AA03515

TESIS
GSP999
04

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
Presentado para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO MENCIÓN: PRESUPUESTO

Título:

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN EL COMANDO DE OPERACIONES DE PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA VENEZOLANA, F.A.V.

Realizado por: Ojeda García, Alexis Javier

Profesor Asesor: Escala, Antonio.

Caracas, junio de 1999.

INDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria V

Reconocimientos VI

Resumen VII

Introducción 1

CAPÍTULO I

El Problema.

1.1 Planteamiento del problema 4

1.2 Objetivos 5

1.2.1 Objetivo General 5

1.2.2 Objetivos Específicos 5

1.3 Justificación 6

1.4 Ambito de Análisis 6

1.5 Limitaciones 7

1.6 Metodología Utilizada 7

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes 9

2.2 Referencias Legales 10

2.3 Bases Teóricas 11

2.3.1 El Proceso de Planificación Estratégica en las Fuerzas Armadas Nacionales 11
2.3.2 El Ciclo de Entrenamiento en la FAV bajo la Concepción del Modelo Planteado 12

2.3.3 Planificación 14

2.3.4 Planificación Estratégica 17

2.3.4.1 Propósitos de la Planificación Estratégica 19

2.3.4.2 El Proceso de la Planificación Estratégica 21

2.3.4.3 Clasificación de los Planes Estratégicos 22

2.3.5 Educación Profesional 23

2.3.6 Entrenamiento 24

2.3.6.1 Etapas del Ciclo de Entrenamiento 24

2.3.7 Capacitación 31

2.3.8 Enfoque del Proceso Presupuestario en la FAV 34

2.3.9 Implicaciones de las Restricciones Presupuestarias 36

CAPÍTULO III

Proceso de Planificación en la Fuerza Aérea

3.1 Proceso de Planificación en la Fuerza Aérea Venezolana 39

3.2 Planes de Desarrollo de la Fuerza Aérea Venezolana 40

CAPÍTULO IV

El Diagnóstico

4.1 Diagnóstico del Sistema de Planificación actual de la FAV 42

CAPÍTULO V

La Propuesta

5.1 Fundamentación 45

5.2 Estrategias 45

5.3 Detección de Necesidades a Nivel Organizacional 46

5.4 Programación del Entrenamiento (Líneas Directrices) 49

5.5 Ejecución 53

5.6 Evaluación 54

Conclusiones 56

Bibliografía 60

Anexos 62

DEDICATORIA

A mi papá, por su apoyo incondicional, consejos y por ser mi mas grande amigo en la vida.

A mi mamá, por apoyarme, orientarme y exigirme al máximo en los buenos y malos momentos.

A mis hermanos, para que mis triunfos representen en ellos el ejemplo a seguir en procura de su desarrollo personal y profesional.

A Yosmar Alejandra, sin tu apoyo y dedicación no hubiera concluido esta investigación, gracias por comprenderme y brindarme tu mano amiga en aquellos momentos donde sentía que no podía más, no te imaginas cuan oportuno y beneficioso resultó tu esfuerzo por ayudarme a salir adelante. Te amo mi cielo.

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Católica Andrés Bello por haberme brindado la oportunidad, de realizar la Especialización en Gerencia del Sector Público, la cual ha resultado de gran beneficio y enriquecimiento profesional.

A mi tutor Antonio Escala, por su orientación oportuna y precisa en la conformación del material de investigación para la feliz culminación de esta investigación.

A Reyna Toro mi gran amiga y colaboradora, tu ayuda desinteresada hizo posible el logro de los objetivos planteados en la realización de este trabajo de investigación. Muchas gracias, estaré siempre en deuda contigo.

A mis profesores quienes dieron lo mejor de si, para inculcarnos nuevos conocimientos y herramientas de gran utilidad en nuestra vida profesional.

A mis compañeros de clase, quienes siempre tuvieron ese comentario oportuno lleno de esperanza y alegría, para superar las jornadas difíciles.

RESUMEN

La investigación consiste en realizar un diagnóstico del proceso de Capacitación y Entrenamiento de la Fuerza Aérea Venezolana con el propósito de definir sus fortalezas y debilidades a objeto de formular una propuesta que permita orientar por la senda de la excelencia el área educativa de la organización. Para ello la investigación que se adelante trata de ahondar sobre las respuestas que demandan las siguientes interrogantes:

1) ¿Cuáles son los lineamientos con los que ha funcionado hasta ahora la planificación del proceso de Capacitación y Entrenamiento en la Fuerza Aérea Venezolana?.

2) ¿Cómo ha afectado el desarrollo del área educativa dentro de la organización, la reducción presupuestaria que actualmente afecta a la FAV?.

3) ¿Los planes de estudio de los distintos centros educativos de la FAV, obedecen a la realidad que actualmente presenta la organización?.

4) ¿Que propone el presente diagnóstico a fin de mejorar la situación actual?.

La investigación realizada tiene carácter documental por lo que su desarrollo se apoyo principalmente en la revisión de los Planes Educativos de la Fuerza Aérea Venezolana, Perfiles de Carrera del personal de Oficiales, Suboficiales y Aerotécnicos, Plan Operativo Anual, Plan Estratégico Educativo, Literatura Especializada, Entrevistas y Análisis de la conformación metodológica del proceso de planificación en la organización.

En síntesis el presente diagnóstico pone a nuestra disposición datos interesantes en aras de precisar con objetividad las deficiencias más resaltantes que actualmente presenta el proceso de planificación educativa dentro de la Fuerza a fin de diseñar estrategias que garanticen el cumplimiento de los objetivos con la mayor economía de esfuerzos y recursos.

INTRODUCCIÓN

La Fuerza Aérea Venezolana, como componente del poder militar, es una institución fundamental para asegurar la defensa nacional y garantizar los intereses de la Nación. En el cumplimiento de la misión asignada en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales, la F.A.V. debe emplear todos los recursos disponibles para organizar, equipar y adiestrar a la institución en la ejecución de operaciones aéreas independientes y/o conjuntas que permitan alcanzar y fortalecer la seguridad de la Nación y responder eficientemente ante cualquier emergencia nacional. Esta misión sólo podrá ser satisfecha en la medida en que la organización desarrolle un adecuado nivel de capacidad operativa acorde con las exigencias actuales de Seguridad y Defensa.

La aviación militar en el mundo ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de la tecnología de punta que ha llevado a los países industrializados a la vanguardia de las civilizaciones contemporáneas. Hoy en día, continúa innovando estructuras moleculares, perfiles aerodinámicos, técnicas de informática y computación y motores de alto rendimiento, que sirven de apoyo a otras áreas del desarrollo industrial.

Una base sólida para este desarrollo industrial indetenible y eficiente, es la preparación consciente y organizada del personal involucrado en todos los niveles de producción, máxime cuando su producto es un artefacto que vuela y puede transportar en su interior a seres humanos. El adiestramiento del personal de pilotos y de técnicos es imprescindible para reducir los riesgos de accidentes aéreos, con la consecuente pérdida de vidas humanas. Este proceso de capacitación debe estar en total concordancia con los objetivos de la institución y su misión dentro de los Planes de Seguridad y Defensa del país.

En ese orden de ideas resulta primordial precisar los objetivos estratégicos de las acciones que se adelanten. En tal sentido, pareciera que nuestra dirigencia estuviese anclada en el pasado, ya que al advertir sus acciones, resalta su tendencia a la actuación como líderes tradicionales que basados exclusivamente en su experiencia, pretenden saberlo todo y así atacar directamente los nuevos problemas que va presentando la sociedad, sin antes estudiar sus causas y las posibles consecuencias de las acciones que se puedan adelantar.

Hoy en día resulta sumamente beneficioso trabajar sobre procesos definidos, claros y precisos en el Entrenamiento y Capacitación del personal, para así evitar omisiones y confusiones en el momento de afrontar una

situación, disminuyendo la rata de accidentes aéreos y terrestres con pérdidas de vidas humanas, bienes materiales y daños a terceros. Por eso, para operaciones aéreas seguras, hay que tener personal capacitado adecuadamente, que no tenga dudas sobre su gran responsabilidad en el cumplimiento de la misión de la Fuerza.

Sin embargo, el estado Venezolano en los últimos cinco años viene presentando serias deficiencias de orden presupuestario, las cuales se han venido agravando ante el paulatino incremento del déficit fiscal y la abrupta caída de los precios del petróleo, variables que han incidido negativamente en los aspectos administrativos de la organización y que en consecuencia no le han permitido cumplir con eficiencia la misión asignada. Esta situación ha ocasionado un estudio profundo de inversión en función de la obtención de una mayor operatividad, dejando a un lado los programas de mantenimiento, entrenamiento y desarrollo profesional del personal de la organización.

La creciente complejidad e interdependencia de los procesos: económicos, sociales, organizacionales, políticos y tecnológicos que vive el país, sumado a una reducción de los recursos disponibles, introduce un alto grado de incertidumbre en el proceso de planificación de la Fuerza Aérea, que obliga a la institución, si quiere ser efectiva, a: 1) involucrar a todas las áreas de la organización de manera secuencial, 2)organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar las acciones con una perspectiva de cambio, 3) reducir la incertidumbre que se presenta en el desarrollo de las actividades, estableciendo una cobertura temporal de corto y mediano plazo y, 4) utilizar técnicas e instrumentos de análisis y resolución de problemas acordes al grado de complejidad de los mismos.

Una de las áreas que se ha visto más afectada es la del entrenamiento y desarrollo profesional, ya que no existe un sistema basado en una planificación integral que permita manejar la incertidumbre, calcular y evaluar las especialidades que deben ser atendidas de manera urgente, con programas de capacitación que contribuyan a educar y formar a los futuros líderes de la organización.

En atención a éstas realidades, se ha considerado en el Comando de Operaciones de Personal, la puesta en práctica de un Modelo Estratégico que permita centralizar, coordinar, dirigir, propiciar y supervisar las actividades de planificación y desarrollo estratégico del área educativa de la Fuerza con miras a integrar los Planes Operativos Anuales (P.O.A.) y los Planes de Desarrollo de mediano y largo plazo de forma tal de garantizar una mayor eficiencia en la formulación y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la organización.

Este interés de mejorar el sistema de planificación del área educativa de la F.A.V., se basa en la premisa de la eficiencia, control y logro de los objetivos, ya que en la actualidad la tecnología avanza a pasos agigantados e impone retos de capacitación cada vez más complejos para cada uno de los que conformamos esta institución. Esto traería como consecuencia un incremento en los niveles operativos y técnicos de la organización, desarrollo de actividades de investigación científica y tecnológica, tendientes a lograr una mayor capacidad de mantenimiento aeronáutico que permita reducir los niveles de dependencia tecnológica con las empresas extranjeras y contribuir con el desarrollo integral del país.

Es importante destacar que éste diagnóstico se realizó, por la necesidad que tiene la Fuerza Aérea de acometer políticas que le permitan ejecutar actividades tendientes al mejoramiento del proceso de Capacitación y Entrenamiento del Personal Profesional de la organización. Sin embargo, por lo extenso y complejo del tema, se limitó a estudiar las consideraciones de planificación macro que están afectando el desarrollo del referido proceso como propuesta que ha de ser asumida como un punto de partida para la investigación y desarrollo de futuros proyectos.

CAPITULO I

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente se puede considerar que el proceso de Planificación, Ejecución y Control de los Programas de Capacitación y Entrenamiento que lleva a cabo el Comando de Operaciones de Personal de la Fuerza Aérea, no abarca todas las expectativas de la organización ya que este no obedece a un diagnóstico profundo de la situación, donde se incluya un inventario de las necesidades de instrucción tomando muy en cuenta el logro de los objetivos de la misma, los requisitos básicos que debe reunir el candidato, la evaluación del desempeño y el análisis de los problemas propios de la organización.

Los programas de Capacitación y Entrenamiento deben contemplar parámetros como a quién se entrena, cómo se entrena, en qué se entrena y cómo entrenar, de forma tal que una vez finalizado el período de entrenamiento se pueda efectuar una evaluación de los resultados a fin de que la retroalimentación permita medir si estos resultados son satisfactorios, situación que en la actualidad no ocurre dentro del Comando de Operaciones de Personal, motivado a que no existe un instrumento efectivo que permita medir el desempeño de los entrenados.

Las principales causas de la situación planteada, pueden citarse como sigue:

- Una reducción considerable de la disponibilidad presupuestaria, como producto de la crisis económica que atraviesa el país.

- La mayoría de los Sistemas de Armas de la Fuerza Aérea responden a tecnología extranjera, situación que genera un gasto bastante considerable por la paridad cambiaria del bolívar con respecto al dólar, al momento de planificar la adquisición de un Sistema de Armas o programar Cursos de Capacitación y Entrenamiento en el exterior, dándosele prioridad a la adquisición del Sistema de Armas y relegando en un segundo plano la capacitación y el entrenamiento.

- Una disminución de la capacidad operativa como producto de la falta de una política de planificación estratégica y educativa que hoy en día nos hace dependientes tecnológicamente, en la realización de

inspecciones mayores a los Sistemas de Armas de la Fuerza Aérea.

- A ésta situación se suma la falta de un sistema gerencial que apoye en el proceso de toma de decisiones, en los niveles directivos y que contribuya con los elementos esenciales de información requeridos para el proceso de la planificación.

Por lo expuesto anteriormente, puede considerarse que gran parte de los problemas relevantes que actualmente presenta el Comando de Operaciones de Personal de la F.A.V., en el área de Capacitación y Entrenamiento, son atribuibles a las deficiencias existentes en el sistema de planificación y control administrativo vigente para el área educativa, ya que esta adolece de una organización adecuada y de las herramientas e instrumentos necesarios para elaborar los planes estratégicos corporativos, donde se planteen soluciones factibles a los diversos problemas que presenta la institución, los cuales tienden a agravarse con el tiempo.

Por éstas razones, se considera pertinente adelantar el diagnóstico del Sistema de Planificación y Seguimiento del Control Presupuestario, para el Entrenamiento y Capacitación del Personal Militar Profesional de la FAV y la propuesta de creación del Departamento de Planificación, Control y Desarrollo del Comando de Operaciones de Personal de la Fuerza Aérea, como dependencia encargada para la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica que permita centralizar y sistematizar las actividades de planificación y control educativo de la Fuerza, con el fin de lograr un eficiente desempeño en el cumplimiento de los objetivos y metas, a mediano y largo plazo, y de orientar su desarrollo en atención a las reales necesidades de la organización y de la situación económica que vive el país.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Proponer un Modelo de Gestión Estratégica en el área de Capacitación y Entrenamiento, para el Comando de Operaciones de Personal de la Fuerza Aérea, con el fin de mejorar el sistema de planificación operativa.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la estructura funcional del Sistema de Planificación Educativa de la F.A.V.

- Hacer énfasis y crear conciencia de las deficiencias y necesidades del Sistema de Planificación Educativa de la FAV, a través de la observación, mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas, reuniones interdepartamentales, posibles modificaciones en la rutina de trabajo, análisis de cargos, informes periódicos y evaluación de desempeño.

- Determinar el esquema funcional del modelo de Gestión Estratégica a implementarse en el Comando de Operaciones de Personal de la Fuerza Aérea.

- Describir cómo influye el Presupuesto asignado al Comando de Operaciones de Personal para el área de Capacitación y Entrenamiento, reflejado en el Plan Operativo Anual.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Habida cuenta de lo ya expuesto, es necesario iniciar un proceso de revisión y actualización del sistema de planificación educativa de la Fuerza Aérea, a fin de mejorar su esquema funcional e incorporar un Modelo de Gestión Estratégica que permita planificar, desarrollar y controlar las necesidades de entrenamiento, tomando muy en cuenta los requisitos exigidos por los Sistemas de Armas de la Fuerza Aérea, así como también los de las personas que van a ser entrenadas. Es muy importante determinar habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos tanto de la organización, como del personal que la conforma, para sí centralizar e integrar todas aquellas actividades relacionadas con la planificación y gestión estratégica de la F.A.V, incluyendo las áreas de investigación y desarrollo, con el propósito de eliminar o minimizar las fallas existentes y de garantizar el eficiente cumplimiento de los objetivos institucionales, en el marco de un entorno económico signado por la precariedad de los recursos financieros a disposición.

1.4 AMBITO DE ANÁLISIS

La investigación se desarrolló en el Comando de Operaciones de Personal de la Fuerza Aérea Venezolana, Unidad que tiene a su cargo la Dirección de Educación de la FAV y todos los institutos de Educación y Capacitación Profesional de la Fuerza, las cuales están ubicados en la sede de la Comandancia General de la Aviación, en la Carlota, Estado Miranda y en la Base Escuela Mariscal Sucre, Boca de Río, Estado Aragua.

1.5 LIMITACIONES

La investigación efectuada contó con el apoyo del personal de la Fuerza Aérea involucrado dentro del proceso de Capacitación y Entrenamiento en la organización, por estar basada en consideraciones y estudios que se comienzan a adelantar dentro de la Fuerza Aérea Venezolana, con la finalidad de enrumbar a la organización hacia el camino de la excelencia. Sin embargo, por lo delicado del tema, para su discusión fuera de la organización, existe información que no puede ser compilada dentro de ésta investigación.

Algunos criterios presentados en el desarrollo de los Capítulos, obedecen a consideraciones personales, basados en la experiencia, observaciones, investigaciones, comparaciones y formas de acción que aspiran a acceder a un desenvolvimiento exitoso del proceso de Capacitación y Entrenamiento en la Fuerza Aérea. Sin embargo, en éste momento, los estudios académicos o la experiencia de vida con que se pueden contar son apenas herramientas que ayudan, pero no son suficientes para enfrentar las complejas realidades de la Administración del Recurso Humano. Se requiere algo más, como la experticia en el manejo de situaciones conflictivas, de los valores encontrados, de los requerimientos decisorios que demanda en la actualidad cualquier organización.

El corto tiempo para la realización del trabajo de investigación, limitó la posibilidad de realizar un estudio más profundo que permitiera incluir el Proyecto de Directiva FAV, que regule el Proceso de Capacitación y Entrenamiento en la Fuerza Aérea Venezolana, como una actividad homogénea que a través de la práctica metodológica de tareas específicas por parte de los involucrados en el proceso, logre alcanzar los objetivos trazados por la organización en el corto, mediano y largo plazo.

1.6 METODOLOGÍA UTILIZADA.

El esfuerzo adelantado con la intención de hacer una propuesta que al final se traduce en la ¨Creación de un Sistema de Gestión Estratégica en el área de Capacitación y Entrenamiento en el Comando de Operaciones de Personal de la Fuerza Aérea Venezolana¨ se concreta gracias al desarrollo de:

- Un diagnóstico de la situación que logramos advertir en relación a cómo se ha venido gestionando en el seno del Comando de Operaciones de Personal de la FAV, todo lo relativo a la Capacitación y Entrenamiento de la Fuerza, dando espacio a la posibilidad de generar una visión muy particular que nos anima su vez para proponer una redimensión del

estado de cosas actual. (habida cuenta de nuestra vinculación directa con la institución por cuanto se es miembro activo del mismo, y a la vez incorporado a las labores inherentes a la administración de los recursos humanos de la FAV).

- Del acceso a la información que se ha podido recabar sobre la base de los contactos formales e informales establecidos tanto con el personal de alto rango de la organización como con el personal subalterno, en relación a lo que ha sido su parecer con respecto a cómo se administra la Capacitación y el Entrenamiento en la FAV y cual es el ¨ deber ser¨ sobre el particular.

- Del análisis que se desprende de los insumos provenientes de nuestra permanencia en el Post- Grado de Gerencia del Sector Público, que se traducen fundamentalmente en las orientaciones provenientes de los distintos profesores de las materias que tuvimos ocasión de cursar y del compartir continuo de impresiones e ideas con los compañeros de curso.

- Del análisis de la literatura especializada que sin duda resulta a la postre en el pilar fundamental de donde emerge el ordenamiento de las ideas que hemos venido desarrollando, permitiendo la consolidación de lo que es el Marco Teórico del trabajo y lo que en suma da pie a la posibilidad de dar cierre a la propuesta final de este trabajo.

CAPITULO II

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Se puede señalar que las primeras experiencias de la Fuerza Aérea Venezolana (FAV) en planificación de Capacitación y Entrenamiento a mediano y largo plazo, se ubican por el año de 1958, cuando el denominado Comité 1-58 elaboró un proyecto de crecimiento educacional de la organización para las distintas regiones del país, donde existiese la presencia de la Fuerza Aérea.

Desde esta época hasta 1983, la Fuerza Aérea Venezolana continúa creciendo a un ritmo acelerado, sin objetivos bien definidos que le sirvan de guía; en consecuencia, el desarrollo se realiza en base a situaciones coyunturales no sustentadas debidamente y que al final han conducido a situaciones críticas dentro de la organización.

En junio de 1996 el Estado Mayor General de la Fuerza Aérea se abocó al estudio del proceso de capacitación del personal militar de la Fuerza, en las diferentes carreras y especialidades establecidas en cada nivel jerárquico para lograr la especialización de cada uno de sus miembros con las exigencias de la Institución. Sin embargo, este estudio se enfocó a definir el tipo de capacitación profesional y las actividades o cursos que debe cumplir el personal militar a lo largo de su carrera, obviando los procesos de planificación, evaluación, desempeño y control de éstas actividades.

La situación expuesta anteriormente, generó una serie de deficiencias en el proceso de planificación, que han contribuido al incremento de problemas de carácter operativo, logístico, de personal, de inteligencia, administrativos, educativos, etc.; para los cuales no se han establecido lineamientos adecuados que permitan soluciones integrales a los problemas existentes en la organización, procurando solamente el logro de la mayor eficiencia posible de la gestión institucional.

Sin embargo la organización comienza a dar sus primeros pasos para la organización y planificación del sistema educativo de la Fuerza Aérea, como un ente integral que debe responder a un perfil definido de ingreso y carrera del profesional de las armas, a partir del 15 de Mayo de 1999. Este estudio surge de la necesidad de planificar las actividades de Capacitación y Entrenamiento, integrarlas al Sistema Educativo FAV y ejecutarlas de acuerdo a las características propias de cada afectado. No obstante se esta en el proceso de coordinación y revisión de algunos planes de los diferentes centros educativos de la Fuerza, para su posterior modificación en aras de

mejorar el rendimiento educativo del recurso humano que se encuentra en formación en nuestros institutos militares.

Es de vital importancia que este nuevo Proyecto Educativo cuente con el apoyo irrestricto de todos los entes involucrados, con la finalidad de que sea un trabajo de tiempo completo donde se tomen en consideración cada una de las variables intervinientes y en el cual el tiempo no sea infinito para su culminación a objeto de que en un futuro muy cercano se comiencen a palpar sus primeros frutos. Sirva entonces esta investigación como un recurso de apoyo donde se pueden recoger ciertos conceptos y lineamientos tomados de los propios afectados y recopilados aquí como una primera aproximación de actividades que se deben ejecutar al corto plazo con la finalidad de mejorar nuestro sistema educativo.

2.2 REFERENCIAS LEGALES.

La Constitución Nacional en su Artículo Nº 132 establece los objetivos permanentes de la Nación Venezolana, entre los que se incluye el mantenimiento de la independencia, la integridad territorial, la seguridad social y bienestar de la población, el desarrollo de la economía, la cooperación internacional, el sustento del orden democrático. En el logro de esos objetivos permanentes se le asigna a las Fuerzas Armadas Nacionales, el asegurar la defensa nacional, la estabilidad de las instituciones democráticas y el respeto a la Constitución y las leyes.

La Ley Orgánica de Seguridad y Defensa establece en su Artículo Nº 3, Aparte Primero, que la seguridad y defensa de la República comprenden fundamentalmente "**el estudio, planificación y adopción de las medidas relacionadas con la preparación y aplicación del potencial nacional, para la prevención de su patrimonio".**

La Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas (L.O.F.A.N.) contempla en el Artículo Nº 8, Literal "D", que uno de los objetos de las FAN, es el de participar en el desarrollo integral del país conforme a las leyes y para ello le asigna a cada Fuerza la responsabilidad de realizar actividades de investigación y desarrollo tecnológico dirigidas a fortalecer la defensa nacional.

En el Artículo Nº 11 de esta misma Ley se contempla que a la Fuerza Aérea le corresponde entre otras funciones las de " **realizar actividades de investigación y desarrollo en áreas científicas y técnicas relacionadas con la aeronáutica que contribuyan con el desarrollo de la aviación y en general de la defensa nacional".**

La Directiva FAV/D 1-2 de fecha 22MAR72, establece que la Dirección de Educación de la Fuerza Aérea debe garantizar la formación y capacitación del personal de la organización, programar, dirigir y controlar el desarrollo del Plan de Actividades Educativas de acuerdo a la Doctrina Educacional vigente, controlar los programas de Adiestramiento en el Trabajo, los Cursos de Capacitación y Especialización para el personal de Suboficiales Profesionales de Carrera y Tropa Profesional a fin de garantizar el mejoramiento profesional acorde con las exigencias de la FAV.

En esta normativa encontramos los fundamentos legales para que la Fuerza Aérea inicie un proceso de cambio institucional, orientado hacia la adopción de los métodos y herramientas de la planificación estratégica que permitan reducir los niveles de incertidumbre en la toma de decisiones y de tratar de lograr condiciones más favorables para el eficiente cumplimiento de las metas establecidas, donde la Capacitación y el Entrenamiento obedezca a un proceso estimulante y de transición hacia un nuevo estilo de formación educativa.

2.3 BASES TEÓRICAS

Los capítulos presentados en la investigación se desarrollaron tomando como base los lineamientos de diferentes autores en relación a tópicos referentes a Planificación Estratégica, Entrenamiento, Capacitación, Educación Profesional y Toma de Decisiones, los cuales proporcionaron la metodología para el desarrollo del Modelo de Gestión Estratégica planteado.

2.3.1 El Proceso de Planificación Estratégica en las Fuerzas Armadas Nacionales.

Las Fuerzas Armadas Nacionales, en el cumplimiento de los objetivos señalados en la Constitución Nacional y demás leyes de la República, tiene la responsabilidad de participar y contribuir con la planificación de la Seguridad y Defensa Nacional, del Régimen Nacional de Presupuesto y con el Desarrollo de la Nación.

En este sentido, la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales (L.O.F.A.N) en sus artículos 105, 106 y 107, designa al Estado Mayor Conjunto como el órgano de planificación del Ministerio de la Defensa y le corresponde preparar los planes siguientes:

1) Los planes para la dirección estratégica de las Fuerzas Armadas Nacionales (FAN).

2) Preparar los planes logísticos conjuntos.

3) Preparar los planes de inteligencia estratégica.

4) Preparar las políticas para el adiestramiento conjunto de las Fuerzas Armadas.

5) Preparar las políticas para la coordinación de la educación militar.

6) Preparar y mantener los planes para el empleo estratégico de las Fuerzas Armadas.

7) Estudiar los planes nacionales de desarrollo de la industria, las vías y medios de comunicación, los servicios públicos y privados que pueden servir para apoyar a las Fuerzas Armadas.

2.3.2 El Ciclo de Entrenamiento en la Fuerza Aérea Venezolana bajo la Concepción del Modelo Estratégico Planteado.

De acuerdo al proceso de Capacitación y a la Directiva del Entrenamiento de Unidad, el personal militar FAV, debe recibir entrenamiento en las siguientes áreas:

a) Capacitación Profesional: Es impartida por los institutos de capacitación y aporta las herramientas y conocimientos para ayudar al profesional en aras de propiciar un eficiente desempeño, de acuerdo a su cargo y jerarquía dentro o fuera de la Institución.

b) Entrenamiento de Unidad: Es impartido por las distintas Dependencias y Unidades de la FAV para fortalecer la capacitación profesional dictada en los Institutos Militares, a fin de mejorar el alistamiento operacional. Este entrenamiento contempla tres (3) áreas específicas:

b.1) Instrucción Militar: Dictada para fortalecer todos los valores y fundamentos de la vida militar con el objeto de aumentar los nivel de profesionalidad.

b.2) Instrucción Especializada: Se basa en la capacitación técnica a fin de mejorar la eficiencia técnico operacional de cada individuo.

b.3) Instrucción de Unidad: Su finalidad es la de aumentar los niveles de apresto operacional de cada Unidad, para así mejorar la eficiencia en el empleo del poder aéreo, que dará a la Institución las características como fuerza de reacción indispensable en el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional.

Tomando en cuenta las áreas y subáreas en que se divide el proceso de capacitación, el presente Modelo indicará las condiciones en que se deben cumplir las distintas actividades de Planificación que garanticen un desarrollo eficiente de cada uno de estos procesos.

El entrenamiento dentro de la FAV se debe consolidar como un acto intencional para proporcionar los medios que permitan posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje se debe visualizar como un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de los esfuerzos que este realice para lograrlo.

La intención de este Modelo Estratégico es proporcionar las herramientas que permitan enfocar al aprendizaje como un cambio de comportamiento que debe ocurrir día tras día, en cada uno de los miembros de la FAV. El entrenamiento simplemente debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con la actividad planeada, con el fin de que cada uno de los involucrados en todos los niveles de la FAV, puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos, actitudes y habilidades beneficiándose así mismo y a la institución.

Es así como el presente Modelo pretende llevar a cabo el entrenamiento en la FAV, cubriendo una secuencia programada de eventos que respondan a un proceso continuo cuyo ciclo se renueve cada vez que se repita.

El proceso de entrenamiento propuesto, responde a un modelo de sistema abierto; cuyos componentes son:

- **Entradas (imputes),** como individuos en entrenamiento, recursos presupuestarios, etc.

- **Procesamiento u Operación (trhoughputs),** como procesos de aprendizaje individual, el programa de entrenamiento, etc.

- **Salidas (outputs),** como personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.

- **Retroalimentación (feedback),** como evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o de investigaciones sistemáticas.

2.3.3 PLANIFICACIÓN

La Fuerza Aérea Venezolana requiere crecer operativa y tecnológicamente al mismo ritmo de desarrollo que impone el entorno. Por tal motivo es necesario afinar los procesos de planificación procurando que la organización se adapte a las exigencias que la sociedad y el mundo establecen día a día. En tal sentido, es indispensable estudiar algunas consideraciones generales de la planificación.

Elaborar planes no es el fin de una organización, sin embargo, ésta no puede sobrevivir sin una planificación adecuada. Cualquiera que sea la actividad de la organización, para poder progresar requiere avanzar mediante etapas sucesivas, obteniendo resultados coherentes entre sí.

Como es lógico, el que un conjunto de personas, utilizando medios y técnicas diversas y complejas, pueda avanzar como un todo en aquellos aspectos que afectan el progreso de la organización, requiere de unas líneas de acción y sobre todo, de un planteamiento de lo que hay que hacer, que pueda ser utilizado por todos y sobre el cual sean exigibles las asignaciones de responsabilidades.

Una planificación es un conjunto de cursos de acción predeterminados, que implican su puesta en práctica en un medio de acontecimientos que no son previsibles. Pero por ser una actitud total, que se enfrenta tanto con la futura posibilidad de acción por parte de la organización, como con el curso que puedan tomar los acontecimientos externos a ella, la planificación es un marco dentro del cual se efectúa una toma de decisiones integradas.

La planificación es una actividad universal, cuyo contenido puede variar en los diferentes niveles de la estructura de una organización. Existen ciertos pasos que se dan siempre que se planifica, similares a los que se dan en un proceso de toma de decisiones; por lo tanto, se considera que hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones, con una fuerte orientación hacia el futuro.

Este proceso sigue una secuencia de cinco pasos que se describen a continuación:

1) Conciencia de la situación que origina el problema.

2) Definición del problema.

3) Identificación y desarrollo de cursos alternativos de acción.

4) Desarrollo de métodos para predecir y evaluar las soluciones alternas.

5) Puesta en práctica de la solución.

La planificación obliga a formular modelos de acciones que contrarresten lo que se prevea, pero al mismo tiempo, evita adherirse al mismo curso de acción por demasiado tiempo sin efectuar los cambios necesarios, de acuerdo con lo que vaya sucediendo.

En esencia, la necesidad de planificar estratégicamente deriva del hecho de que toda organización opera en un medio que experimenta constantes cambios. En efecto, uno de los mayores problemas que se presenta en las organizaciones, es romper la resistencia al cambio, que permitan establecer estrategias de crecimiento, desarrollo y competencia dentro del medio en el cual operan.

Se puede decir que las instituciones que orientan la acción de planificar, deben realizar un proceso previo de investigación, análisis y diseño de las actividades que habrán de ejecutarse, fijando las políticas y estableciendo los procedimientos para su realización como marco de referencia. Toda investigación que se realice para cada una de las áreas de la organización, dará como resultado el diseño de un plan que indicará un curso de acción predeterminado.

Como justificación a la necesidad de planificar se pueden mencionar las siguientes consideraciones:

a) Las organizaciones se desarrollan en medios altamente complejos, dinámicos y de constantes cambios.

b) El constante incremento de los volúmenes de operaciones.

c) Los costos de operación siempre tienen una tendencia creciente que debe ser contrarrestada.

d) Los métodos de trabajo tienden a volverse obsoletos rápidamente, debido al constante avance de la tecnología.

e) La eficacia operativa tiende a reducirse ante los volúmenes de operación, las necesidades de cambio y la presión externa.

De la deducción hecha a las consideraciones anteriores, se puede señalar que los problemas y dificultades administrativas a que se enfrenta el desarrollo de cualquier organización se deben en gran parte a la ausencia de

un modelo de planificación administrativa que le garantice la máxima eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos a través del tiempo.

En este sentido, se puede anticipar que el éxito o fracaso de las organizaciones se debe fundamentalmente a la necesidad de planificar, tanto las fases de estructuración, como en la operación y funcionamiento de las ya existentes; es decir, desde la creación de un organismo social hasta su desarrollo.

Se puede afirmar que sólo podrá llevarse a cabo con eficacia un proceso administrativo, si se fijan de antemano los objetivos a los que se pretende llegar, estableciendo además, las políticas que normen los criterios a seguir por los directivos y que orienten el modo de actuar de los subordinados. Tampoco se concibe un acto administrativo sin que se establezcan los procedimientos de carácter técnico que permitan su realización en la forma prevista; y por último, se hace necesario elaborar programas detallados que contengan los objetivos, las políticas y los procedimientos que deberán desarrollarse en función del tiempo y el costo.

Si entendemos planificación como la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización, es fácil concebirla como una actividad enfocada al futuro y cuyo propósito fundamental es proyectar la existencia de la organización a lo largo del tiempo, no sólo en la dirección actual, sino buscando nuevas direcciones y adaptando su existencia a la de los sistemas con los cuales interactúa.

El desconocimiento de los diferentes tipos de planes, con frecuencia dificulta la elaboración de una planificación eficaz. De acuerdo al concepto de que un plan abarca cualquier curso de acción futura, se puede determinar que existe una variedad de planes, como son:

a) **Propósitos o Misiones:** Con frecuencia estos términos se utilizan indistintamente para identificar la función principal o tarea básica de una empresa u organización o de cualquier parte de ella. Es identificar la función que cumple en la sociedad y además, su carácter y filosofía.

b) **Objetivos:** Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planificación, sino también el fin hacia el cual se dirigen las demás funciones de la administración (la organización, la integración de personal, la dirección y el control).

c) **Metas:** Estas son la expresión concreta en cifras mensurables de los objetivos, que han de alcanzarse en el plazo de la planificación.

d) **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. En tal sentido, cualquier empresa o entidad gubernamental tiene que decidir a qué actividad se quiere dedicar; debe decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseada. Las estrategias no describen con exactitud cómo la organización va a lograr sus objetivos.

e) **Políticas:** Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo. Normalmente existen políticas en todos los niveles de la organización y pueden estar referidas a cualquier función o actividad de la empresa u organismo, puesto que éstas son guías para la toma de decisiones.

f) **Procedimientos:** Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta de cómo deben realizarse determinadas actividades.

g) **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

h) **Presupuesto:** Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos y los cuales deben ir de la mano con lo planificado.

2.3.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un buen proceso de planificación debe llevar implícito premisas de planificación estratégica, concepto que fue introducido en algunas empresas a mediados del año 1950. En aquella época, las empresas más importantes fueron las que principalmente desarrollaron sistemas de planificación

estratégica formal, denominándolos sistemas de planificación de largo plazo. Desde ese entonces, la planificación estratégica ha evolucionado al grado tal, que en la actualidad la gran mayoría de empresas y organismos importantes del mundo cuentan con algún tipo de este sistema.

La Planificación Estratégica se puede definir como un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este sería el objetivo verdadero de este proceso, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas.

En un proceso de Planificación Estratégica es importante enfatizar la distinción entre planes y un sistema de gestión estratégica. Esta última requiere los planes como marco de referencia para un liderazgo agresivo, una apertura gerencial hacia el conocimiento y análisis del entorno, una revisión de ajuste periódico de planes, diseño de planes contingentes que permitan integrar equipos alrededor de los objetivos y metas a fin de crear un sistema gerencial proactivo capaz de anticiparse y responder oportunamente a las incertidumbres.

Un proceso de Planificación Estratégica debe iniciarse por identificar y definir los principios de la organización. Teniendo en cuenta que los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para ésta y que deben ser compartidos por todos.

Los principios de una Corporación no son parte de la "Visión" como tampoco de la "Misión"; sin embargo, son el soporte de ambas. En otras palabras cuando definimos la Misión y Visión de la organización, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la empresa y no pueden ser contrarias a ellas.

Toda organización, implícita o explícitamente, tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras sin principios y valores. Por ello en un proceso de Planificación Estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización, la cual permitirá definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir

el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

De los resultados obtenidos acerca de la dirección de empresas y el éxito en su desempeño, se ha considerado como necesario que todo directivo debe tener un conocimiento básico tanto del concepto, como de la práctica de la planificación estratégica. Según esto, se considera que la planificación estratégica está estrechamente entrelazada con el proceso completo de la dirección, y por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, se puede asegurar con algunas excepciones, que cualquier empresa u organismo que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planificación estratégica, se expone tarde o temprano a un desastre inevitable.

En cualquier organización, existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se denomina dirección estratégica y todos lo demás pueden ser llamados dirección operacional.

Se reconoce también que ambos tipos de dirección están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planificación estratégica está relacionada con las operaciones; sin embargo, el enfoque, el énfasis de la planificación y de la dirección estratégica se concentran más en las estrategias que en las operaciones.

En la actualidad, la dirección de cualquier empresa u organización del gobierno que trabaje en los niveles de eficiencia, presta mayor atención a la estrategia para adaptarse en forma adecuada a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, tanto externos como internos, que al uso de los recursos disponibles. En cierta manera los negocios o las organizaciones siempre están en guerra, ya que si su gran estrategia es correcta, pueden permitirse muchos errores sin que la empresa deje de tener éxito.

Se puede decir entonces que una organización puede superar el uso ineficiente de sus recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aun teniendo una producción y distribución excelente.

2.3.4.1 Propósitos de la Planificación Estratégica

Las características principales de ésta planificación son las siguientes:

a) Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

b) Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.

c) Permite simular el futuro.

d) Aplica el enfoque de sistema.

e) Exige el establecimiento de objetivos.

f) Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.

g) Establece un marco de referencia general para toda la organización.

h) Se maneja información fundamentalmente externa.

i) Permite medir el desempeño.

j) Señala asuntos estratégicos.

k) Establece un canal de comunicación para toda la organización.

l) Es un proceso de capacitación de los directivos.

m) Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con otros tipos de planificación.

n) Normalmente cubre amplios períodos de tiempo.

o) No define lineamientos detallados.

p) Su parámetro principal es la eficiencia.

La Planificación Estratégica se realiza en un ambiente de incertidumbre en relación con su situación interna o externa; por consiguiente los planificadores realizan suposiciones o pronósticos sobre el ambiente futuro. En algunos casos dichos pronósticos se convierten en suposiciones para otros planes.

2.3.4.2 El Proceso de la Planificación Estratégica.

Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso se puede desarrollar al menos en forma conceptual, alrededor de elementos claves que se describen a continuación:

a) **Insumos:** Provenientes del ambiente externo pueden incluir personas, habilidades administrativas, así como de conocimientos y habilidades técnicas, etc.

b) **Perfil de la Organización:** Por lo general es el punto de partida para determinar donde se encuentra la organización y hacia donde debe ir. Por lo tanto, la alta dirección determina el propósito básico de la organización y los administradores evalúan la eficiencia de la misma.

c) **Orientación de la Alta Dirección:** Los gerentes de alto nivel, configuran el perfil de la organización por lo cual su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección a seguir. Por consiguiente sus valores, preferencias y sus actitudes deben ser examinadas con cuidado ya que repercuten sobre la estrategia.

d) **Propósito y Objetivos Principales:** Son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la organización.

e) **Ambiente Externo:** Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además se debe investigar el ambiente en busca de avances tecnológicos que tengan relación con la naturaleza de la organización.

f) **Ambiente Interno:** Es examinar y evaluar el ambiente interno en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, compras y operaciones. Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, así como su estructura y el clima de la organización, el sistema de planificación y control y las relaciones con sus clientes.

g) **Desarrollo de Estrategias Alternativas:** Se realiza en base a un análisis de los ambientes internos y externos.

h) **Evaluación y Selección de Estrategia:** Antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diferentes estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo a los riesgos existentes en una decisión particular. Otro elemento crítico en la selección de una estrategia es la habilidad para escoger el momento oportuno.

i) **Planificación a Mediano y Corto Plazo:** Implantación y control, aunque no son parte del proceso de planificación estratégica, se deben considerar durante todas las fases del proceso. También se deben aplicar controles para monitorear el desempeño en comparación con los planes.

j) **Coherencia y Contingencia:** Es el último aspecto fundamental del proceso de planificación estratégica, ya que este permite comprobar la coherencia y preparar planes de contingencia.

2.3.4.3 Clasificación de los Planes Estratégicos.

a) **Planes Estratégicos a Largo Plazo:** Llamados también planes de perspectiva, abarcan el periodo de diez (10), quince (15) y hasta veinte años, señalan los grandes objetivos económicos, políticos, sociales y culturales, incluyendo las políticas y estrategias que se requieren desarrollar para el logro de los objetivos.

b) **Planes Corporativos a Mediano Plazo:** Por lo general de cinco (5) años de duración, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico. En la realidad estos planes suelen tener sub-objetivos, sub-políticas, sub-estrategias propias y estas son probablemente más detalladas que en el plan estratégico.

c) **Planes Operativos a Corto Plazo:** Son usualmente para desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización.

d) **Coordinación de Planes a Corto y Largo Plazo:** A menudo en las organizaciones públicas se elaboran planes a corto plazo sin tomar en cuenta los planes a largo plazo. Evidentemente esta práctica es un error grave, ya que la elaboración de un plan a corto plazo debe necesariamente contribuir al logro de los planes a largo plazo. Se producen muchas pérdidas cuando se toman decisiones sobre situaciones inmediatas que no consideran su efecto sobre

objetivos más lejanos. En muchas ocasiones, las decisiones a corto plazo no sólo no ayudan a un plan a largo plazo sino que lo obstaculiza, o exige cambios fundamentales en este último.

En las organizaciones fundamentadas en el éxito de su gestión institucional, los directivos deben revisar y considerar continuamente las decisiones tomadas para determinar si las mismas ayudan a los planes de largo plazo. Esto obedece a la necesidad de instruir regularmente los directores y supervisores de los niveles subalternos sobre los planes a largo plazo con el fin de que tomen decisiones coherentes con las metas a largo plazo.

2.3.5 EDUCACIÓN PROFESIONAL

Para que el hombre pueda desenvolverse con el menor número de dificultades posibles en el grupo social que lo enmarca, debe hacer acopio, de nociones, costumbres y valores que lo facultarán para establecer relaciones interpersonales con sus congéneres. Este objetivo es alcanzado gracias a la preparación que las sociedades a partir de la transmisión y asimilación de contenidos, principios y hasta leyes, logran adelantar por la vía de la educación institucional organizada y sistemática o bien por la vía asistemática a la cual se accede por el contacto con las tradiciones. [1]

Ahora bien, con miras a la inserción en el mundo del trabajo, las sociedades han habilitado la provisión de lo que se puede denominar la Educación Profesional, consistente en el proceso que apunta a la preparación del hombre a fin de que desarrolle las competencias necesarias para el desempeño de cualquier labor.[2]

Es así que, a su vez, esta Educación Profesional deriva en :

- La Formación Profesional, entendida como el proceso que en término del mediano o largo plazo pone a disposición del hombre los conocimientos y las habilidades requeridas para garantizar su inserción en el mercado laboral.

---

[1] Diccionario de Psicología. Ediciones Orbis, 1985, pag. 99 y 100.

[2] Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial Mac Graw Hill, 1985, pag. 457.

- El Crecimiento Profesional, entendido como el proceso que en términos de tiempo menores, busca ampliar y desarrollar las capacidades que detenta el trabajador una vez incorporado a su sitio de trabajo. [3]

George Milkovich, señala, sin embargo, que esta adecuación a las exigencias de la labor en el sitio de trabajo se enmarca dentro de lo que el define como Formación:

¨La Formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo¨. [4]

2.3.6 ENTRENAMIENTO

Ya en el pleno desarrollo de la labor, las empresas advierten la necesidad de dar atención especifica a la provisión de conocimientos para incrementar los niveles de rendimiento en el corto plazo.

En este corto plazo se aspira aparte de transmitir conocimientos, internalizar conductas y posturas proactivas con respecto a la labor que se le asigna a cada quien. [5]

En términos de Andrew Sikula el entrenamiento es:

¨Un proceso de instrucción a corto plazo en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos técnicos y habilidades con una finalidad definida. [6]

2.3.6.1 Etapas del Ciclo de Entrenamiento

---

[3] Chiavenatto Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial Mac Graw Hill, 1985, pag. 457.

[4] Milkovich, George. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Editorial Addison Wesley Iberoamericana, 1994, pag. 387.

[5] Chiavenatto Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial Mac Graw Hill, 1985, pag. 459.

[6] Sikula, Andrew. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editoriales Lionesa, 1979, pag.259.

Pudieran ser diversas las maneras mediante las cuales las organizaciones conciben las actividades mínimas que deben adelantarse en aras de responder a sus necesidades de entrenamiento. Entre ellas podríamos, partir de la que propone Idalberto Chiavenatto , quien expresa que debe darse atención al desarrollo de cuatro grandes ámbitos, a saber :

- Levantamiento de Necesidades y Diagnóstico de Entrenamiento (Detección de Necesidades).
- Programación de Entrenamiento para Atender las Necesidades (Programación del Entrenamiento).
- Implementación y Ejecución (Ejecución del Entrenamiento)
- Evaluación de los Resultados (Evaluación del Entrenamiento).[7]

a) **Detección de las Necesidades**: Sobre este tópico, de cara a propiciar el desarrollo de un inventario de las necesidades, Chiavenatto señala que el mismo puede hacerse a partir de tres perspectivas, a saber:

- A nivel del análisis de la organización total.
- A nivel de los recursos humanos.
- A nivel del análisis de operaciones y tareas. [8]

Ahora bien, el desarrollo en detalle de cada nivel supone que:

a.1) Cuando hablamos de la detección de necesidades desde la perspectiva de la organización total, estamos en procura de precisar cuáles son los objetivos que la organización persigue alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. En ese orden de ideas es imperativo precisar los elementos que den cuenta de cómo es el comportamiento de la organización, cómo ha experimentado su crecimiento y cómo es influenciado por el marco social y económico que lo circunda.

---

[7] Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill1985, pag.465.

[8] Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill1985, pag.468.

Se entiende entonces que desde esta perspectiva, las actividades de entrenamiento que se conciban no pueden obviar en ningún momento los objetivos que persigue la organización, ni el contexto en el que esta opera, ni inclusive la incidencia de la cultura organizacional imperante.[9]

b) Cuando hablamos de la detección de necesidades desde la perspectiva de los recursos humanos, se pretende determinar en qué medida contamos con los recursos humanos en términos tanto cualitativos como cuantitativos capaces de permitir a la organización la consecución de sus objetivos. En tal sentido, resulta pertinente dar cuenta de si se dan las condiciones para que los empleados de la organización se desarrollen por la vía del entrenamiento.

A tal fin, es recurrente generar un inventario que nos permita identificar tal como lo señala Marcos Pontual (1970):

1. ¨Número de empleados en la clasificación de los cargos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los cargos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los cargos.
4. Nivel de cualidades requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimientos necesarios para el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación al trabajo y a la empresa.
7. Nivel de desempeño cuantitativo y cualitativo de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencialidades del reclutamiento interno.

[9] Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill1985, pag.472.

10. Potencialidades del reclutamiento externo.

11. Tiempo de entrenamiento necesario para la mano de obra reclutable.

12. Tiempo de entrenamiento para los nuevos.

13. Indices de ausentismo.

14. Indices de Turnover (rotación de mano de obra); y

15. Descripción del cargo.¨ [10]

a.3) Cuando hablamos de la detección de necesidades desde la perspectiva del análisis de las operaciones y tareas, se impone establecer los perfiles del puesto, los que indicarán el ¨deber ser¨al que aspira la organización, lo que comporta para cada cargo las referencias que aluden a las funciones, tareas y actividades que le son inherentes. Asimismo, se trata de subrayar las habilidades, conocimientos y destrezas que demandaría el desempeño de tales cargos.

a.4) Fuentes adicionales de información para detectar necesidades de adiestramiento: Si bien resulta importante determinar el nivel o perspectiva desde la cual desarrollar el proceso de detección de necesidades, no esta demás complementar el acopio de información al que podríamos acceder por intermedio de:

a.4.1) La Observación: Desde el ángulo de lo que sería la estricta labor de la gerencia de Recursos Humanos se podría decantar y filtrar las inquietudes y situaciones que advertimos en función de lo que podemos percibir del día a día de nuestra organización; no dejando de reconocer que nuestra visión de lo que acontece debe complementarse con lo que observan quienes supervisan directamente y lo que observan los subordinados.

a.4.2) Las Evaluaciones de Desempeño: La medición de los niveles de eficacia y eficiencia de la labor desarrollada por los trabajadores puede arrojar luces con respecto al espacio que media entre lo que se hace y las metas que la organización pretende alcanzar en términos

[10] Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill1985, pag.474.

de calidad y cantidad de los bienes o servicios que genera. Mediante este instrumento podríamos tener acceso a la posibilidad de establecer, si se está funcionando sobre la base de una rigurosa selección del personal que se recluta, si sobre la marcha se hace imperativo adecuarse a las exigencias que de suyo tienen el manejo de los instrumentos de trabajo con los que se cuenta o si se esta equiparando el rendimiento de nuestra organización con otras del mismo ramo .

a.4.3) Entrevistas y Cuestionarios: A partir de la discusión libre de ideas o respondiendo a lo indicado en un instrumento ad hoc, donde se presenten interrogantes a ser consideradas, la gerencia de recursos humanos podría captar las impresiones que tienen supervisores y supervisados sobre lo que es el desempeño real, el desempeño esperado y los vacíos que deben ser tratados mediante la generación de propuestas concretas de entrenamiento.

El hecho de poder contar con tan valiosa información sobre la base de estos medios, nos puede aproximar a las diversas interpretaciones que ostentan los distintos actores del acontecer organizacional, llamese,alta gerencia, gerencia media o trabajadores en general. Por tal motivo, debe procurarse la elaboración de planes de entrevista y/o cuestionarios que se caractericen por ser instrumentos que facilitan la retroalimentación que ha de generarse entre los especialistas de recursos humanos y quienes serán objeto de nuestra atención. Será fundamental que los medios utilizados sean breves y concisos a la hora de proponer las interrogantes a las que hubiere lugar.

a.4.3) Informes Presentados por el Personal Supervisorio: Por esta vía pueden llegar reportes de gran valor toda vez que quienes lo producen son los que se asumen como los especialistas de mayor rango y experticia en sus respectivas áreas, conociendo de primera mano cuáles son las limitaciones, debilidades y fortalezas de sus respectivos ámbitos de competencia. El peso específico que de suyo tiene el profundo conocimiento que ostentan quienes se han formado para acometer la prestación de servicios muy particulares, permite dispensar a los especialistas en Recursos Humanos de los datos necesarios para diagnosticar y proponer las actividades que deben ponerse en marcha a fin de poner a los trabajadores de la organización en sintonía con estándares mínimos de rendimiento.

Por otra parte, el especialista en Recursos Humanos deberá contar con las habilidades y competencias necesarias para filtrar,

calibrar y medir en su justa proporción qué quiere comunicar el personal supervisorio y qué en consecuencia debe gestar la organización, como propuesta de entrenamiento del personal.

b) **Programación del Entrenamiento**: Una vez que estemos en capacidad de determinar cuál es nuestro inventario de necesidades, pasamos a la definición de lo que en concreto sería la programación del entrenamiento. En consecuencia resulta pertinente dejar en claro:

b.1) Cuál es o son las necesidades que serán atendidas en lo inmediato, ahondando en las razones que la justifiquen. En esa dirección deberíamos dilucidar entre otras cosas: cuáles son las condiciones que propicia el problema que piensa atacarse; en qué medida entraba de manera significativa el funcionamiento de la organización y cuáles serán los costos en los que se incurrirán para poner coto a la necesidad de entrenamiento.

b.2) Quiénes serán los receptores del entrenamiento que se procura; cuáles son las características que signan su nivel de formación y desempeño dentro de la organización.

b.3) Cuál será el perfil del o los instructores que cumplirán con el cometido de abrir espacio para la adopción de nuevos enfoques que permitan erradicar los hábitos o formas de proceder que obstaculizan acceder al optimo desempeño y cuáles serán las metodologías empleadas.

b.4) De qué recursos dependerá la labor del o los instructores dejando sentado además, cuáles serán las locaciones que van a ser utilizadas.

Sería ideal dar atención de manera específica a las necesidades que presenta cada trabajador. Sin embargo, en ocasiones se corre el riesgo de proveer entrenamiento a personas que no requieren del mismo.

c) **Ejecución del Entrenamiento**: En esta etapa del proceso lo importante es tratar de poner en marcha la programación elaborada, la cual debe velar por el cumplimiento de ciertas condiciones tales como:

c.1) Proveer a quienes son objeto del entrenamiento de los conocimientos, habilidades y destrezas que dejen sin efecto el problema que dió lugar a la provisión del entrenamiento.

c.2) Procurar que el conocimiento impartido pueda ser asimilado de la mejor forma posible, sobre la base de una presentación sencilla que vaya al grano, contando con el respaldo de las herramientas o equipos que permitan que el acceso a la información sea lo más expedita posible.

c.3) Tanto los supervisores como la alta jerarquía organizacional deben percibir y entender que el proceso de entrenamiento es fundamental, si de lo que se trata es de ser cada vez mas eficientes y competitivos. Por ello deben demostrar de manera convincente su visto bueno y complacencia ante la experiencia, dejando sentado que darán el apoyo necesario para que la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos no encuentren barreras al llevarlos a la práctica. Esta actividad es de hecho diametralmente opuesta a la tendencia que pervive en las organizaciones no abrir los espacios por parte del personal supervisorio a las innovaciones o nuevas formas de operar que tratan de hacer valer quienes son objeto de entrenamiento.

c.4) Los instructores deben ser seleccionados a partir del cumplimiento de requisitos que garanticen un desempeño caracterizado por una transparente comunicación de los nuevos contenidos a los que serán entrenados. Por encima de todo, será fundamental contar con instructores que se sientan realmente interesados, comprometidos con el rol que cumplen y con los objetivos que a mediano y largo plazo la organización persigue.

c.5) Por parte de los entrenados, deben hacerse los esfuerzos que les permitan contar con la formación y competencia requerida, acorde con los contenidos y grado de dificultad que se les apareja para su comprensión. Asimismo, más allá de cumplir con esta premisa, es vital que los entrenados demuestren una real motivación por la actividad, habiendo asimilado que los que les provea el entrenamiento enriquecerá su desarrollo personal y profesional, al ponerlo en práctica en su desempeño cotidiano.

d) **Evaluación del Entrenamiento**: Lo ideal sería asegurarse que estamos en capacidad de asegurar que se cuentan con elementos suficientes para pensar que el personal entrenado podrá corregir o disminuir la incidencia de la necesidad que dio origen al proceso. Siendo este el objetivo, es pertinente atender a la puesta en marcha de varios tipos de evaluación. Según Donald Kirpatrick, las evaluaciones que se practiquen podrían ser:

d.1) Evaluación de Entrada: Tiene por objetivo establecer la certeza de que es real la necesidad que ha dado origen a la programación del entrenamiento, cuál es el contenido de lo que se va a exponer, cuáles las estrategias a utilizar y si se cuentan con los recursos para impartir la enseñanza. Asimismo, la evaluación de entrada dará cuenta de las características de la locación que se utiliza para el entrenamiento, la cantidad y calidad de los refrigerios, el número de participantes en la actividad y las horas que serán empleadas en la misma.

d.2) Evaluación de Reacción: Ya con el pleno desarrollo de la actividad de entrenamiento se busca medir cómo perciben los participantes el funcionamiento de la actividad, señalando entre otras cosas la calidad de la labor emprendida por el instructor, en qué medida puede decirse que cuentan con las condiciones necesarias desde el punto de vista de los materiales, herramientas o equipos utilizados entre otras. Esta indicación, se sugiere, debe hacerse de manera diaria y continua.

d.3) Evaluación de Conocimientos: Es necesario determinar qué es lo que se aprende, si los aportes del entrenamiento representan realmente una inversión que permite facilitar y dinamizar el desempeño y el logro de mejores estándares de rendimiento. Esta actividad puede hacerse antes de comenzar el entrenamiento y después de este a fin de establecer las comparaciones que nos permitirán advertir si realmente ha sido un acierto la inversión hecha.

d.4) Evaluación de Actitudes: Procede cuando ya ha pasado un tiempo prudencial desde que se impartió el entrenamiento, intentando establecer hasta qué punto se indujo a la puesta en marcha de lo aprendido en el sitio de trabajo.

d.5) Evaluación de los Resultados: Viendo los resultados desde una perspectiva organizacional amplia, se impone determinar, en función del manejo de datos concretos que midan la eficiencia y calidad del servicio o bienes que la organización produzca, la evidencia de eln entrenamiento fue un acierto . [11]

2.3.7 CAPACITACIÓN

La Capacitación consiste en permitir que el trabajo se pueda realizar de modo efectivo en tres niveles: por la organización como un todo, por los

[11] Kirpatrick, Donald. Guía Práctica para el Supervisor de Entrenamiento y Desarrollo. Editorial Addison Wesley, 1971.

subgrupos que la componen y por sus empleados individuales. Para realizar el trabajo efectivamente se requiere la aplicación en la práctica del conocimiento, habilidades y actitudes específicas, que primero se necesitan identificar a través del análisis de cargos.

Al mismo tiempo si la capacitación no sirve para sus propósitos, se puede convertir en una fuente importante de desperdicio de recursos, especialmente en este tiempo en que la propaganda por una mayor capacitación es urgente y la inversión es muy alta. Más aún si los que reciben la capacitación , consideran a esta como irrelevante , ya sea durante el proceso de entrenamiento o en su trabajo subsecuente, es muy probable que se produzcan efectos muy contrarios a los que se pretendían. Antes de que la capacitación se pueda analizar significativamente en términos de identificar necesidades, diseñar y evaluar cursos, es necesario considerar qué es lo que la capacitación puede significar. Para algunos Gerentes de Área la capacitación parece significar la ausencia de su equipo de trabajo en la labor productiva, a veces, con beneficios dudosos en el mejoramiento del desempeño laboral. Sin embargo, si la capacitación se mira más ampliamente como una forma de aprendizaje estructurado que puede contribuir a la efectividad del trabajo, entonces se pueden obtener ciertas conclusiones muy significativas, como las siguientes:

a) La capacitación puede tomar una muy amplia variedad de formas para lograr sus propósitos.

b) La capacitación no es una actividad aislada, sino parte integral del proceso laboral mismo.

c) La responsabilidad primaria de capacitar a los empleados corresponde a quienes son responsables del desempeño laboral, es decir, los mismos Gerentes de Área.

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y de la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

La formación de los trabajadores está vinculada con capacitación y entrenamiento, estos términos no son unívocos. Se habla de capacitación cuando el individuo se le ofrece formación técnica antes de que inicie una actividad económica en el interior de una empresa, obteniendo con ello la calificación pertinente con el puesto que va a ocupar; es una respuesta a la

falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social. El individuo adquiere conocimientos para elevar su nivel de vida y productividad, mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

Saúl Cuevas, en su investigación sobre el "Modelo Tecnológico del Sistema Nacional de Adiestramiento", sostiene que la capacitación se realiza según los propósitos que se persiguen en:

a) **Capacitación para el Trabajo:** Para aquellos trabajadores que van a desempeñar una nueva función según el puesto que vayan a ocupar.

b) **Capacitación de Preingreso:** Se hace con la finalidad de seleccionar y su objetivo es dotar al nuevo personal del conocimiento necesario y desarrollarle habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

c) **Inducción.** Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, programas para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

d) **Capacitación Promocional:** Conformada por las acciones capacitacionales que brindan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

e) **Capacitación en el Trabajo:** La constituye una serie sistematizada de actividades orientadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la tarea que realizan. La capacitación en el trabajo constituye una herramienta importante de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlos del personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

f) **Desarrollo.** Agrupa la formación integral del individuo y especialmente las acciones que pueden llevar a la institución a contribuir con ésta formación. Por su carácter globalizador, el desarrollo incluye la capacitación y el entrenamiento.

g) **Educación Formal para Adultos:** Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo y en el ámbito de la educación.

h) **Integración de la Personalidad:** La forman los eventos organizados para desarrollar las actitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.[12]

La capacitación y el entrenamiento representan un reto para cada uno de los integrantes de la organización, porque aun cuando son una garantía para el desarrollo de la misma dependen de todos y cada uno de los individuos involucrados en el proceso. La capacitación debe verse como un proceso permanente de aprendizaje, como una base para la superación personal, así como también para el mejoramiento de los grupos de trabajo y de la organización.

2.3.8 Enfoque Técnico del Proceso Presupuestario en la FAV.

La programación de la ejecución presupuestaria consiste en una previsión dinámica, para cada uno de los subperíodos del ejercicio presupuestario, de realizaciones en términos de productos terminados e intermedios, de requerimientos de recursos reales y financieros, así como de los procesos necesarios para llevar a cabo dichos productos y contar en tiempo oportuno con tales recursos. Por tanto, ésta es una tarea que, si bien debe ser efectuada durante todo el ejercicio presupuestario, es previa a la ejecución misma.

La Base Legal de la Programación de la Ejecución es fundamentalmente la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario en su artículo Nº 39, el cual rige para los organismos del Poder Nacional. Su texto establece lo siguiente:

"Para cada ejercicio presupuestario, los organismos públicos ejecutores del presupuesto programarán la ejecución física y financiera, especificando, entre otros aspectos, los compromisos y desembolsos máximos que podrán contraer o efectuar para cada subperíodo del ejercicio presupuestario. Dicha programación será sometida, dentro del plazo que determine el Ejecutivo Nacional, quien aprobará o introducirá las variaciones que estime necesarias para coordinarla con el flujo estacional de ingresos".

La formulación del presupuesto de gastos, implica un proceso de programación que considere examinar las políticas y metas definidas a mediano plazo por la organización y las condiciones en las cuales se desenvolverá la economía en corto plazo con la finalidad de fijar las directrices dentro de las cuales deberá actuar la FAV durante un ejercicio presupuestario, sin olvidar la cuantificación exacta del presupuesto de

[12] Flores Campo Elias. Estudio de Planificación y Desarrollo en la FAV, 1986, pag. 78.

ingresos de forma tal de cumplir con los planes y políticas de desarrollo de la organización.

El sistema de programación de la ejecución del presupuesto de gastos de la FAV se realiza tomando en cuenta los siguientes pasos:

a) Cada unidad ejecutora de un programa, subprograma, proyecto o actividad, programará su ejecución física de metas y/o volúmenes de trabajo, así como la de recursos reales, la cual remitirá a la Dirección de Presupuesto del Estado Mayor General de la Aviación, para su consideración y análisis.

b) La Dirección de Presupuesto del EMGA recibe la propuesta de programación de la ejecución física y de recursos reales, la analiza y si existieren observaciones, las mismas se resuelven conjuntamente con la unidad ejecutora respectiva. Si no existen observaciones, las programaciones en referencia se consolidan con las del resto de las unidades ejecutoras de la misma categoría presupuestaria, para finalmente obtener la del presupuesto general.

c) En lo referente a la programación financiera, el Jefe de Dependencia, remitirá a la unidad ejecutora autorizada para gastar una propuesta de autorización anual para comprometer, la cual se determinará con base a lo siguiente:

- Las políticas y normas de desconcentración de adquisiciones establecidas para la FAV.
- El presupuesto anual de la unidad.
- La programación de los recursos reales.

d) La unidad ejecutora recibe la propuesta, la analiza, realiza las observaciones pertinentes y comunica su conformidad. Posteriormente, elabora la programación trimestral de compromisos y gastos causados y mensual de desembolso.

e) El Jefe del Departamento de Presupuesto de cada una de las unidades ejecutoras, al recibir la programación de la ejecución financiera, la analiza y discute conjuntamente con la unidad y la aprueba y consolida con la programación de los gastos centralizados. Es de señalar que esta última incluye, los gastos propios de cada uno de los Comandos de Operaciones a nivel de la Comandancia General

de la Aviación, más los de las Unidades y Bases Aéreas del territorio nacional.

f) El Jefe del Departamento de Presupuesto correspondiente, programará las transferencias a las Unidades denominadas operativas, estimándose como compromisos, causados y pagos, el monto periódico a transferir.

g) Una vez consolidada la programación física y financiera, se remitirá a la Dirección de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa para su respectiva consideración.

h) La Dirección de Planificación y Presupuesto recibe la documentación y si tiene observaciones toma nota de las mismas, realiza los ajustes correspondientes y los regresa nuevamente para la Dirección de Presupuesto del EMGA. Si no hay observaciones la Dirección de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa autoriza su envío a la Oficina Central de Presupuesto.

i) El original de la programación de la ejecución física y de la ejecución de compromisos, se remite a la Oficina Central de Presupuesto, con copia a la Tesorería Nacional. El original de la programación de los desembolsos se remite a la Tesorería Nacional con copia a la Oficina Central de Presupuesto.

j) La programación de la ejecución física y la de compromisos es aprobada por la Oficina Central de Presupuesto y la de desembolsos por la Tesorería Nacional. Al respecto es importante destacar que, cuando la programación de la ejecución del presupuesto se apruebe antes de conocer la sanción de la Ley de Presupuesto por el Congreso, las modificaciones que hiciere este organismo, serán tomadas en cuenta durante la vigencia del primer trimestre del año, para efectos de los ajustes a la programación de la ejecución.

2.3.9 Implicaciones de las Restricciones Presupuestarias.

La FAV como organización dependiente del Estado Venezolano a través del Ministerio de la Defensa, debe cumplir con los requisitos considerados en la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario a objeto de que el Proyecto de Presupuesto presentado por el Sector Defensa, cumpla con su fase de discusión y aprobación por parte del Poder Legislativo y su posterior promulgación una vez sancionada la Ley en la Gaceta Oficial del Estado.

Lo anterior trae como consecuencia que el presupuesto asignado a la FAV debe cumplir con los mismos requisitos y reducciones producto de la crisis económica que atraviesa el país, al igual que los otros Ministerios. Es por ello, que la política de formulación presupuestaria debe responder a criterios de racionalización de gastos de operación y mantenimiento, optimización de los niveles de inventario de partes y repuestos para mantenimiento en términos de eficiencia, productividad y disminución de los costos de operaciones en términos reales a través del incremento de la productividad y la capacitación del recurso humano de la organización.

Si bien es cierto que la realidad socioeconómica del país, desde hace unos años viene siendo más compleja en su funcionamiento, también es bastante palpable e importante que la gestión presupuestaria dentro de la Fuerza Aérea Venezolana apunte, por una parte, a contrarrestar las variaciones adversas que se puedan presentar en el corto plazo y por la otra, a lograr las transformaciones necesarias que demanda la organización a objeto de consolidar un sistema presupuestario donde las metas y objetivos plasmados en el Plan Operativo Anual se ejecuten de acuerdo a lo programado.

Actualmente, si analizamos en términos cuantitativos la cantidad de dinero destinada a la Dirección de Educación de la Fuerza Aérea Venezolana, para acometer planes de Capacitación y Entrenamiento dirigidos al Personal de Oficiales, Suboficiales, Aerotécnicos, Tropa Alistada y Empleados Civiles, salta a la vista lo irrisorio de invertir cuarenta y un millones de bolívares (41.000.000.oo) en un universo que sobrepasa las cinco mil personas (5.000). Es ahí donde comienzan las primeras deficiencias de un Sistema Educativo que debe apuntalar hacia la excelencia pero el cual se ve con las manos atadas por no contar con los recursos necesarios que le permitan acometer planes de desarrollo acordes con la exigencia tecnológica actual y al nivel intelectual de los integrantes de la organización.

Los Institutos Militares de Educación de la Fuerza Aérea Venezolana, funcionan en base a un apartado presupuestario independiente, el cual no está bajo el control lineal de la Dirección de Educación, quedando bajo la responsabilidad de cada Instituto distribuir este apartado presupuestario en función de lo programado en el Plan Operativo Anual ó tomando en consideración las necesidades más perentorias.

Es importante resaltar que los Centros de Estudios en la FAV, cumplen un doble rol, ya que tienen bajo su responsabilidad la formación de los Cadetes, Alumnos, Aspirantes a Aerotécnicos y Tropa Alistada que tienen un tiempo establecido de permanencia en cada una de estas Escuelas el

cual oscila de uno (01) a cinco (05) años. Durante este período de formación los recursos del apartado citado anteriormente son manejados directamente por cada Centro Educativo.

Cabe destacar la fuerte erogación presupuestaria que implica esta etapa de formación del recurso humano de la Fuerza, ya que la misma obedece a un Plan Educativo cuya forma de ejecución abarca el área militar y académica de manera integral.

En razón de ello, en primera instancia se da atención a la Escuela de Aviación Militar, la Escuela Técnica y la Dirección de Infantería Aeronáutica, las cuales acojen en su seno a jóvenes venezolanos, recién egresados del bachillerato, para formarlos como Oficiales, Suboficiales y Aerotécnicos de la Fuerza Aérea Venezolana.

Luego en segunda instancia, se da atención a la Capacitación Profesional del personal de Oficiales, Suboficiales, Aerotécnicos, Tropa Alistada y Empleados Civiles, de acuerdo a una programación curricular que varía dependiendo de la especialidad de cada uno de los integrantes de la organización.

Sucede que el grueso de la población de la FAV es el personal ya egresado de los Institutos de Educación de la Fuerza, el cual debe volver a sus antiguas aulas a capacitarse en el área de su especialidad. Sin embargo, se presenta la disyuntiva de no contar con la cantidad de dinero necesaria para invertir en Capacitación y Entrenamiento, presentándose graves problemas por no acometer políticas que permitan establecer las necesidades, programar las actividades y definir los parámetros de evaluación que garanticen el éxito del programa educativo de la FAV.

Es así como la política presupuestaria de la Fuerza Aérea Venezolana debe ser diseñada en correspondencia con los objetivos establecidos en los instrumentos de planificación emanados del Estado Mayor General de la Aviación, yendo de la mano, trabajando en perfecta sincronía, a objeto de establecer un modelo de Capacitación y Entrenamiento cuyo norte sea la excelencia y que cumpla con las expectativas del educando, a fin de erradicar definitivamente el conformismo ante experiencias educativas que no cumplen con los objetivos que requiere la Institución o eliminar el formalismo de realizar un Curso de Capacitación o Entrenamiento por el simple hecho de cumplir con un requisito intelectual para ascender al grado inmediato superior.

CAPITULO III

CAPÍTULO III

PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA FUERZA AÉREA VENEZOLANA

3.1 El Proceso de Planificación en la Fuerza Aérea Venezolana

El Estado Mayor General de la Aviación (E.M.G.A), según lo establecido en la Directiva FAV/D 20-3 02SEP85, tiene como misión fundamental planificar, programar, formular políticas y doctrinas para el desarrollo, equipamiento, entrenamiento y empleo de los recursos de la FAV.

Entre sus funciones principales para el cumplimiento de su misión, se tienen las siguientes:

a) Analizar y formular los objetivos primarios de la FAV y las políticas que orienten el planeamiento estratégico de desarrollo operacional de la Fuerza.

b) Elaborar los planes para el desarrollo de las operaciones aéreas que se deriven de los planes de Seguridad y Defensa Nacional.

c) Elaborar los planes y programas de desarrollo básico que se requieran para el apoyo logístico de las operaciones aéreas.

d) Formular políticas para el desarrollo y la administración de los recursos humanos de la institución.

e) Formular y mantener actualizada la doctrina básica y operacional de la Fuerza.

f) Establecer y estimular programas de investigación, capacitación, entrenamiento y desarrollo para su aplicación en el campo de crecimiento y actualización de la FAV.

Del análisis de estas funciones se puede determinar que el E.M.G.A, tiene responsabilidades tanto en la planificación operativa para el empleo de los medios aéreos, como también en la planificación relativa al área del recurso humano y su constante actualización profesional a fin de prepararlo ante los nuevos retos tecnológicos.

La planificación que ejecuta el Estado Mayor General de la Aviación, está dirigida a dos áreas claramente definidas como son: **La Planificación Operacional**, centrada en la elaboración y actualización de los planes operacionales y documento anexos, para el cumplimiento de la misión

asignada en el plan de campaña vigente, de los planes operacionales específicos de la FAV y de cualquier otro plan emanado del Estado Mayor Conjunto y en **la Planificación Administrativa no Operativa**, que se encarga de la elaboración y preparación de los Planes Operativos Anuales (POA) y los Planes de Desarrollo de la Fuerza.

3.2 Planes de Desarrollo de la Fuerza Aérea Venezolana

En los Planes de Desarrollo de la Fuerza están enmarcadas las actividades políticas y doctrinas que se deben seguir para la Administración Operativa del recurso humano. Sin embargo, es el Comando de Operaciones de Personal el ente encargado de ejecutar las directrices plasmadas en los referidos Planes.

Estos Planes de Desarrollo, a mediano y largo plazo, que se realizan en el E.M.G.A., se consideran que responden en forma general, a las necesidades de cada unidad o dependencia afectada y no a un Plan Global de Desarrollo formulado con el propósito de lograr un desarrollo integral de la FAV, para su eficiente empleo en operaciones conjuntas.

El proceso de Planificación que se cumple en la FAV, para la elaboración del Plan de Desarrollo a mediano y largo plazo, se inicia al igual que para el POA, con la disposición del originador, que en este caso es el Comando General de la Aviación, quien establecerá los criterios para la elaboración de este proceso; seguidamente la jefatura del E.M.G.A. emite sus directrices de Comando y designa ésta responsabilidad a la Dirección de Operaciones, quien será el ente encargado de dirigir dicho proceso a nivel de la Fuerza, hasta la elaboración del Plan respectivo.

La Dirección de Operaciones del E.M.G.A., una vez recibida la misión de elaborar dicho Plan, procede a establecer los objetivos específicos que van a orientar todo el proceso a nivel de la FAV y las coordinaciones con los distintos Comandos, Unidades y Servicios Técnicos de Apoyo, para la obtención de la información requerida para tal fin.

Una vez obtenida la información de los requerimientos de cada Unidad o Dependencia de la FAV, la Dirección de Operaciones procede a la consolidación y revisión de ésta información para ajustarla a los lineamientos establecidos y posteriormente elaborar el plan respectivo el cual será entregado al Jefe del Estado Mayor General para las observaciones pertinentes, antes de la presentación al Comando General para su aprobación y autorización.

Después de efectuadas las correcciones a las observaciones hechas por el Comandante General, dicho Plan de Desarrollo es remitido a la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa para su análisis y viabilidad financiera.

Entre las deficiencias más relevantes que se pueden señalar en este tipo de planificación, se tienen las siguientes:

a) No existe una reglamentación en cuanto al compromiso de los diferentes Comandos , Unidades y Servicios, en relación al alcance y niveles de información que estos deben proporcionar para los efectos de la planificación de mediano y largo plazo.

b) Escasa vinculación entre los Planes de Desarrollo de mediano plazo y los Planes Operativos Anuales de corto plazo; motivado a la división funcional que existe en la formulación y elaboración de ambos planes.

c) Inexistencia de un adecuado sistema de información de las actividades cumplidas en las áreas de personal, logística, operaciones, finanzas, mantenimiento, educación y otras, que permitan efectuar los análisis estadísticos respectivos y los estudios de pronósticos para apoyar el proceso de toma de decisiones.

d) Ausencia de un sistema de supervisión y control que garantice el cumplimiento de los planes.

CAPITULO IV

CAPÍTULO IV

4.1. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ACTUAL DE LA FAV.

La Fuerza Aérea Venezolana, como ente integrante del Estado Venezolano, ha venido experimentando una serie de recortes presupuestarios producto de la crisis económica que vive el país. Por tal razón los recursos disponibles deben ser administrados bajo el más estricto criterio de racionalización, en función de obtener el máximo provecho en el desarrollo de programas y planes tendientes al mantenimiento de los sistemas de armas de la FAV y del soporte logístico - técnico necesario que permitan cumplir a cabalidad con la misión asignada.

Adicional a esto, existen una serie de prioridades para hacer cumplir los objetivos específicos de la organización, tomando en cuenta que se deben manejar variables que permitan la Capacitación y Entrenamiento que requiere el recurso humano de la FAV, ya que si éste no cuenta con los conocimientos necesarios para enfrentarse al crecimiento tecnológico, que cada día avanza a pasos agigantados, no podrá interactuar con los sistemas de mantenimiento y apoyo logístico de las aeronaves de la FAV.

Actualmente, del Presupuesto asignado a la Fuerza Aérea Venezolana, solamente se destinan cuarenta y un millones de bolívares (41.000.000,oo), al área de Capacitación y Entrenamiento. Esta cantidad resulta irrisoria si tomamos en cuenta que las aeronaves de la FAV son en su totalidad producto de tecnología extranjera, situación que dificulta el proceso de planificación de la Capacitación y el Entrenamiento, ya que estas requieren de entrenamiento especializado, el cual en la mayoría de los casos, debe realizarse en el exterior.

Si tomamos en cuenta la cantidad citada anteriormente y lo costoso de la enseñanza tanto en el país como en el exterior, es muy fácil pronosticar y definir la cantidad y calidad de la Capacitación y Entrenamiento que pueda recibir el Personal Militar Profesional de la FAV. Esto, aunado a la poca atención que se brinda a las labores de investigación como actividad académica, ha dificultado la implementación de un plan que le permita a la FAV salir adelante con la confianza de alcanzar los resultados exigidos en el corto, mediano y largo plazo.

Es por ello, que se ha hecho costumbre gerenciar en función de la crisis y no en función de un plan con objetivos claramente definidos que garanticen el cumplimiento de la misión de la organización.

La Capacitación y el Entrenamiento del recurso humano de la Fuerza Aérea ha obedecido a la necesidad de atacar un problema de momento y no a un estudio analítico que permita determinar las necesidades futuras. En fin, capacitamos y entrenamos sin tener claro el perfil del hombre que se requiere para cumplir con las exigencias que demanda la institución.

Entre las razones que permiten explicar las deficiencias observadas en el funcionamiento del Sistema de Planificación de la FAV y que afectan significativamente el diseño de los programas de Capacitación y Entrenamiento, se advierten:

a) Ausencia de políticas y estrategias a la hora de establecer los objetivos institucionales en el área educativa a mediano y largo plazo, explicable entre otras cosas por la inexistencia de un Plan Maestro Educativo que norme la orientación estratégica de la organización que consolide el logro de los objetivos comunes a largo plazo.

b) La dirección y el control administrativo han estado centrados en la verificación del cumplimiento de órdenes y procedimientos, en lugar de la evaluación de resultados dentro del proceso de Planificación.

c) El Comando de Operaciones de Personal no está ejerciendo una acción de conducción, dirección y control del Sistema Educativo en la FAV, en virtud de que el rol corporativo no está definido. Los centros educativos actúan con cierta independencia no obedeciendo ésta a un plan global para la Capacitación y el Entrenamiento de nuestro recurso humano.

d) Inexistencia de un departamento en el Comando de Operaciones de Personal que centralice y coordine el proceso de Planificación Administrativa orientada hacia el logro de objetivos en el área educativa, a corto, mediano y largo plazo.

e) Inexistencia de políticas que orienten la formulación del presupuesto de acuerdo a un plan de prioridades dentro del Comando de Operaciones de Personal.

f) El Sistema de Planificación de la FAV, no le da direccionalidad a las acciones de la Fuerza.

g) Ausencia de personal profesional multidisciplinario en las áreas de Planificación y Gerencia Estratégica orientadas al sector educativo.

h) Falta de lineamientos y políticas definidas en cuanto a la promoción y ejecución de actividades de investigación y desarrollo en el área científica y tecnológica a nivel de la FAV.

Este conjunto de deficiencias han afectado considerablemente el cumplimiento de los programas de Capacitación y Entrenamiento, concebidos sobre la base del Plan Operativo Anual y de los Planes de Desarrollo Educativos y Tecnológicos, que se han pretendido llevar a cabo durante años anteriores. En razón de ello, se entiende que podamos advertir:

a) Permanencia de la Gerencia por Crisis en detrimento de la Gerencia Estratégica.

b) Ineficiencia en los procesos administrativos y en el manejo de los recursos destinados al área educativa (Capacitación y Entrenamiento).

c) Programación y existencia de Programas de Capacitación que no se corresponden con los requerimientos operacionales de la Fuerza.

d) Las Unidades de la FAV, muestran inconformidad con la calidad de los educandos, aduciendo que los mismos no responden a sus requerimientos.

e) Activación de Sistemas de Armas con poca viabilidad presupuestaria lo cual ha incidido negativamente en la adquisición de los paquetes de capacitación y entrenamiento que los referidos Sistemas requieren.

f) Falta de direccionalidad en la gestión y desarrollo de las políticas educativas que refuercen el desempeño profesional del recurso humano de la FAV.

g) La imposibilidad de lograr soluciones integrales a los problemas de Capacitación y Entrenamiento en la organización, que tienden a agravar la situación con el tiempo.

CAPITULO V

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA EL COMANDO DE OPERACIONES DE PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA VENEZOLANA

5.1 Fundamentación

El Modelo está orientado hacia la planificación de las actividades de capacitación y entrenamiento del personal militar profesional que se desempeña en las Unidades Administrativas y Operativas de la Fuerza Aérea Venezolana, discriminados de la siguiente forma:

1) Personal de Oficiales efectivos.

2) Personal de Oficiales asimilados.

3) Suboficiales Profesionales de carrera (efectivos y asimilados).

4) Personal de Aerotécnicos.

5) Personal de Tropa Alistada.

5.2 Estrategias

- Instrumentar el Modelo de Gestión Estratégica en el área de Capacitación y Entrenamiento a través de la Dirección de Educación del Comando de Operaciones de Personal para que el mismo sea aplicado a la población de personal Militar FAV de acuerdo a lo establecido en las Directivas y en los Planes de Capacitación del mismo.

- Coordinar con los Institutos Educativos de Formación de la FAV Escuela Superior de Guerra Aérea (ESGA), Escuela de Aviación Militar (EAM), Escuela Técnica FAV (ESCUTEFAV) y con las Universidades: Central de Venezuela, Católica Andrés Bello, Bicentenaria de Aragua y el Instituto Universitario Politécnico de las Fuerzas Armadas Nacionales e Institutos como el INCE Militar, con los cuales mantenemos convenio, para fijar posición y asumir compromisos a fin de obtener el mayor beneficio posible de los cursos señalados en el Plan de Capacitación Militar de la FAV y otros que surjan de la aplicación del Modelo propuesto.

- Conjuntamente con la implantación del Modelo, la Dirección de Educación

del Comando de Operaciones de Personal, en correspondencia con el proceso de reestructuración que ha venido experimentando la Fuerza Aérea Venezolana, debe abocarse junto con el Estado Mayor General de la Aviación, a un estudio de la estructura organizacional y de las necesidades de Capacitación y Entrenamiento, tendientes a la creación de cursos que favorezcan el buen desarrollo educativo del Personal Militar, a objeto de incentivar la competencia, el espíritu de cuerpo y la dinamización del proceso de adiestramiento en la FAV.

- Expresar presupuestariamente el costo del Plan Anual de Capacitación y Entrenamiento para el Personal Militar de la FAV, a fin de que este sea considerado en función de una verdadera planificación y detección de necesidades de acuerdo a la estructura tecnológica que presenta actualmente la Organización.

5.3 Detección de Necesidades a Nivel Organizacional.

A este nivel podríamos señalar como necesidades a erradicar, las que se derivan de las situaciones que se exponen a continuación:

- No existe un esquema claro de planificación, que permita definir con exactitud, el camino que se debe recorrer para el logro de los objetivos.

- El Estado Mayor General de la Aviación, como ente planificador del desarrollo de la Fuerza Aérea Venezolana, debe considerar la elaboración de planes de Capacitación y Entrenamiento que respondan a la realidad tecnológica y aeronáutica de los sistemas de armas de la FAV, tomando muy en cuenta la necesidad que existe de capacitar al recurso humano en Universidades, Centros Educativos, Institutos, Empresas, Talleres, etc, cuyas sedes en la mayoría de los casos, están en el exterior.

- La Dirección de Planificación y Presupuesto del Estado Mayor, debe establecer una estrecha interrelación, entre lo Planificado y lo Presupuestado, a fin de que exista una justa distribución de los recursos, para la Capacitación y el Entrenamiento, en aquellas instituciones ubicadas, tanto en el país como en el exterior, que brinden los mayores niveles de exigencia y conocimientos.

- La Fuerza Aérea Venezolana, adolece de una política de investigación y desarrollo claramente definida, emanada del Estado Mayor General de la Aviación, orientada hacia la parte académica, que permita autoevaluar nuestro sistema educativo, para así detectar las deficiencias e incorporar

nuevas técnicas o conocimientos tendientes a mejorar la calidad de la Capacitación y el Entrenamiento de cada uno de los miembros de la organización.

- La Fuerza Aérea Venezolana, como organización que debe velar por la Capacitación y el Entrenamiento de su personal, debe efectuar un análisis minucioso de los planes de estudio, con la finalidad de adecuarlos a las nuevas realidades, para así garantizar que el recurso humano de la organización adquiera las habilidades necesarias que le garanticen un exitoso desenvolvimiento en la investigación, desarrollo, resolución y diseño de actividades que estén al mismo nivel de los avances tecnológicos del campo aeronáutico actual.

- El Comando de Operaciones de Personal, no está ejerciendo una acción coordinada de planificación y control del proceso educativo dentro de la organización ya que cada centro o instituto de educación dentro de la FAV, lleva su propio plan educativo en forma independiente, no respondiendo este a un desarrollo integral para la Capacitación y el Entrenamiento del Personal Militar involucrado en tan ardua tarea.

- La Dirección de Educación de la FAV, no cuenta con un instrumento que le permita establecer la unificación metodológica para todos los centros educativos, a fin de exigir coherencia de propósitos para alcanzar los objetivos que se plantee la organización.

- La Dirección de Educación no posee un instrumento que le permita identificar necesidades, surgidas del desarrollo de actividades educativas que no llenan las expectativas de los educandos. La organización debe visualizar las herramientas para estimular la inconformidad activa y proactiva ante aquellas situaciones que no respondan a un plan claramente definido. Es prioritario eliminar el conformismo derivado de una cultura subdesarrollada, la cual carcome las bases de la institución. No se puede seguir permitiendo la indolencia e indiferencia ante lo desordenado, lo improvisado, lo mal planificado, lo insatisfactorio sin que se generen soluciones tangibles al corto plazo, para erradicar definitivamente de la Fuerza Aérea Venezolana, éste tipo de situaciones.

- La Dirección de Educación de la FAV, debe redimensionar su capacidad productiva y analítica, con la finalidad de estudiar a fondo el diseño curricular de especialidades tales como Mantenimiento Aeronáutico, Electrónica, Abastecimiento, Personal, Logística, Defensa Aérea y Comunicaciones, con el objetivo de definir un perfil profesional que le

permita a la organización, visualizar el desempeño de cualquier integrante de la Fuerza Aérea a futuro, con un margen mínimo de error.

- Existe la imperiosa necesidad de inyectar Personal Militar y Docente, que reúnan los mas altos atributos a la Dirección de Educación de la FAV, a fin de promover y estimular la creación de equipos multidisciplinarios, para el estudio de los convenios educativos, nuevos cursos, programas de intercambio y cooperación tanto en Venezuela como con países amigos.

- Cada centro educativo de la Fuerza Aérea Venezolana, funciona como un ente independiente, donde cada uno tiene un Plan de Estudios que cumplir y en el cual no existe un elemento de interacción que permita relacionar un plan con otro, trayendo consecuencias nefastas para la integración de las políticas en materia educativa que deben adelantarse para el desarrollo profesional del recurso humano de la organización.

- No está definido un perfil de ingreso, para los centro educativos de la FAV, acorde con los niveles de exigencias de los planes de estudio respectivos, los cuales deben ser sometidos a un proceso de revisión con la finalidad de adecuarlos a los actuales niveles académicos, para así disminuir el desfase que pudiera existir entre la población que normalmente ingresa a los institutos de formación militar de la FAV y el nivel de conocimientos ideal que se requiere, para cumplir con éxito los planes educativos de la organización.

- La falta de coherencia entre los diferentes planes de estudio de los centros educativos de la FAV, ha propiciado las condiciones para que los respectivos egresados respondan al perfil que la actual realidad demanda.

- El personal asignado al Sistema Educativo de la Fuerza Aérea Venezolana, no reúne las condiciones profesionales requeridas en el aspecto metodológico y de actualización, trayendo como consecuencia que los mismos adopten una actitud conformista, que impide el desarrollo y la investigación de nuevas técnicas y metodologías de investigación que permitan elevar el nivel de desarrollo profesional del personal de la organización.

- El creciente déficit presupuestario, que esta afectando a las Fuerzas Armadas, no permite que el proceso de selección del personal de Educadores, se efectúe a través de un concurso de credenciales, donde solo los más idóneos, sean los llamados a ocupar la plantilla educativa de

los institutos educativos de la FAV, en virtud de que este personal exige remuneraciones económicas que la organización no puede asumir.

- La Escuela Superior de Guerra Aérea, no exige formalmente trabajos de investigación acordes con las exigencias de otros centros de educación superior. Este bajo nivel de investigación no incentiva el desarrollo de la creatividad, de ideas nuevas, planes, conocimientos, procedimientos, actividades y exigencias que permitan desechar las viejas referencias e incorporar nuevos niveles de capacitación tecnológica.

- Como organización que cuenta con centros de enseñanza para la capacitación de personal militar, adolece de un instituto de postgrado en virtud de que la Escuela Superior de Guerra Aérea, quien es la más idónea para asumir este rol, no otorga títulos académicos a nivel de maestría, por no cumplir con el número de horas académicas y exigencias a nivel de tesis de grado que permitan efectuar equivalencias con institutos civiles del mismo nivel.

- El bajo nivel de investigación que se realiza a nivel de los centros educativos de la FAV, se ve incrementado por la poca o diezmada literatura actualizada con que cuentan las bibliotecas de los institutos de educación de la organización.

- El Personal Militar Profesional de la Fuerza Aérea Venezolana, durante toda su carrera, debe atender a un proceso que permita modelarle el carácter, el espíritu militar, la capacidad de liderazgo y la especialización profesional, lo que ha incidido en el desarrollo de actividades por ensayo y error.

5.4 Programación del Entrenamiento (Líneas Directrices).

Realizado el análisis anterior, se hace impostergable ejecutar acciones que conduzcan a la realización de actividades multidisciplinarias, donde participen todos los componentes del Sistema Educativo de la Fuerza Aérea, a fin de dar repuestas contundentes que permitan el desarrollo de estrategias que garanticen el buen desenvolvimiento de nuevos Planes y Programas Educativos, para facilitar el relanzamiento del Proceso Educativo del Personal Profesional de la Fuerza Aérea.

Entre estas acciones, se pueden destacar las siguientes:

- El Estado Mayor General de la Aviación, debe asumir su rol como ente planificador de las políticas y doctrinas de la Fuerza Aérea, haciendo

énfasis en lo importante y beneficioso que resulta para cualquier organización la Capacitación y el Entrenamiento del recurso humano.

- El Estado Mayor General de la Aviación, a través de la formación de equipos multidisciplinarios, debe abocarse a la revisión de los patrones de carrera del Personal de Oficiales, Suboficiales y Aerotécnicos, con la finalidad de establecer un perfil Profesional, que refleje en forma detallada y no general, los niveles de Capacitación y Entrenamiento que deben ir alcanzando los integrantes de la organización, tomando en consideración, como punta de lanza hacia la excelencia, la calidad de la instrucción por encima de la cantidad de la misma. Para ello es necesario contar con personal especializado en Recursos Humanos, Organización y Métodos, Educadores, Psicólogos y Personal Militar en sus diferentes categorías, a fin de estudiar a fondo cada una de las carreras o especialidades que tiene la FAV, con el objeto de plantear soluciones que respondan directamente a las características propias de cada especialidad y no a una generalización, la cual en la mayoría de los casos no cumple su cometido, por no recopilar los detalles necesarios para establecer un perfil ideal para cada una de ellas.

- La Dirección de Planificación y Presupuesto del Estado Mayor General de la Aviación en coordinación con la Dirección de Educación del Comando de Operaciones de Personal, deben establecer una programación presupuestaria para atender los cursos de Capacitación y Entrenamiento que se necesitan dictar al Personal Profesional y así disminuir en un gran porcentaje las deficiencias a nivel de Educación Profesional que en la actualidad existen. No es conveniente ni rentable para cualquier organización vivir en la incertidumbre de qué podría pasar sin no se cumple con los niveles de entrenamiento exigidos, por la carencia de recursos para el desarrollo de cursos especializados tanto en el país como en el exterior.

- Considerando que la mayoría de los sistemas de armas que posee la FAV, son de tecnología extranjera, se hace necesario definir con exactitud necesidades y prioridades, con el objeto de elaborar una programación tanto curricular como presupuestaria que permita cuantificar el apartado de dinero correspondiente, para atender los cursos de Capacitación y Entrenamiento que se dictan en el exterior, de forma tal de considerarlo en el Plan Operativo Anual con suficiente antelación y no en el momento que se presente la crisis.

- La Fuerza Aérea Venezolana, debe acometer políticas agresivas que le permitan establecer convenios de cooperación tecnológica y educativa con Instituciones, Empresas, Centros Educativos, Institutos de

Investigación, etc, tanto en el país como en el exterior, así como también con Fuerzas Aéreas de países amigos, con la finalidad de mantener un intercambio proactivo de conocimientos y experiencias, que redunden en beneficios para la organización, tomando en consideración que este tipo de contacto se puede efectuar, con altos estándares de ahorro presupuestario para la Fuerza.

- Tomando como punto de referencia y de mayor prioridad, la revisión y elaboración de los perfiles de carrera, es importante que el Estado Mayor General de la Aviación, establezca una Directiva donde se reflejen los requisitos que debe cumplir el Personal Profesional seleccionado para realizar los cursos de Capacitación y Entrenamiento, propios de su especialidad, así como también la evaluación académica y profesional una vez finalizado el curso. Debe establecerse una guía que le permita a la organización verificar los niveles educativos alcanzados por sus integrantes y los estándares de calidad obtenidos, lo que hará posible reflejar con exactitud las necesidades que tendría la FAV en esta materia a futuro.

- La selección del Personal Profesional que va a realizar cursos de Capacitación y Entrenamiento, tanto en el país como en el exterior, debe ser reglamentada de forma tal que solamente aquellas personas que están siguiendo una programación curricular claramente establecida, sean las escogidas para realizar estos cursos. La organización no puede continuar por la senda de la improvisación o beneficiando a profesionales que no poseen los conocimientos, no son especialistas o no reúnen las condiciones mínimas, sobre las materias del curso para el cual fueron seleccionados.

- Como organización integrante de las Fuerzas Armadas Nacionales, garantes de la soberanía nacional y de la reserva moral del país, debemos exigirnos altos niveles de calidad. Es por ello que el proceso de selección del personal que va integrar nuestras filas debe hacer énfasis en el perfil de ingreso establecido para cada uno de los Centros Educativos, el cual debe estar estrechamente vinculado con las exigencias de los planes de estudio. La Fuerza Aérea Venezolana, tiene que acometer actividades de promoción en Institutos de Educación Media, públicos y privados, donde a través de visitas dirigidas a las instalaciones de la FAV, se les haga una presentación de las bondades que brinda la organización; esto con la finalidad de establecer un proceso de captación donde solo lo mejor tenga cabida dentro de la organización.

- No podemos seguir manteniendo esquemas de bajo perfil y baja competitividad que al final se ven reflejados en un mayor esfuerzo y gasto presupuestario, para alcanzar los objetivos.

- El Comando de Operaciones de Personal, como ente rector de la política educativa dentro de la Fuerza Aérea, debe efectuar una revisión profunda de los planes educativos de la Escuela Superior de Guerra Aérea, Escuela de Aviación Militar, Escuela Técnica y de la Dirección de Infantería Aeronáutica, con la finalidad de adecuarlos a las nuevas realidades, así como también interrelacionar uno con otro en aras de alcanzar coherencia en las políticas educativas que deben adelantarse para el desarrollo profesional del recurso humano.

- El Comando de Operaciones de Personal debe tomar conciencia de la importancia que reviste la capacitación del recurso humano y debe abocarse a la selección de Educadores con estudios de Post-Grado, Psicólogos, especialistas en Recursos Humanos, Organización y Métodos y Oficiales Efectivos y Asimilados con experiencia y estudios en el área educativa, para crear una plantilla de profesionales que se dediquen al estudio, revisión y elaboración de los Planes y Programas Educativos, que la Fuerza Aérea requiere para enfrentar con éxito la resolución de los problemas organizacionales y técnicos que a diario se presentan.

- La Dirección de Educación, debe proyectarse como una dependencia dedicada a consolidar el nivel educativo de la Fuerza Aérea, a través de la Capacitación y el Entrenamiento del recurso humano, con el establecimiento de cursos que respondan a la realidad de la organización y donde los niveles de exigencias sean producto de un estudio analítico de las necesidades de la FAV.

- La Dirección de Educación, debe conformar un equipo de Inspectores, preparados con los más altos niveles de exigencia y conocimientos, con la finalidad de que este equipo, se encargue de la evaluación periódica de los Planes Educativos y de los Cursos de Capacitación y Entrenamiento que se dicten, a objeto de detectar las fallas a tiempo y corregirlas, de forma tal de competir por la calidad, como un parámetro que se debe alcanzar con la mayor economía de recursos y esfuerzo.

- La Dirección de Educación, debe crear comités para la revisión periódica de los Cursos de Capacitación y Entrenamiento que estén programados en los planes educativos de la Fuerza, con la finalidad de que sean especialistas en las diferentes áreas quienes se encarguen de atacar las fallas, modificaciones o incorporaciones a que hubiere lugar. Esto evitaría que personas que no tienen un conocimiento exacto de las necesidades,

ventajas y desventajas que pueda presentar determinado programa, se aboquen a realizar estudios, modificaciones o investigaciones sin atacar todas las variables o sin poseer las herramientas técnicas mínimas que garanticen un análisis profundo de las mismas.

- Se deben realizar talleres donde se les inculque al Personal Profesional de la organización, la necesidad de poseer los conocimientos teóricos y prácticos antes de acometer la resolución de determinado problema para así evitar que, basándose exclusivamente en documentos que reseñan ciertas maneras de trabajo en las cuales ellos no participaron, consideren que ya conocen todo lo que tienen que saber sobre un problema y por ello, igualmente no estudian con profundidad las causas y consecuencias de las acciones concretas que van a realizar.

5.5 Ejecución.

Teniendo presente que lo visto hasta ahora nos provee las líneas que orientarán el desarrollo de las acciones, resulta pertinente señalar cómo ha de ejecutarse lo previsto. En ese orden de ideas es fundamental:

- Que si bien es vital la determinación de los objetivos a los que apunta la Fuerza Aérea Venezolana, establecidos desde la perspectiva de los más altos niveles de la institución , la ejecución de las actividades de Capacitación y Entrenamiento reclaman de la participación tanto de quienes se ubican en esos altos niveles de la organización como también del soporte que conformaría el personal especializado que presta sus servicios en el Comando de Operaciones de Personal y el cual se abocaría en teoría a las labores propias de la Capacitación y el Entrenamiento.

- Que exista un pleno convencimiento a todos los niveles de la organización, de que las actividades previstas de Capacitación y Entrenamiento deben asumirse como una inversión, más que como un costo.

- Resulta de importancia capital que se instaure la conciencia de que el recurso humano involucrado en los procesos de mejoramiento, puedan a su vez constituirse en diseminadores a otras instancias de la institución del conocimiento y habilidades desarrolladas, esperando además que quienes asuman el rol supervisorio de ese recurso humano no resulten a la postre un muro de contención que impida la puesta en práctica de lo aprendido en la labor del día a día.

- Es importante asumir la revisión de los planes de estudios como meta fundamental para llevar un proceso de Capacitación y Entrenamiento ajustado a las necesidades de la Fuerza Aérea Venezolana, donde se tomen en consideración las variables intervinientes: personales, sociales, organizacionales, educativas y presupuestarias a fin de garantizar el éxito del proceso.

- Si no existe este basamento conformado por la concientización sobre la importancia que reviste para la institución la programación de la actividad educativa, de seguro se presentarán trabas en el desarrollo propiamente dicho de lo que entendemos como Ejecución de la Capacitación y el Entrenamiento, poniendo en entredicho la posibilidad real de acceder a los objetivos que la institución persigue.

5.6 Evaluación.

En función de seguir una metodología que permita llevar adelante lo previsto a nivel de la programación, resulta obligante proceder a la evaluación de lo que arrojaría el proceso como un todo. En síntesis, los resultados obtenidos deberían permitir:

- Determinar hasta qué punto se produjeron las modificaciones que se esperaban en lo que respecta al desempeño posterior ya recibida la Capacitación y el Entrenamiento del recurso humano.

- Determinar la correlación que pudiese existir entre el Entrenamiento administrado y la consecución de los objetivos y metas a los que aspira la Fuerza Aérea Venezolana.

- Precisar en que medida los métodos utilizados por los órganos encargados de dictar la Capacitación y el Entrenamiento, se ajustan a lo que es el perfil del recurso humano que requiere la Fuerza Aérea Venezolana.

- Establecer la relación que el proceso de Capacitación y Entrenamiento tendría con el nivel de fortalezas y debilidades que pudiesen presentar las acciones que se adelanten en lo que respecta a las técnicas de reclutamiento y selección de personal y los métodos de evaluación del desempeño empleados en la institución.

- Establecer el apartado presupuestario correspondiente para llevar a cabo las actividades de Capacitación y Entrenamiento que la organización planifique de acuerdo a sus necesidades.

- Establecer el cumplimiento de una programación anual de Capacitación y Entrenamiento en el exterior ajustada a las necesidades reales de la Fuerza y no al concurso de intereses personales, que en nada beneficia el buen desenvolvimiento de la organización.

CONCLUSIONES.

1.- La falta de políticas y estrategias concretas por parte del Estado Mayor General de la Aviación, en cuanto a los objetivos reales que deben orientar el diseño de los Planes de Desarrollo Educativo de la Fuerza Aérea, dificultan la asignación de responsabilidades administrativas y presupuestarias que garanticen el logro de las metas trazadas en el corto, mediano y largo plazo.

2.- Las deficiencias de un adecuado sistema de Planificación Educativa en la Fuerza Aérea, ha contribuido en los últimos años a incrementar los problemas de índole Operacional, Logísticos, Investigación y Desarrollo, Capacitación y Entrenamiento, áreas vitales para las cuales no se han establecido adecuadamente un marco de políticas y estrategias que orienten las acciones de la FAV, hacia soluciones integrales y definitivas. Las deficiencias en el Sistema de Planificación facilita la permanencia de la Gerencia por Crisis en detrimento de la Gerencia Estratégica.

3.- La Fuerza Aérea Venezolana carece de un Sistema de Control de Gestión efectivo, que permita conocer , desarrollar y evaluar las directrices y políticas emanadas del Comando General de la Aviación, para la elaboración, supervisión y control de los programas de Capacitación y Entrenamiento que la FAV debe acometer en pro del desarrollo tecnológico y profesional del recurso humano de la organización.

4.- El proceso Educativo de la Fuerza Aérea Venezolana, debe deslastrarse de una dirección y control administrativo, basados en la verificación de ordenes y procedimientos antes que en la evaluación de resultados y de desempeño que permitan autoevaluar la eficiencia y calidad del proceso como tal.

5.- El Estado Mayor General de la Aviación debe establecer una estrecha vinculación entre los planes a corto plazo y los planes a mediano y largo plazo para el área educativa, en razón de originar una correspondencia que permita mantener una coherencia clara y objetiva con la finalidad de centrar los esfuerzos en cumplir con una serie de actividades que al final van a arrojar como resultado el cumplimiento de las metas trazadas en estos planes.

6.- Es prioritario estimular la cultura de la Planificación como norte principal para el logro de los objetivos trazados; no se puede permitir el incumplimiento de los planes institucionales y el desvío de recursos

para cumplir con actividades que no estaban programadas previamente.

7.- La Dirección de Educación del Comando de Operaciones de Personal, actualmente no posee la capacidad para conformar un sistema de gestión administrativa que satisfaga las necesidades actuales de la organización como órgano de coordinación y control centralizado del proceso de planificación educativa de la Fuerza Aérea Venezolana.

8.- La inyección de Personal Profesional especialista en el área educativa a la Dirección de Educación y la creación de una dependencia que se dedique única y exclusivamente a la planificación, vigilancia y evaluación del proceso educativo a nivel de la FAV, revestiría grandes beneficios para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización.

9.- Es necesario contratar personal especialista en áreas como: Psicología, Relaciones Industriales, Planificación, Presupuesto, Organización y Métodos, Educación y Administración con la finalidad de crear equipos multidisciplinarios que se aboquen al estudio de los planes educativos del Personal de Oficiales, Suboficiales y Aerotécnicos de forma tal de consolidar y adecuar el perfil de carrera de cada uno de ellos a las nuevas realidades.

10.- Conformar un instrumento que le permita a la Dirección de Educación de la FAV poseer una referencia metodológica para llevar a cabo un proceso de Planificación Estratégica donde se consideren todas las variables intervinientes en el proceso para así garantizar el éxito de las políticas que se deseen llevar adelante.

11.- Implementar talleres dirigidos al Personal Profesional Militar a fin de consolidar los esfuerzos y los recursos en pro de afianzar la cultura organizacional con miras a crear un profundo movimiento renovador que revitalice las bases de la organización.

12 - Implementar a corto plazo, un programa de capacitación del recurso humano de la organización a través de convenios con los Institutos de Educación Superior, de Investigación Científica, Tecnológicos, Universidades, Centros Educativos y Especializados, con miras a establecer una plantilla de personas que posean los conocimientos necesarios para el desarrollo del área educativa en la Fuerza Aérea Venezolana.

13. Si bien el desarrollo de todo lo que compete a la gerencia de las actividades de Capacitación y Entrenamiento tienen un lugar que le es propio, no deja de ser menos cierto que se impone la necesidad de establecer la relación que estas tienen con lo que la institución lleva a cabo en materia de Reclutamiento, Selección de Personal y Evaluación del Desempeño. Quiere decir esto que, al estar concientes de la necesidad de inducir cambios en lo que respecta al perfil del recurso humano de la Fuerza Aérea Venezolana, es primordial dar pie a la revisión de los parámetros que han servido de referencia para formalizar los ingresos y de los índices que arrojan las evaluaciones de desempeño practicadas al personal. El tener a disposición estas referencias harán posible los intentos que se adelantan con el fin de precisar qué tan exitoso o no ha resultado el proceso de Capacitación y Entrenamiento.

14. Cualquier intento que apunte a la redimensión de todo lo que involucra la Capacitación y el Entrenamiento del recurso humano de la Fuerza Aérea Venezolana, debe contar como condición necesaria con la anuencia de la alta jerarquía la institución. A partir de allí debe iniciarse, la planificación que proceda para el mediano y largo plazo, teniendo como norte el perfil que se aspira alcanzar en lo que respecta al desempeño de quienes integran la FAV. Tal esfuerzo en suma debe ser visto no como un costo sino como un valiosa inversión.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE PRESUPUESTO PÚBLICO. **Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Presupuesto Público Venezolano.** Tercera Edición, 1995.

- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Publicación 24.

- CONTRALORÍA GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS NACIONALES. **Instrucciones sobre Rendición de Cuenta Presupuestaria del Gasto Ordinario.**

- CHIAVENATO IDALBERTO. **Administración de Recursos Humanos,** McGraw-Hill/ Interamericana, Colombia, Segunda Edición, 1985.

- CUMMINNGS L.L Y SCHWAB DONALD. **Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación,** Editorial Trillas, ,México, Primera Edición, 1985.

- **Diccionario de Psicología**, Ediciones Orbis S. A, 1985.

- DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE LA FUERZA AÉREA. **Plan Estratégico de Educación para el Personal de la Fuerza Aérea,** Caracas,1996.

- ESTADO MAYOR GENERAL F.A.V. **Instructivo para la Elaboración del Plan Operativo Anual para el año 1998.**

- FLORES ELIAS. **Estudio de Planificación y Desarrollo en la FAV, 1986.**

- MILKOVICH GEORGE. **Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

- MINISTERIO DE LA DEFENSA. **Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales.**

- RODRÍGUEZ, A, y ORDOÑEZ,V. **Guía para el Decisor**, Fundación Escuela de Gerencia Social del Ministerio de la Familia, Caracas,1995.

- RODRÍGUEZ MAURO Y RAMÍREZ PATRICIA. **Administración de la Capacitación**, McGraw-Hill/ Interamericana, México, 1990.

- SIKULA ANDREW. **Adminstración de Recursos Humanos en Empresas**. Editorial Limusa, 1979.

- UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA. **Contabilidad Gubernamental.**

ANEXOS

REPUBLICA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE LA DEFENSA
FUERZA AEREA VENEZOLANA

FAV/D 36-1
Caracas, 30 de Julio de 1.976

REQUISITOS INTELECTUALES PARA ASCENSO DE OFICIALES

PROPOSITO:

Establecer los Requisitos Intelectuales para Ascenso de los Oficiales de la Fuerza Aérea Venezolana.

INDICE

	Párrafo
Criterios	1
Requisitos Intelectuales de Ascenso para cada grado	2
De los Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán	3
De los Cuestionarios para Exámenes de Ascenso	4
De la Prueba para Ascenso a Teniente Coronel	5
De los Reprobados	6
Responsabilidades	7
Disposiciones Generales	8
Disposiciones Transitorias	9
Disposiciones Finales	10

1.—Criterios:

1.1. A fin de implementar la norma establecida en el Artículo 171, letra "b", de la LOFAN, se deberán utilizar procedimientos que permitan cuantificar los requisitos de aptitud intelectual del Oficial FAV y orientar su esfuerzo hacia el estudio de materias que contribuyan directamente a acrecentar sus conocimientos profesionales y de cultura general, para el mejor cumplimiento de sus funciones castrenses.

1.2. Los referidos procedimientos deberán, por consiguiente:

1.2.1. Incentivar y guiar al Oficial FAV para que mejore y actualice sus conocimientos

---

Esta Directiva FAV/D 36-1 deroga la FAV/D 36-1 del 19DIC69.

ORP: DIPEMGA.

DISTRIBUCION: "Z".

profesionales, en forma organizada, permanente y metódica.

1.2.2. Interferir lo menos posible con sus actividades normales de trabajo o la atención a Cursos de Capacitación o de Especialización, dentro o fuera del país.

1.2.3. Utilizar instrumentos que permitan cuantificar el esfuerzo individual, con la menor dependencia posible del régimen formal de escolaridad.

1.2.4. Considerar las diferencias de nivel en lo que respecta a las exigencias para cada grado, y permitir diferenciar, en forma individual, el nivel de aptitud intelectual del Oficial FAV.

2.—Requisitos intelectuales de ascenso para cada Grado:

2.1. Sub-Teniente a Teniente:

Haber aprobado el Examen de Ascenso para el grado de Teniente.

2.2. Teniente a Capitán:

Haber aprobado el Examen de Ascenso para el grado de Capitán.

2.3. Capitán a Mayor:

Haber aprobado el Curso Táctico dictado por la ESFAV.

2.4. Mayor a Teniente Coronel:

Haber aprobado la prueba para Ascenso al grado de Teniente-Coronel.

2.5. Teniente Coronel a Coronel:

Haber aprobado el Curso de Comando y Estado Mayor en la ESFAV.

2.6. Coronel a General:

Los requisitos que establece la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas y cualquier otra disposición del Ministerio de la Defensa.

3.—De los Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán:

3.1. Serán de carácter obligatorio para todos los Oficiales FAV que, de acuerdo a los requisitos establecidos por la LOFAN, se encuentren en condiciones de ser promovidos a los grados de Teniente y Capitán.

3.2. El Comando Aéreo de Personal tendrá bajo su responsabilidad la administración de los exámenes a todos los Oficiales, incluyendo a los que estén en el exterior, dentro de los términos perentorios establecidos.

3.3. Los Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán versarán sobre los respectivos "Cuestionarios para Exámenes de Ascenso" (Cuestionario para Examen de Ascenso al grado de Teniente y Cuestionario para Exámenes de Ascenso al grado de Capitán), y contendrán no menos del 25% del total de preguntas del correspondiente cuestionario, las cuales serán seleccionadas por el Comando Aéreo de Personal.

3.4. Los Exámenes de Ascenso serán elaborados y administrados de acuerdo al POV respectivo; el cual determinará concretamente lo siguiente:

3.4.1. Objetivos a alcanzar.

3.4.2. Número de preguntas por cada objetivo.

3.4.3. Forma de selección de las preguntas.

3.4.4. Número total de preguntas del Examen.

3.4.5. Duración.

3.4.6. Sistema de Calificación.

3.4.7. Otros detalles necesarios para regular este proceso.

3.5. Los Exámenes de Ascenso podrán ser administrados de acuerdo a las siguientes modalidades.

3.5.1. Por convocatoria a los Oficiales afectados.

3.5.2. Por solicitud adelantada de quien tenga que cumplir alguna actividad Oficial (Comisión de Servicio o de Estudios) dentro o fuera del país.

3.5.3. Por correspondencia.

En todo caso, el POV correspondiente fijará la modalidad a ser aplicada en cada oportunidad.

3.6. La Calificación de los Exámenes de As-

censo se hará sobre la base de cien (100) puntos, siendo setenta (70) puntos la calificación mínima aprobatoria.

3.7. El Comando Aéreo de Personal designará, a su debida oportunidad, los correspondientes Jurados Examinadores, los cuales estarán constituídos por un (1) Oficial Superior (Coronel) Presidente, y por dos (2) Oficiales Superiores.

3.8. Los Exámanes de Ascenso, serán administrados durante el tercer trimestre del último año de permanencia del Oficial en el grado respectivo (Sub-Teniente o Teniente).

4.—De los Cuestionarios para Exámenes de Ascenso:

4.1. Generalidades:

4.1.1. Los Cuestionarios para Exámenes de Ascenso, además de constituir un valioso instrumento para orientar el esfuerzo intelectual de los Oficiales FAV, permiten valorar los requisitos intelectuales establecidos en el Artículo 171, letra "B", de la LOFAN, sin distraerles de sus tareas y responsabilidades castrenses.

4.1.2. En este sentido, dichos Cuestionarios serán elaborados con el propósito de alcanzar objetivos concretos en la elevación de los conocimientos profesionales y de cultura general del Oficial FAV, acordes a las exigencias intelectuales requeridas para su desempeño en los grados de Teniente y Capitán.

4.1.3. Los Cuestionarios para Exámenes de Ascenso deberán ser distribuídos por el CAP con un (1) año de anticipación a la fecha prescrita para el Examen, a fin de que los Oficiales dispongan del tiempo necesario para el estudio e investigación de su contenido.

4.2. Cuestionario para Examen de Ascenso al grado de Teniente:

El Cuestionario para Examen de Ascenso al grado de Teniente, tendrá las siguientes características:

4.2.1. Será común para todos los Oficiales de todas las especialidades.

4.2.2. Deberá permitir alcanzar el objetivo general que persigue el Artículo 171, letra "b", de la LOFAN, a través de la consecución de objetivos específicos en las diversas áreas que comporta —desde el punto de vista intelectual— el perfeccionamiento de la cultura profesional y general del Oficial FAV para su Ascenso al grado de Teniente.

4.2.3. Constará del número y tipo de preguntas que sean necesarias para alcanzar los referidos objetivos, pero en ningún caso dicho número deberá ser inferior a trescientas (300) ni superior a cuatrocientas (400) preguntas.

4.2.4. Centrará su esfuerzo en las siguientes áreas, las cuales podrán ser agrupadas en función de los objetivos establecidos:

4.2.4.1. Legislación Nacional.

4.2.4.2. Legislación y Reglamentación Militar.

4.2.4.3. Directivas FAV.

4.2.4.4. Don de Mando.

4.2.4.5. Organización Militar.

4.2.4.6. Técnica de Comunicación Social.

4.2.4.7. Seguridad Aérea y Terrestre.

4.2.4.8. Operaciones Aéreas.

4.2.4.9. Ciencias Políticas.

4.2.4.10. Nociones de Derecho Internacional.

4.2.4.11. Cuestiones limítrofes (Derecho Territorial).

4.2.4.12. Economía.

4.2.4.13. Nociones de Estado Mayor.

4.2.4.14. Estadísticas y demás materias cursadas en la E.A.M.

4.3. Cuestionario para Exámenes de Ascenso al grado de Capitán:

El cuestionario para Examen de Ascenso al grado de Capitán tendrá las siguientes características:

4.3.1. Deberá permitir alcanzar el objetivo general previsto en el Artículo 171, literal "b", de la LOFAN, a través de la consecución de objetivos específicos en las diversas áreas que

›mporta el perfeccionamiento de la cultura ·ofesional y general del Oficial FAV para su ;censo al grado de Capitán.

3.2. Estará constituído de dos partes: una ·imera parte, común para todos los Oficiales, una segunda selectiva, para Oficiales de la ma operacional, técnica o de servicios.

3.3. La primera parte estará integrada por número y tipo de preguntas que sean nece-rias para alcanzar los objetivos indicados ;ro en ningún caso dicho número deberá ser ferior a doscientas cincuenta (250), ni su-;rior a trescientas (300) preguntas.

3.4. La segunda parte estará orientada ıcia la consecución de objetivos específicos las tres grandes áreas ocupacionales defi-das anteriormente. Con ese propósito, con-ndrá un número de preguntas no inferior a en (100), ni superior a ciento cincuenta 50) preguntas, centradas en la discusión de picos directamente relacionados con dichas eas.

—De la prueba para Ascenso a Teniente Coronel:

1. La Prueba para Ascenso a Teniente-›ronel, tiene por finalidad comprobar que el ;icia. afectado cumple con los requisitos in-lectuales establecidos en el Artículo 171, li-ral "b", de la LOFAN, para su ascenso al ado inmediato superior.

2. Será de carácter obligatorio para todos s Mayores FAV que reúnan los requisitos es-blecidos por la LOFAN y se encuentren, por tanto, en condiciones de ser promovidos al ado de Teniente-Coronel.

3. La Prueba para Ascenso constará de ; siguientes partes:

3.1. Un trabajo escrito, de interés profe-›nal, con un mínimo de cinco mil (5.000) labras.

3.2. Exposición Oral del referido trabajo te el jurado designado al efecto.

4. La Prueba para Ascenso a Teniente Co-nel será administrada durante el primer tri-;stre del último año de permanencia del Ofi-ıl en el grado de Mayor. Con este objeto, Oficial interesado deberá recibir el Tema Trabajo que le corresponderá realizar, un (1) año antes de la iniciación del trimestre en referencia. En igual forma se le hará conocer, con la debida oportunidad, las fechas en las que deberá entregar el Trabajo Escrito y afectuar la Exposición Oral del mismo.

5.5. El Comando Aéreo de Personal tendrá bajo su responsabilidad la administración general de la Prueba de Ascenso a Teniente Coronel FAV, comprendiendo dentro de ese proceso los siguientes aspectos:

5.5.1. Notificación o convocatoria a los Oficiales interesados.

5.5.2. Selección de los diferentes Temas o Asuntos sobre los que versará la Prueba Escrita.

5.5.3. Asignación de una Tarea o Trabajo concreto a cada Oficial interesado.

5.5.4. Entrega, dentro del plazo previsto, del Tema sobre el cual versará el Trabajo Escrito.

5.5.5. Señalamiento de las fechas en las cuales el Oficial interesado deberá hacer entrega del Trabajo Escrito.

5.5.6. Reglamentación de cualquier otro asunto relacionado con este mismo proceso.

5.6. La Calificación de la Prueba para Ascenso a Teniente Coronel FAV, se hará sobre la base de cien (100) puntos, siendo setenta (70) puntos la calificación mínima aprobatoria. Uno y otro de los referidos puntajes serán el promedio de las calificaciones obtenidas en el Trabajo Escrito, al cual se le asignará el coeficiente 0,6 y en la Exposición Oral, que tendrá como coeficiente 0,4.

6.—De los Reprobados:

6.1. Los Oficiales que no aprobaran los Exámenes de Ascenso, sufrirán un retardo de un (1) año, debiendo someterse nuevamente a los mismos en la fecha que determine el Comando Aéreo de Personal.

La reprobación por segunda vez, en el mismo grado, de un Examen de Ascenso, será causa suficiente para someter al Oficial afectado a Consejo de Investigación, a fin de considerar su pase a la situación de Disponibilidad, al tenor de lo establecido en el Artículo 253, aparte "d" de la LOFAN.

6.2. La aprobación en la Prueba para Ascenso a Teniente Coronel, producirá igualmente el retardo de un (1) año, debiendo el Oficial afectado cumplir con este mismo requisito en la fecha que lo establezca el Comando Aéreo de Personal.

En el caso de una nueva reprobación, deberá ser sometido a Consejo de Investigación, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.

6.3. La reprobación del Curso Táctico provocará el retardo de un (1) año al Oficial afectado, debiendo atender nuevamente dicho curso en la oportunidad que lo determine el Comando Aéreo de Personal.

La reprobación por segunda vez, será causa de Consejo de Investigación, conforme al Artículo 253 aparte "d" de la LOFAN.

6.4. El Curso de Comando y Estado Mayor no podrá repetirse, y el Oficial que sea reprobado en el mismo, tendrá limitada su carrera hasta el grado de Teniente Coronel.

7.—Responsabilidades:

7.1. Del Comando Aéreo de Personal:

7.1.1. Elaborar, mantener actualizados y distribuir dentro del plazo estipulado, los Cuestionarios para Examen de Ascenso a los grados de Teniente y Capitán.

7.1.2. Administrar los Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán, y la Prueba de Ascenso a Teniente Coronel.

7.1.3. Designar oportunamente los Oficiales que integrarán los Jurados de los Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán y de la Prueba de Ascenso a Teniente Coronel.

7.1.4. Elaborar y someter a la aprobación del escalón superior, el POV correspondiente, para regular todo lo concerniente a la administración de los Exámenes y Pruebas de Ascenso, y en general todo el proceso involucrado en el cumplimiento de los requisitos intelectuales para el ascenso de los Oficiales FAV.

7.1.5. Informar al Escalón Superior y a los Comandos interesados los resultados obtenidos en los Exámenes y Pruebas establecidos en esta Directiva para dar cumplimiento a los requisitos intelectuales estatuídos en la LOFAN, para el Ascenso de los Oficiales FAV al grado inmediato superior.

7.1.6. Elaborar oportunamente las listas de los Oficiales FAV que deberán atender al Curso de Comando y Estado Mayor y al Curso Táctico.

7.2. De la Escuela Superior FAV:

7.2.1. Dictar los Cursos de Comando y Estado Mayor y Táctico, de acuerdo a los planes correspondientes.

7.2.2. Remitir al CAP, con la debida oportunidad, el informe contentivo de los resultados obtenidos en dichos Cursos.

8.—Disposiciones Generales:

8.1. Además de los requisitos de aptitudes intelectuales establecidos en la presente Directiva, el personal de Oficiales propuestos para ascenso deberá satisfacer las otras exigencias prescritas en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.

8.2. El cumplimiento de los requisitos intelectuales especificados en esta Directiva, no exime a los Oficiales FAV de la obligatoriedad de atender y aprobar cualquier Curso ordenado por el Comando General de la Fuerza.

8.3. Los resultados numéricos de la evaluación de los Exámenes, Pruebas o Cursos exigidos para el Ascenso, serán considerados en la conformación del Orden de Mérito de cada promoción.

8.4. Cuando, por disposición superior, los Oficiales FAV atiendan a Cursos Tácticos o de Comando y Estado Mayor en otros Institutos Nacionales o extranjeros, la aprobación de dichos Cursos podrá ser considerada como cumplimiento de los requisitos intelectuales establecidos para el ascenso al grado inmediato superior, previa aprobación del Comando Aéreo de Personal. No obstante, la ESFAV establecerá los mecanismos y tomará las providencias necesarias a fin de que los Oficiales afectados reciban oportunamente la información mínima indispensable relacionada con los Cursos de Estado Mayor y Táctico dictados en ese Instituto.

8.5. Los casos no previstos en esta Directiva serán objeto de un estudio especial por parte del Comando Aéreo de Personal, antes

3.2.3.3.3. El Curso de Comando y Estado Mayor Aéreo, será realizado por el Oficial en la Escuela Superior FAV,, salvo casos en los que por razones de reciprocidad o de política de Fuerza, sean seleccionados Oficiales FAV para efectuar dicho curso en instituos similares de otra Fuerza o de un país amigo.

Los Oficiales que hayan realizado el curso de Comando y Estado Mayor Aéreo fuera de la Escuela Superior FAV deberán atender a un cursillo, destinado a la unificación doctrinaria y metodológica de los aspectos relacionados con el empleo de la FAV en el marco de la Seguridad y Defensa Nacional.

3.2.3.3.4. **La aprobación de este curso será requisito indispensable para el ascenso al grado de Coronel.**

3.2.3.3.5. El Curso de Comando y Estado Mayor Aéreo **no podrá ser repetido;** quien resulte reprobado en el mismo, continuará en la Fuerza por un lapso de cinco (5) años, a cuyo término deberá ser sometido a Consejo de Investigación.

3.2.3.4. **Curso Superior de Defensa Nacional y otros equivalentes.**

3.2.3.4.1. De acuerdo a su naturaleza, estos cursos están destinados a dar a los cursantes una visión de conjunto de la problemática involucrada en la Seguridad y Defensa Nacional.

Tienen, por lo tanto, una importancia directa para el Oficial FAV, ya que le permiten adquirir una perspectiva más amplia de la función esencial atribuida a la FAV dentro de esta problemática.

3.2.3.4.2. Tendrán opción prioritaria para atender a estos cursos, dependiendo de las plazas disponibles y de las necesidades de la Fuerza, los Oficiales que se hayan ubicado en el primer tercio del Orden de Mérito del Curso de Comando y Estado Mayor Aéreo y que hayan demostrado capacidad potencial para la planificación y cumplimiento de funciones de alta responsabilidad en la Fuerza.

4 —ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA CARRERA DEL OFICIAL FAV:

Los aspectos administrativos de la Carrera del Oficial FAV se rigen por las leyes, reglamentos y Directivas vigentes. Sin embargo, en esta Directiva se señalan expresamente los que tienen una incidencia directa en la proyección general de la carrera:

4.1. Orientación o guía profesional:

4.1.1. La orientación profesional constituye un complejo de actividades que forma parte integrante y substancial de la asignación y del sistema educacional FAV, destinado a proporcionar al Oficial un asesoramiento permanente para facilitar, encauzar y guiar el desarrollo de su carrera.

4.1.2. El proceso de orientación se inicia en la Escuela de Aviación Militar, con la finalidad de fortalecer la vocación del futuro Oficial, facilitarle su adaptación al ambiente militar y asesorarle en la selección de una especialidad FAV que esté de acuerdo con sus aptitudes, inclinaciones y preferencias, y continúa a lo largo de su carrera, mediante la acción de sus comandos y supervisores directos, en las dependencias de la Fuerza.

4.1.3. La Orientación tiene también por objeto ayudar al Oficial a resolver los problemas que puede confrontar en el ejercicio de sus funciones, especialmente desde el inicio de su carrera hasta cuando ocupa cargos de nivel medio dentro de la Fuerza.

Es, por consiguiente, responsabilidad del Oficial el buscar ese asesoramiento cada vez que lo considere necesario para el mejor desarrollo de su carrera.

4.2. Clasificación:

4.2.1. La clasificación tiene por objeto identificar con precisión la capacidad del Oficial en base a la instrucción recibida, entrenamiento y experiencia, para el cumplimento de una fución específica dentro de la Fuerza.

4.2.2. Esa capacidad se identifica en el Sistema de Clasficación del Personal de la Fuerza mediante una Especalidad Fuerza Aérea (EFA) primaria, que tiene dos niveles: uno de formación (nivel I) y uno de capacitación (nivel II), los cuales, conforme lo establece esta Directiva, **deberán ser obligatoriamente alcanzados antes del ascenso del Oficial al grado de Capitán.**

Además de estos niveles, el Oficial podrá incrementar su capacitación especializada mediante la realización de cursos superiores, **los cuales tienen carácter opcional.**

4.2.3. Todo Oficial, además de su especialidad primaria, deberá desarrollar una especialidad secundaria con el objeto de ampliar sus posibilidades de utilización dentro de la Fuerza.

4.2.4. Los procedimientos y normas referentes a la clasificación de personal están contenidos en la Directiva FAV/D 35-1 y en el Manual de Clasificación de Especialidades (M-FAV/D 36-1).

4.3. **Asignación:**

4.3.1. La asignación del Oficial debe ser hecha en función de las necesidades de la Fuerza y de las aptitudes, experiencia e interés particular del Oficial.

4.3.2. La asignación debe dar al Oficial oportunidades para que adquiera experiencia en su especialidad y pueda proyectar su carrera hacia los niveles superiores de la misma.

4.3.3. La asignación debe ser hecha en función directa de la clasificación, a fin de garantizar, en lo posible, la realización personal del Oficial, y, en consecuencia, su máximo rendimiento en el cargo asignado.

Debe, asimismo, proporcionarle igualdad de oportunidades para ser seleccionado, promovido y designado a cargos de mayor importancia, en función del mérito y de la capacidad demostrados.

4.3.4. Es responsabilidad de la Fuerza y del Oficial en particular el cuidar que las asignaciones correspondan a la especialidad y al nivel de capacitación del Oficial y le proporcionen la oportunidad de cumplir con los requisitos exigidos para el desarrollo de su carrera.

4.4. **Reclasificación:**

La reclasificación de un Oficial puede producirse por necesidad de la Fuerza, por incapacidad física del Oficial para el desempeño de determinada función o por haber éste desarrollado otra especialidad que lo califica para desempeñarse eficientemente en la misma.

4.4.1. Los Oficiales que hayan alcanzado el nivel I en su especialidad determinada, podrán ser reclasificados, sometiéndose a los requisitos establecidos en esta Directiva, particularmente en lo que respecta a la obtención de los correspondientes créditos de instrucción y de adiestramiento. Igual posibilidad estará abierta a los Oficiales que hubieran alcanzado los niveles I y II, pero este último le servirá de acreencia para la realización de los cursos de capacitación para el empleo de la Fuerza y para fines de ascenso.

En uno y otro caso, servirán de factores determinantes para que se proceda a la reclasificación, las necesidades de la Fuerza y la posibilidad de que el Oficial pueda alcanzar los niveles esablecidos sin afectar el desarrollo de su carrera.

4.4.2. Los Oficiales que hayan aprobado el Curso de Comando y Estado Mayor Aéreo, no perderán su especialidad primaria. No obstante, de alcanzar el nivel II en otra especialidad, podrán ser reclasificados para su mejor utilización dentro de la Fuerza.

4.4.3. Los Oficiales pilotos podrán clasificar en más de un Sistema de Armas, de acuerdo a sus aptitudes e intereses y a las necesidades de la Fuerza. Podrán igualmente ser reclasificados, atendiendo a las razones anteriormente expuestas.

4.4.4. Para que el Oficial alcance el nivel II de especialización será necesario que obtenga previamente el nivel I, excepción hecha de aquellos casos en que dicho nivel puede ser alcanzado directamente, a base de los estudios realizados en institutos universitarios extra-Fuerza (créditos de instrucción) y de los créditos de adiestramiento establecidos para cada especialidad.

4.5. **Evaluación:.**

4.5.1. La evaluación del Oficial es un proceso que se cumple constantemente, a lo largo de su carrera, con las siguientes finalidades:

4.5.1.1. Identificar y diferenciar las cualidades y aptitudes profesionales de los Oficiales, para su mejor ubicación y asignación dentro de la Fuerza.

4.5.1.2. Apreciar y cuantificar los requisitos exigidos por la ley para el ascenso a los grados inediatamente superiores.

4.5.1.3. Destacar las cualidades y aptitudes sobresalientes que sirvan de acreencia para la proyección ascendente de la carrera del Oficial y para el otorgamiento de los premios y recompensas establecidas.

4.5.2. Los aspectos fundamentales de la evaluación del Oficial están regidos por la Ley

Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales, el Reglamento de Calificación de Servicios y Evaluación para Ascenso de Oficiales y las Directivas FAV/D 14-4 (Juntas Revisoras de Expedientes) FAV/D 36-1 (Requisitos Intelectuales para Ascenso), y FAV/D 53-3 (Evaluación de Cursos para Oficiales en la ESFAV).

4.6. **Requisitos para el ascenso:**

Además de los requisitos morales, profesionales y físicos que establece la LOFAN para el ascenso, el Oficial FAV deberá reunir las siguientes acreencias para el cumplimento de los requisitos intelectuales:

4.6.1. **Subteniente a Teniente:** Haber aprobado el examen de ascenso para el grado de Teniente, de acuerdo a las normas establecidas en la Directiva FAV/D 36—1.

4.6.2. **Teniente a Capitán:** Haber obtenido el nivel II de especialización.

4.6.3. **Capitán a Mayor:** Haber aprobado el curso Táctico y acreditar un (1) año de servicio en Mando y Coducción de Personal en uno cualquiera de los grados de la categoría de Oficial Subalterno.

4.6.4. **Mayor a Teniente Coronel:** Haber aprobado la prueba de ascenso establecida en la Directiva FAV/D 36—1.

4.6.5. **Teniente Coronel a Coronel:** Haber aprobado aprobado el Curso de Comando y Estado Mayor Aéreo u otro equivalente.

4.6.6. **Coronel a General:** Haber cumplido con los requisitos que establece la LOFAN y cualquier otra disposición que imparta el Ministro de la Defensa.

4.7. **Estímulos y Recompensas:**

4.7.1. Las Leyes y Reglamentos de la República y de las Fuerzas Armadas preveen el otorgamiento de premios, recompensas y condecoraciones para reconocer los años de servicio prestados a las Fuerzas Armadas, estimular el desarrollo de todas las virtudes militares, premiar al Oficial de conducta intachable y la ejecución de acciones heróicas.

4.7.2. En el ámbito de la Fuerza Aérea, se consideran igualmente otras distinciones y recompensas destinadas a exaltar los méritos profesionales, el espíritu de vuelo, la eficiencia en el cumplimiento del deber y la observancia intachable de las normas disciplinarias propias de medio militar.

Entre estas distinciones y estímulos se señalan los siguientes:

4.7.2.1. Los Oficiales Pilotos, en función al tiempo de servicio activo en su especialidad y al número de horas de vuelo acumulados, podrán obtener de acuerdo a la Directiva FAV/D 35—1, las clasificaciones aeronáuticas de PILOTO MAYOR y PILOTO COMANDANTE, las cuales conllevan una remuneración económica acorde con la respectiva categoría.

4.7.2.2. La producción de una obra o la realización de un trabajo de alto interés para la Fuerza o la Institución Armada, serán objeto de reconocimiento y recompensa especial, tanto a nivel Fuerza Armadas como en el seno de la propia Fuerza, y constituirá una acreencia válida para el ascenso del Oficial.

4.7.2.3. Los Oficiales que a su egreso de la Escuela de Aviación Militar ocupen el primero y segundo puesto de su promoción, además de las condecoraciones y premios establecidos, tendrán opción prioritaria en la escogencia del correspondiente curso de especialización a realizar en un instituto nacional o extranjero. En igual forma, quienes ocupen esas posiciones al finalizar los Cursos Táctico y de Comando y Estado Mayor Aéreo, tendrán opción preferencial a ser designados para atender a cursos de especialización o de mejoramiento profesional en el país o en el extranjero.

4.7.2.4. Los Oficiales que se ubiquen en el primer tercio del orden de mérito de su promoción de la Escuela de Aviación Militar tendrán opción prioritaria para ocupar cargos como Oficiales de planta de ese Instituto y de la Escuela Técnica y para optar a las becas para cursos de especialización o de mejoramiento profesional en el país o en el exterior.

4.7.2.5. Los Oficiales que se ubiquen en el primer tercio del orden de mérito al finalizar el Curso de Comando y Estado Mayor Aéreo y el Curso Táctico tendrán opción prioritaria a ocupar cargos en la Escuela Superior FAV, en la Escuela de Aviación Militar y en la Escuela Técnica, y para la realización de cursos de perfeccionamiento profesional en el país o en el exterior. Los graduados en el curso de Comando y Estado Mayor Aéreo tendrán, además, opción preferencial para representar a la Fuerza en insitutos y organismos nacionales de alto nivel.

4.7.2.6. Los Oficiales que obtengan menciones honoríficas al graduarse en los cursos que realicen para obtener los niveles de especialización y capacitación en universidades nacionales o extranjeras, merecerán una acreencia especial, válida para su Hoja de Servicios, que será concretamente establecida por el Comando de Personal.

Igual acreencia se otorgará a los Oficiales que desempeñen en forma sobresaliente las funciones de instructor en las escuelas de la Fuerza, e instructor de vuelo en las Unidades Tácticas de la misma por el lapso de dos (2) años.

4.7.2.7. Los Oficiales que alcancen el nivel II en una Especialidad FAV tendrán derecho a utilizar una insignia distintiva de la correspondiente área de especialización, cuyo uso y características serán reglamentadas posteriormente.

4.8. **Seguridad Social:**

El Oficial de la Fuerza Aérea, como integrante de las Fuerzas Armadas, está protegido por la Ley de Seguridad Social, la cual le confiere garantías sociales, médico-asisteniales y económicas para él y sus familiares directos durante el tiempo que permanece en actividad, las mismas se extienden, en función del tiempo de servicio, a la situación de disponibilidad y retiro.

5. **OFICIALES DE RESERVA.**

5.1. Los Oficiales de Reserva de la Fuerza Aérea son aquellos contingentes, que reuniendo los requisitos exigidos por la Ley, son entrenados formalmente hasta obtener el despacho de Subteniente de Reserva, quedando en condiciones de ser llamados al servicio activo, en situaciones de emergencia nacional, para cumplir funciones específicas dentro de la Fuerza Aérea.

5.2. Estos Oficiales, pueden ser incorporados a los Fuerzas Activas en períodos de instrucción consecutiva o de movilización, recibiendo sus nombramientos en igual forma que los Oficiales efectivos, teniendo, entonces, los mismos derechos y deberes que éstos.

5.3. Los Oficiales de Reserva que sean llamados a períodos de instrucción consecutiva podrán ser ascendidos hasta el grado de Capitán de Reserva, inclusive.

5.4. La formación de oficiales de reserva comportará un período aproximado de un (1) año, durante el cual recibirán una instrucción militar básica y la orientación hacia las especialidades previstas para su utilización en la Fuerza Aérea.

5.5. Los niveles de especialización y capacitación para los Oficiales de Reserva serán deteminados en función de las necesidades de la Fuerza, de acuerdo a los planes que para el caso establezca el Comando de Personal.

5.6. Las modalidades para los períodos de instrucción consecutiva o continua, permanencia del Oficial en servicio activo, etc., serán establecidos en los Reglamentos y Directivas correspondientes. Los aspectos administrativos referentes a estos Oficiales se regirán por las mismas normas previstas en esta Directiva para los Oficiales efectivos.

5.7. Los Oficiales de Reserva pasarán al retiro, al cumplirse el término de su contratación o por los límites de edad establecidos en la LOFAN, en las mismas condiciones que los Oficiales efectivos.

6. **OFICIALES ASIMILADOS:**

6.1. Son asimilados los civiles, profesionales o especialistas que reciban empleo a elección del Presidente de la República, para desempeñar temporalmente funciones de Oficial en las Dependencias de la Fuerza Aérea.

6.2. Los profesionales civiles podrán ser asimilados a un grado que corresponda a las funciones que desempeñarán en la Fuerza y podrán ascender hasta el grado de Coronel, en las mismas condiciones de antigüedad, examen, calificaciones y vacantes que los Oficiales efectivos.

6.3. Para recibir su asimilación en la Fuerza, el profesional aspirante deberá realizar un curso de formación militar, de aproximadamente seis (6) semanas de duración, con el objeto de adaptar su personalidad al medio militar aeronáutico y adquirir formas y actitudes militares.

6.4. Los Oficiales Asimilados deben realizar un curso de su especialidad entre el tercero y noveno año de servicio en la Fuerza, el cual será requisito profesional indispensable para pasar a la categoría de Oficial Superior.

6.5. Los Oficiales Asimilados que reúnan los requisitos establecidos, tendrán opción a realizar los Cursos Táctico y de Comando y

Estado Mayor Aéreo, de acuerdo a las necesidades institucionales, constituyendo la aprobación de estos cursos credencial para su proyección en la Fuerza.

7. RESPONSABILIDADES:

7.1. Estado Mayor General de la Aviación:

7.1.1. Estudiar, elaborar y someter a la consideración del Comando General de la Fuerza las políticas, normas y directivas que regulan la carrera del Oficial FAV.

7.1.2. Completar la elaboración y mantener actualizado el Manual de Clasificación de Especialidades para Oficiales, el cual debe establecer los requisitos de estudios, tiempo mínimo de experiencia y procedimientos para el otorgamiento de niveles en cada una de las Especialidades FAV.

7.1.3. Preveer, en los Planes de Actividades Anuales de la FAV, los aspectos administrativos y financieros para la aplicación de lo dispuesto en la presente Directiva.

7.1.4. Establecer los requisitos para el otorgamiento del nivel II en cada una de las Especialidades FAV.

7.1.5. Evaluar la aplicación de la presente Directiva y presentar al Comando General las modificaciones que considere conducentes.

7.2. Inspectoría de la FAV:

7.2.1. Verificar la correcta aplicación de lo dispuesto en la presente Directiva y el grado de eficiencia en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas con este propósito a los diversos entes y organismos de la Fuerza. . .

7.2.2. Presentar al Comando General de la Aviación las recomendaciones y sugerencias que fueran del caso para dar mayor vigencia y dinámica a las normas establecidas y corregir oportunamente las definiciones detectadas.

7.3. Consejo Superior de Educación FAV:

7.3.1. Asesorar al Comando General de la Aviación en todos los asuntos referentes a la planificación, organización, implementación y funcionamiento del Sistema Educacional, para facilitar la aplicación de las normas que regirán la carrera del Oficial FAV, de acuerdo a lo establecido en la Directiva FAV/D 14—11, del 21 Junio 77.

7.3.2. Velar constantemente por la integración, concordancia y aplicación apropiada de las normas que establece esta Directiva en relación a aquellas que están definidas en la doctrina educacional FAV (Directiva FAV 1—2).

7.4. Comando de Personal:

7.4.1. Elaborar los planes educacionales y de personal que afecten la carrera del Oficial FAV, de acuerdo a las instrucciones del Comando General de la Fuerza.

7.4.2. Coordinar la acción pertinente al cumplimiento de los Planes Educacionales y de Personal, con los organismos y dependencias involucrados.

7.4.3. Emitir las Directivas y criterios para la elaboración de los pensa de los diferentes cursos contemplados en la carrera del Oficial FAV.

7.4.4. Centralizar, controlar, supervisar y evaluar la ejecución de todas las actividades involucradas en el desarrollo de la carrera del Oficial FAV.

7.4.5. Analizar y proponer al Comando General de la Fuerza las modificaciones y cambios que deben introducirse en el diseño de la carrera del Oficial FAV.

7.4.6. Ejercer el control y la coordinación general de la planificación, programación y desarrollo de las actividades que se cumplen en los Institutos Educacionales de la Fuerza, tomando oportunamente las providencias necesarias para mejorar la calidad de la enseñanza y el nivel académico de los cursos que en ellos se realicen.

7.4.7. Asignar créditos a todos los Cursos que se dicten dentro de la Fuerza y tomar las providencias necesarias para establecer la correspondiente equivalencia con aquellos que se utilizan en las Universidades e Instituos Técnológicos del país y del exterior.

7.4.8. Garantizar, mediante la asignación apropiada, que los Oficiales cumplan con los requisitos exigidos para la obtención del nivel II de especialización.

7.4.9. Llevar un registro de control de los créditos de instrucción y adiestramiento.

7.4.110. Dirigir, controlar y evaluar todos los aspectos administrativos señalados en esta Directiva que tienen incidencia en la carrera

del Oficial FAV, incluyendo entre ellos de manera particular, su asesoramiento y orientación profesional.

7.5. **Comando de Operaciones Aéreas y Comando Logístico:**

7.5.1. Planificar, dirigir, evaluar y supervisar los programas para el entrenamiento de unidad que se cumplen en el ámbito de sus respectivos Comandos.

7.5.2. Plantear al Comando de Personal las necesidades educacionales y de personal de sus respectivos Comandos, para su inclusión en los Planes respectivos.

7.5.3. Proponer al Comando de Personal las modificaciones y cambios que deben introducirse en el diseño de la carrera del Oficial.

7.5.4. Dirigir, controlar y evaluar todos los aspectos administrativos señalados en esta Directiva, que afectan la carrera del Oficial FAV.

7.6. **Comandantes y Oficiales Supervisores:**

7.6.1. Constituye responsabilidad fundamental de todos los Oficiales FAV, en función de comando o de supervisión, fuera o dentro de la Institución, interpretar y aplicar con la mayor fidelidad posible el espíritu y contenido de la presente Directiva en todo lo relacionado a guiar, orientar y conducir acertadamente el desarrollo de la carrera de los Oficiales FAV bajo su comando y supervisión. Igualmente el velar, en el ámbito de su influencia, por la correcta y eficiente aplicación de las normas y disposiciones establecidas en la presente Directiva. .

7.7. **Responsabilidad del Oficial FAV:**

7.7.1. Programar y desarrollar su carrera, en forma tal de hacer de la misma el camino para su realización personal, aprovechando de los instrumentos y facilidades establecido para tal objeto en esta Directiva.

7.7.2. Preocuparse constantemente por el cumplimiento de los requisitos establecidos para la proyección de su carrera.

7.7.3. Requerir la asesoría y orientación profesional que le fuera necesaria para canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos y metas señaladas para su formación integral.

7.7.4. Cuidar que sus condiciones físicas y mentales puedan responder apropiadamente al esfuerzo que le exige la profesión militar aeronáutica para el cumplimiento de las responsabilidades que le están asignadas a la FAV.

7.7.5. Además de las Leyes, Reglamentos y Directivas que deben ser del conocimiento del Oficial, es necesario que éste se familiarice con las disposiciones constantes en esta Directiva y en la Directiva FAV/D 1—2, que se relacionan íntimamente con el desarrollo de su vida profesional.

8. DISPOSICIONES TRANSITORIAS:

8.1. **Documentos para la implementación de esta Directiva:**

8.1.1. Será de la responsabilidad del Comando de Personal:

8.1.1.1. Elaborar o revisar y actualizar los documentos que sean necesarios para acelerar el proceso de implementación de la presente Directiva.

8.1.1.2. Revisar las directivas FAV que afecten a la carrera del Oficial FAV, a fin de adecuarlas a lo previsto en la presente Directiva, o proponer su derogación.

8.2. **Niveles de Especialización:**

La obtención de los niveles de especialización se regirá por las siguientes normas, de acuerdo a los grados que ostenten los Oficiales en el momento de entrar en vigencia la presente Directiva:

8.2.1. Se reconoce el nivel de especialización II a todos los Oficiales Superiores que hayan aprobado el Curso de Comando y Estado Mayor Aéreo.

8.2.2. El reconocimiento del nivel II para los Oficiales Superiores que no hayan atendido al Curso de Comando y Estado Mayor, se hará mediante la aprobación de un trabajo de utilidad para la Fuerza dentro de su respectiva especialidad, y constituirá requisito previo para atender a dicho Curso.

8.2.3. Los Oficiales en el grado de Capitán con o sin Curso Táctico aprobado, deberán alcanzar el nivel II en su especialidad, como requisito previo para optar al grado de Teniente Coronel.

8.2.4 Los Oficiales en el grado de Teniente deberán alcanzar el nivel II de especialización antes de ser ascendidos al grado de Capitán y realizar el Curso Táctico sin la obligatoriedad de este requisito.

8.2.5. Los Oficiales en el grado de Subtenientes y los Alféreces que cursan el último año en la Escuela de Aviación Militar, deberán alcanzar el nivel II como requisito previo a la realización del Curso Táctico.

8.2.6. La Fuerza dará las facilidades necesarias para que los Oficiales afectados por estas disposiciones puedan alcanzar los niveles de especialización en los lapsos establecidos sin afectar el desarrollo de sus carreras.

8.2.7. Los institutos educacionales FAV deberán implementar el sistema de créditos de instrucción para todos los cursos que dicten, de acuerdo a las instrucciones que emita al respecto el Comando de Personal.

8.3. **Requisitos para el ascenso:**

8.3.1. **Teniente a Capitán:** La exigencia del nivel II de especialización para el ascenso de Teniente a Capitán será aplicable a las promociones que egresen de la Escuela de Aviación Militar al entrar en vigencia la presente Directiva.

Hasta tanto, se continuará con los exámenes de ascenso establecidos en la Directiva FAV/D 36-1.

8.3.2. La exigencia de haber ejercido un (1) año de Mando y Conducción de Personal para ascender al grado de Mayor, tendrá aplicabilidad total a partir de quienes vayan a ascender a dicho grado en el año 1988.

9. **DISPOSICIONES FINALES:**

9.1. La presente Directiva entrará en vigencia a partir del día diez de diciembre de mil novecientos setenta y siete, y su aplicación progresiva se hará de acuerdo a las normas establecidas en las disposiciones transitorias.

9.2. Se asignan al Comando de Personal amplias facultades para que dirija y coordine el proceso general de implementación de la presente Directiva y tome las medidas conducentes para que la Fuerza disponga de los instrumentos necesarios para acelerar el proceso de transición y lograr la plena vigencia de las normas en ella establecidas.

9.3. Esta Directiva deroga las Directivas, Normas o Disposiciones que se opongan o estén en conflicto con el contenido, los objetivos y el propósito de la misma.

CUMPLASE:

(Fdo.)

GRAL. DE DIV. LUIS A. LEON ARANGUREN
Comandante General de la Aviación

— 12 —

REPUBLICA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE LA DEFENSA
FUERZA AEREA VENEZOLANA

FAV/D 36-1
Caracas, 30 de Julio de 1.976

REQUISITOS INTELECTUALES PARA ASCENSO DE OFICIALES

PROPOSITO:

Establecer los Requisitos Intelectuales para Ascenso de los Oficiales de la Fuerza Aérea Venezolana.

INDICE

	Párrafo
Criterios	1
Requisitos Intelectuales de Ascenso para cada grado	2
De los Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán	3
De los Cuestionarios para Exámenes de Ascenso	4
De la Prueba para Ascenso a Teniente Coronel	5
De los Reprobados	6
Responsabilidades	7
Disposiciones Generales	8
Disposiciones Transitorias	9
Disposiciones Finales	10

1.—Criterios:

1.1. A fin de implementar la norma establecida en el Artículo 171, letra "b", de la LOFAN, se deberán utilizar procedimientos que permitan cuantificar los requisitos de aptitud intelectual del Oficial FAV y orientar su esfuerzo hacia el estudio de materias que contribuyan directamente a acrecentar sus conocimientos profesionales y de cultura general, para el mejor cumplimiento de sus funciones castrenses.

1.2. Los referidos procedimientos deberán, por consiguiente:

1.2.1. Incentivar y guiar al Oficial FAV para que mejore y actualice sus conocimientos

---

Esta Directiva FAV/D 36-1 deroga la FAV/D 36-1 del 19DIC69.

ORP: DIPEMGA.

DISTRIBUCION: "Z".

profesionales, en forma organizada, permanente y metódica.

1.2.2. Interferir lo menos posible con sus actividades normales de trabajo o la atención a Cursos de Capacitación o de Especialización, dentro o fuera del país.

1.2.3. Utilizar instrumentos que permitan cuantificar el esfuerzo individual, con la menor dependencia posible del régimen formal de escolaridad.

1.2.4. Considerar las diferencias de nivel en lo que respecta a las exigencias para cada grado, y permitir diferenciar, en forma individual, el nivel de aptitud intelectual del Oficial FAV.

2.—Requisitos intelectuales de ascenso para cada Grado:

2.1. Sub-Teniente a Teniente:

Haber aprobado el Examen de Ascenso para el grado de Teniente.

2.2. Teniente a Capitán:

Haber aprobado el Examen de Ascenso para el grado de Capitán.

2.3. Capitán a Mayor:

Haber aprobado el Curso Táctico dictado por la ESFAV.

2.4. Mayor a Teniente Coronel:

Haber aprobado la prueba para Ascenso al grado de Teniente-Coronel.

2.5. Teniente Coronel a Coronel:

Haber aprobado el Curso de Comando y Estado Mayor en la ESFAV.

2.6. Coronel a General:

Los requisitos que establece la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas y cualquier otra disposición del Ministerio de la Defensa.

3.—De los Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán:

3.1. Serán de carácter obligatorio para todos los Oficiales FAV que, de acuerdo a los requisitos establecidos por la LOFAN, se encuentren en condiciones de ser promovidos a los grados de Teniente y Capitán.

3.2. El Comando Aéreo de Personal tendrá bajo su responsabilidad la administración de los exámenes a todos los Oficiales, incluyendo a los que estén en el exterior, dentro de los términos perentorios establecidos.

3.3. Los Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán versarán sobre los respectivos "Cuestionarios para Exámenes de Ascenso" (Cuestionario para Examen de Ascenso al grado de Teniente y Cuestionario para Exámenes de Ascenso al grado de Capitán), y contendrán no menos del 25% del total de preguntas del correspondiente cuestionario, las cuales serán seleccionadas por el Comando Aéreo de Personal.

3.4. Los Exámenes de Ascenso serán elaborados y administrados de acuerdo al POV respectivo; el cual determinará concretamente lo siguiente:

3.4.1. Objetivos a alcanzar.

3.4.2. Número de preguntas por cada objetivo.

3.4.3. Forma de selección de las preguntas.

3.4.4. Número total de preguntas del Examen.

3.4.5. Duración.

3.4.6. Sistema de Calificación.

3.4.7. Otros detalles necesarios para regular este proceso.

3.5. Los Exámenes de Ascenso podrán ser administrados de acuerdo a las siguientes modalidades.

3.5.1. Por convocatoria a los Oficiales afectados.

3.5.2. Por solicitud adelantada de quien tenga que cumplir alguna actividad Oficial (Comisión de Servicio o de Estudios) dentro o fuera del país.

3.5.3. Por correspondencia.

En todo caso, el POV correspondiente fijará la modalidad a ser aplicada en cada oportunidad.

3.6. La Calificación de los Exámenes de As-

censo se hará sobre la base de cien (100) puntos, siendo setenta (70) puntos la calificación mínima aprobatoria.

3.7. El Comando Aéreo de Personal designará, a su debida oportunidad, los correspondientes Jurados Examinadores, los cuales estarán constituídos por un (1) Oficial Superior (Coronel) Presidente, y por dos (2) Oficiales Superiores.

3.8. Los Exámanes de Ascenso, serán administrados durante el tercer trimestre del último año de permanencia del Oficial en el grado respectivo (Sub-Teniente o Teniente).

4.—De los Cuestionarios para Exámenes de Ascenso:

4.1. Generalidades:

4.1.1. Los Cuestionarios para Exámenes de Ascenso, además de constituir un valioso instrumento para orientar el esfuerzo intelectual de los Oficiales FAV, permiten valorar los requisitos intelectuales establecidos en el Artículo 171, letra "B", de la LOFAN, sin distraerles de sus tareas y responsabilidades castrenses.

4.1.2. En este sentido, dichos Cuestionarios serán elaborados con el propósito de alcanzar objetivos concretos en la elevación de los conocimientos profesionales y de cultura general del Oficial FAV, acordes a las exigencias intelectuales requeridas para su desempeño en los grados de Teniente y Capitán.

4.1.3. Los Cuestionarios para Exámenes de Ascenso deberán ser distribuídos por el CAP con un (1) año de anticipación a la fecha prescrita para el Examen, a fin de que los Oficiales dispongan del tiempo necesario para el estudio e investigación de su contenido.

4.2. Cuestionario para Examen de Ascenso al grado de Teniente:

El Cuestionario para Examen de Ascenso al grado de Teniente, tendrá las siguientes características:

4.2.1. Será común para todos los Oficiales de todas las especialidades.

4.2.2. Deberá permitir alcanzar el objetivo general que persigue el Artículo 171, letra "b", de la LOFAN, a través de la consecución de objetivos específicos en las diversas áreas que comporta —desde el punto de vista intelectual— el perfeccionamiento de la cultura profesional y general del Oficial FAV para su Ascenso al grado de Teniente.

4.2.3. Constará del número y tipo de preguntas que sean necesarias para alcanzar los referidos objetivos, pero en ningún caso dicho número deberá ser inferior a trescientas (300) ni superior a cuatrocientas (400) preguntas.

4.2.4. Centrará su esfuerzo en las siguientes áreas, las cuales podrán ser agrupadas en función de los objetivos establecidos:

4.2.4.1. Legislación Nacional.

4.2.4.2. Legislación y Reglamentación Militar.

4.2.4.3. Directivas FAV.

4.2.4.4. Don de Mando.

4.2.4.5. Organización Militar.

4.2.4.6. Técnica de Comunicación Social.

4.2.4.7. Seguridad Aérea y Terrestre.

4.2.4.8. Operaciones Aéreas.

4.2.4.9. Ciencias Políticas.

4.2.4.10. Nociones de Derecho Internacional.

4.2.4.11. Cuestiones limítrofes (Derecho Territorial).

4.2.4.12. Economía.

4.2.4.13. Nociones de Estado Mayor.

4.2.4.14. Estadísticas y demás materias cursadas en la E.A.M.

4.3. Cuestionario para Exámenes de Ascenso al grado de Capitán:

El cuestionario para Examen de Ascenso al grado de Capitán tendrá las siguientes características:

4.3.1. Deberá permitir alcanzar el objetivo general previsto en el Artículo 171, literal "b", de la LOFAN, a través de la consecución de objetivos específicos en las diversas áreas que

ɔmporta el perfeccionamiento de la cultura rofesional y general del Oficial FAV para su scenso al grado de Capitán.

.3.2. Estará constituído de dos partes: una rimera parte, común para todos los Oficiales, una segunda selectiva, para Oficiales de la ıma operacional, técnica o de servicios.

.3.3. La primera parte estará integrada por l número y tipo de preguntas que sean necesarias para alcanzar los objetivos indicados ero en ningún caso dicho número deberá ser ıferior a doscientas cincuenta (250), ni superior a trescientas (300) preguntas.

.3.4. La segunda parte estará orientada ıacia la consecución de objetivos específicos n las tres grandes áreas ocupacionales definidas anteriormente. Con ese propósito, contendrá un número de preguntas no inferior a :ien (100), ni superior a ciento cincuenta (150) preguntas, centradas en la discusión de ópicos directamente relacionados con dichas ireas.

5.—De la prueba para Ascenso a Teniente Coronel:

5.1. La Prueba para Ascenso a Teniente-Coronel, tiene por finalidad comprobar que el Oficial afectado cumple con los requisitos intelectuales establecidos en el Artículo 171, literal "b", de la LOFAN, para su ascenso al grado inmediato superior.

5.2. Será de carácter obligatorio para todos los Mayores FAV que reúnan los requisitos establecidos por la LOFAN y se encuentren, por lo tanto, en condiciones de ser promovidos al grado de Teniente-Coronel.

5.3. La Prueba para Ascenso constará de las siguientes partes:

5.3.1. Un trabajo escrito, de interés profesional, con un mínimo de cinco mil (5.000) palabras.

5.3.2. Exposición Oral del referido trabajo ante el jurado designado al efecto.

5.4. La Prueba para Ascenso a Teniente Coronel será administrada durante el primer trimestre del último año de permanencia del Oficial en el grado de Mayor. Con este objeto, el Oficial interesado deberá recibir el Tema o Trabajo que le corresponderá realizar, un (1) año antes de la iniciación del trimestre en referencia. En igual forma se le hará conocer, con la debida oportunidad, las fechas en las que deberá entregar el Trabajo Escrito y afectuar la Exposición Oral del mismo.

5.5. El Comando Aéreo de Personal tendrá bajo su responsabilidad la administración general de la Prueba de Ascenso a Teniente Coronel FAV, comprendiendo dentro de ese proceso los siguientes aspectos:

5.5.1. Notificación o convocatoria a los Oficiales interesados.

5.5.2. Selección de los diferentes Temas o Asuntos sobre los que versará la Prueba Escrita.

5.5.3. Asignación de una Tarea o Trabajo concreto a cada Oficial interesado.

5.5.4. Entrega, dentro del plazo previsto, del Tema sobre el cual versará el Trabajo Escrito.

5.5.5. Señalamiento de las fechas en las cuales el Oficial interesado deberá hacer entrega del Trabajo Escrito.

5.5.6. Reglamentación de cualquier otro asunto relacionado con este mismo proceso.

5.6. La Calificación de la Prueba para Ascenso a Teniente Coronel FAV, se hará sobre la base de cien (100) puntos, siendo setenta (70) puntos la calificación mínima aprobatoria. Uno y otro de los referidos puntajes serán el promedio de las calificaciones obtenidas en el Trabajo Escrito, al cual se le asignará el coeficiente 0,6 y en la Exposición Oral, que tendrá como coeficiente 0,4.

6.—De los Reprobados:

6.1. Los Oficiales que no aprobaran los Exámenes de Ascenso, sufrirán un retardo de un (1) año, debiendo someterse nuevamente a los mismos en la fecha que determine el Comando Aéreo de Personal.

La reprobación por segunda vez, en el mismo grado, de un Examen de Ascenso, será causa suficiente para someter al Oficial afectado a Consejo de Investigación, a fin de considerar su pase a la situación de Disponibilidad, al tenor de lo establecido en el Artículo 253, aparte "d" de la LOFAN.

6.2. La aprobación en la Prueba para Ascenso a Teniente Coronel, producirá igualmente el retardo de un (1) año, debiendo el Oficial afectado cumplir con este mismo requisito en la fecha que lo establezca el Comando Aéreo de Personal.

En el caso de una nueva reprobación, deberá ser sometido a Consejo de Investigación, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.

6.3. La reprobación del Curso Táctico provocará el retardo de un (1) año al Oficial afectado, debiendo atender nuevamente dicho curso en la oportunidad que lo determine el Comando Aéreo de Personal.

La reprobación por segunda vez, será causa de Consejo de Investigación, conforme al Artículo 253 aparte "d" de la LOFAN.

6.4. El Curso de Comando y Estado Mayor no podrá repetirse, y el Oficial que sea reprobado en el mismo, tendrá limitada su carrera hasta el grado de Teniente Coronel.

7.—Responsabilidades:

7.1. Del Comando Aéreo de Personal:

7.1.1. Elaborar, mantener actualizados y distribuir dentro del plazo estipulado, los Cuestionarios para Examen de Ascenso a los grados de Teniente y Capitán.

7.1.2. Administrar los Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán, y la Prueba de Ascenso a Teniente Coronel.

7.1.3. Designar oportunamente los Oficiales que integrarán los Jurados de los Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán y de la Prueba de Ascenso a Teniente Coronel.

7.1.4. Elaborar y someter a la aprobación del escalón superior, el POV correspondiente, para regular todo lo concerniente a la administración de los Exámenes y Pruebas de Ascenso, y en general todo el proceso involucrado en el cumplimiento de los requisitos intelectuales para el ascenso de los Oficiales FAV.

7.1.5. Informar al Escalón Superior y a los Comandos interesados los resultados obtenidos en los Exámenes y Pruebas establecidos en esta Directiva para dar cumplimiento a los requisitos intelectuales estatuídos en la LOFAN, para el Ascenso de los Oficiales FAV al grado inmediato superior.

7.1.6. Elaborar oportunamente las listas de los Oficiales FAV que deberán atender al Curso de Comando y Estado Mayor y al Curso Táctico.

7.2. De la Escuela Superior FAV:

7.2.1. Dictar los Cursos de Comando y Estado Mayor y Táctico, de acuerdo a los planes correspondientes.

7.2.2. Remitir al CAP, con la debida oportunidad, el informe contentivo de los resultados obtenidos en dichos Cursos.

8.—Disposiciones Generales:

8.1. Además de los requisitos de aptitudes intelectuales establecidos en la presente Directiva, el personal de Oficiales propuestos para ascenso deberá satisfacer las otras exigencias prescritas en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.

8.2. El cumplimiento de los requisitos intelectuales especificados en esta Directiva, no exime a los Oficiales FAV de la obligatoriedad de atender y aprobar cualquier Curso ordenado por el Comando General de la Fuerza.

8.3. Los resultados numéricos de la evaluación de los Exámenes, Pruebas o Cursos exigidos para el Ascenso, serán considerados en la conformación del Orden de Mérito de cada promoción.

8.4. Cuando, por disposición superior, los Oficiales FAV atiendan a Cursos Tácticos o de Comando y Estado Mayor en otros Institutos Nacionales o extranjeros, la aprobación de dichos Cursos podrá ser considerada como cumplimiento de los requisitos intelectuales establecidos para el ascenso al grado inmediato superior, previa aprobación del Comando Aéreo de Personal. No obstante, la ESFAV establecerá los mecanismos y tomará las providencias necesarias a fin de que los Oficiales afectados reciban oportunamente la información mínima indispensable relacionada con los Cursos de Estado Mayor y Táctico dictados en ese Instituto.

8.5. Los casos no previstos en esta Directiva serán objeto de un estudio especial por parte del Comando Aéreo de Personal, antes

de ser sometidos a la decisión del Comando General de la Fuerza.

9.—Disposiciones Transitorias:

9.1. Las normas constantes en esta Directiva serán aplicables en todas sus partes a los Sub-Tenientes y Tenientes a quienes corresponda ser promovidos en el mes de julio de 1978. Tendrán igualmente plena vigencia en el caso de los Mayores que reúnan los requisitos para ser ascendidos, a partir del mes de enero de 1978.

9.2. Los Oficiales FAV a quienes corresponda ascenso a los grados de Teniente y Capitán en los meses de julio de 1977 y enero de 1978, recibirán un Cuestionario Especial, cuyo número de preguntas deberá ser aproximadamente proporcional al tiempo de que se dispongan para su estudio y preparación. El referido Cuestionario servirá de base para la elaboración del Examen respectivo, observando el criterio del porcentaje establecido, esto es, el 25% del total de preguntas formuladas.

9.3. Las disposiciones constantes en los numerales (9.1 y 9.2) no serán aplicables a los Oficiales que a la fecha de publicación de esta Directiva hayan realizado o se encuentren realizando el Curso Táctico. En tal caso se procederá de acuerdo a las normas actualmente vigentes, esto es, dichos Oficiales tendrán opción, desde el punto de vista de los requisitos intelectuales, a ser promovidos hasta el grado de Mayor.

9.4. Los Oficiales que ostentan el grado de Mayor y a los cuales corresponda ascenso antes del día 1º de enero de 1978, se regirán en todas sus partes, en lo que respecta al cumplimiento de los requisitos intelectuales, por las disposiciones constantes en la Directiva FAV/D 36-1 del 19DIC69.

9.5. El Comando Aéreo de Personal procederá a preparar y entregar, hasta el día 31 de Diciembre del año en curso, los Cuestionarios para Exámenes de Ascenso a Teniente y Capitán y los Temas o Asuntos sobre los cuales versará el Trabajo Escrito correspondiente a la Prueba de Ascenso a Teniente Coronel. Dispondrá de igual plazo para la elaboración y entrega de los Cuestionarios Especiales a los que se hace referencia en el numeral 9.2 de esta Directiva.

10.—Disposiciones Finales:

10.1. Esta Directiva entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación, correspondiendo al Comando Aéreo de Personal tomar las providencias necesarias para su correcta implementación, de acuerdo a las normas constantes en las Disposiciones Transitorias.

10.2. Deróguese las Directivas FAV/D 36-1 en cuanto entre en plena vigencia la presente Directiva.

CUMPLASE:

(Fdo.)

GRAL. DE DIV. FERNANDO PAREDES BELLO
Comandante General de la Aviación