eficiencia básica para actuar en la totalidad institucional (ENV 2000).

Otro aspecto considerado una fortaleza según los entrevistados, es el referente a la remuneración que recibe el recurso humano militar durante su formación en la ENV y la capacitación que recibe en los otros centros de estudio de educación superior (F11). De esta manera el oficial, durante el proceso educativo, recibe la remuneración establecida por ley de acuerdo al grado que ocupe según el artículo 290 de LOFAN (1995). Adicionalmente, el Comando Naval de Educación tramita, ante la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto de la F.A.N, los programas de becas de estudio, tomando en cuenta los convenios establecidos con las diferentes instituciones educativas nacionales y extranjeras de prestigio reconocido, según lo establecido en el Reglamento Educativo Militar (2002), artículo 117.

De esta manera es posible percibir como la misma institución financia el proceso para contar con el nivel profesional que requiere. El objetivo es que los trabajadores tengan acceso a la educación formal, tal como lo enuncia Páez (1991).

Es importante acotar que el proceso educativo no sólo se adapta a partir de los cambios ocurridos en el contexto tecnológico, también se adapta en función de la retroalimentación, la cual viene dada por el proceso de evaluación del desempeño de los egresados de los centros educativos con la finalidad de verificar el logro del perfil profesional propuesto y el grado de eficiencia laboral de los profesionales en el campo laboral, con el propósito de comparar la formación técnico científica y humanística del recurso humano en función de la satisfacción de la demanda, y proporcionar a las autoridades administrativas información del resultado de la formación orientada por el plan de estudio en la formación del oficial naval.

Esta retroalimentación es la denominada “Evaluación del Impacto Profesional”, la cual tiene como finalidad verificar concordancia entre el logro del perfil profesional propuesto junto el grado de eficiencia de los profesionales en el campo laboral, esto a partir de uno de los criterios básicos para evaluar la capacitación, llamado **transferencia de la capacitación**, la cual se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos

del puesto (Werther y Davis,1999). Así se garantiza que los mismos resultados del proceso educativo sean los que estaban previstos. El sistema continúa orientado hacia el mismo fin (Bohlander., Snell, Sherman, 1999), que es en este caso formar y capacitar al oficial, pero a través de la mejora de procesos.

De esta manera los centros de estudios actualizan sus planes de estudios, para así formar y capacitar un oficial adaptado a las necesidades cambiantes del entorno y de la organización. Por tanto, la retroalimentación arroja información importante en función del contexto tecnológico en especial, para proceder a la actualización de los planes de estudio (F5).

Un ejemplo interesante del sistema de retroalimentación que posee la Armada de Venezuela fue dado en el año 2001 durante el proceso de detección de necesidades, cuando la organización entendió que requería de otros campos de acción o especialidades complementar y aumentar la eficacia de acciones dentro de la misma institución.

De esta manera se incorpora el Curso de Formación de Oficiales Efectivos Navales (CUFOEN), lo que implicó crear un plan de estudio especial y ajustado, que permitiera otorgar al profesional el grado de Alférez de Navío, con rasgos específicos para actuar como un agente de cambio ante una realidad que se transforma continuamente por las exigencias de los avances del conocimiento científico, tecnológico y social. De esta manera fue creada la tercera fortaleza del proceso educativo (F6). Dicha fortaleza ya fue identificada con anterioridad a través del estudio de Carvajal (2003), quien menciona que por la misma dinámica de la organización, ésta se ha visto obligada a incorporar a su estructura organizacional, personal civil calificado para dar cumplimiento a la misión establecida en la Constitución Nacional.

En este orden de ideas se puede inferir que, a través del continuo ajuste del proceso educativo, la Armada logra estar conformada esencialmente por profesionales, organizados, equipados y adiestrados, que funcionan de manera integral dentro del marco legal de su competencia, con una alta capacidad conjunta, para garantizar la independencia y soberanía. Esto es posible dada la polivalencia o flexibilidad que obtiene el cadete que egresa del sistema

tradicional de formación de la ENV, y de la preparación de los oficiales formados en el CUFOEN.

A continuación se presenta el análisis de la relación entre las fortalezas y oportunidades del proceso educativo. Dicho análisis se desprende a partir del siguiente gráfico:

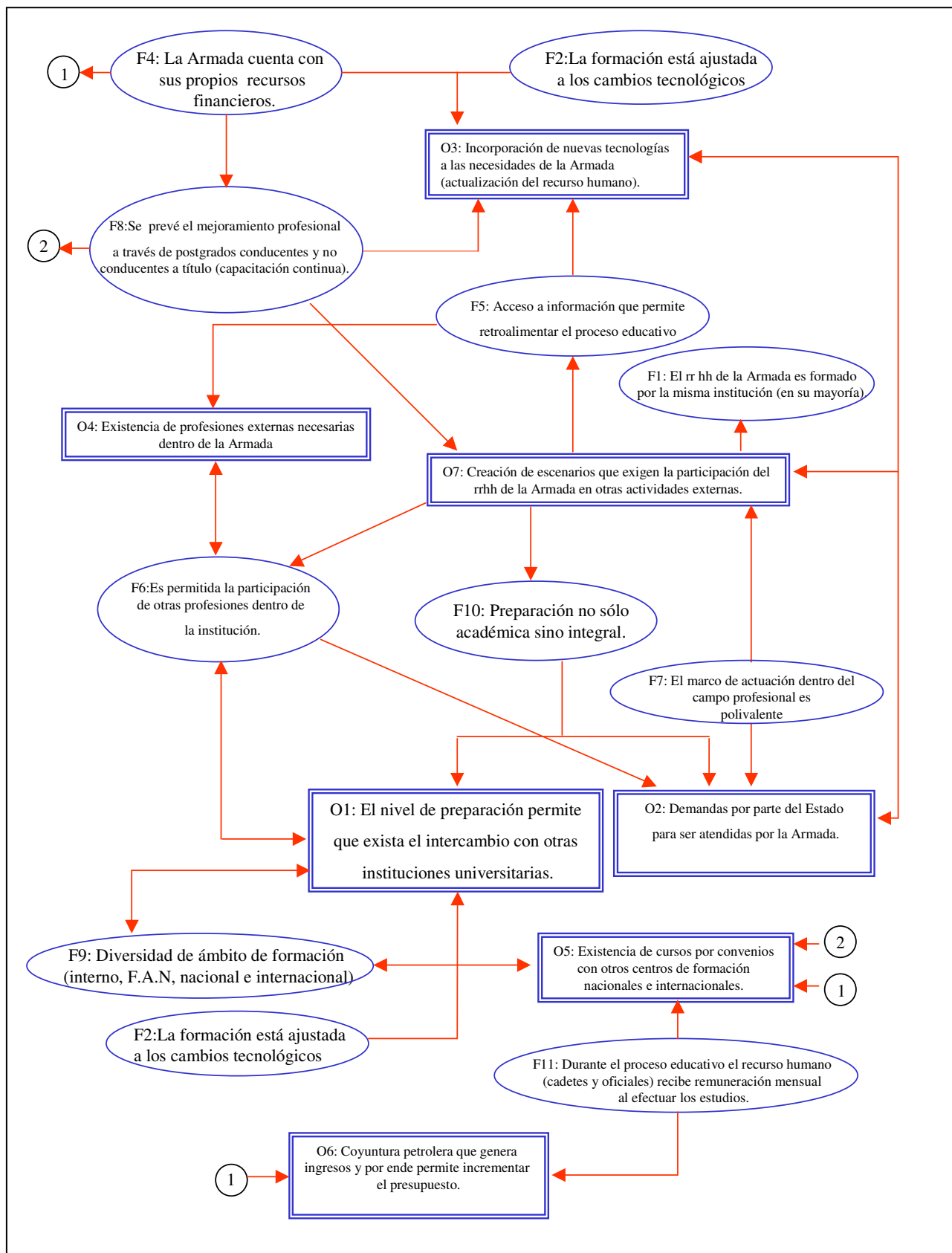


Gráfico N°2: Relación entre Fortalezas y Oportunidades

La Armada de Venezuela cuenta con sus propios recursos financieros (F4), lo cual se ve aún más fortalecido dada la coyuntura económica actual de ingreso petrolero que le permite incrementar el presupuesto destinado al proceso educativo (O6), por tanto es una oportunidad que incrementa esta fortaleza.

Además, este proceso está ajustado a los cambios tecnológicos (F2), y al contar con los recursos financieros propios y buscar adaptarse continuamente al contexto tecnológico se puede aprovechar e incorporar las nuevas tecnologías a las necesidades de la Armada y actualizar así al recurso humano oficial (O3). Dicha oportunidad permite fortalecer, en consecuencia, el mejoramiento profesional a través de la capacitación continua del oficial (F8) y facilitar el acceso a información que permita retroalimentar el proceso educativo (F5).

En cuanto a la capacitación continua, ésta se ve fortalecida por el entorno en cuanto a la creación de escenarios que exigen la participación del recurso humano de la Armada de Venezuela en otras actividades externas (O7), tales como las tareas de orden social en las que se encuentra operando actualmente, específicamente misiones y lucha contra la pobreza.

Esta oportunidad permite también facilitar que el recurso humano sea formado por la misma institución (en su mayoría) (F1) y que a través de ésta se pueda impartir una preparación integral al recurso humano militar (F10). Este nivel de preparación permite entonces que se dé el intercambio con otras instituciones universitarias (O1). A partir de esta oportunidad también se ve reforzada la fortaleza referente a la diversidad del ámbito de formación del oficial, y a la vez aprovecha la existencia de cursos por convenios con otros centros educativos nacionales e internacionales, (O5). Esta oportunidad refuerza y justifica, por otro lado, el elemento distintivo de remuneración mensual que reciben al efectuar los estudios (F11), la cual puede verse incrementada si las mejoras económicas del país lo permiten.

Igualmente, la creación de escenarios que exigen la participación del recursos humano en otras actividades es una oportunidad para fortalecer la participación de otras profesiones dentro de la institución. (F6). A la vez, esta fortaleza permite aprovechar la existencia de

profesiones externas dentro de la Armada. La creación de escenarios, por otra parte, permite la facilitar el marco de actuación del oficial al egresar con un perfil polivalente, con el cual puede aprovechar la correcta y eficiente satisfacción de las necesidades del Estado (O2).

A continuación se presenta el análisis de la relación entre las fortalezas y debilidades del proceso educativo. Dicho análisis se desprende a partir del siguiente gráfico:

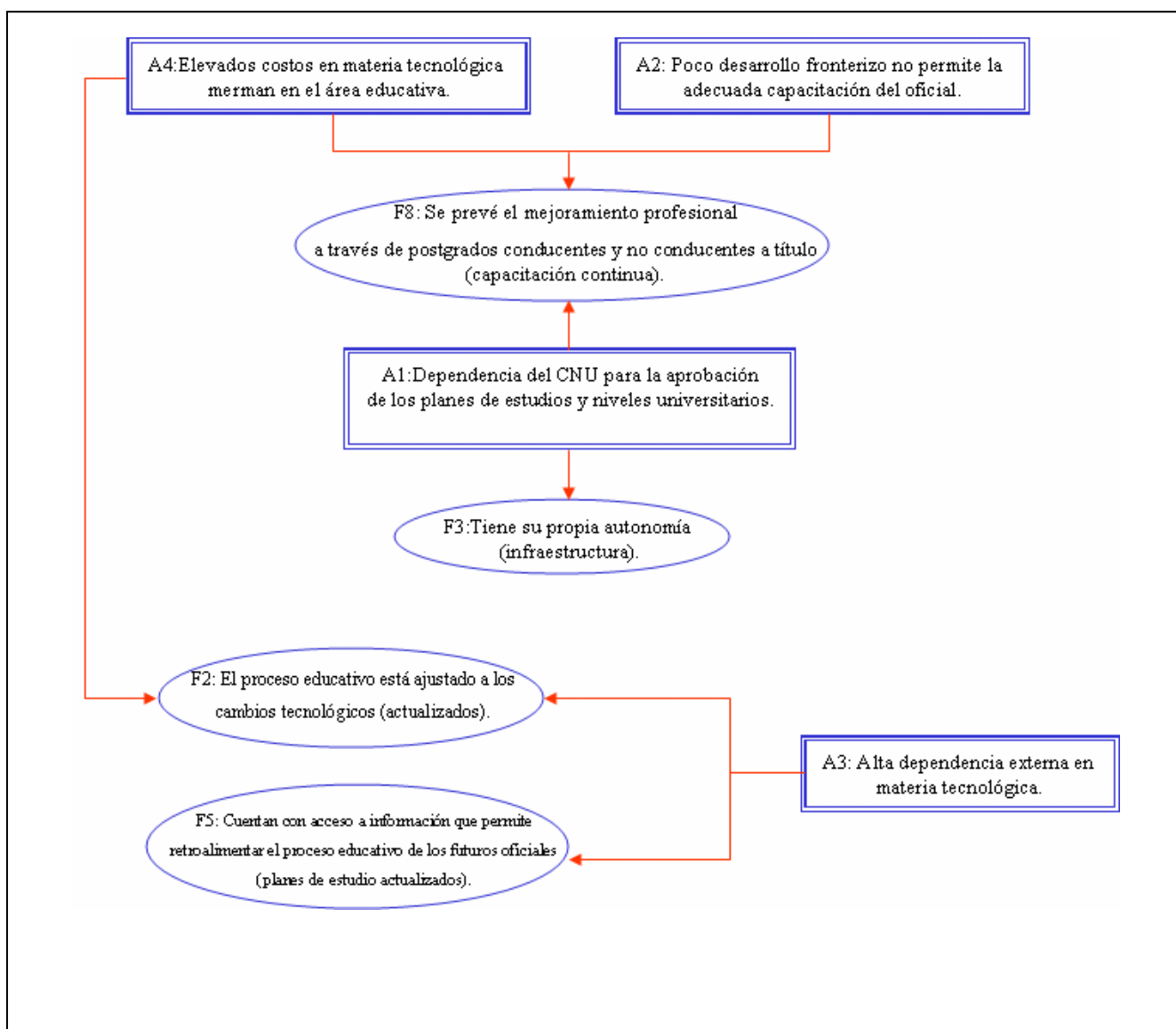


Gráfico N° 3: Relación entre Fortalezas y Amenazas

Los altos costos en materia tecnológica (A4) es una cualidad del entorno que afecta directamente al proceso educativo, ya que no se obtiene toda la tecnología o todos los avances de ésta que la Institución requiere, dada la insuficiencia de los recursos financieros. Estos altos costos representan una amenaza importante del contexto que afecta el hecho de que el proceso educativo se ajuste a los cambios tecnológicos (F2), lo cual es una de sus fortalezas principales, dada la prioridad en tecnología como estandarte de la preparación del oficial.

Esta fortaleza implica entonces que exista una alta dependencia externa de la institución en referencia al proceso educativo (A3), lo cual debilita aún más esta fortaleza, ya que está aunada con los altos costos en tecnología. Por tanto, también se ven limitadas las acciones que se puedan tomar sobre actualización de planes de estudio que resulten del sistema de retroalimentación con el que cuenta el proceso educativo, dado que la alta dependencia externa en esta materia no permite actualizar lo suficiente en esta materia

Junto con el elevado costo de la tecnología, está la situación de aquellos oficiales que ocupan cargos fronterizos (A2), donde no se ha podido lograr un desarrollo sostenido de centros educativos de formación y/o capacitación, y mucho menos de la plataforma tecnológica para llevarlos a cabo a distancia. Por tanto, se han convertido ambas en una amenaza constante para poder mejorar y actualizar el proceso educativo del oficial, principalmente en lo referente a su capacitación continua, lo cual es considerada la principal fortaleza del proceso (F8).

Por otro lado, la capacitación continua del oficial no cuenta con un grado de autonomía propio, dado que el CNU debe aprobar los planes de estudio y niveles universitarios a nivel nacional e incluyendo al ámbito de la FAN (A1). Esto representa una amenaza del entorno que debe ser considerada en la planificación de nuevos cursos o mejoras de los mismos. Por tanto, la dependencia del CNU afecta en la toma de decisiones del pensum educativo del oficial donde se planee un mejor aprovechamiento de la infraestructura o creación de infraestructura nueva (F3), retrasando los procesos de cambio que la Armada necesite, ya que en este sentido no puede actuar hasta obtener el visto bueno de la máxima autoridad universitaria a nivel nacional.

4.2 Análisis comparativo de Debilidades-Oportunidades-Amenazas

A continuación se presenta la matriz DOFA, para posteriormente realizar el análisis comparativo de las debilidades con las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla N°17: Debilidades-Oportunidades-Amenazas

		DEBILIDADES											TOTAL
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	
OPORTUNIDADES	O1	B	B	M.A	M.A	B	B	B	B	B	B	A	2M.A
	O2	B	M.A	B	B	B	B	B	M.A	M	M.A	B	3M.A
	O3	B	M.A	B	B	B	B	B	B	B	M.A	B	2M.A
	O4	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	11 B
	O5	B	M.A	B	M.A	M	A	A	B	B	A	M	2M.A
	O6	B	M.A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	1M.A
	O7	A	B	B	B	B	B	B	B	A	A	B	3A/ 8B
AMENAZAS	A1	M.A	B	B	M.A	B	B	B	B	B	B	M.A	3M.A
	A2	B	M.A	B	B	M	B	B	B	M.A	B	B	2M.A
	A3	B	M.A	B	B	B	B	B	B	B	M.A	B	1M.A
	A4	B	M.A	B	B	B	B	B	B	B	A	B	1M.A
TOTAL		1M.A	7M.A	1M.A	3M.A	2M	1A	1A	1M.A	1M.A	3M.A	1M.A	
		1A								1A	3A	1A	

A partir de estos resultados, se presentan las debilidades en orden de importancia:

Tabla N°18: Debilidades en orden de importancia

D2	D10	D4	D1	D9	D11	D8	D3	D6	D7	D5
7M.A	3M.A	3M.A	1M.A	1M.A	1M.A	1M.A	1M.A			2M
	3A		1A	1A	1A			1A	1A	

Tomando en cuenta estos datos, se consideran las tres debilidades más importantes del proceso educativo las siguientes:

1. En primer lugar la debilidad más importante de la Armada la número dos (2) referente a los recursos financieros insuficientes, ya que es primordial para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno. La misma afecta a su vez a la debilidad número diez (10) la cual es la segunda en importancia y está relacionada con la poca participación del recurso humano en investigación y desarrollo.
2. La segunda debilidad primordial para el proceso educativo de la Armada es la debilidad número cuatro (4), referida a que la organización educativa aún se encuentra en proceso de engranaje, esta debilidad genera una insuficiente correspondencia entre los perfiles de ingreso y de egreso de los oficiales para los cursos obligatorios.

A partir de la Tabal N°17 se desprende las siguientes oportunidades y amenazas, las cuales se presentan en orden de importancia.

Tabla N°19: Oportunidades en orden de importancia.

O2	O1	O3	O5	O6	O7	O4
3M.A	2M.A	2M.A	2M.A	1M.A	3A	11 B
					8B	

En función de esta tabla, fueron seleccionadas para el análisis aquellas oportunidades cuyo peso cualitativo es M.A, siendo éstas las siguientes:

O2: Demandas por parte del Estado para ser atendidas por la Armada.

O1: El nivel de preparación del recurso humano dentro de los centros educativos de la Armada permite que exista el intercambio con otras instituciones universitarias.

O3: Incorporación de nuevas tecnologías a las necesidades de la Armada (actualización del recurso humano).

O5: Existencia de cursos por convenios con otros centros de formación nacionales e internacionales.

O6: Coyuntura petrolera que genera ingresos y por ende permite incrementar el presupuesto.

En este mismo sentido se presenta las amenazas en orden de importancia.

Tabla N° 20: Amenazas en orden de importancia.

A1	A2	A3	A4
3M.A	2M.A	1M.A	1M.A

A partir de esta tabla, fueron seleccionadas aquellas amenazas cuyo peso cualitativo es M.A, razón por la cual fueron consideradas todas las amenazas para realizar el análisis de las mismas con las debilidades, las cuales se presentan a continuación:

A1: Dependencia del CNU para la aprobación de los planes de estudios y niveles universitarios.

A2: Poco desarrollo fronterizo no permite la adecuada capacitación del oficial.

A3: Alta dependencia externa en materia tecnológica.

A4:Elevados costos en materia tecnológica que merman en el área educativa.

En función de lo enunciado anteriormente se presenta un gráfico en el que se relacionan las debilidades entre sí, a partir del cual se desprende el análisis de las mismas.

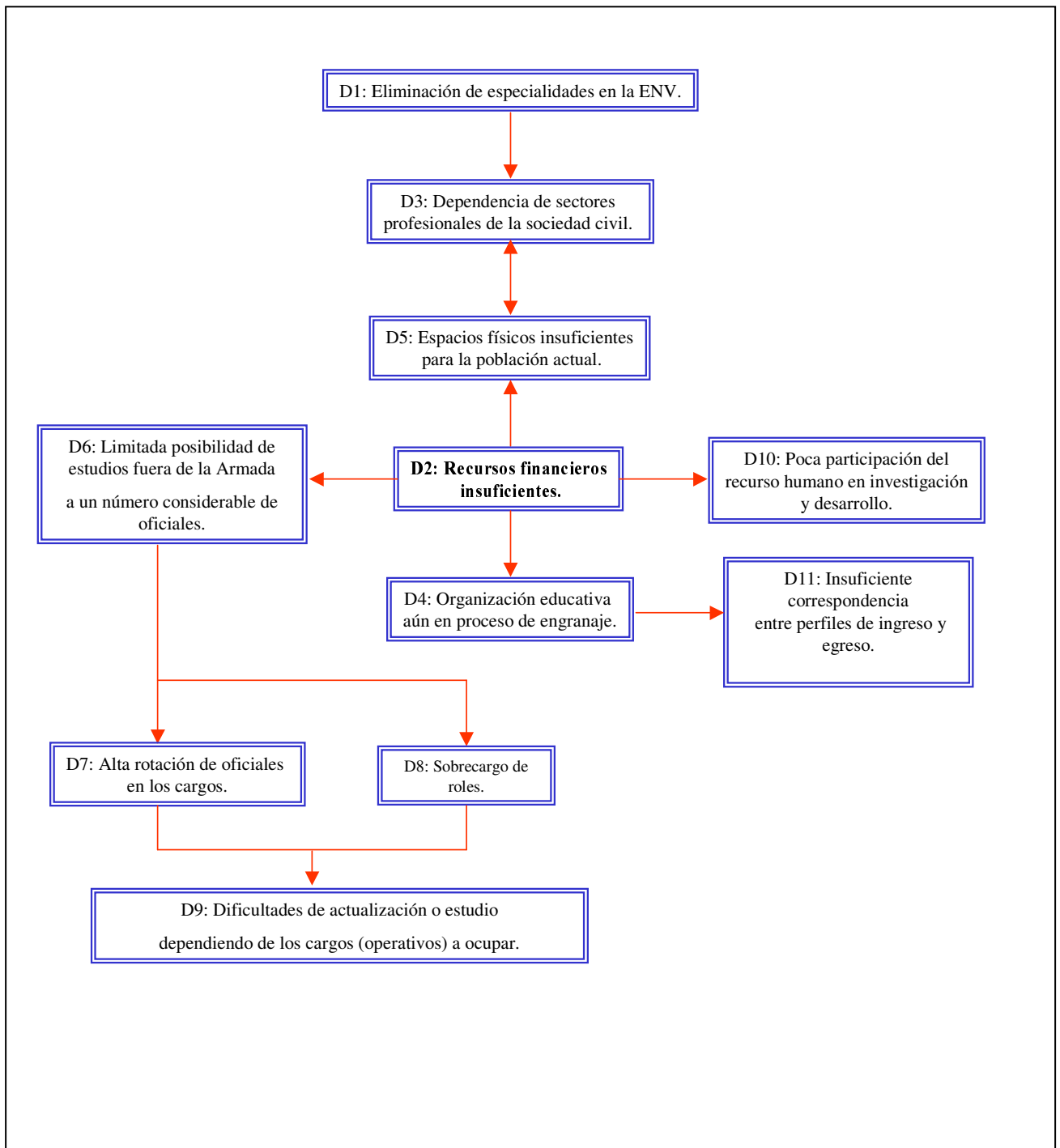


Gráfico N°4: Relación entre las Debilidades.

Dado que la Armada es un ente que pertenece a la administración pública centralizada no posee personalidad jurídica ni patrimonio propio y por ende actúa con la personalidad jurídica de la República, como lo mencionan Rupérez y otros (2002, c.p Rodríguez y Sosa, 2004), siendo el Ministerio de la Defensa quien dirige, fiscaliza y ejecuta todo lo referente a su administración (LOFAN, 1995, artículo, 309) de la FAN. En este sentido el presupuesto asignado a la FAN, ha implicado la reorientación de programas a raíz de la disminución presupuestaria global de 30, como lo menciona Luis Manuel Esculpi (El Mundo, 3-1-2005, Sofía Nederr, Este País), esto trae como consecuencia que la Armada cuente con recursos financieros insuficientes, siendo esto considerado como una debilidad primordial (D2), ya que el estado de la economía incide como lo mencionan Holley y Jennings (1980, c.p Urquijo 2001) en la organización, afectando directamente en la poca participación del recurso humano en investigación y desarrollo (D10) y mermando una de las funciones principales de la institución según lo establecido en el artículo 10 de la L.O.F.A.N (1995), en el cual se señala que la Armada debe realizar actividades de investigación y desarrollo en áreas científicas y técnicas dirigidas a fortalecer la defensa nacional.

Además, los recursos financieros no alcanzan para ser adecuadamente invertidos en el proceso educativo, lo que limita la posibilidad de que los oficiales realicen estudios fuera de la institución mediante el establecimiento de convenios y/o intercambios con instituciones nacionales e internacionales (D6) a través de la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto, según lo establecido en el artículo 64 del Reglamento Educativo Militar (2002). En este sentido el proceso de capacitación y actualización permanente a través del cual se logra desarrollar de manera eficiente al personal profesional militar, tal y como lo establece el artículo 65 del Reglamento Educativo Militar (2002), se ve afectado. Este proceso es considerado por Paéz (1991) como un sistema de apoyo que suministra la formación necesaria y requerida por el personal para desempeñar su cargo, ya que auxilia al desarrollo de los empleados para cumplir futuras responsabilidades independientemente de las actuales, según Werther y Davis (1999).

Junto a la escasez financiera se pudo reconocer, que existe otra factores que limitan la posibilidad de que los oficiales realicen estudios fuera de la institución a través de los

convenios educativos nacionales e internacionales. Estos factores están dados por la misma naturaleza de la profesión militar, ya que la misma implica alta rotación de oficiales en los cargos (D7), además de sobrecargo de roles (D8) a ejecutar según las necesidades de la Armada. Estas debilidades dificultan también el proceso de actualización o de estudio de aquellos oficiales que se encuentran laborando en cargos operativos (D9). Todo esto dificulta el desarrollo profesional del oficial previsto en el patrón de carrera. En función de esto, se resalta una de las características de la cultura militar señaladas por Carvajal (2003), y es la referida a la alta rotación del personal de oficiales en los cargos administrativos de la organización, ya que éstos duran aproximadamente dos años en cada cargo que desempeñan. Sin embargo, Guaraguata (1997) afirma que en el medio militar la periódica rotación de personal es en muchos casos deseable y beneficiosa.

En cuanto a la dificultad del proceso de actualización o de estudio de aquellos oficiales que se encuentran laborando en cargos operativos (D9), según la clasificación de carrera elaborada por Janowits (1985, c.p Irving. 2003), se puede inferir que estos oficiales son de carrera prescrita, ya que no han tenido la oportunidad de estudiar en escuelas de estado mayor en los momentos cruciales de su carrera, haciendo su plan de carrera, pero sin especializarse en exceso.

Otra debilidad identificada a través de la información de campo, es la referente a la eliminación de las especialidades (D1) Mecánica, Electrónica y Logística Naval impartidas durante el proceso de formación llevado a cabo en la E.N.V. , como consecuencia de una revisión y posterior modificación del Plan de Estudio. Al respecto Guaraguata (1997) señala que la organización para llevar a cabo sus proceso requiere de un sistema o múltiples sistemas educacionales integrados que abarquen las numerosas áreas que sean indispensables cubrir, acorde con la época y con ciertas especialidades vitales. En este sentido esta debilidad ha generado la necesidad de que la institución requiera de otras profesiones universitarias, provenientes de sociedad de la civil (D3), para ayudar en el cumplimiento de la misión de la Armada. A partir de esta dependencia la institución ha incorporado más recurso humano externo (docentes y profesionales universitarios), lo que hace insuficiente la infraestructura para atender las demandas del proceso educativo (D5). A la vez esta infraestructura es una

limitante para la formación del oficial especializado en diferentes áreas de desempeño ajenas al ámbito militar.

A partir de lo enunciado se desprende que la carencia de infraestructura necesaria para llevar a cabo el proceso educativo en la Armada, es otra debilidad que se ve afectada por los recursos financieros insuficientes, a pesar de que la Ley establece que los Componentes Militares deben contar con las estructuras necesarias para que pueda impartirse de una manera adecuada el conocimiento científico, humanístico y tecnológico, a través de la investigación, la docencia, la extensión y la producción como instrumentos importantes para que el recurso humano de la F.A.N cumpla con su misión. (Reglamento Educativo Militar, 2002, artículo, 11).

Aunado a las debilidades anteriormente mencionadas, el proceso educativo presenta otra debilidad que es considerada primordial por la Armada, y es la referida a que la organización educativa está experimentando un proceso de engranaje (D4), lo que trae como consecuencia que los perfiles de ingreso y de egreso para los cursos obligatorios que realizan los oficiales no se correspondan lo suficiente, a pesar de que los mismos estén planificados al estar estipulados en el patrón de carrera. Se puede inferir entonces que los plazos de revisión de los perfiles educativos para que los mismos sean actualizados ante la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto, según lo contemplado en la Ley, en el artículo 107 del Reglamento Educativo Militar (2002), deben ser ajustados, ya que dichos perfiles orientan el proceso educativo y consolidan los patrones de empleo en la FAN, según lo que establece el artículo 106 del Reglamento Educativo Militar (2002).

A continuación se presenta el análisis de la relación entre las debilidades y oportunidades del proceso educativo. Dicho análisis se desprende a partir del siguiente gráfico:

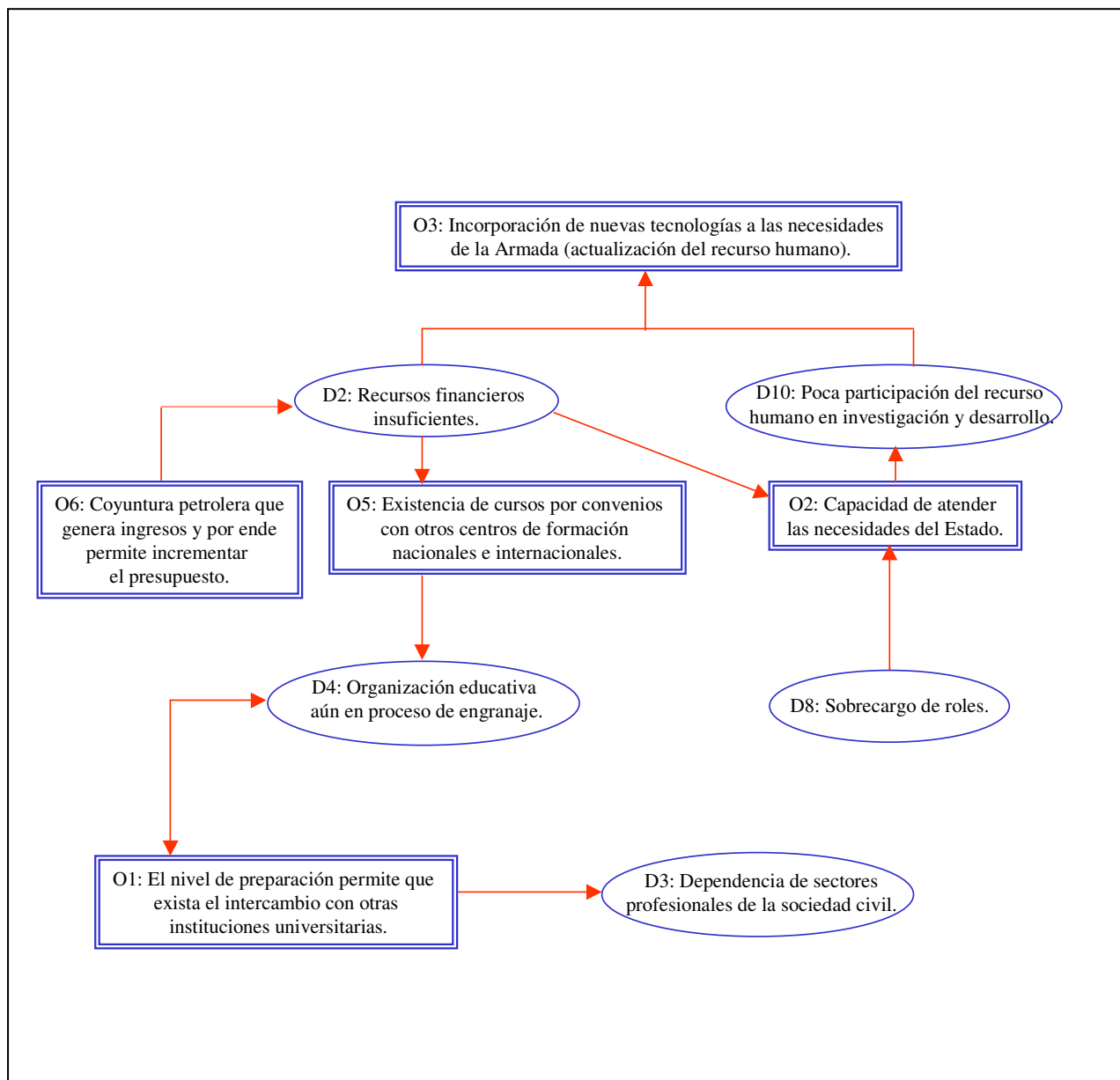


Gráfico N°5: Relación Debilidades-Oportunidades.

En función de los resultados obtenidos se considera que la debilidad primordial es la referida a los recursos financieros insuficientes (D2). Esta carencia de recursos limita tanto la posibilidad de capacitar a un número considerable de oficiales fuera de la institución (D6) como la poca participación del recurso humano en la investigación y desarrollo (D10); además no le permite a la organización incorporar las nuevas tecnologías para atender las necesidades actuales del proceso educativo (O3). Todo esto repercute en el hecho de que la Armada no cuente con “profesionales, organizados, equipados y adiestrados” (Armada de Venezuela, 2005), para servir a la nación, y que este ajustado al interés institucional de la F.A.N. y a las exigencias que le demanda el Estado.

Otra debilidad que no permite atender de forma adecuada las demandas del Estado (O2), es la referida al sobrecargo de roles (D8), ya que el oficial egresa con un perfil polivalente lo que le permite desempeñar hasta seis o siete funciones según lo requiera la organización. Esto se puede observar en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, la cual amplió las competencias y dio participación activa a los militares en el desarrollo nacional y adicionalmente, suprimió la disposición constitucional que prohibía que una misma persona ocupara cargo civiles y militares de manera conjunta, a excepción del Presidente.

En otro orden de ideas, es importante señalar que a pesar de que el presupuesto asignado al proceso educativo de la Armada no es suficiente para satisfacer las necesidades del Estado, a partir de la información de campo se pudo conocer que existen unos hechos que podrían disminuir esta debilidad de la organización mediante el aprovechamiento de algunas oportunidades del entorno, entre las cuales se consideran la actual coyuntura petrolera (O6), ya que ésta incrementa los recursos del Estado y por ende el presupuesto determinado para la Armada. Respecto a esto, es importante mencionar que la producción actual de crudo de Venezuela, (el quinto exportador mundial de crudo y uno de los principales proveedores de Estados Unidos) es de 3,33 millones de barriles diarios, un volumen que está "muy por encima de lo que Pdvsa estaba produciendo en los últimos cinco años, según Luis Vierma, Vicepresidente de Producción y Exploración de la Corporación Estatal Petróleos de Venezuela (El Universal, 21-6-2005, Economía). De esta manera se puede inferir que en un futuro la

Armada podría idear estrategias DO, las cuales David (1994) considera que tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas, para que así la organización afronte las debilidades importantes para tratar de vencerlas y convertirlas en fortalezas.

Otra oportunidad que permite contrarrestar el efecto de la escasez de recursos financieros (D2), es la relacionada con aquellos cursos por convenios (O5) establecidos a través de la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto, con otros centros de formación que consisten en descuentos en la matrícula como es el caso del convenio realizado con la Universidad Santa María. Este convenio fue firmado entre la Armada de Venezuela y dicha Universidad, con el objetivo de beneficiar con el cincuenta por ciento de descuento en las matrículas de pregrado y postgrado que ofrezca esa casa de estudio, al personal de este componente de la FAN y a sus familiares; pero además dentro de lo acordado entre ambas instituciones, la Armada le brinda la oportunidad a los egresados de la Universidad Santa María para que se incorporen al programa de CUFOEN que se dicta en la ENV, siempre que reúnan los requisitos exigidos y de acuerdo a las necesidades de la organización. Además se acordó realizar intercambios de docentes en el área de investigación científica y tecnológica para el recurso humano y de interés para el desarrollo del país (Ministerio de la Defensa, 2005).

Es importante señalar que para algunos de los sujetos entrevistados el convenio consiste en la incorporación de otras profesiones universitarias a través del CUFOEN, puede considerarse como una debilidad (D3) mientras que otro considera que es una fortaleza (F6), ya que permite la participación de profesiones universitarias externas para cumplir con la misión de la Armada. Al respecto Carvajal (2003), menciona que por la misma dinámica de la organización, ésta se ha visto obligada a incorporar a su estructura organizacional, personal civil calificado para dar cumplimiento a la misión establecida en la Constitución Nacional.

Otro convenio es el referente al firmado en el mes de abril entre General en Jefe (EJ) Jorge Luis García Carneiro, en su carácter de Ministro de la Defensa y el Director General de la Empresa Federal Estatal Unitaria Rosobornexport de la Federación Rusia, representada

por el señor Serguei Chemetov, el cual tiene por objeto además de la venta por parte de la empresa antes mencionada a la República Bolivariana de Venezuela, establece la creación de un centro que permitirá mantener el sistema de armas y la capacitación de oficiales venezolanos en esa área (El Universal, Abril-2005, Nacional y Política). Al respecto el Vicealmirante Laguna Laguna, Comandante General de la Armada, mencionó el embajador de la Federación Rusa en Venezuela, le planteó la posibilidad de que oficiales venezolanos realicen cursos en su nación. (El Universal, 24-9-2005, Nacional y Política). En función de esto se puede inferir que la FAN y por ende la Armada, están aprovechando estos convenios para disminuir el efecto de la carencia de recursos, en este sentido es posible considerar que están aplicando el tipo de estrategia DO, enunciada por David (1994).

Además de lo mencionado anteriormente, otra debilidad primordial que puede minimizarse al aprovechar los diferentes convenios mencionados que le ofrecen a la Armada otras casas de estudios nacionales e internacionales (O5), de esta manera se logra subsanar en gran medida la brecha entre los perfiles de ingreso y egreso generada por el proceso de engranaje (D4) por el cual está pasando la organización educativa esta debilidad, lo que a su vez permite el intercambio con algunas universidades nacionales e internacionales (O1).

A partir de este análisis se puede inferir que, de acuerdo a las debilidades consideradas, existen oportunidades que están severamente limitadas por éstas, específicamente O2 y O3, mientras que, por otro lado, algunas debilidades del proceso educativo no limitan el aprovechamiento de otras oportunidades, como es el caso de la D2 con respecto a O5, O6 y O1.

A continuación se presenta el análisis de la relación entre las debilidades y amenazas del proceso educativo. Dicho análisis se desprende a partir del siguiente gráfico:

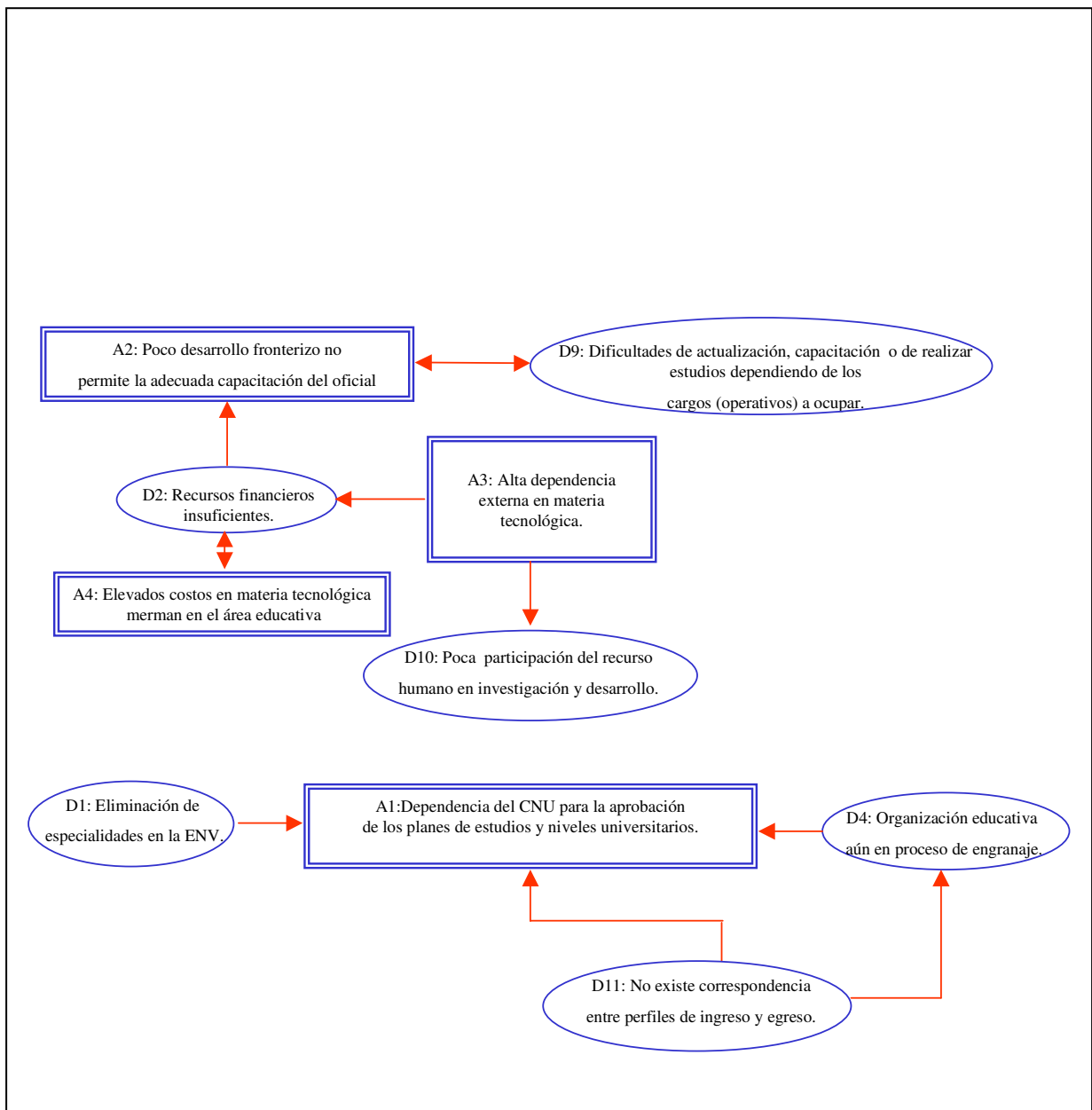


Gráfico N°6: Relación Debilidades-Amenazas.

En función de los resultados obtenidos se considera que la debilidad primordial es la referida a los recursos financieros insuficientes (D2). Esta carencia de recursos limita tanto la posibilidad de capacitar a un número considerable de oficiales fuera de la institución (D6) como la poca participación del recurso humano en la investigación y desarrollo (D10); además no le permite a la organización incorporar las nuevas tecnologías para atender las necesidades actuales del proceso educativo (O3). Todo esto repercute en el hecho de que la Armada no cuente con “profesionales, organizados, equipados y adiestrados” (Armada de Venezuela, 2005), para servir a la nación, y que este ajustado al interés institucional de la F.A.N. y a las exigencias que le demanda el Estado.

Otra debilidad que no permite atender de forma adecuada las demandas del Estado (O2), es la referida al sobrecargo de roles (D8), ya que el oficial egresa con un perfil polivalente lo que le permite desempeñar hasta seis o siete funciones según lo requiera la organización. Esto se puede observar en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, la cual amplió las competencias y dio participación activa a los militares en el desarrollo nacional y adicionalmente, suprimió la disposición constitucional que prohibía que una misma persona ocupara cargo civiles y militares de manera conjunta, a excepción del Presidente.

En otro orden de ideas, es importante señalar que a pesar de que el presupuesto asignado al proceso educativo de la Armada no es suficiente para satisfacer las necesidades del Estado, a partir de la información de campo se pudo conocer que existen unos hechos que podrían disminuir esta debilidad de la organización mediante el aprovechamiento de algunas oportunidades del entorno, entre las cuales se consideran la actual coyuntura petrolera (O6), ya que ésta incrementa los recursos del Estado y por ende el presupuesto determinado para la Armada. Respecto a esto, es importante mencionar que la producción actual de crudo de Venezuela, (el quinto exportador mundial de crudo y uno de los principales proveedores de Estados Unidos) es de 3,33 millones de barriles diarios, un volumen que está "muy por encima de lo que Pdvsa estaba produciendo en los últimos cinco años, según Luis Vierma, Vicepresidente de Producción y Exploración de la Corporación Estatal Petróleos de Venezuela (El Universal, 21-6-2005, Economía). De esta manera en un futuro la Armada podría idear

estrategias DO, las cuales David (1994) considera que tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas, para que así la organización afronte las debilidades importantes para tratar de vencerlas y convertirlas en fortalezas.

Otra oportunidad que permite contrarrestar el efecto de la escasez de recursos financieros (D2), es la relacionada con aquellos cursos por convenios (O5) establecidos a través de la Dirección de Educación del Estado Mayor Conjunto, con otros centros de formación que consisten en descuentos en la matrícula como es el caso del convenio realizado con la Universidad Santa María. Este convenio fue firmado entre la Armada de Venezuela y dicha Universidad, con el objetivo de beneficiar con el cincuenta por ciento de descuento en las matrículas de pregrado y postgrado que ofrezca esa casa de estudio, al personal de este componente de la FAN y a sus familiares; pero además dentro de lo acordado entre ambas instituciones, la Armada le brinda la oportunidad a los egresados de la Universidad Santa María para que se incorporen al programa de CUFOEN que se dicta en la ENV, siempre que reúnan los requisitos exigidos y de acuerdo a las necesidades de la organización. Además se acordó realizar intercambios de docentes en el área de investigación científica y tecnológica para el recurso humano y de interés para el desarrollo del país (Ministerio de la Defensa, 2005).

Es importante señalar que para algunos de los sujetos entrevistados el convenio consiste en la incorporación de otras profesiones universitarias a través del CUFOEN, puede considerarse como una debilidad (D3) mientras que otro considera que es una fortaleza (F6), ya que permite la participación de profesiones universitarias externas para cumplir con la misión de la Armada. Al respecto Carvajal (2003), menciona que por la misma dinámica de la organización, ésta se ha visto obligada a incorporar a su estructura organizacional, personal civil calificado para dar cumplimiento a la misión establecida en la Constitución Nacional.

Otro convenio es el referente al firmado en el mes de abril entre General en Jefe (EJ) Jorge Luis García Carneiro, en su carácter de Ministro de la Defensa y el Director General de la Empresa Federal Estatal Unitaria Rosobornexport de la Federación Rusia, representada por el señor Serguei Chemetov, el cual tiene por objeto además de la venta por parte de la

empresa antes mencionada a la República Bolivariana de Venezuela, establece la creación de un centro que permitirá mantener el sistema de armas y la capacitación de oficiales venezolanos en esa área (El Universal, Abril-2005, Nacional y Política). Al respecto el Vicealmirante Laguna Laguna, Comandante General de la Armada, mencionó el embajador de la Federación Rusa en Venezuela, le planteó la posibilidad de que oficiales venezolanos realicen cursos en su nación. (El Universal, 24-9-2005, Nacional y Política). En función de esto se puede inferir que la FAN y por ende la Armada, están aprovechando estos convenios para disminuir el efecto de la carencia de recursos, en este sentido es posible considerar que están aplicando el tipo de estrategia DO, enunciada por David (1994).

Además de lo mencionado anteriormente, otra debilidad primordial que puede minimizarse al aprovechar los diferentes convenios mencionados que le ofrecen a la Armada otras casas de estudios nacionales e internacionales (O5), de esta manera se logra subsanar en gran medida la brecha entre los perfiles de ingreso y egreso generada por el proceso de engranaje (D4) por el cual está pasando la organización educativa esta debilidad, lo que a su vez permite el intercambio con algunas universidades nacionales e internacionales (O1).

A partir de este análisis se puede inferir que, de acuerdo a las debilidades consideradas, existen oportunidades que están severamente limitadas por éstas, específicamente O2 y O3, mientras que, por otro lado, algunas debilidades del proceso educativo no limitan el aprovechamiento de otras oportunidades, como es el caso de la D2 con respecto a O5, O6 y O1.

VII. CONCLUSIONES

El objetivo del presente estudio consistió en realizar un diagnóstico del proceso educativo, entendido como el proceso de formación y capacitación del oficial de la Armada de Venezuela, para lo cual se describió el proceso, junto con la interacción de los entes involucrados, con el fin de lograr un acercamiento al mismo.

Una vez logrado dicho objetivo se procedió a identificar, a través de la información obtenida por los informantes claves, cuáles eran los elementos internos del proceso que constituían fortalezas o debilidades del mismo, así como los elementos del entorno que ayudaban o limitaban a dicho proceso. Seguidamente se comparó por medio de una matriz cualitativa, cada una de las fortalezas y debilidades identificadas para poder observar por cuáles variables externas eran más afectadas, de manera de predecir hacia dónde es más importante orientar futuras estrategias.

A partir de esto, las conclusiones se centran en los aspectos relevantes identificados durante la recolección y análisis de los datos.

En primer lugar puede conocerse que la Armada de Venezuela cuenta con un proceso educativo perfectamente planificado a través del Plan de Procuramiento de Recurso Humano, en el cual se establece la cantidad y el perfil de los oficiales requeridos por la institución, y del Manual de Patrón de Carrera del Oficial Naval, en donde se planifica la carrera del mismo. Además se puede percibir que este proceso está regulado por la normativa, en función de la cual se hace la división del trabajo, siendo esto observado a través de las actividades

específicas que realizan cada uno de los entes que intervienen en este proceso, lo que permite que interactúen entre sí para unir esfuerzos en pro del logro de un mismo fin.

A pesar de que en la Armada esta planificada la carrera del oficial dentro de un contexto normativo, los perfiles de egreso y de ingreso no se corresponde lo suficiente, observándose entonces que los productos del sistema, es decir, los perfiles de egreso no son del todo coherentes con el objetivo del proceso educativo, ya que se puede decir que existe una brecha entre este perfil y el de ingreso para los próximos cursos, según la información obtenida.

En segundo lugar es posible percibir que la Armada como toda organización se encuentra en interacción con el entorno, a través de sus diferentes mecanismos de retroalimentación como es el caso de la Evaluación del Egresado de la ENV aplicada al oficial al finalizar el proceso de formación y la Evaluación de Impacto Profesional que se realiza al culminar los diferentes cursos del proceso de capacitación. En función de estos feedback los planes de estudio de los diferentes centros educativos, se encuentran en un continuo proceso de adaptación y ajuste, demostrando que cualquier organización puede enfrentar los cambios del entorno, aun cuando posee una estructura altamente burocrática, adaptándose al concepto de burocracia propuesto por Selznick (1949).

Ejemplo de acciones tomadas a partir del primer mecanismo de retroalimentación ha sido el Plan de Estudio actual de la ENV, denominado Plan Vargas, en el cual se establece el nuevo perfil profesional que debe tener el oficial al egresar de dicho centro, el cual es polivalente todo ello con la finalidad de que éste desempeñe diferentes funciones de manera eficiente con el fin de responder a las necesidades del Estado en el cumplimiento de la misión de la organización.

Asimismo es posible concluir que la Armada posee elevada autonomía educativa puesto que cuenta con su propia infraestructura para llevar a cabo el proceso educativo, además cada centro educativo cuenta con su propio plan de estudio, además en función de

necesidades deciden el número de aspirantes y de oficiales que participarán en el proceso educativo en sus fases de formación y capacitación, respectivamente.

La capacitación es continua y planificada, ya que la Armada cuenta con entes que de acuerdo a su especialidad intervienen en este proceso para llevar a cabo la planificación estratégica elaborada por el EMGAR a través de la Dirección de Organización y Desarrollo del Recurso Humano, todo ello con la finalidad de poder adaptarse a los diferentes escenarios del entorno, siendo esto considerado por los oficiales como la principal la fortaleza del proceso educativo de la institución.

Se pudo conocer que el contexto más influyente en el proceso educativo es el contexto tecnológico. En este sentido, la Armada se encuentra en proceso continuo de adaptación al entorno tanto nacional como internacional, mediante la actualización de la tecnología y adaptación de la infraestructura en la medida que los recursos financieros asignados al proceso educativo se lo permiten, dado que los mismos, según la opinión emitida por los entrevistados es insuficiente.

La participación del oficial de la Armada en los procesos de desarrollo y de investigación es insuficiente lo que ha generado tanto una alta dependencia externa en materia tecnológica y el no poder llevar a cabo a la cabalidad una de las funciones establecidas en el Reglamento Educativo Militar.

La alta rotación y la multiplicidad de roles de los oficiales de la Armada ha generado dificultades en el proceso educativo, específicamente en la actualización y capacitación, más aun si se consideran los diferentes nacionales donde actualmente participa la organización en materia de seguridad, desarrollo y defensa integral del Estado venezolano.

El nivel de preparación que adquiere el oficial a lo largo del proceso educativo está alineado con la realidad actual permitiendo desde el punto académico la participación a través de convenios e intercambios con los demás componentes de la FAN así como a nivel nacional e internacional con otros centros educativos.

En cuanto al resultado de la matriz comparativa de la situación actual interna y externa del proceso educativo de la Armada, se pudo conocer que:

- De las fortalezas del proceso educativo consideradas por los informantes, las tres más importantes son: el mejoramiento profesional a través de la capacitación continua, que el proceso educativo está ajustado a los cambios tecnológicos y que es permitida la participación de otras profesiones dentro de la institución.

Se considera entonces que las oportunidades que facilitan a la primera fortaleza son:

O3: Incorporación de nuevas tecnologías a las necesidades de la Armada (actualización del recurso humano).

O5: Existencia de cursos por convenios con otros centros de formación nacionales e internacionales.

O7. Creación de escenarios que exigen la participación del recurso humano de la Armada en otras actividades externas.

Con referencia a la segunda fortaleza las oportunidades que más influyen son:

O1: El nivel de preparación del recurso humano dentro de los centros educativos de la Armada permite que exista el intercambio con otras instituciones universitarias.

O3: Incorporación de nuevas tecnologías a las necesidades de la Armada (actualización del recurso humano).

Y en cuanto a la tercera fortaleza influyen:

O1: El nivel de preparación del recurso humano dentro de los centros educativos de la Armada permite que exista el intercambio con otras instituciones universitarias.

O2: Demandas por parte del Estado para ser atendidas por la Armada.

O4 : Existencia de profesiones externas necesarias dentro de la Armada.

O7: Creación de escenarios que exigen la participación del recurso humano de la Armada en otras actividades externas.

Por tanto, es en estas fortalezas donde deben enfocarse estrategias de forma prioritaria, a juicio de las investigadoras. Las amenazas que impiden el desarrollo de estas fortalezas son:

Para la primera:

A1: Dependencia del CNU para la aprobación de los planes de estudios y niveles universitarios.

Para la segunda:

A3: Alta dependencia externa en materia tecnológica.

A4: Elevados costos en materia tecnológica que merman en el área educativa.

Para la tercera no existen amenazas directas. Al respecto se puede concluir que el poco desarrollo fronterizo implica una amenaza de relativa importancia, mas no prioritaria.

- De las debilidades del proceso educativo consideradas por los informantes, se pudo conocer que las más importantes son, en orden de importancia: recursos financieros insuficientes, poca participación del recursos humano en investigación y desarrollo y que exista un organización educativa aún en proceso de engranaje.

Se pudo conocer, a través de la matriz de comparación, que las oportunidades que podrían disminuir la primera debilidad son:

O2: Demandas por parte del Estado para ser atendidas por la Armada.

O3: Incorporación de nuevas tecnologías a las necesidades de la Armada (actualización del recurso humano).

O5: Existencia de cursos por convenios con otros centros de formación nacionales e internacionales.

O6: Coyuntura petrolera que genera ingresos y por ende permite incrementar el presupuesto.

La segunda debilidad:

O2: Demandas por parte del Estado para ser atendidas por la Armada.

O3: Incorporación de nuevas tecnologías a las necesidades de la Armada (actualización del recurso humano).

La tercera debilidad:

O1: El nivel de preparación del recurso humano dentro de los centros educativos de la Armada permite que exista el intercambio con otras instituciones universitarias.

O5: Existencia de cursos por convenios con otros centros de formación nacionales e internacionales.

Por otro lado, las amenazas que podrían agravar la primera debilidad son:

A2: Poco desarrollo fronterizo no permite la adecuada capacitación del oficial.

A3: Alta dependencia externa en materia tecnológica.

A4: Elevados costos en materia tecnológica que merman en el área educativa.

Llama la atención que, lo que fue considerado como la principal amenaza del proceso educativo por los oficiales entrevistados, no es realmente de esa importancia para la debilidad principal.

En cuanto a la segunda debilidad, el elemento del entorno que más influye como amenaza es A3: Alta dependencia externa en materia tecnológica.

Sin embargo para la tercera debilidad más importante, la principal amenaza la constituye A1: Dependencia del CNU para la aprobación de los planes de estudios y niveles universitarios.

Por tanto, y a raíz de estas conclusiones, se presenta una tabla con las combinaciones entre factores internos y externos a considerar para la creación de estrategias a realizar para el proceso educativo:

Tabla 21: Matriz DOFA-Estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO O DE CRECIMIENTO 1. F8O3 2. F8O5 3. F8O7 4. F2O1 5. F2O3 6. F6O1 7. F6O2 8. F6O4 9. F6O7	ESTRATEGIAS DO O DE SUPERVIVENCIA 1. D2O2 2. D2O3 3. D2O5 4. D2O6 5. D10O2 6. D10O3 7. D4O1 8. D4O5
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA O SUPERVIVENCIA 1. F8A1 2. F2A3	ESTRATEGIAS DA FUGA 1. D2A2 2. D2A3 3. D2A4 4. D10A3 5. D4A1

En función de lo mencionado anteriormente se presenta un gráfico, en el cual se puede observar la dinámica del proceso educativo así como la interacción de éste con el entorno.

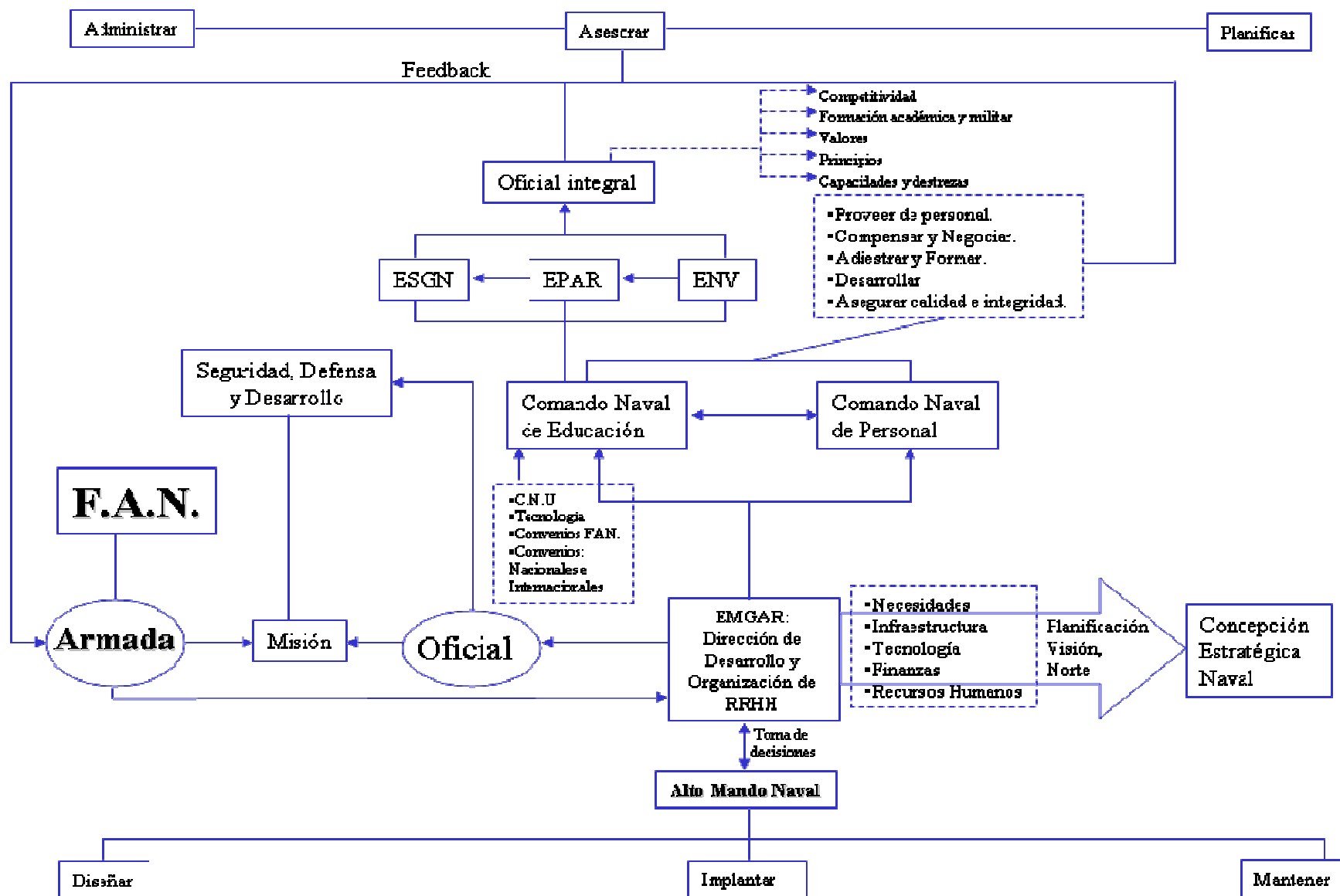


Gráfico N° 5: Modelo diagnóstico del proceso educativo de la Armada de Venezuela

VIII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se desarrollaron enfocadas hacia el desarrollo de próximas investigaciones, de esta manera se recomienda:

- Se recomienda realizar un estudio similar en otro de los componentes de la FAN considerando los objetivos planteados en la presente investigación, lo cual permitirá realizar una comparación del proceso educativo a nivel de los cuatro componentes.
- En esta misma línea se propone aplicar el análisis DOFA en otros sistemas de recursos humanos de la FAN, tales como: el Sistema de Seguridad Social, el Sistema de Jubilación, con la finalidad de poder lograr una aproximación al sistema de relaciones industriales de la organización militar.
- Realizar un diagnóstico del proceso educativo del oficial una vez que haya sido aprobado el nuevo Reglamento Educativo Militar, con la finalidad de hacer un estudio comparativo entre los lineamientos establecidos en ambos Reglamentos.
- Abordar estudios hacia el nuevo perfil del militar considerado en la nueva LOFAN (2005) y estudiar la influencia del contexto social en el mismo.
- Elaborar estudios enfocados a analizar la evolución de los planes de estudios de los centros educativos de la Armada, para así dar a conocer el proceso de adaptación y ajuste de los mismos al entorno.

IX. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se contó con la factibilidad técnica de abordaje, en cuanto estuvieron presentes en todo momento las capacidades, habilidades, conocimientos y herramientas metodológicas para llevar a cabo la investigación en todas sus fases, desde la investigación documental hasta el análisis de los resultados obtenidos.

De igual forma, la investigación contó con la factibilidad institucional, ya que hubo en todo momento acceso al personal de la institución con el fin de obtener la información necesaria por medio de entrevistas y revisión de documentos que siempre estuvieron a la disposición, al igual que acceso a los profesores que nos atendieron en los momentos en que fueron requeridos.

El presente estudio también contó con la factibilidad financiera, ya que los gastos fueron mínimos y están asociados con el traslado a los diferentes órganos relacionados con el objeto de estudio (proceso educativo) y con la emisión del informe, lo cual no implicó mayores gastos.

X. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Durante el desarrollo de la investigación fue garantizada en todo momento la confidencialidad de los datos, así como la participación voluntaria de cada uno de los colaboradores, al igual que el respeto a la institución y a los informantes en cuanto a su disponibilidad para suministrar la información necesaria. Igualmente fue garantizada la objetividad e integridad en la investigación al informar sobre los hallazgos de manera exacta y tomando en cuenta las limitaciones del estudio.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander – Egg, E. (1976). Introducción a las técnicas de investigación social. (5ª ed.). Buenos Aires: Humanitas.
- Armada de Venezuela. (1995). Manual de Patrón de Carrera del Personal de Oficiales de la Armada. Caracas: Armada de Venezuela.
- Bogdanor, V. (1991). Enciclopedia de las Instituciones Políticas. Caracas: Alianza.
- Bohlander, G., Snell S. y Sherman A. (1999). Administración de Recursos Humanos. (11ª ed.). México D.F: Tomson Learning.
- Buset, J. (1988). Investigación Educaional. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Buttó, L., Castillo, H., Irwing, D., Langué, F., Ledezma, L. y Rolando, I. (2003). Militares y Sociedad en Venezuela. Caracas: UCAB.
- Calhoun, Light y Keller (2000). Sociología. (7ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial Número 36.860.

- David, F. (1994). La Gerencia Estratégica. (9ª ed). Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Werther y Davis (1999). Administración de personal y recursos humanos. (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- De Pedro, A. (1982). Realidad y Perspectiva de la Función Pública Venezolana. Caracas: Editorial Jurídica Venezolana.
- Fantoni, V. (2004). El Investigador Científico Médico de las Instituciones Públicas en Caracas: Criterios para Evaluar su Desempeño. Tesis de Grado para optar por el título Licenciado en Relaciones Industriales. UCAB: Caracas.
- Galeb, S. (1997). Evolución de la profesión militar, estudio de caso: oficiales del ejército venezolano. Tesis de Grado para optar por el título de Sociólogo. UCV: Caracas.
- Gelles y Levine (2000). Sociología. (6ª ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- González, R. (2002) Diagnóstico Institucional del Sistema de Seguridad Civil en Venezuela. (Versión Final). Caracas: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. Colombia: Mac Graw Hill.
- Kerlinger, F (2002). Investigación del Comportamiento. México: McGraw Hill.
- Kreitner y Kinicki (1997). Comportamiento de las Organizaciones. (4ª ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Ley Orgánica de Las Fuerzas Armadas Nacionales 1995. Gaceta Oficial Número 4.844.
- Ley Orgánica de La Fuerza Armada Nacional 2005. Gaceta Oficial Número 38.280, 26 .

- Maldonado, V. (1997). Las Fuerzas Armadas y sus nuevos roles. Caracas: Compañía Anónima de Industriales Militares.
- Reglamento Educativo Militar. 2002. Gaceta Oficial Número 37.519
- Rodríguez V. y Sosa A. (2004). Diagnóstico aproximado al Sistema de Clasificación y Remuneración de la Administración Pública Centralizada. Tesis de Grado para optar por el título Licenciado en Relaciones Industriales. UCAB: Caracas.
- Sabino (1992). El proceso de la investigación. (2ª ed.). Caracas: Panapo.
- Salas, F. (2003). Las Fuerzas Armadas de Venezuela, desde el Capitán de Fragata Lino de Clemente hasta el Teniente Coronel Hugo Chávez. Caracas: Oneonta.
- Sierra Bravo (1992). Técnicas de Investigación social: teorías y ejercicios. Madrid: Paraninfo.
- Urquijo, J. (2001). Teoría de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI. (3ª ed.). Caracas: UCAB.
- Urquijo, J. (2005). La Función Gerencial de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos (Departamentalización). Caracas: UCAB.
- Von Bertalanffy, L. (1976). Teoría General de los sistemas: fundamentos, desarrollos, aplicaciones. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Armada de Venezuela (2005). [en línea] disponible en: <http://www.armadamil.com.ve>. [Consulta 2005, Marzo 20].
- Escuela Naval de Venezuela (2005). [en línea] disponible en: <http://www.env.edu.ve> [Consulta 2005, Febrero 6].
- Olid, P. (2000). Liderazgo Militar. [en línea] disponible en: <http://www.leavenworth.army.mil/milrev/download/Spanish/MayJun02/chile.pdf>. [Consulta 2005, Mayo 12].
- Ministerio de la Defensa (2005). [en línea] disponible en: <http://www.mindefensa.gov.ve>. [Consulta 2004, Diciembre 10].
- Carvajal, G. (2003). [en línea]. Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capII2233>. [Consulta 2004, Mayo 17].
- Champan, A. [en línea]. (2005). Análisis DOFA y Análisis PEST. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544> [Consulta 2005, Junio 19].
- El Universal Digital. [en línea]. (2005). Disponible en [http://: www.eud.com](http://www.eud.com) [Consulta 2005, Septiembre 2].
- Erra, C. [en línea]. Modelo Burocrático de Organización. (2005). Disponible en: <http://www.izepes.org.ve/TEMAS%20DEL%20MES.htm>. [Consulta 2005, Julio 8].

- Rationalization –Elwell F. [en línea] (2000). Verstehen: Max Weber's Home Page "A site for undergraduates". State University.. Disponible en: <http://www.faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/Weber/Whome.htm> [Consulta 2005, Agosto 12].
-
- Guaraguata, I. (1997). Gerencia Militar: ¿Existe Negociación? [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/germil.htm> [Consulta 2005, Mayo 20].
- Matínez, M. (sin fecha). Instrumentos de Diagnóstico [en línea] Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/instrudiag.htm>. [Consulta 2005, Septiembre 7].
- Parra, J. Universidad Nacional de Colombia (2004). Planificación Estratégica Territorial. [en línea]. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/index.html> [Consulta 2005, Agosto 20].
- Bataglini, O. (2003). Seminario Itinerante Formación Integral, Ética Y Nuevos Tiempos"- Itinerario De La Democracia Venezolana [en línea] disponible en <http://www.unefm.edu.ve/noticias/itinerante/ponencia1.htm>. [Consulta 2005, Septiembre 10].

XII. ANEXOS

ANEXO A: PLAN DE ESTUDIO VARGAS DEL SISTEMA TRADICIONAL

Tabla del Anexo A1: Distribución Porcentual de los Componentes de Formación y Número de Unidades Crédito.

Componentes	Unidades Crédito	%
Formación General	68	35.74
Formación Profesional Básica	62	27.55
Formación Especializada	85	36.73
Total	215	100

Tabla del Anexo A2: Formación Académica: ESCUBAFAN. Resumen Total de Asignaturas. Componentes y Unidades Crédito.

Componentes de Formación	Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	Sem	UC
Formación General	Matemática I	Obligatoria	I	04
	Castellano y Literatura	Obligatoria	I	02
	Técnicas de Estudio	Obligatoria	I	02
	Física	Obligatoria	I	02
	Inglés	Obligatoria	I	03
	Matemática II	Obligatoria	II	04
	Castellano y Literatura	Obligatoria	II	02
	Técnicas de Investigación Documental	Obligatoria	II	02
	Física II	Obligatoria	II	02
	Química	Obligatoria	II	02
	Inglés II	Obligatoria	II	03

Tabla del Anexo A3: Formación Académica: ENV. Resumen Total de Asignaturas. Componentes y Unidades Crédito. Semestre III-V

Componentes de Formación	Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	Sem	UC
Formación Profesional Básica	Matemática III	Obligatoria	III	03
	Física III	Obligatoria	III	03
	Técnicas y Estrategias Lingüísticas	Obligatoria	III	02
	Informática I	Obligatoria	III	02
	Comunicaciones Navales I	Obligatoria	III	02
	Estructura del Buque	Obligatoria	III	02
	Química Aplicada	Obligatoria	III	03
	Educación Ambiental: Ciencias Ambientales y Desarrollo Sostenible	Obligatoria	III	02
	Inglés III	Obligatoria	III	02
	Historia Naval	Obligatoria	III	02
	Matemática IV	Obligatoria	IV	03
	Física IV	Obligatoria	IV	03
	Logística Naval I	Obligatoria	IV	02
	Informática II	Obligatoria	IV	02
	Comunicaciones Navales II	Obligatoria	IV	02
	Dibujo	Obligatoria	IV	02
	Cátedra Bolivariana	Obligatoria	IV	02
	Inglés IV	Obligatoria	IV	02
	Derechos Humanos	Obligatoria	IV	02
	Electricidad I	Obligatoria	V	03
	Teoría del Buque I	Obligatoria	V	03
	Navegación I	Obligatoria	V	03
	Fundamentos de Ingeniería I	Obligatoria	V	03
	Sistemas de Armas Navales I	Obligatoria	V	02
	Matemática V	Obligatoria	V	03
	Inglés V	Obligatoria	V	02
	Logística Naval II	Obligatoria	V	02

Tabla del Anexo A4: Formación Académica: ENV. Resumen Total de Asignaturas. Componentes y Unidades Crédito. Semestre VI-IX

Componentes de Formación	Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	Sem	UC
Formación Especializada	Electricidad II	Obligatoria	VI	03
	Teoría del Buque II	Obligatoria	VI	03
	Operaciones Navales I	Obligatoria	VI	03
	Tecnología de los Materiales I	Obligatoria	VI	03
	Sistemas Electrónicos I	Obligatoria	VI	03
	Fundamentos de Ingeniería II	Obligatoria	VI	03
	Navegación II	Obligatoria	VI	03
	Inglés VI	Obligatoria	VI	02
	Sistemas de Armas Navales II	Obligatoria	VII	02
	Sistemas de Control y Servomecanismos I	Obligatoria	VII	03
	Navegación III	Obligatoria	VII	03
	Tecnología de los Materiales II	Obligatoria	VII	03
	Máquinas Navales I	Obligatoria	VII	03
	Fundamentos de Ingeniería III	Obligatoria	VII	03
	Inglés VII	Obligatoria	VII	02
	Oratoria	Obligatoria	VII	02
	Sistemas Electrónicos II	Obligatoria	VIII	03
	Operaciones Navales II	Obligatoria	VIII	03
	Máquinas Navales II	Obligatoria	VIII	03
	Metodología de la Investigación	Obligatoria	VIII	02
	Sistemas de Control y Servomecanismos II	Obligatoria	VIII	03
	Operaciones de Guardacostas	Obligatoria	VIII	02
	Derecho Internacional Marítimo y Fluvial	Obligatoria	VIII	02
	Inglés VIII	Obligatoria	VIII	02
	Ética Naval	Obligatoria	VIII	02
	Inglés IX	Obligatoria	IX	04

Tabla del Anexo A5: Formación Académica. ENV. Resumen Total de Asignaturas. Componentes y Unidades Crédito. Semestre IX-X

Componentes de Formación	Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	Sem	UC
Formación Especializada	Técnicas de Instrucción Militar	Obligatoria	IX	02
	Seminario de Trabajo de Grado	Obligatoria	IX	
	Carga y Estiba	Obligatoria	IX	02
	Teoría Organizacional	Obligatoria	IX	02
	Ciencias Náuticas I	Obligatoria	IX	02
	Mando y Conducción	Obligatoria	IX	02
	Ciencias Náuticas II	Obligatoria	X	02
	Cálculos Náuticos	Obligatoria	X	02
	Artes Maríneras	Obligatoria	X	02
	Maniobra de Buques	Obligatoria	X	02

Tabla del Anexo A6: Formación Militar: ESCUBAFAN. Resumen Total de Asignaturas. Periodo Preparatorio.

Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	UC	Prelación
Adoctrinamiento	Obligatoria	-	
Armamento	Obligatoria	-	
Orden Cerrado	Obligatoria	-	
Ambientación	Obligatoria	-	
Período de Campo	Obligatoria	-	
Higiene y Salud	Obligatoria	-	
Deporte	Obligatoria	-	
Educación Física	Obligatoria	-	
Actividades Recreacionales		-	

Tabla del Anexo A7: Formación Militar: ESCUBAFAN. Resumen Total de Asignaturas. Componentes y Unidades Crédito

Componentes de Formación	Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	UC
Formación Militar	Legislación Militar	Obligatoria	02
	Moral Militar	Obligatoria	02
	Introducción a la Profesión Militar	Obligatoria	02
	Armamento I	Obligatoria	02
	Tácticas de Combate I	Obligatoria	02
	Lectura de Cartas	Obligatoria	02
	Tiro de Combate I	Obligatoria	02
	Orden Cerrado	Obligatoria	03
	Período de Campo I	Obligatoria	-
	Deportes I	Obligatoria	-
	Educación Física	Obligatoria	02
	Actividades Complementarias	Obligatoria	-
	Legislación Militar II	Obligatoria	02
	Moral Militar	Obligatoria	
	Psicología Militar	Obligatoria	02
	Armamento II	Obligatoria	02
	Tácticas de Combate II	Obligatoria	02
	Lectura de Cartas II	Obligatoria	02
	Tiro de Combate II	Obligatoria	02
	Orden Cerrado II	Obligatoria	03
	Período de Campo II	Obligatoria	-
	Deportes II	Obligatoria	02
	Educación Física II	Obligatoria	02
	Actividades Complementarias	Obligatoria	-

**Tabla del Anexo A8: Formación Militar: ENV. Resumen total de Asignaturas. Componentes y Unidades
Crédito. Semestre III-IV**

Componentes de Formación	Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	Sem	UC
Formación Militar	Orden Cerrado	Obligatoria	III	ROC*
	Gimnasia y Deporte	Obligatoria	III	ROC
	Actividades Complementarias	Obligatoria	III	ROC
	Defensa Personal	Obligatoria	III	ROC
	Tiro	Obligatoria	III	ROC
	Actividades Náuticas	Obligatoria	III	ROC
	Tradiciones Navales y Artes Marineras	Obligatoria	III	ROC
	Salud Sexual y Reproductiva	Obligatoria	III	ROC
	Moral Militar	Obligatoria	III	ROC
	Orden Cerrado	Obligatoria	IV	ROC
	Gimnasia y Deporte	Obligatoria	IV	ROC
	Actividades Complementarias	Obligatoria	IV	ROC
	Defensa Personal	Obligatoria	IV	ROC
	Tiro	Obligatoria	IV	ROC
	Actividades Náuticas	Obligatoria	IV	ROC
	Tradiciones Navales y Artes Marineras	Obligatoria	IV	ROC
	Orden Abierto	Obligatoria	IV	ROC
	Moral Militar	Obligatoria	IV	ROC

* ROC = Requisito obligatorio de sin unidades crédito.

**Tabla del Anexo A9: Formación Militar. ENV. Resumen total de Asignaturas. Componentes y Unidades
Crédito. Semestre V-VII**

Componentes de Formación	Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	Sem	UC
Formación Militar	Orden Cerrado	Obligatoria	V	ROC*
	Gimnasia y Deporte	Obligatoria	V	ROC
	Actividades Complementarias	Obligatoria	V	ROC
	Defensa Personal	Obligatoria	V	ROC
	Tiro	Obligatoria	V	ROC
	Actividades Náuticas	Obligatoria	V	ROC
	Tradiciones Navales y Artes Marineras	Obligatoria	V	ROC
	Orden Abierto	Obligatoria	V	ROC
	Sanidad Naval	Obligatoria	V	ROC
	Moral Militar	Obligatoria	V	ROC
	Orden Cerrado	Obligatoria	VI	ROC
	Gimnasia y Deporte	Obligatoria	VI	ROC
	Actividades Complementarias	Obligatoria	VI	ROC
	Defensa Personal	Obligatoria	VI	ROC
	Tiro	Obligatoria	VI	ROC
	Actividades Náuticas	Obligatoria	VI	ROC
	Tradiciones Navales y Artes Marineras	Obligatoria	VI	ROC
	Orden Abierto	Obligatoria	VI	ROC
	Moral Militar	Obligatoria	VI	ROC
	Orden Cerrado	Obligatoria	VII	ROC
	Gimnasia y Deporte	Obligatoria	VII	ROC
	Actividades Complementarias	Obligatoria	VII	ROC
	Defensa Personal	Obligatoria	VII	ROC

*ROC = Requisito obligatorio de sin unidades crédito.

ANEXO B: PLAN DE ESTUDIO DEL SISTEMA ESPECIAL

Tabla del Anexo N° B1: CUFOEN – Formación Académica. Resumen Total de Asignaturas Componentes y Unidades Crédito. Semestre I

Componentes de Formación	Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	Semestre	U.C
Formación General	Navegación I	Obligatoria	I	03
	Comunicaciones Navales I	Obligatoria	I	02
	Estructura del Buque	Obligatoria	I	02
	Introducción a la Electricidad	Obligatoria	I	02
	Leyes y Reglamentos	Obligatoria	I	02
	Moral Militar I	Obligatoria	I	Roc
	Logística Naval	Obligatoria	I	02
	Historia Naval	Obligatoria	I	03
	Mando y Conducción	Obligatoria	I	02
	Derechos Humanos	Obligatoria	I	02
	Ciencias Náuticas I	Obligatoria	I	02

Tabla del Anexo B2: CUFOEN – Formación Académica. Resumen Total de Asignaturas Componentes y Unidades Crédito. Semestre II

Componentes de Formación	Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	Semestre	U.C
Formación Profesional Básica	Cinemática Naval	Obligatoria	II	03
	Sistemas de Armas Navales I	Obligatoria	II	03
	Moral Militar II	Obligatoria	II	ROC*
	Operaciones Navales I	Obligatoria	II	03
	Teoría del Buque	Obligatoria	II	03
	Comunicaciones Navales II	Obligatoria	II	02
	Ética Naval	Obligatoria	II	02
	Máquinas Navales	Obligatoria	II	03
	Carga y Estiba	Obligatoria	II	03
	Derecho Internacional Marítimo y Fluvial	Obligatoria	II	02
	Operaciones de Guardacostas	Obligatoria	II	02

* ROC = Requisito Obligatorio sin Unidades Crédito.

Tabla del Anexo B3: CUFOEN – Formación Académica. Resumen Total de Asignaturas Componentes y Unidades Crédito

Componentes de Formación	Unidades Curriculares Comprometidas	Condición	Semestre	U.C
Formación Especializada	Materiales Navales	Obligatoria	III	03
	Electricidad Aplicada al Buque	Obligatoria	III	03
	Técnicas de Instrucción Militar	Obligatoria	III	02
	Inglés Técnico	Obligatoria	III	03
	Navegación II	Obligatoria	III	03
	Sistemas de Armas Navales II	Obligatoria	III	03
	Operaciones Navales II	Obligatoria	III	03
	Educación Ambiental: Ciencias Ambientales y Desarrollo Sostenible	Obligatoria	III	02
	CRUCERO DE INSTRUCCIÓN			
	Ciencias Náuticas II	Obligatoria	III	02
	Cálculos Náuticos	Obligatoria	III	03
	Artes Marineras	Obligatoria	III	02
	Maniobras de Buques	Obligatoria	III	02
	ESCUELA NAVAL DE VENEZUELA			
	Prevención y Lucha Contra Incendios a Bordo	Curso Intensivo	III	ROC*
	Primeros Auxilios	Curso Intensivo	III	ROC
	Técnicas de Supervivencia en el mar	Curso Intensivo	III	ROC
	Inteligencia	Curso Intensivo	III	ROC
	Normativa Legal	Curso Intensivo	III	ROC

* ROC = Requisito Obligatorio sin Unidades Crédito.

ANEXO C: PATRON DE CARRERA DEL PERSONAL DE OFICIALES

Tabla del Anexo C1: Patrón de Carrera del Personal de Oficiales. Especialidad Armamento.

GRADO	ANTIGÜEDAD		UBICACIÓN	CURSO	REQUISITOS/OBSERVACIONES
C.N	4to.	26	Tierra	Altos Estudios de Defensa o Alta Gerencia (1)	Los dos primeros años ocupará los cargos de Comandante de Buques de Línea (1260 Tons. A 4134 Tons), Jefe de División de Comandos y Bases Navales. Los dos últimos años ocupará cargos de Director y Sub-Director en establecimientos de la Armada de acuerdo con la organización vigente.
	3er.	25			
	2do.	24			
	1ro.	23			
C.F.	4to.	22	A bordo		Los dos primeros años ocupará los cargos de Segundo Comandante de Buques de Línea, Comandante de Buques Anfibios tipo LST (4000 Tons.) , Jefe de Dptos, o de Divisiones en establecimientos de acuerdo a la organización vigente. Los dos últimos años ocupará el cargo de Jefe de Dpto. o de Divisiones de establecimientos de acuerdo con la organización vigente.
	3ero	21			
	2do.	20			
	1ro.	19	Tierra		
C.C.	5to.	18	Capacitación	CCEMN (1)	Los dos primeros años ocupará los cargos de Comandante en Buques tipo Patrullero, Segundo Comandante en Buques Anfibios tipo LST (154 Tons.) y Jefe de Dptos. O Div. de establecimientos de acuerdo a la organización. Los dos últimos años ocupará los cargos de Jefe de Div. de Armamento en Buques de Línea, Segundo Comandante en Buques de Línea, jefe de Dptos. o Div. en establecimientos de acuerdo con la organización.
	4to.	17	A Bordo Tierra		
	3ro.	16		CBEMN (1)	
	2do.	15			
	1ro.	14			
T.N.	5to.	13	Capacitación	Medio Naval (1)	Los dos últimos años ocupará los cargos de Jefe de Dpto. Armamento Principal en Buques de Línea y Jefe de Dptos. o Div. de establecimientos de acuerdo con la organización vigente. Los dos últimos años ocupará los cargos de Jefe de Dpto. de misiles en Buques de Línea y Jefe de Dptos. o Comandante de Compañías en establecimientos de acuerdo con la organización vigente, Cmdte. de Buques de Servicio (260Tons.) y Cmdte. de Buques Patrulleros (65 Tons.)
	4to.	12	A Bordo		
	3ro.	11			
	2do.	10		Post-grado (2)	
	1ro.	9	Tierra		
T.F	5to.	8	Capacitación	Medio Naval (1)	Los dos primeros años ocupará los cargos de Jefe de Dpto. de Armas Antisubmarinas en los Buques de Línea, Jefe del Dpto. de Armamento en Buques Anfibios tipo LST, Jefe de Dpto. en establecimientos o Comandante de Pelotón. Los dos últimos años ocupará los cargos de Jefe de Dpto. de Armamento Secundario en Buques de Línea, Jefe de Dptos. en tierra y Comde de Buques de Servicio (380 Tons.)
	4to.	7	A Bordo		
	3ro.	6			
	2do.	5			
	1ro.	4	Tierra	Pre-Grado (1)	
A.N	3er.	3	Capacitación	Básico (1)	Ocupará los cargos de: Adjunto a las Div. de Armamento y de la Electrónica en los Buques de Línea. Una vez calificado a bordo ocupará el cargo de Comandante en los Buques tipo Patrulleros Fluviales (13.6 Tons. a 18 Tons.)
	2do.	2	Embarque Obligatorio		
	1ro.	1			

ANEXO D: GUION DE ENTREVISTA PARA EL PROCESO EDUCATIVO DE LA ARMADA

A continuación se presenta la estructura de las entrevistas realizadas tanto en la Comandancia General de la Armada como en sus centros educativos, con la finalidad de poder obtener la información que permitió cubrir los objetivos específicos propuestos en la investigación.

Anexo D1: Guión de Entrevista

- **Dinámica del proceso:**

1. ¿Cómo se inicia el proceso de formación/capacitación?
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de formación/capacitación?
3. ¿Cuál es el resultado del proceso de formación/capacitación?
4. ¿Poseen algún mecanismo de retroalimentación o feedback del proceso educativo en sus dos fases que le sirva de insumo para la adaptación a los cambios?
5. Describa la interacción de este ente con los demás que intervienen con los demás del proceso educativo de la Armada?

- **Auditoría Interna:**

8. ¿Cuáles considera Usted, son las debilidades actuales del proceso educativo que impiden el logro de las metas y objetivos de la Institución?
9. ¿Cuáles considera Usted, son las fortalezas actuales del proceso educativo que permiten el logro de las metas y objetivos de la Institución?

- **Auditoría Externa:**

10. ¿Cuáles considera Usted, son las del entorno son dañinas para la competitividad de la organización, en el proceso educativo?
11. ¿Cuáles considera Usted, son las variables del entorno pueden beneficiar en forma significativa a la organización, en el proceso educativo?