

Artículo de investigación

Percepciones sobre el proceso de selección, inducción y desarrollo profesional de instructores militares en la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”, Ecuador

Perceptions of the selection, induction and professional development process for military instructors at the Eloy Alfaro Military Academy, Ecuador



David Alexander Calderón Arregui ¹
Wilson Hernán Sánchez Gordon ²

✉ <https://orcid.org/0000-0002-0332-3601>
✉ <https://orcid.org/0009-0001-7974-9270>

Universidad de las Fuerzas Armadas(ESPE) | Sangolquí –Ecuador| CP 171103

<http://doi.org/10.26423/rcpi.v13i1.813>
Páginas: 57 - 76

✉ dacalderon07@gmail.com

RESUMEN

La labor del instructor militar en instituciones castrenses trasciende la enseñanza técnica, al integrar liderazgo, ética y formación integral. En la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” (ESMIL), su rol resulta fundamental en la transmisión de valores y competencias operativas. Sin embargo, no se cuenta con suficiente evidencia empírica sobre cómo perciben los instructores los procesos institucionales que condicionan su desempeño profesional. Frente a este vacío, el presente estudio analizó la percepción de los instructores en servicio activo durante 2023 sobre los procesos de selección, inducción y desarrollo profesional. Se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo y estudio de caso. El instrumento de recolección fue un cuestionario estructurado, aplicado a los 27 instructores, que evaluó cuatro dimensiones: selección por competencias, transparencia, inducción institucional y desarrollo profesional. Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente favorable, especialmente en relación con la rigurosidad del proceso de ingreso y la valoración del liderazgo. No obstante, se identificaron oportunidades de mejora, como la necesidad de mayor claridad en los criterios de selección, la implementación de programas de mentoría y un reconocimiento institucional más efectivo. Se concluye que optimizar estos aspectos fortalecería el desempeño docente militar y enriquecería la gestión del talento humano en la formación castrense.

Palabras clave: Instructores militares, selección, inducción, desarrollo profesional, formación castrense.

ABSTRACT

The work of military instructors in military institutions transcends technical teaching, integrating leadership, ethics, and comprehensive training. At the Eloy Alfaro Military Academy (ESMIL), their role is fundamental in transmitting values and operational skills. However, there is insufficient empirical evidence on how instructors perceive the institutional processes that condition their professional performance. Given this gap, this study analyzed the perceptions of instructors on active duty in 2023 regarding the selection, induction, and professional development processes. A quantitative approach was used, with a descriptive design and case study. The data collection instrument was a structured questionnaire, applied to the 27 instructors, which evaluated four dimensions: competency-based selection, transparency, institutional induction, and professional development. The results reflect a mostly favorable perception, especially in relation to the rigor of the admission process and the assessment of leadership. However, opportunities for improvement were identified, such as the need for greater clarity in selection criteria, the implementation of mentoring programs, and more effective institutional recognition. It is concluded that optimizing these aspects would strengthen military teaching performance and enrich human talent management in military training.

Keywords: Military instructors, selection, induction, professional development, military training.

Recepción: 16 enero 2025 | Aprobación: 26 mayo 2025 | Publicación: 27 junio 2025

¹ Doctor en Educación Superior Universitaria, por la Universidad Austral - Argentina

² Magister en Estrategia Militar, por la Universidad de las Fuerzas Armadas - Ecuador

INTRODUCCIÓN

Según Prontenko *et al.*, 2024, “las condiciones actuales de la guerra y el nivel de desarrollo de los equipos y tácticas militares exigen una formación profesional de alta calidad del personal militar” (p. 1). En este contexto, la formación de oficiales en instituciones superiores castrenses requiere más que la enseñanza técnica: implica liderazgo, ética, disciplina institucional y pedagogía especializada (Calderón *et al.*, 2023c; Calderón *et al.*, 2025a; Calderón y Sánchez 2023; Espa Seiquer, 1983; Kirsch y Mizukami, 2019; Monsalve-Castro *et al.*, 2018; Njelezi, 2023).

El profesorado militar cumple un rol central en ese proceso. Su misión formativa incluye la transmisión de valores institucionales como el deber y el carácter (Njelezi, 2023), con un impacto directo en el rendimiento académico de los cadetes (Eakman *et al.*, 2019; Tontz, 2023), así como en el desarrollo de liderazgo y motivación individual (Ananthan *et al.*, 2023).

Investigaciones en América Latina y otras regiones coinciden en que la formación pedagógica del personal militar mejora la calidad educativa (Cardelli y Duhalde, 2001; Chaveco y Suárez, 2020; Díaz, 2005; Kirsch y Mizukami, 2019; Njelezi, 2023; Penido y Mathias, 2020; Pinheiro *et al.*, 2019; Posligua *et al.*, 2022; Veiga y Souza, 2019; Zabalza, 2012; Zambrano, 2020). En Ecuador, Colombia y Chile se ha comprobado que modelos estructurados de inducción y evaluación docente incrementan la efectividad institucional (Chiavenato, 2007; Trujillo *et al.*, 2021; Fominykh y Khassanova, 2022; Moscoso y Calderón, 2023).

A nivel internacional, Swaim, 2017 destacó en la Fuerza Aérea de EE. UU. que el andamiaje y el modelado fortalecen la transición de operadores a instructores. Zainol *et al.*, 2018 señalaron que la motivación media la relación entre formación y desempeño. Keys, 2021 y Frank, 2023 enfatizaron la relevancia de la autoeficacia y el acompañamiento tecnológico.

Asimismo, Wagner *et al.*, 2022 señalaron que la ausencia de una identidad profesional institucionalizada en los instructores de la Fuerza de Defensa Sudafricana impacta negativamente en la ética y calidad docente, proponiendo su reconocimiento formal como vía de mejora.

Bhinder y Protsenko, 2022 demostraron que el aprendizaje basado en proyectos fortalece habilidades clave en cadetes militares, mientras que Zlatkin *et al.*, 2022, señala que herramienta de capacitación adaptativa *Interactive Military Instructor Training and Assessment Technology* (IMITATE), desarrollada por *Design Interactive* permitió acelerar la adquisición de competencias docentes mediante tecnologías adaptativas.

Por su parte, Frank, 2023 subraya que la autoeficacia tecnológica es determinante en la disposición de los instructores a incorporar tecnologías en el aula. Seok *et al.*, 2023 confirmaron que el comportamiento del instructor impacta la autodirección y el rendimiento académico de los cadetes. Finalmente, Hennessey, 2023 propuso una hoja de ruta para identificar y desarrollar competencias docentes en instructores de campo, orientadas a resultados.

En Ecuador, la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro (ESMIL) implementa procedimientos formales de selección, inducción y desarrollo docente. Sin embargo, la escasez de estudios empíricos sobre la percepción del propio cuerpo instructor limita la retroalimentación y obstaculiza la mejora continua (Calderón y Sánchez, 2023; Muñoz, 2020).

Frente a estos antecedentes, se identifica como problema central la falta de evidencia empírica sobre la percepción de los instructores militares en servicio activo respecto a los procesos institucionales de selección, inducción y desarrollo profesional en la ESMIL. Esta carencia limita la evaluación de su efectividad e impide implementar mejoras alineadas con estándares internacionales. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la percepción del cuerpo de instructores activos durante el año 2023, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se desarrolló con un enfoque mixto, de tipo no experimental y alcance descriptivo, combinando análisis cuantitativo y cualitativo. El diseño fue transversal, con recolección de datos en un único momento y sin manipulación de variables (Hernández *et al.*, 2014). Se adoptó un estudio de caso instrumental, adecuado para examinar fenómenos educativos en

contextos específicos como la ESMIL.

La población estuvo compuesta por los 27 instructores militares en servicio activo durante el segundo semestre de 2023. Debido al acceso completo al grupo, se aplicó un censo total, lo cual fortaleció la validez de los resultados. La hipótesis general planteada fue: *Durante el segundo semestre de 2023, los instructores militares en servicio activo en la ESMIL tienen una percepción mayoritariamente favorable respecto a los procesos de selección, inducción y desarrollo profesional implementados por la institución.*

Se utilizó un cuestionario estructurado, validado

por juicio de expertos y prueba piloto. Contenía 30 ítems tipo Likert distribuidos en cuatro dimensiones: selección por competencias, transparencia, inducción institucional y desarrollo profesional, más una pregunta abierta para recoger percepciones cualitativas.

La confiabilidad fue calculada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (Bourque *et al.*, 2020), alcanzando un valor de 0.973. Al eliminar dos ítems que no se asociaron claramente a ninguna dimensión, el índice mejoró a 0.979 (Tabla 1 y 2). Este procedimiento fue similar al empleado por D. A. Calderón *et al.*, 2023a, 2023b).

Tabla 1: Ítems eliminados.

Ítem	Enunciado
2	En mi experiencia, algunos instructores no cumplen con las competencias necesarias para ser parte de este instituto de formación.
5	¿Existen instructores en la ESMIL con deficiencias físicas?

Tabla 2: Estadísticas de fiabilidad con eliminación de ítems 02 y 05

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	N de elementos
0,979	0,979	0,977-0,978	28

El análisis factorial exploratorio (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, 2019) confirmó la validez del instrumento, al identificar cuatro dimensiones que coinciden con el modelo teórico: (i) selección y evaluación de competencias iniciales, (ii) transparencia y participación, (iii) integración y soporte, y (iv) ambiente institucional y desarrollo profesional (Figura 1). El cuestionario final quedó conformado por 28 ítems, distribuidos en las siguientes dimensiones: (1, 3, 4, 6, 7, 8) para selección y evaluación de competencias; (9-11) para transparencia y participación; (12-17) para integración y soporte; y (18-30) para ambiente institucional y desarrollo profesional, como se muestra en la Figura 2.

El análisis de las respuestas abiertas se realizó mediante codificación temática inductiva, permitiendo identificar patrones organizados en torno a cuatro categorías emergentes:

selección, transparencia, integración y desarrollo profesional. Estas categorías fundamentaron la sección de Recomendaciones.

Las estrategias propuestas para optimizar la selección y desarrollo de instructores se construyeron mediante triangulación metodológica, integrando resultados cuantitativos, hallazgos cualitativos, revisión documental normativa y validación informal con tres expertos institucionales.

El procesamiento de datos cuantitativos se efectuó con SPSS v.24, aplicando estadísticos descriptivos y análisis factorial. El componente cualitativo se organizó mediante matrices de codificación y análisis interpretativo. La investigación se ejecutó conforme a principios éticos de respeto, confidencialidad y consentimiento informado, con aprobación institucional de la ESMIL.

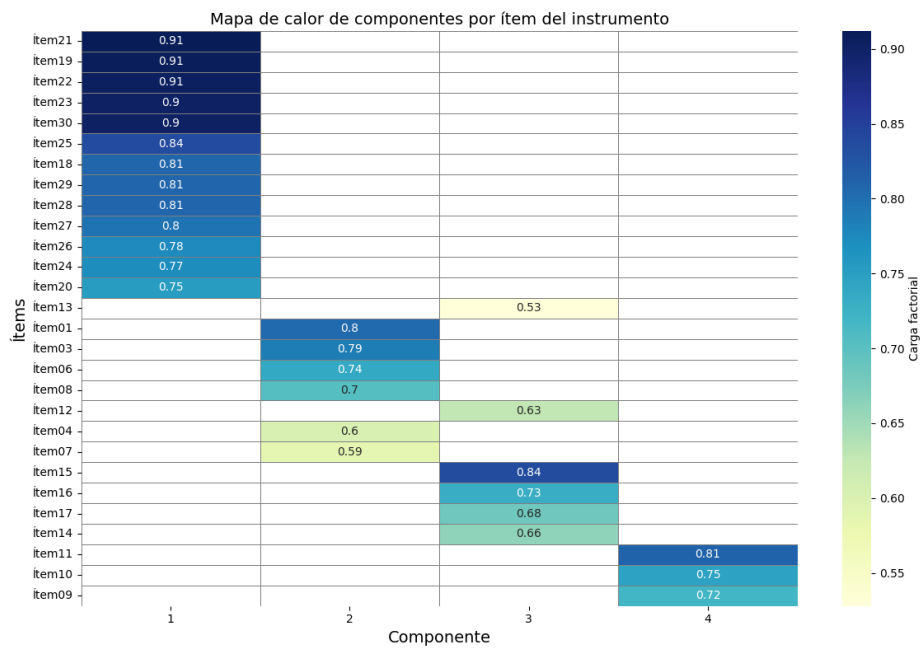


Figura 1. Mapa de calor de componentes por ítem partir de la matriz de componente rotado del instrumento

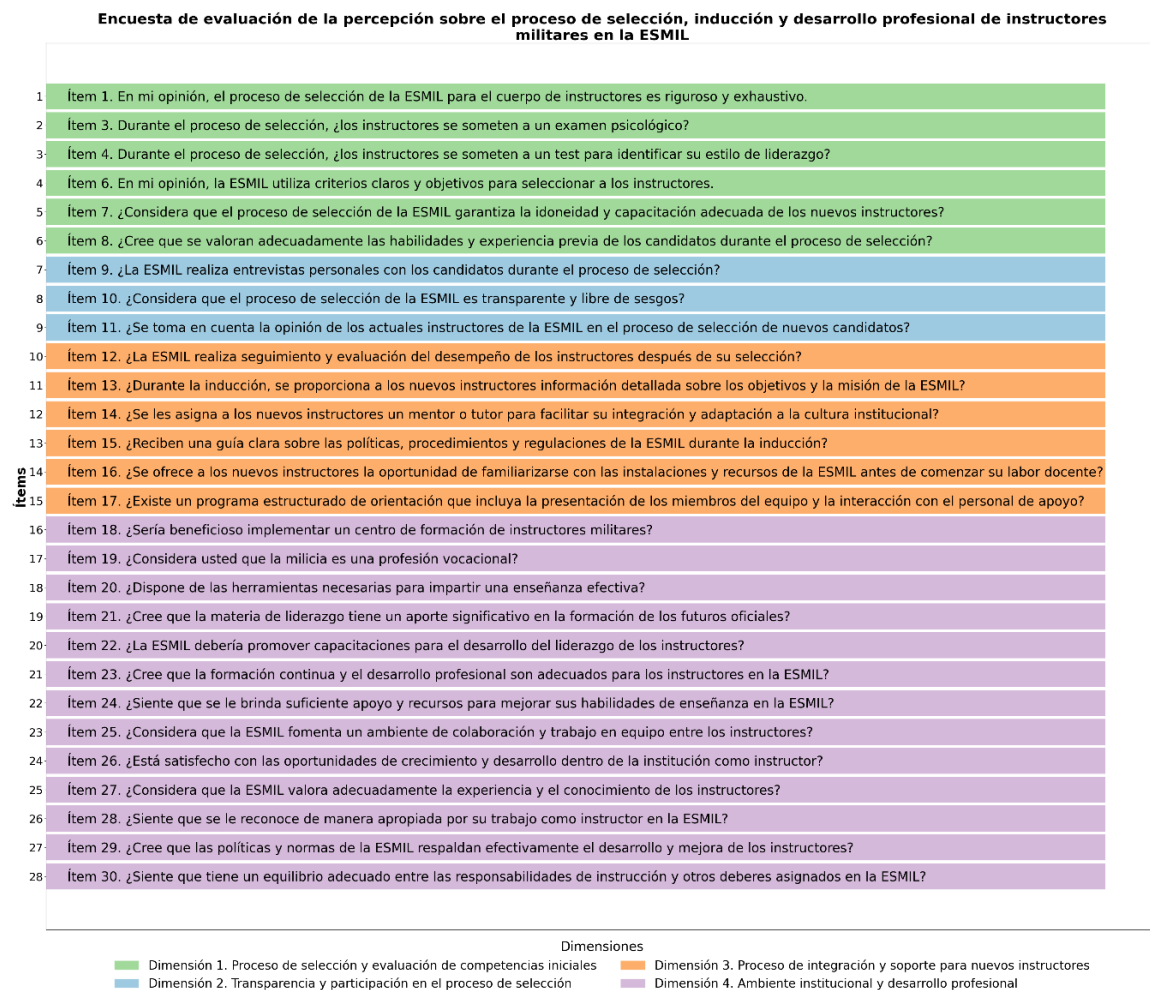


Figura 2. Encuesta de evaluación de la percepción sobre el proceso de selección, inducción y desarrollo profesional de instructores militares en la ESMIL.

RESULTADOS

Percepción del proceso de selección y desarrollo de los instructores militares

Los resultados del estudio evidencian que, durante el segundo semestre de 2023, los instructores militares de la ESMIL mantienen una percepción mayoritariamente favorable sobre los procesos institucionales de selección, inducción y desarrollo profesional. Esta valoración positiva, estadísticamente significativa, se mantiene de forma consistente en todas las dimensiones evaluadas, reflejando una apreciación sólida del entorno formativo.

Para organizar los hallazgos, los resultados se estructuran en tres secciones: primero, se presenta el análisis cuantitativo de las respuestas tipo Likert del cuestionario; luego, se resumen las recomendaciones expresadas en la pregunta abierta del instrumento; y finalmente, se

sistematizan estrategias de mejora, fundamentadas en la triangulación de datos, revisión documental y validación técnica informal.

Selección y desarrollo de los instructores militares

Durante el segundo semestre de 2023, los instructores militares de la ESMIL manifestaron una percepción mayoritariamente favorable respecto a los procesos institucionales de selección, inducción y desarrollo profesional, con una media global de 3.89, clasificada como “buena”. Este resultado refleja confianza en la rigurosidad del ingreso y en las oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas por la institución. No obstante, también se identifican áreas críticas de mejora, especialmente en lo relacionado con la transparencia en la asignación de funciones y el acompañamiento a nuevos instructores (Figura 3).

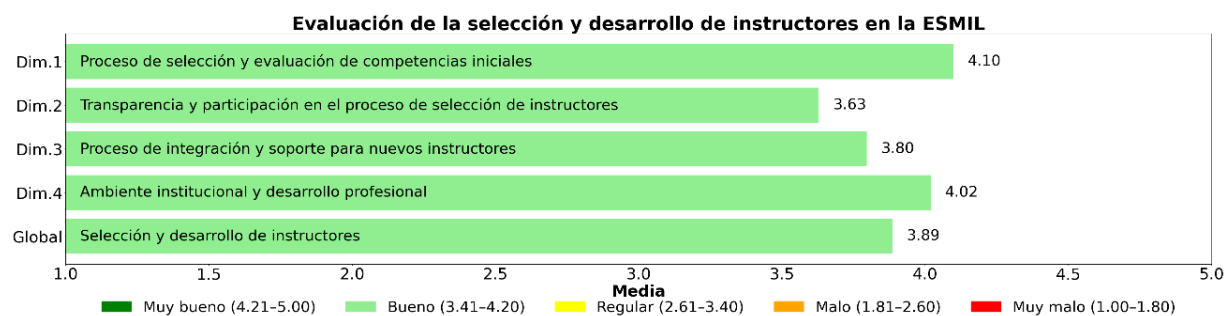


Figura 3: Percepción de la selección y desarrollo de los instructores militares.

La dimensión mejor valorada fue la de selección y evaluación de competencias iniciales ($M = 4,10$), lo cual coincide con planteamientos de Chiavenato, 2007, Huerta *et al.*, 2020, Moscoso y Calderón, 2023 y Calderón *et al.*, 2025a, quienes destacan la relevancia de procesos técnicos y meritocráticos para garantizar perfiles idóneos. En cambio, la dimensión de transparencia y participación fue la menos valorada ($M = 3,63$), con percepciones dispares que coinciden con estudios de López y Nossa, 2023 y Wagner *et al.*, 2022, donde se advierte que la falta de participación y claridad puede erosionar la legitimidad institucional. También se identifican experiencias heterogéneas en la dimensión de integración y soporte ($M = 3,80$), lo cual refuerza la necesidad de programas estructurados de inducción y mentoría, como sugieren Swaim,

2017, Narváez-Moreno y Otalora, 2024 y Rosado *et al.*, 2025.

Por otro lado, el ambiente institucional y el desarrollo profesional obtuvo una valoración positiva ($M = 4,02$), reflejando avances, aunque también se evidencian brechas en el acceso a recursos y reconocimiento docente. Esto coincide con investigaciones de Zlatkin *et al.*, 2022 y Frank, 2023, que proponen sistemas personalizados de formación continua como elementos clave para entornos educativos militares.

En conjunto, los resultados consolidan una percepción globalmente positiva, aunque no homogénea, lo que justifica revisar y estandarizar buenas prácticas para promover condiciones equitativas, sostenibles y alineadas con las exigencias actuales de formación castrense.

Como plantea Hennessey, 2023, la aplicación de estándares observables y evaluaciones estructuradas podría fortalecer el desarrollo de competencias docentes en instructores militares. A continuación, se expone el análisis detallado de cada una de las dimensiones evaluadas:

Dimensión 1. Proceso de selección y evaluación de competencias iniciales

La Figura 4 presenta los resultados sobre la percepción del proceso de selección y evaluación de competencias iniciales, que recibió una valoración mayoritariamente favorable ($M = 4,10$), ubicándose entre los niveles de bueno y muy bueno según la escala utilizada.

Entre los aspectos mejor valorados se encuentra el rigor del proceso de selección, con una media de 4.26, y tanto la mediana como la moda en 5.00, lo cual evidencia un consenso generalizado sobre la exigencia y solidez del procedimiento. Esta percepción respalda lo planteado por Chiavenato, 2007, quien destaca que los procesos de selección efectivos deben sustentarse en estándares técnicos y éticos que garanticen la idoneidad del talento humano en funciones estratégicas. No obstante, la desviación estándar de 1.228 indica cierta dispersión en las respuestas, lo que podría reflejar diferencias entre cohortes o experiencias individuales poco homogéneas.

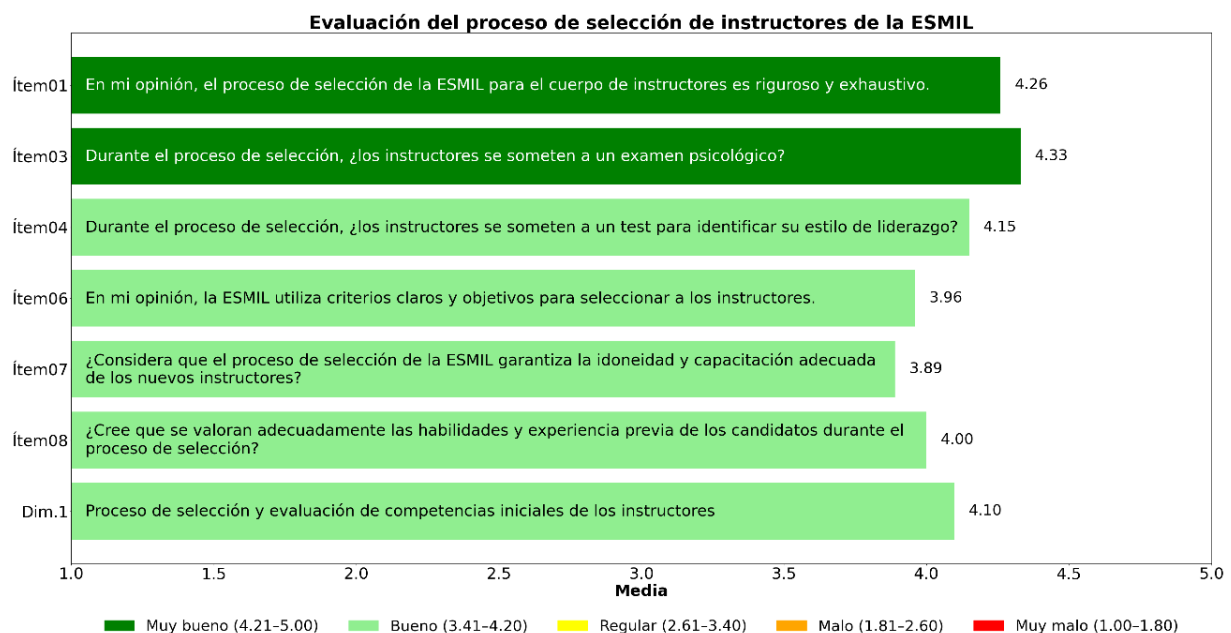


Figura 4. Proceso de selección y evaluación de competencias iniciales de los instructores.

De manera destacada, el ítem 3, respecto al examen psicológico, fue el mejor valorado dentro de esta dimensión, alcanzando una media de 4.33 y una moda de 5.00. Este resultado indica que los instructores reconocen su utilidad para evaluar la idoneidad emocional y cognitiva del personal aspirante, un elemento clave en el ámbito castrense, donde el desempeño profesional está estrechamente vinculado a la estabilidad psicológica. Asimismo, la aplicación del test de liderazgo fue valorada positivamente (media de 4.15), lo que refuerza su aceptación como herramienta de diagnóstico para identificar potencial de mando. Sin embargo, en este caso, la desviación estándar de 1.35 sugiere una

mayor variabilidad, posiblemente relacionada con diferencias en los enfoques o criterios aplicados en su administración.

Por otro lado, algunos aspectos revelan oportunidades de mejora. Por ejemplo, la claridad de los criterios de selección obtuvo una media de 3.96, lo que, si bien es positivo, indica que no todos los instructores tienen una comprensión uniforme de los parámetros utilizados. Este hallazgo está alineado con los resultados de la dimensión de transparencia, y sugiere que la comunicación institucional de los criterios de evaluación podría no ser suficientemente clara o accesible. Tal situación puede afectar la percepción de legitimidad del proceso, como

advierten López y Nossa, 2023, quienes vinculan la claridad y apertura de los mecanismos de selección con el fortalecimiento de la confianza institucional.

De forma similar, el ítem 7, relativo a la evaluación de la idoneidad y capacitación de los nuevos instructores presentó la media más baja dentro de la dimensión (3.89), lo cual señala una preocupación latente sobre la consistencia del proceso para garantizar la selección de candidatos preparados. Este punto es especialmente crítico, ya que la formación militar exige no solo dominio técnico, sino también competencias pedagógicas, liderazgo y vocación de servicio (Espa Seiquer, 1983; Kirsch y Mizukami, 2019). La falta de evaluación sistemática de estas dimensiones podría comprometer la calidad del cuerpo docente y, por ende, el proceso formativo de los cadetes.

Asimismo, la percepción sobre la valoración de habilidades y experiencia previa alcanzó una media de 4.00 y una moda de 5.00, lo que indica una tendencia positiva. Sin embargo, la dispersión en las respuestas puede deberse a la falta de mecanismos de retroalimentación estructurada o de validación externa que garanticen la consistencia del proceso. En este sentido,

Hennessey, 2023 propone la implementación de hojas de ruta basadas en competencias docentes y evidencia observable, lo cual permitiría estandarizar la valoración del perfil del instructor militar.

En resumen, esta dimensión refleja una percepción positiva generalizada, especialmente en lo referente al rigor metodológico y la aplicación de instrumentos de evaluación psicométrica. No obstante, se identifican aspectos críticos que deben ser abordados con prioridad, como la claridad de los criterios y la verificación de la preparación pedagógica de los aspirantes. La consolidación de un modelo de incorporación docente basado en transparencia, estándares claros y mecanismos de evaluación estructurados resulta indispensable para elevar la calidad del proceso formativo en instituciones militares como la ESMIL.

Dimensión 2. Transparencia y participación en el proceso de selección de instructores

La Figura 5 muestra los resultados correspondientes a esta dimensión, que obtuvo la puntuación más baja entre las evaluadas ($M = 3.63$). Aunque se mantiene dentro del rango de “bueno”, su cercanía al límite inferior y la elevada dispersión de respuestas ($DE = 1.21$) evidencian percepciones mixtas y falta de consenso institucional.

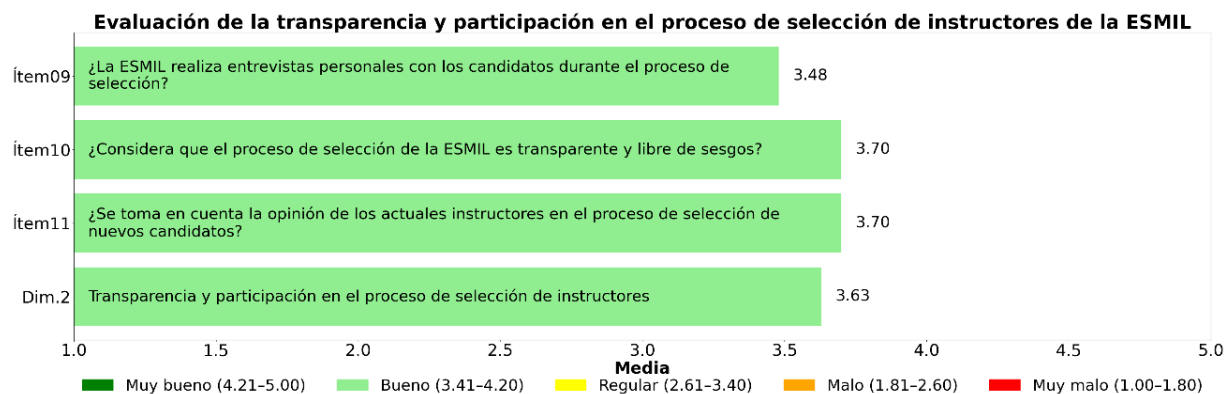


Figura 5. Transparencia y participación en el proceso de selección de instructores.

Al desglosar los ítems que componen esta dimensión, se evidencia que los instructores no perciben de manera uniforme la existencia de mecanismos claros de comunicación, retroalimentación o participación en la toma de decisiones asociadas a la selección docente. Este hallazgo resulta preocupante, ya que la percepción de equidad y legitimidad institucional se sustenta,

en buena medida, en la transparencia de sus procesos. En ese sentido, investigaciones como la de López y Nossa, 2023 en el contexto militar colombiano, han demostrado que la transparencia en los procedimientos de selección y promoción contribuye directamente a fortalecer la confianza, la motivación y el compromiso del personal militar.

Asimismo, el estudio de Wagner *et al.*, 2022 en la Fuerza de Defensa Nacional Sudafricana señala que la falta de institucionalización de una identidad profesional del instructor, así como la ausencia de reconocimiento de su rol estratégico, puede derivar en procesos percibidos como arbitrarios o poco legítimos. En este sentido, los resultados obtenidos en esta dimensión podrían estar reflejando una falta de estandarización y formalización de los canales de información y participación para los instructores dentro del proceso de incorporación.

Es importante señalar que, a pesar de la valoración general moderada, algunos ítems específicos dentro de esta dimensión muestran valores por debajo del promedio general. Por ejemplo, la claridad en la difusión de los criterios de selección y la posibilidad de retroalimentación por parte de los postulantes recibieron puntuaciones inferiores, lo cual indica que los instructores no se sienten plenamente informados ni involucrados en las decisiones que afectan su rol institucional. Estos resultados coinciden con lo señalado por Calderón, 2023 y Moscoso y Calderón, 2023, quienes identifican que, en el caso ecuatoriano, las percepciones de opacidad o discrecionalidad en procesos institucionales afectan la motivación del talento humano en organizaciones públicas, incluyendo el sector militar.

Además, el hecho de que algunos instructores valoren positivamente ciertos aspectos de esta dimensión mientras otros los perciben con reservas, podría deberse a diferencias entre cohortes, unidades asignadas o experiencias personales con el proceso, lo que refuerza la necesidad de establecer protocolos uniformes

y mecanismos formales de evaluación que garanticen la equidad.

Desde una perspectiva interpretativa, esta dimensión revela una brecha entre la formalidad normativa del proceso de selección y la experiencia vivida por los instructores, lo que plantea un desafío institucional. Como señalan Calderón y Sánchez, 2023, una gestión docente eficaz en contextos militares debe considerar no solo la técnica del proceso, sino también su dimensión ética, comunicacional y participativa.

En síntesis, aunque la valoración media de esta dimensión se mantiene en un nivel aceptable, los índices de dispersión y la tendencia hacia puntuaciones más bajas advierten sobre una debilidad estructural que debe ser atendida. Fortalecer la transparencia y participación no solo mejora la percepción institucional del proceso, sino que también contribuye a consolidar una cultura organizacional basada en la confianza, el mérito y la legitimidad. Como lo sugieren Zainol *et al.*, 2018, estas condiciones son necesarias para lograr una transferencia efectiva del aprendizaje y una mayor implicación del personal en los objetivos institucionales.

Dimensión 3. Proceso de integración y soporte para nuevos instructores

La Figura 6 muestra los resultados relacionados con los mecanismos de integración y soporte institucional hacia nuevos instructores. Esta dimensión obtuvo una media de 3.80, una mediana de 4.00 y una moda de 4.17, dentro del rango de “bueno”, aunque con experiencias no homogéneas entre los participantes.

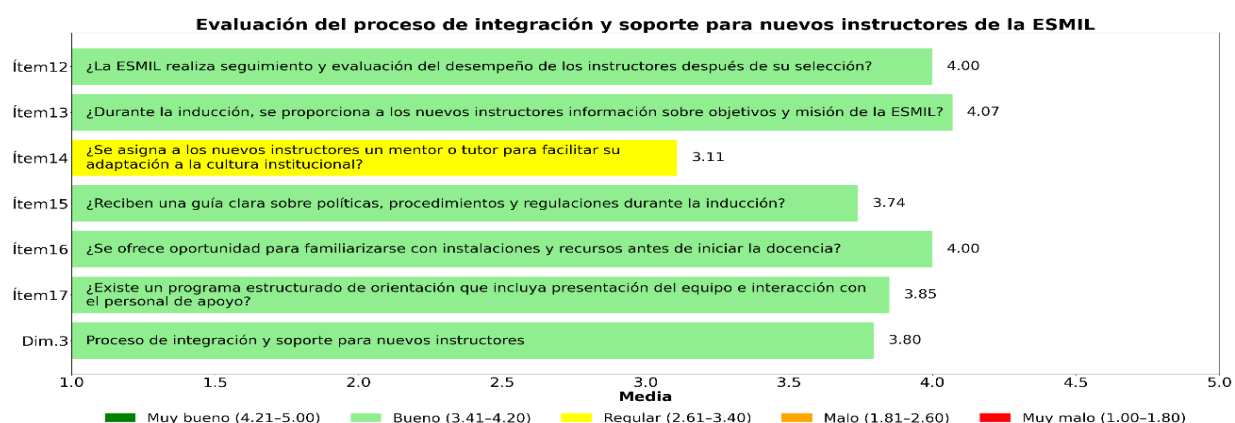


Figura 6. Proceso de integración y soporte para nuevos instructores.

En primer lugar, los valores obtenidos reflejan que la ESMIL cuenta con ciertos mecanismos formales de orientación inicial para los nuevos docentes, como asignación de funciones, sesiones informativas y acceso a recursos institucionales básicos. Sin embargo, la variabilidad observada en las respuestas, expresada en una desviación estándar moderadamente alta, sugiere que la implementación de dichos mecanismos no se aplica de manera sistemática ni equitativa. Esta situación puede generar brechas en el proceso de adaptación, lo cual afecta la eficacia y la motivación de los nuevos instructores durante su incorporación.

Desde una perspectiva interpretativa, esta dispersión puede deberse a la ausencia de un programa de inducción estructurado, con contenidos y procedimientos estandarizados. Como advierten Narváez-Moreno y Otorola, 2024, la integración efectiva del personal docente militar requiere más que una bienvenida institucional: implica establecer procesos de mentoría, acompañamiento técnico y guía pedagógica en las etapas iniciales del ejercicio docente. Del mismo modo, Swaim, 2017 destaca que el uso de estrategias como el modelado, el andamiaje y la retroalimentación permite facilitar la transición de profesionales militares operativos hacia funciones educativas.

En esta línea, los hallazgos del presente estudio coinciden con los de Calderon y Sanchez, 2023, quienes identifican que en contextos institucionales como la ESMIL, la falta de un programa de mentoría formal genera dependencia excesiva de iniciativas individuales, afectando la calidad del proceso de inducción. Asimismo, la implementación desigual de actividades de orientación puede estar condicionada por factores operativos como la carga administrativa, la disponibilidad de tiempo del personal directivo o la ausencia de protocolos estandarizados, lo que refuerza la necesidad de institucionalizar este proceso.

Otro aspecto a considerar es que los instructores recién incorporados enfrentan desafíos pedagógicos específicos, como la planificación de clases, la evaluación formativa, el uso de metodologías activas o el manejo de grupos en contextos castrenses. En este sentido, herramientas como IMITATE Zlatkin *et al.*, 2022, que ofrecen retroalimentación estructurada y entrenamiento interactivo basado en competencias, podrían complementar los esfuerzos institucionales para acelerar el desarrollo de habilidades docentes en entornos militares.

Por último, desde una dimensión organizacional, contar con programas formales de inducción y acompañamiento también fortalece el sentido de pertenencia, incrementa la autoeficacia docente y reduce la rotación del personal, como lo demuestran estudios de Frank, 2023 y Leiva, 2022 en entornos formativos de la Fuerza Aérea estadounidense y latinoamericana.

En conclusión, aunque los instructores perciben positivamente los esfuerzos institucionales de integración y soporte, los resultados sugieren que dichos procesos no han sido formalizados ni estandarizados. Por tanto, se recomienda establecer un programa institucional de inducción docente, basado en buenas prácticas internacionales, que contemple mentoría, acompañamiento, evaluación inicial y seguimiento continuo, con el fin de mejorar la adaptación, el desempeño y la permanencia del personal en funciones de enseñanza militar.

Dimensión 4. Ambiente institucional y desarrollo profesional

La Figura 7 muestra los resultados sobre cómo los instructores perciben el entorno organizacional y sus oportunidades de desarrollo profesional en la ESMIL. Esta dimensión alcanzó una media de 4.02, una mediana de 4.38 y una moda de 5.00, ubicándose entre los puntajes más altos del estudio. Aunque la percepción general es positiva, los datos también revelan aspectos puntuales que podrían mejorarse para fortalecer la experiencia docente en la institución.



Figura 7. Ambiente institucional y desarrollo profesional.

En primer lugar, se destaca la valoración positiva hacia la formación en liderazgo, cuyo ítem 21, obtuvo una media de 4.22, dentro del rango de muy bueno. Este hallazgo sugiere que existe consenso entre los instructores respecto a la relevancia del liderazgo como competencia clave en su labor formativa. De manera complementaria, el ítem 22, sobre la necesidad de continuar promoviendo programas de capacitación en liderazgo fue evaluada con una media de 4.19, también en el rango de muy bueno. Estos resultados coinciden con estudios como los de Giraldo y Aristizabal, 2023, que resaltan la importancia del liderazgo docente en contextos de formación militar para fortalecer la autoridad pedagógica y la cohesión institucional.

Asimismo, el ítem 19, relacionado con la vocación militar alcanzó una de las medias más altas de la dimensión (4.30), lo que refuerza la idea de que los instructores conciben su función como una labor vocacional orientada al servicio, la disciplina y la formación de futuros oficiales. Este componente de motivación intrínseca es esencial para garantizar el compromiso sostenido

en entornos educativos militares, tal como lo señalan Zambrano, 2020 y Monsalve-Castro *et al.*, 2018.

En contraste, algunos aspectos evidencian percepciones menos favorables. Por ejemplo, el ítem 20, sobre la disponibilidad de herramientas pedagógicas recibió una media de 3.85, lo cual, aunque clasificado como bueno, revela que no todos los instructores consideran contar con los recursos necesarios para desarrollar plenamente su función docente. Este resultado es similar al obtenido en el ítem 24, sobre el apoyo institucional para mejorar las habilidades de enseñanza, también con una media de 3.85. Estos hallazgos sugieren que, si bien existen condiciones básicas adecuadas, podrían fortalecerse mediante inversiones estratégicas en infraestructura y programas de capacitación continua, como proponen Zlatkin *et al.*, 2022 en su evaluación del sistema IMITATE.

En cuanto al ambiente de trabajo y reconocimiento profesional, se observan valoraciones moderadamente positivas. La colaboración entre instructores fue calificada con

una media de 3.96, lo cual refleja un entorno de trabajo cooperativo, aunque con margen de consolidación (ítem 25). Por su parte, el reconocimiento por el trabajo realizado obtuvo una media de 3.85, lo que indica que algunos instructores perciben una falta de valoración institucional explícita hacia su labor (ítem 28). Esta percepción puede afectar la motivación y la permanencia del personal, tal como lo documentan Frank, 2023 y López y Nossa, 2023 en estudios comparativos.

Finalmente, el equilibrio entre las responsabilidades docentes y las tareas operativas fue percibido positivamente, con una media de 4.11, clasificada como muy bueno (ítem 30). Este resultado sugiere que la mayoría de los instructores considera que la carga laboral está razonablemente distribuida, aunque puede haber excepciones en función de las asignaciones específicas y el tiempo en funciones.

En síntesis, la percepción de los instructores sobre el ambiente institucional y el desarrollo profesional en la ESMIL es mayoritariamente favorable, con fortalezas claras en aspectos como el liderazgo y la vocación, pero también con retos específicos en lo relativo a la disponibilidad de recursos y el reconocimiento profesional. Estos hallazgos ofrecen una base sólida para diseñar e implementar estrategias institucionales orientadas a fortalecer el desarrollo docente, garantizando condiciones más equitativas, motivadoras y alineadas con las exigencias contemporáneas de la educación militar.

Comprobación de las hipótesis

Para contrastar la hipótesis general del estudio, se aplicó la prueba no paramétrica de rangos con signo de Wilcoxon, luego de confirmar con el test de Kolmogorov-Smirnov que los datos no seguían una distribución normal ($p > .05$). Esta prueba permitió evaluar si las medianas observadas en cada dimensión superaban significativamente el valor central de 3.00 en la escala Likert.

Los resultados fueron estadísticamente significativos en todas las dimensiones evaluadas: selección y evaluación de competencias iniciales ($p = .001$), transparencia y participación ($p = .016$), integración y soporte ($p = .004$), ambiente institucional y desarrollo profesional ($p = .002$), y percepción general del proceso ($p = .002$). Aunque todas las dimensiones reflejan una percepción

favorable, el menor nivel de significancia en transparencia señala una oportunidad crítica de mejora.

Estos hallazgos son coherentes con estudios como los de Swaim, 2017 y Narváez-Moreno y Otalora, 2024, que destacan el efecto positivo de estructuras formales de inducción y modelado pedagógico en la percepción docente. En contraste, los resultados sobre transparencia refuerzan las advertencias de López y Nossa, 2023 y Wagner *et al.*, 2022, respecto a los efectos negativos de la baja participación y el escaso reconocimiento institucional en la identidad profesional del cuerpo docente militar.

En conclusión, se acepta la hipótesis general del estudio al comprobarse, mediante evidencia estadística significativa, que los instructores militares mantienen una valoración mayoritariamente favorable hacia los procesos institucionales evaluados. Estos resultados refuerzan la necesidad de fortalecer dichas prácticas y constituyen una base útil para futuras investigaciones sobre percepción docente en academias militares.

Recomendaciones de los instructores militares

Las recomendaciones de los instructores sobre los procesos de selección, inducción y desarrollo en la ESMIL evidencian áreas críticas de mejora institucional. Además de proponer acciones para optimizar el desempeño docente, reflejan preocupaciones sobre la transparencia, el bienestar y las oportunidades de desarrollo profesional. A continuación, se presenta un análisis organizado por dimensiones clave, que permite comprender la situación actual y orientar posibles ajustes estratégicos.

Dimensión 1: Selección y evaluación de competencias iniciales

Los instructores sugieren ampliar el proceso de selección, incorporando criterios como jerarquía, trayectoria y competencias integrales, más allá de la formación académica. “Se deberían escoger más oficiales en el grado de teniente para cubrir las funciones inherentes al grado como semana y guardia” (Caso 9), señala la necesidad de considerar el rango como criterio de asignación. También enfatizan la coherencia ética: “...que prediquen y practiquen los valores y principios que deben regir a un militar” (Caso 27), lo

cual refleja la importancia del compromiso institucional.

Esta perspectiva es respaldada por Chiavenato, 2007, Zabalza, 2012 y Wagner *et al.*, 2022, quienes destacan que el instructor debe reunir competencias técnicas, pedagógicas y actitudinales, encarnando el ethos militar. Por ello, se propone un modelo de selección por competencias que incluya evaluaciones técnicas, pedagógicas y éticas, entrevistas estructuradas y simulaciones (Hennessey, 2023). Además, se recomienda implementar un protocolo de inducción con retroalimentación sistemática para consolidar progresivamente el cuerpo docente.

Dimensión 2: Transparencia y participación en el proceso de selección

Los instructores destacaron la necesidad de mayor transparencia en los criterios y procedimientos de selección, como lo refleja la petición de que “todo se maneje con transparencia” (Caso 10). Aunque los procesos puedan ser técnicamente adecuados, la falta de claridad afecta su legitimidad institucional.

Según López y Nossa, 2023 y Wagner *et al.*, 2022, la transparencia fortalece la rendición de cuentas y la justicia organizacional. Por ello, se propone publicar los perfiles requeridos, etapas, responsables y resultados del proceso. Asimismo, los instructores sugieren una participación más activa del personal docente: “...la participación activa en la selección y asignación de los instructores” (Caso 16), lo cual coincide con las propuestas de Rosado *et al.*, 2025 y Calderón *et al.*, 2025a de integrar a docentes como evaluadores o mentores.

Estas recomendaciones apuntan a institucionalizar mecanismos más abiertos y colaborativos, que refuercen la confianza, el compromiso y la eficacia del proceso de selección en la ESMIL.

Dimensión 3: Integración y soporte para nuevos instructores

Los instructores resaltan la necesidad urgente de un programa formal de inducción que asegure una incorporación coherente y estandarizada. “Se debería realizar una inducción a todos los nuevos instructores...” (Caso 14), expresó uno de ellos, destacando la importancia de normas claras desde el inicio.

También manifestaron preocupaciones sobre el bienestar y la conciliación vida-trabajo: “Se debe considerar la parte familiar y social de los instructores” (Caso 25), así como la necesidad de mentoría inicial: “Mejorar el proceso de inducción al presentarse” (Caso 7).

Estas demandas coinciden con estudios que abogan por esquemas de tutoría (Narváez-Moreno y Otalora, 2024); Rosado *et al.*, 2025), programas de bienestar docente (Leiva-Salinas *et al.*, 2023) y tecnologías de formación adaptativa como IMITATE (Zlatkin *et al.*, 2022).

En conjunto, las recomendaciones plantean una visión integral del proceso de inducción, centrado en el acompañamiento humano, la adaptación pedagógica y el fortalecimiento institucional del rol docente.

Dimensión 4: Ambiente institucional y desarrollo profesional

Los instructores subrayan la necesidad de fortalecer la capacitación continua, abordando no solo el ámbito académico, sino también funciones operativas, logísticas y de liderazgo: “Capacitaciones continuas sobre todas las actividades que realizan los instructores...” (Caso 17).

También se enfatiza la importancia de la formación presencial: “Los cursos de pedagogía deben ser presenciales” (Caso 6), lo cual concuerda con Keys, 2021, quien destaca que ciertas competencias docentes requieren interacción directa.

El compromiso institucional es otro aspecto clave: “Que sean oficiales comprometidos” (Caso 13), reforzando la necesidad de alinear el perfil docente con la misión y valores institucionales, como proponen (Wagner *et al.*, 2022 y A. Calderón *et al.*, 2025b).

Finalmente, preocupa la sobrecarga laboral y el equilibrio personal-laboral. “Se debe considerar la parte familiar y social de los instructores”, reiteraron varios participantes, en línea con Leiva-Salinas *et al.*, 2023, quienes alertan sobre los efectos del estrés en la motivación y desempeño docente.

Estas recomendaciones apuntan a un desarrollo profesional más humano y sostenible, sustentado en formación continua, identidad institucional y

bienestar organizacional

Estrategias para mejorar la selección y el desarrollo de los instructores militares líderes

A partir de los resultados sobre la percepción del proceso de selección y desarrollo en la ESMIL, se identificaron fortalezas y aspectos críticos que requieren ajustes. Aunque la valoración general fue positiva, persisten desafíos en transparencia, equidad y eficiencia. En respuesta, se proponen estrategias orientadas a optimizar los procedimientos institucionales y fortalecer el desarrollo profesional del cuerpo de instructores

militares (Figura 8).

Fortalecimiento del proceso de selección y evaluación de competencias iniciales

Aunque el proceso de selección de instructores en la ESMIL es percibido como funcional, persisten inquietudes sobre la objetividad y uniformidad de los criterios aplicados. Por ello, se recomienda actualizar periódicamente dichos criterios, integrando dimensiones técnicas, pedagógicas, actitudinales y éticas, conforme a modelos por competencias (Chiavenato, 2007; Hennessey, 2023).

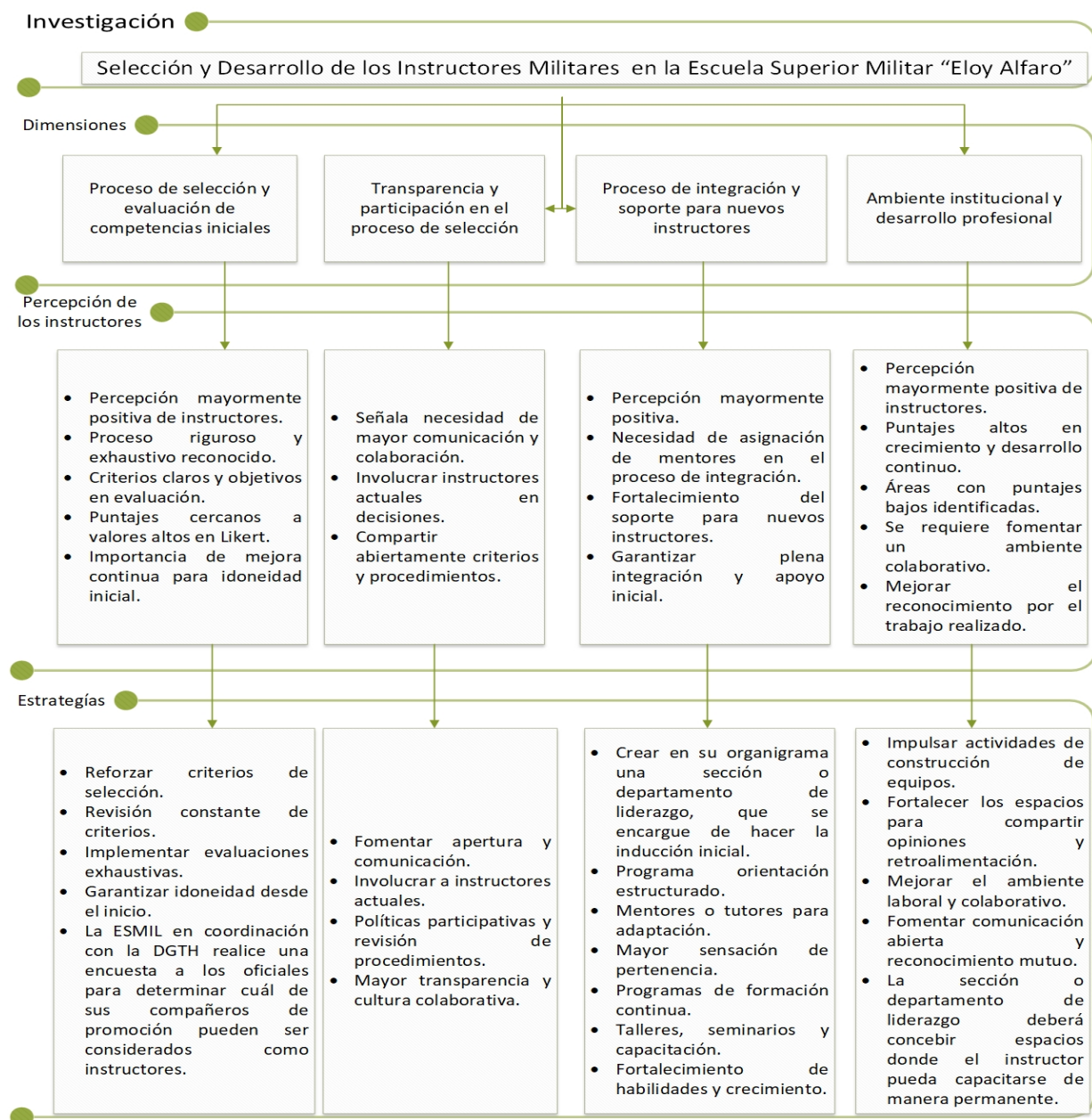


Figura 8. Matriz de análisis del proceso de selección y desarrollo de los instructores militares en la ESMIL.

Como acción estratégica, se propone que la ESMIL, en coordinación con la Dirección General de Talento Humano (DGTH), realice una encuesta diagnóstica interna dirigida a oficiales en formación y en servicio. Este instrumento permitiría identificar, entre los Subtenientes (último año con curso de Tigre), Tenientes (hasta tres años en el grado) y Capitanes (hasta cuatro años en el grado), aquellos oficiales que, según la percepción de sus compañeros, demuestren cualidades idóneas para asumir la función de instructores. Este insumo permitiría conformar un banco de posibles mentores y planificar con antelación la renovación del cuerpo docente.

Asimismo, se plantea fortalecer el proceso de selección con: (i) Entrevistas por competencias, orientadas a liderazgo y vocación pedagógica; (ii) Simulaciones docentes, que evalúen la capacidad para enseñar en contextos militares; (iii) Rúbricas integrales, que valoren trayectoria, ética y trabajo en equipo.

Finalmente, se sugiere un sistema de identificación temprana de instructores potenciales, basado en evaluaciones durante cursos avanzados y antecedentes de liderazgo, para garantizar cobertura oportuna con perfiles calificados. Estas estrategias buscan consolidar un proceso de selección transparente, técnico y coherente con el perfil del instructor militar, elevando así la calidad y legitimidad de la formación en la ESMIL.

Transparencia y participación en el proceso de selección

La transparencia institucional es esencial para garantizar legitimidad, confianza y equidad en la gestión del talento humano. En el caso de la ESMIL, los resultados revelan percepciones mixtas sobre la claridad del proceso de selección de instructores, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación y participación.

Se recomienda difundir con claridad los requisitos, etapas y criterios de evaluación, mediante documentos normativos, infografías y sesiones informativas. Estas acciones reducirían la incertidumbre y mejorarían la percepción de justicia procedimental.

Paralelamente, se sugiere crear espacios de retroalimentación formal, como reuniones periódicas, buzones digitales y encuestas

post-proceso, que permitan recoger inquietudes y propuestas del personal. Esto refuerza una cultura de mejora continua, como lo evidencian estudios en entornos castrenses López y Nossa, 2023.

En cuanto a la participación, se propone conformar un comité mixto de selección, integrado por autoridades y docentes experimentados, que actúe como asesor técnico u observador del proceso. Este mecanismo aportaría una valoración más equilibrada e inclusiva, integrando criterios pedagógicos, operativos y éticos.

Como afirman Wagner *et al.* (2022), incluir al personal en procesos estratégicos promueve el sentido de pertenencia, fortalece la cohesión organizacional y legitima las decisiones. Por tanto, avanzar hacia un modelo participativo y transparente es una estrategia clave para consolidar una gestión docente íntegra y comprometida con la misión institucional.

Mejora del proceso de integración y soporte para nuevos instructores

La integración efectiva del personal docente es fundamental para su adaptación y rendimiento en entornos militares. Los hallazgos del estudio revelan que el proceso de inducción en la ESMIL es percibido como limitado, poco estructurado y variable, lo cual puede generar incertidumbre y afectar la motivación de los nuevos instructores.

Se propone desarrollar un programa institucional de orientación progresiva y obligatoria, que aborde desde el primer día aspectos esenciales como la misión y valores institucionales, normativas internas, funciones del rol docente, metodologías de enseñanza militar y uso de tecnologías educativas. Este enfoque está respaldado por estudios que demuestran los beneficios de una inducción sistematizada para la retención y adaptación del personal (Narváez-Moreno y Otalora, 2024; Swaim, 2017).

Además, se recomienda asignar mentores formales a los nuevos instructores. El acompañamiento de oficiales con experiencia facilita la socialización organizacional, refuerza el aprendizaje guiado y permite identificar necesidades de apoyo. Autores como Frank, 2023, Rosado *et al.*, 2025 y Narváez-Moreno y Otalora, 2024 destacan el valor del mentoring estructurado para consolidar la cultura docente y fortalecer la confianza institucional.

Para garantizar la sostenibilidad de estas acciones, se plantea la creación de una Sección de Liderazgo y Formación Docente dentro del Departamento de Administración Académica, encargada de coordinar el proceso de inducción, diseñar materiales formativos, supervisar protocolos, acompañar a nuevos docentes y evaluar su adaptación mediante instrumentos de seguimiento.

En suma, profesionalizar el proceso de integración supone transitar de prácticas informales a un sistema estructurado, estratégico y continuo, que fortalezca el desempeño individual, la cohesión institucional y la calidad educativa de la ESMIL.

Fortalecimiento del ambiente institucional y desarrollo profesional

La consolidación del ambiente institucional y del desarrollo profesional docente es esencial para la sostenibilidad del cuerpo de instructores y la calidad educativa en la ESMIL. Aunque los instructores valoran positivamente su labor, identifican áreas críticas que requieren atención prioritaria, como el reconocimiento institucional, los recursos pedagógicos y la formación continua.

Se propone establecer mecanismos formales de reconocimiento, considerando el desempeño, la innovación pedagógica y el compromiso institucional. Estos podrían traducirse en incentivos o distinciones institucionales, reforzando la motivación y el sentido de pertenencia, como recomiendan Giraldo y Aristizabal, 2023; y Zambrano, 2020.

Respecto a los recursos, los instructores demandan mejores condiciones para aplicar metodologías activas. Por ello, se sugiere: (i) modernizar el equipamiento pedagógico, (ii) garantizar plataformas digitales funcionales, (iii) proveer bibliografía y materiales actualizados. Estas acciones potenciarían la calidad e innovación pedagógica (Bhinder y Protsenko, 2022; Zlatkin *et al.*, 2022).

Para el fortalecimiento del clima laboral, se recomienda organizar actividades de integración y aprendizaje colaborativo, como jornadas pedagógicas o mesas técnicas. Estas instancias promueven vínculos horizontales y consolidan una identidad institucional compartida (Frank, 2023; Wagner *et al.*, 2022).

En cuanto a la formación continua, se destacan como prioritarios los programas presenciales y pertinentes, centrados en liderazgo formativo, pedagogía para adultos, evaluación por competencias y uso estratégico de tecnologías. Se sugiere un diseño modular, certificado y vinculado a la trayectoria profesional, favoreciendo la progresión y profesionalización docente.

En síntesis, el fortalecimiento del ambiente institucional requiere una gestión estratégica que combine reconocimiento, recursos, clima laboral y formación permanente, asegurando así la excelencia educativa y el compromiso sostenido del cuerpo docente militar.

Evaluación y retroalimentación continua del proceso de selección y desarrollo

Para consolidar un sistema sólido de selección y desarrollo docente, la ESMIL requiere implementar mecanismos sistemáticos de evaluación y retroalimentación, orientados a la mejora continua y al aprendizaje organizacional.

Se recomienda que el Departamento de Administración Académica lidere la creación de un sistema de monitoreo y evaluación periódica, mediante: (i) encuestas de percepción a instructores, (ii) entrevistas cualitativas a directivos y mentores, (iii) revisión documental de rutas de formación, (iv) análisis de indicadores de desempeño institucional. Este sistema permitiría identificar fortalezas y debilidades del proceso, generando información útil para la toma de decisiones estratégicas y fundamentadas en evidencia.

Paralelamente, se propone establecer una evaluación formativa del desempeño docente, con criterios estandarizados que incluyan planificación instruccional, innovación metodológica, liderazgo pedagógico y vinculación con la cultura organizacional. Los resultados servirían para diseñar itinerarios de capacitación individualizados y detectar perfiles con potencial estratégico.

Además, se sugiere conformar comités técnicos de evaluación institucional, con representación directiva, docente y académica, que sesionen semestral o anualmente. Estos espacios permitirán revisar políticas y ajustar estrategias en función de nuevas exigencias doctrinales y formativas.

En conjunto, estas acciones permitirán cerrar el ciclo de gestión de calidad, pasando de un modelo reactivo a uno proactivo y adaptativo, fortaleciendo así la profesionalización del cuerpo docente militar y la excelencia institucional en la formación de futuros oficiales del Ejército ecuatoriano.

DISCUSIÓN

El análisis de la percepción de los instructores militares sobre los procesos de selección y desarrollo profesional en la ESMIL permitió identificar fortalezas institucionales y áreas críticas de mejora. En términos generales, los resultados reflejan una evaluación positiva, en especial sobre la rigurosidad del proceso de selección inicial y el reconocimiento del desarrollo profesional como eje estratégico. No obstante, también emergen preocupaciones relacionadas con la transparencia, la integración de nuevos instructores y el reconocimiento al desempeño docente.

Uno de los hallazgos centrales fue la percepción favorable del proceso de selección y evaluación de competencias iniciales (media = 4.10). Los instructores consideran que el ingreso al cuerpo docente responde a criterios exigentes, alineados con los estándares requeridos. Este resultado coincide con Mellado, 2019, Álvarez Gómez *et al.*, 2021, y Calderon y Sanchez, 2023, quienes afirman que la calidad docente en instituciones militares depende de procesos de selección rigurosos. Sin embargo, también se identificaron inquietudes sobre la claridad y uniformidad de los criterios, lo que sugiere incorporar procedimientos más estructurados, como entrevistas por competencias y pruebas prácticas (Lazarinos, 2022).

En relación con la transparencia (media = 3.63), se observó una elevada dispersión de respuestas. Algunos instructores consideran justo el proceso, mientras otros reportan falta de claridad o participación. Esta situación es coherente con lo señalado por Vilchez y García, 2024, quienes destacan que la percepción de equidad incide directamente en la confianza institucional. López y Nossa, 2023 subrayan que mejorar la comunicación y habilitar mecanismos de participación incrementa la motivación y el compromiso del personal docente. Por tanto,

estrategias como comités técnicos mixtos, socialización de criterios y uso de canales de consulta institucional se presentan como líneas de acción viables.

Respecto al proceso de integración de nuevos instructores (media = 3.80), se evidencian limitaciones en el acompañamiento inicial. La ausencia de un programa formal de inducción afecta la adaptación del personal. Coincidiendo con Leiva, 2022 y Narváez-Moreno y Otalora, 2024, se reafirma la necesidad de implementar esquemas de mentoría estructurada para fortalecer la identidad profesional y facilitar el desempeño. Trujillo *et al.*, 2021 advierten que la falta de inducción incrementa la incertidumbre y puede afectar la calidad formativa. Por ello, se recomienda un modelo institucional de inducción con tutores asignados, formación progresiva y seguimiento individualizado.

Sobre el ambiente institucional y desarrollo profesional (media = 4.02), los instructores valoran la formación en liderazgo y el compromiso con la misión. Estos hallazgos coinciden con Kirsch y Mizukami, 2019 y Abusleme-Allimant *et al.*, 2020, quienes vinculan la formación continua con el rendimiento docente. No obstante, se señalaron deficiencias en el reconocimiento institucional y en los recursos pedagógicos disponibles, lo cual puede afectar la satisfacción laboral y la innovación. Giraldo y Aristizabal, 2023 proponen que el acceso equitativo a formación y el reconocimiento al mérito docente son esenciales para la retención del talento. Por tanto, se sugiere fortalecer la capacitación continua, establecer sistemas de incentivos y mejorar la dotación pedagógica.

A pesar de la solidez de los resultados, el estudio presenta limitaciones metodológicas. En primer lugar, el tamaño muestral (N=27) restringe la generalización de los hallazgos. Como indican Roco-Videla *et al.*, 2021, el tamaño de la muestra afecta la validez externa, por lo que futuras investigaciones deberían ampliar la cobertura incluyendo otras instituciones castrenses. En segundo lugar, el enfoque cuantitativo basado en percepciones puede estar influido por sesgos de respuesta o interpretación subjetiva (Jiménez, 2021; Pérez *et al.*, 2019). Se recomienda complementar con entrevistas, grupos focales o indicadores objetivos de desempeño.

La falta de un grupo de comparación y de evaluación longitudinal limitó el análisis del impacto en el tiempo. Como proponen Manterola *et al.*, 2023, los diseños longitudinales o cuasiexperimentales pueden evaluar mejor la efectividad de intervenciones en procesos formativos.

Además, la cultura organizacional militar, caracterizada por: jerarquía, disciplina y códigos normativos; condiciona las percepciones y expresiones del personal. Aguilar Sánchez, 2022 advierte que este entorno debe considerarse en el análisis de los resultados, ya que influye en la forma en que se interpretan los procesos administrativos y pedagógicos.

En conclusión, los resultados evidencian una percepción globalmente favorable de los procesos evaluados, pero con brechas críticas que requieren decisiones estratégicas. La literatura respalda la necesidad de fortalecer los procesos de selección, inducción y formación continua. Este estudio ofrece una base empírica relevante para optimizar la gestión del talento docente en entornos militares y abre nuevas líneas para la investigación y la mejora institucional.

CONCLUSIONES

El presente estudio analizó la percepción de los instructores militares sobre los procesos de selección, inducción e integración profesional en la ESMIL, identificando fortalezas institucionales y áreas con potencial de mejora. En general, los resultados reflejan una evaluación favorable, especialmente sobre la rigurosidad del proceso de selección y el reconocimiento del desarrollo profesional como componente estratégico. No obstante, persisten desafíos en aspectos como la transparencia procedimental, la integración de nuevos instructores y el reconocimiento al desempeño docente.

La dimensión de selección y evaluación de competencias iniciales, con una media de 4.10, confirma una percepción positiva del proceso. Aunque los criterios existentes son valorados, se sugiere mejorarlos en claridad y profundidad, incorporando evaluaciones que incluyan habilidades pedagógicas, operativas y de liderazgo, en concordancia con las exigencias del entorno educativo-militar.

En cuanto a la dimensión de transparencia y participación (media 3.63), se evidencian percepciones encontradas. Parte del personal considera justo el proceso, pero otros expresan incertidumbre respecto a su equidad. Por ello, se recomienda fortalecer la comunicación institucional, socializar los criterios y habilitar mecanismos de participación docente, como comités técnicos consultivos.

El proceso de integración y soporte obtuvo una valoración positiva (media de 3.80), aunque se identifican limitaciones en el acompañamiento inicial. La ausencia de un programa formal de inducción afecta la adaptación del nuevo personal. Se propone diseñar un esquema estructurado de orientación con tutores asignados, que fortalezca la identidad docente desde el inicio de funciones.

La dimensión ambiente institucional y desarrollo profesional fue una de las mejor valoradas (media de 4.02), destacando el compromiso con el liderazgo y la vocación formativa. Sin embargo, persisten desafíos en cuanto al reconocimiento institucional, la disponibilidad de recursos pedagógicos y la formación continua. Se recomienda establecer programas presenciales de capacitación docente, con énfasis en liderazgo pedagógico, y crear sistemas de incentivos basados en mérito.

Entre las limitaciones del estudio destaca el tamaño de la muestra (N=27), lo cual restringe la generalización de los hallazgos. Se sugiere ampliar la cobertura en futuras investigaciones, incluyendo instructores de otras instituciones castrenses. Asimismo, al tratarse de un enfoque cuantitativo basado en percepciones, se reconoce la posibilidad de sesgos de respuesta. Por ello, sería recomendable complementar futuros estudios con entrevistas, grupos focales o indicadores objetivos de desempeño docente.

La ausencia de un grupo de comparación y de evaluación longitudinal impidió valorar la evolución de los procesos en el tiempo. Se recomienda adoptar diseños comparativos o longitudinales que permitan analizar el impacto de las estrategias de mejora sobre variables clave como calidad educativa, satisfacción laboral o retención del talento.

Finalmente, desde una perspectiva prospectiva, resulta pertinente explorar la relación entre

la preparación pedagógica del instructor y el rendimiento académico del cadete. Esta línea permitiría afinar los programas de formación docente con base en evidencia empírica.

En síntesis, este estudio aporta insumos relevantes para optimizar la gestión del talento humano en contextos militares, reafirmando la importancia de procesos rigurosos y transparentes. A través de estrategias centradas en la integración, el reconocimiento y la formación continua, la ESMIL puede consolidar un cuerpo docente comprometido con la excelencia. No obstante, será clave sostener estos avances mediante una evaluación constante de las políticas institucionales frente a los desafíos emergentes de la educación militar contemporánea.

Financiamiento

Los autores expresan que no ha sido necesario financiamiento para realizar esta obra de investigación.

Conflicto De Intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribuciones De Los Autores

En base a la taxonomía CRediT, las contribuciones fueron: Calderón Arregui, David (75 %): Visualización, revisión-edición, redacción borrador, validación, supervisión, administración del proyecto, recursos y materiales, software, análisis de datos, conducción de la investigación, curación de datos, metodología y conceptualización. Sánchez Gordon, Wilson (25 %): Revisión-edición, Supervisión, Administración del proyecto, recursos y materiales, conducción de la investigación y conceptualización.

REFERENCIAS

- Abusleme-Allimant, R., Hurtado-Almonacid, J., y Páez-Herrera, J. (2020). Una mirada crítica al estilo de enseñanza tradicional de mando directo: entre la eficiencia y la calidad educativa en educación física. *EmásF: Revista Digital de Educación Física*, 64(1), 46-58. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7352782>.
- Aguilar Sánchez, E. G. (2022). Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(2022), 95-107. Disponible en: <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.9>.

- Álvarez Gómez, S. D., Romero Fernández, A. J., Estupiñán Ricardo, J., y Ponce Ruiz, D. V. (2021). Selección del docente tutor basado en la calidad de la docencia en metodología de la investigación. *Revista Conrado*, 17(80), 88-94. Disponible en: <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1814>.
- Ananthan, S., Wan Yusof, W. S. E. Y., y Saidi, L. A. (2023). Leadership Skills Development of Military Cadets. *Asian Journal of Behavioural Sciences*, 4(4), 15-22. Disponible en: <https://doi.org/10.55057/ajbs.2022.4.4.2>.
- Bhinder, N., y Protsenko, P. (2022). Implementation of project-based learning technology within the educational process of higher military institutions. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 4(49), 59-63. Disponible en: <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2022.262064>.
- Bourque, J., Doucet, D., LeBlanc, J., Dupuis, J., y Nadeau, J. (2020). L'alpha de Cronbach est l'un des pires estimateurs de la consistance interne: une étude de simulation. *Revue Des Sciences de l'éducation*, 45(2), 78-99. Disponible en: <https://doi.org/10.7202/1067534ar>.
- Calderon, A. D. A., y Sanchez, G. W. H. (2023). El Camino hacia el Liderazgo Militar de Excelencia: Estrategias para formar Líderes Efectivos en la Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro." *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 08(3), 27-44. Disponible en: <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/view/3227>.
- Calderón, A., David, A., Moscoso, B. S. A., y Minchala, B. W. (2025b). Estilos de liderazgo de los directivos percibidos por los docentes en instituciones educativas de Ecuador. *Gestión I+D*, 10(1), 44-83. [Consulta: 14 julio 2025] Disponible en: http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/29719.
- Calderón, A. D. A., Godoy Mena, M. J., y Marrero Fernández, A. (2023b). Validation Of An Organizational Climate Scale In A Military Higher Education Institution: Implications For Research And Practice. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 22, 128-144. Disponible en: <https://doi.org/10.37135/chk.002.22.08>.
- Calderón, David, A., Godoy, M., Marisol, M., y Fernández, A. (2025a). Autopercepción de las Conductas de Liderazgo en una Institución de Educación Superior Militar: Un Estudio en la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 13(1), . Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14804300>.
- Calderón, David, A., Marrero, F. A., y Godoy, M. M. J. (2023c). (Liderazgo y clima organizacional en la educación superior militar: Enfoque sociológico, avances sobre un estudio correlacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.) *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 08(1), 11-24. Disponible en: <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/view/3020>.
- Calderón, D. A. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar «Gral. Guillermo Rodríguez Lara.» *Killkana Sociales*, 7(1), 53-68. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v7i1.1057>
- Calderón, D. A., Arregui, Godoy Mena, M., y Marrero Fernández, A. (2023a). Validating a leadership style scale in a military higher education institution: Implications for research and practice. *Revista Killkana Sociales*, 7(3), 61-76.

- Cardelli, J., y Duhalde, M. (2001). Formación Docente en América Latina. Una perspectiva Político-Pedagógica. *Cuadernos de Pedagogía*, 308. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/39147980_Formacion_docente_en_America_Latina_una_perspectiva_politico-pedagogica.
- Chaveco, A., Castillo, y Suárez, C., Rodríguez. (2020). La Labor Educativa del Docente Militar: Sus Contradicciones Sociales. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 8(3), 9. Disponible en: <https://doi.org/10.34070/rif.v8i3.232>.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Díaz, Á., Barriga. (2005). El profesor de educación superior frente a las demandas de los nuevos debates educativos. *Perfiles Educativos*, 27(108), . Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/132/13210802.pdf>.
- Eakman, A., Kinney, A., Schierl, M., y Henry, K. (2019). Academic performance in student service members/veterans: effects of instructor autonomy support, academic self-efficacy and academic problems. *Educational Psychology*, . Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1605048>.
- Espa Seiquer, R. (1983). La selección y el perfeccionamiento del profesorado en las academias militares. In *Boletín de Información*, 1(2), 32. Ministerio de Defensa. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4770440>.
- Fominykh, N. Y., y Khassanova, S. A. (2022). Features of training pedagogical staff for military educational institutions. *The Proceeding "Bulletin MILF"*, 50(2), 35-42. Disponible en: <https://doi.org/10.56132/2791-3368.2022.2-49-04>.
- Frank, G. (2023). *Factors Influencing Military Instructor Technology Self-Efficacy*[Título de Grado]Boise State University. Disponible en: <https://doi.org/10.18122/td.2165.boisestate>.
- Giraldo, J., Guzmán, y Aristizabal, J. C., Murillo. (2023). Estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de educación física militar y su contribución en la formación de los oficiales del ejército nacional. *Revista Digital: ARCOFADER*, 2(2), 20-30. Disponible en: <https://revista.arcofader.org/index.php/inicio/article/view/40>.
- Hennessey, M. (2023). Identifying, developing, and assessing instructor competencies in outcomes-based military education. *New Directions for Teaching and Learning*, 2023(173), 23-32. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/tl.20531>.
- Hernández, R., Sampieri, Fernández Collado, C., y Baptista, P., Lucio. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.) Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>.
- Huerta, P., Riveros, Muñoz, C., Fritis, y Pedraja-Rejas, L. (2020). Calidad en instituciones de educación superior: Estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica / Quality in higher education institutions: Exploratory study of leadership and academic culture. *Revista de Ciencias Sociales*, 433-449. Disponible en: <https://doi.org/10.31876/revs.v26i4.34672>.
- Jiménez, V. E., Chaves. (2021). Triangulación metodológica cualitativa y cuantitativa. *Revista Sobre Estudios e Investigaciones Del Saber Académico*, 14(14), 76-81. Disponible en: <https://doi.org/10.70833/rseis14item276>.
- Keys, J. (2021). Teaching efficacy of U.S. Air Force enlisted professional military educators during 740the COVID-19 pandemic. *Journal of Military Studies*, 10(1), 46-59. Disponible en: <https://doi.org/10.2478/jms-2021-0002>.
- Kirsch, D., y Mizukami, M. G. N. (2019). Ensinar e aprender de instrutores e de alunos militares. *Revista Signos*, 40(1), . Disponible en: <https://doi.org/10.22410/issn.1983-0378.v40i1a2019.2119>.
- Lazarinos, A. K., Tovar. (2022). *Habilidades Sociales Y Relaciones Interpersonales En Alumnos De La Escuela Técnica Del Ejército Del Perú*[Tesis de Grado, Universidad Autónoma del Perú. Perú, Lima], . Disponible en: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2437/Lazarinos%20Tovar%2C%20Astrid%20Katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Leiva, C., Caballero. (2022). Propuesta de taller de capacitación en docencia para mejorar el desempeño pedagógico de los Oficiales del Ejército Peruano, 2021. Universidad Ricardo Palma, . Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.14138/5740>.
- Leiva-Salinas, C., Singh, A., Layfield, E., Flors, L., y Patrie, J. T. (2023). Early brain amyloid accumulation at PET in military instructors exposed to subconcussive blast injuries *Radiology*, 307(5), . Disponible en: <https://doi.org/10.1148/radiol.221608>.
- López, C. E., Escobar, y Nossa, L., Ortiz. (2023). Transparencia en el Ejército Nacional de Colombia: herramienta para combatir la corrupción.(Eds). *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia*, 109-127.). Sello Editorial ESMIC. Disponible en: <https://doi.org/10.21830/9786289620306.04>.
- López-Aguado, M., y Gutiérrez-Provecho, L. (2019). Com dur a terme i interpretar una anàlisi factorial exploratòria utilitzant SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 12(2), . Disponible en: <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>.
- Manterola, C., Hernández-Leal, M. J., Otzen, M. E., T. Espinosa, y Grande, L. (2023). Estudios de Corte Transversal. Un Diseño de Investigación a Considerar en Ciencias Morfológicas. *International Journal of Morphology*, 41(1), 146-155. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0717-95022023000100146>.
- Mellado, M. V. (2019). La formación y educación de las élites dirigentes en una provincia del interior argentino: la experiencia de la escolarización en los liceos militares (Mendoza, segunda mitad del siglo XX). *Boletín Del Instituto de Historia Argentina y Americana Dr. Emilio Ravignani*, 50(2002), 163-197. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0524-97672019000100005.
- Monsalve-Castro, C., Chamorro, L. J., y Luzardo, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(2), 115-127. Disponible en: <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>.
- Moscoso, S. A., Bernal, y Calderón, D. A., Arregui. (2023). Universidad Glonacal: Retos, tendencias y propuesta de modelo de gestión. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 11(2), 39-57. Disponible en: <https://doi.org/10.26423/rcpi.v11i2.692>.
- Muñoz, G. G., Gualán. (2020). El Sistema Educativo Militar del Ecuador: un modelo innovador.

- Revista Cognosis*, ISSN 2588-0578., 5(3), 45-56. Disponible en: <https://doi.org/10.33936/cognosis.v5i3.2448>.
- Narváez-Moreno, J. L., y Otalora, M. C. (2024). Potencialidades del mento-ring para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en los alféreces de octavo nivel de la ESMIC. En M. Sosa Espinosa; y A. Yate Arévalo (Eds.) *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares*, 9-34. Sello Editorial ESMIC. Disponible en: <https://doi.org/10.21830/9786289620382.01>.
- Njelezi, M. T. (2023). Education in values: An analysis of teachers' role in Mozambican military higher education. *Heliyon*, 9(6), . Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17226>.
- Penido, A., Oliveira A, y Mathias, K., S. (2020). Profissionalização militar: notas sobre o sistema do Exército Brasileiro. *Temáticas, Campesinas*, 28(56), 38-69. Disponible en: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v28i56.12295>.
- Pérez, S., González, I., Martín, C., y Cabrera, M. (2019). Diseño y validación de un instrumento para medir el clima organizacional en una organización pública. *Revista de Investigación Académica*, 51, .
- Pinheiro, D., Calbino, P., Rafael, D., y Sabino, G. d. F. (2019). Militarização das escolas e a narrativa da qualidade da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração Da Educação - Periódico Científico Editado Pela ANPAE*, 35(3), 667. Disponible en: <https://doi.org/10.21573/vol35n32019.95957>.
- Posligua, L., Katty, I., Castellanos, V., N. Ana, y Mendoza, K. L., B. (2022). Formación docente como eje integrador de las funciones sustantivas en la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Estudios Del Desarrollo Social En Cuba y América Latina*, 9(2), . Disponible en: <https://revistas.uh.cu/revflasco/article/view/3743/3280>.
- Prontenko, K., Okhrimenko, I., Bloschchynskyi, I., Serednytska, I., Chornous, V., Tytovych, A., Masol, V., Zakopailo, S., y Kryvenko, Y. (2024). Effectiveness of the Methodology for the Development of Cadets' Motor and Military-applied Skills during Orienteering Training Sessions: A Case-Control Study. *The Open Sports Sciences Journal*, 17, . Disponible en: <https://doi.org/10.2174/011875399X311131240625093447>.
- Roco-Videla, Á., Hernández Orellana, M., y Silva González, O. (2021). What is the appropriate sample size to validate a questionnaire?. *Nutrición Hospitalaria*, 38(1), 877-878. Disponible en: <https://doi.org/10.20960/nh.03633>.
- Rosado, E., Cantarell, Granda-Conza, V., Bracho-Fuenmayor, P. L., y Granda-Herrera, G. (2025). Liderazgo Transformacional en Instituciones Educativas: Impacto en el Rendimiento Académico y el Clima Escolar. *Revista Científica de Ciencias Humanas y Sociales*, 3(1), 18-25. Disponible en: <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/RECIHYS/article/view/4107>.
- Seok, H., Kang, Y., y Ahn, D. (2023). Effects of instructor's coaching behavior in the military educational environment on self-directedness in learning of cadets at Korea Army Academy at Yeong-cheon (KAAY). *Journal of Advances in Military Studies*, 6(2), 141-157. Disponible en: <https://doi.org/10.37944/jams.v6i2.200>.
- Swaim, T. (2017). Facilitating the Transition from Military Instructor to Academic Educator: Cognitive Apprenticeship in Teacher Induction at the United States Air Force Academy. *The Qualitative Report*, 22(8), . Disponible en: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2017.2647>.
- Tontz, Z., P Reyes J Taylor. (2023). Impact of military nurse instructor on the academic performance of eligible corpsman in an online NCLEX-PN training program. *Teaching and Learning in Nursing*, 18(4), 18(4), . Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.teln.2023.06.010>.
- Trujillo, J. G., Jaramillo, Acurio Armas, E., y Pacheco, J., Cabrera. (2021). La Formación Militar en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana desde el enfoque de la Modalidad Dual: Caso Tecnología Superior en Ciencias Militares Aeronáuticas. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 6(1), 17. Disponible en: <https://doi.org/10.24133/RCS.D.VOL06.N01.2021.05>.
- Veiga, C. C. P. d. S., y Souza, J. d. S. (2019). Pedagogia militar: do conceito a sua aplicação. *Revista HISTEDBR On-Line*, 19, e019045, 19, . Disponible en: <https://doi.org/10.20396/rho.v19i0.8654942>.
- Vílchez, J., Mogrovejo, y García, J. L., Blasquez. (2024). *Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico en alumnos del programa de alto mando del Ejército*[Tesis de Postgrado, Escuela Superior de Guerra del Ejército]. Perú, Lima, . Disponible en: <http://repositorio.esge.edu.pe:8080/server/api/core/bitstreams/8afd9b22-7079-4d44-9258-e3dba1013e3d/content>.
- Wagner, W. J., van Putten, S., y Rauscher, W. (2022). Professional military instructor identity in the South African National Defence Force. *Scientia Militaria*, 49(2), 49(2), . Disponible en: <https://doi.org/10.5787/49-2-1246>.
- Zabalza, M., Beraza. (2012). El estudio de las "buenas prácticas" docentes en la enseñanza universitaria. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 10(1), . Disponible en: <https://doi.org/10.4995/redu.2012.6120>.
- Zainol, N. A. M., Abdul, F., Ridzuan, A. A., Abidin, Z. Z., y Salleh, D. M. (2018). Numerical Assessment on Training Motivation, Syllabus and Instructor's Roles in Military Training Program Using PLS. *Advanced Science Letters*, 24(3), 1938-1941. Disponible en: <https://doi.org/10.1166/asl.2018.11192>.
- Zambrano, A. (2020). Nuevos Retos Para El Entrenamiento Del Personal Militar. *Revista de La Academia Del Guerra Del Ejército Ecuatoriano*, 13(1), 8. Disponible en: <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Academia-de-guerra/article/view/V11N1ART7>.
- Zlatkin, A., Koufogazos, C., y Campbell, G. (2022). Behavior-based performance optimization in military training environments. *AHFE Open Access: Accelerating Open Access Science in Human Factors Engineering*, . Disponible en: <https://doi.org/10.54941/ahfe1002420>.



Artículo de **libre acceso** bajo los términos de la **Licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual 4.0 Internacional**. Se permite que otros remezclem, adapten y construyan a partir de su obra sin fines comerciales, siempre y cuando se otorgue la oportuna autoría y además licencien sus nuevas creaciones bajo los mismos términos.