



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
“SEDE GUAYAQUIL”

UNIDAD DE POSTGRADOS

Tesina previa a la obtención del título de: “Diplomado Superior en
Gestión por Competencias”

TEMA: “Reestructuración Organizacional del Centro Tecnológico
Naval a través del levantamiento de perfiles por competencias, área:
Vicerrectorado Académico, Departamentos: Docencia, Investigación y
Vinculación con la colectividad”

AUTORES

Ing. Danny Barona Valencia

Msc. Liubov Tkatchenko

DIRECTORA

Lcda. Jessica Matheus Uriarte

GUAYAQUIL-ECUADOR

AÑO-2010

DEDICATORIA

A nuestras queridas familias por todo el apoyo brindado en cada una de nuestras etapas de crecimiento personal, profesional y académico.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por guiarnos y bendecirnos en todo momento de nuestras vidas.

A la Armada del Ecuador por la oportunidad que nos brindó a actualizar nuestros conocimientos.

A nuestra estimada maestra Jessica Matheus, por todos sus conocimientos significativos compartidos y por el valioso aporte brindado en la consecución del presente trabajo.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta tesina, nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la “UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA DEL ECUADOR”.

Ing. Danny Barona Valencia

Msc. Liubov Tkatchenco

INDICE

CAPÍTULOS		PÁG
	INTRODUCCIÓN	8
I	MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	10
	1.1 MARCO LEGAL	10
	1.1.1 Constitución Política de la República del Ecuador	10
	1.1.2 Ley de Educación Superior y su reglamento	10
	1.1.3 Reglamento General de Institutos Superiores Técnico y Tecnológicos del Ecuador	12
	1.2 CALIDAD EDUCATIVA EN EDUCACIÓN SUPERIOR	14
	1.2.1 La calidad de la educación superior técnica y tecnológica	14
	1.2.2 La formación técnica y tecnológica	16
	1.2.3 Investigación técnica y tecnológica	17
	1.2.4 Actividades de vinculación con la colectividad	18
	1.2.5 Gestión administrativa	19
	1.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UNA ALTERNATIVA DE CAMBIO	20
	1.3.1 Origen y conceptualización de competencias	20
	1.3.2 Relaciones entre conocimientos y competencias	23
	1.3.3 Clasificación de las competencias	24
	1.3.4 Competencias laborales y conductuales	28
	1.3.5 Modelo por competencias y sus ventajas	29
	1.3.6 Perfil por competencias	32
	1.3.7 Consideraciones para levantar perfiles por competencias	33
II	REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CETNAV	35
	2.1 RESEÑA HISTÓRICA	35
	2.2 MISIÓN	37
	2.3 VISIÓN	38
	2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	38
	2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CETNAV	39

	2.6 PRINCIPALES ACCIONES DEL CETNAV	43
	2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CETNAV	44
	2.7.1 Análisis de Estructura Organizacional actual del CETNAV	44
	2.7.2 Estructura Organizacional propuesta	50
III	LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	60
	3.1 METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	60
	3.2 PERFILES DEL DEPARTAMENTO DE DOCENCIA	65
	3.2.1 Perfil de puesto del Jefe del Departamento de Docencia	65
	3.2.2 Perfil de puesto del Planificador Educativo	68
	3.2.3 Perfil de puesto de Evaluador Educativo	71
	3.2.4 Perfil de puesto de Psicólogo Educativo	74
	3.3 PERFILES DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN	77
	3.3.1 Perfil de puesto del Jefe del Departamento de Investigación Científica y tecnológica.	77
	3.3.2 Perfil de puesto del Docente Investigador	80
	3.3.3 Perfil de puesto del Coordinador de Trabajos de Graduación	83
	3.3.4 Perfil de puesto del Encargado de Laboratorio	86
	3.3.5 Perfil de puesto del Encargado de Taller	89
	3.4 PERFILES DEL DEPARTAMENTO DE VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	92
	3.4.1 Perfil de puesto del Jefe del Departamento de Vinculación con la Colectividad.	92
	3.4.2 Perfil de puesto del Coordinador de Educación a Distancia.	95
	3.4.3 Perfil de puesto del Coordinador de Cursos de Capacitación Ocupacional	98
	3.5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	101
	3.5.1 Competencias Generales	101
	Liderazgo	101
	Ética	102
	Compromiso	104
	3.5.2 Competencias Específicas	106

	Comunicación eficaz	106
	Responsabilidad	107
	Calidad y mejora continua	109
	Trabajo en equipo	110
	Adaptabilidad – Flexibilidad	111
	Credibilidad técnica	112
	Dirección de equipos de trabajo	113
CAPÍTULOS		PÁG
IV	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
	4.1 CONCLUSIONES	114
	4.2 RECOMENDACIONES	115
	BIBLIOGRAFÍA	116

INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Naval”, como un ente educativo perteneciente al Sistema Nacional de Educación superior (SNES) es un órgano de formación académica, perteneciente a la Armada del Ecuador que se encarga de instruir y capacitar al personal Naval en los campos Naval, Militar, Científico y Humanístico para que puedan desempeñarse eficientemente a bordo de las Unidades a flote y en los diferentes Repartos de la Armada, y al personal Civil en el campo científico y humanístico para su desenvolvimiento como Técnicos y Tecnólogos en la Empresa e Industria Ecuatoriana.

Actualmente CETNAV no cuenta con una estructura orgánica académica acorde a los requerimientos establecidos por la Constitución Vigente a través de los órganos reguladores de la educación superior que son: Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) y Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA), para las instituciones pertenecientes al SNES. Estos requerimientos vienen ligados a fomentar y fortalecer las funciones de docencia, investigación, gestión administrativa y vinculación con la colectividad. En tal virtud es prioritario analizar y proponer cambios a la estructura orgánica vigente, que aglutine las funciones antes mencionadas y sobre todo que tienda al mejoramiento de la calidad educativa de las carreras tecnológicas que oferta el Instituto.

Por otro lado, el Comando Conjunto de Fuerzas Armadas del Ecuador (COMACO) en la sesión del 24 de febrero del 2010, mediante resolución del COMACO – 2010:020, resuelve poner en vigencia el Sistema de Educación Superior Militar de las Fuerzas Armadas y aprueba el Modelo Educativo por Competencias de las FFAA, basado en el enfoque de las mismas, así como en la Normativa de Planificación y Evaluación Educativa y en el enfoque de diseño curricular por competencias. Esto dará lugar a que todos repartos educativos, institutos técnicos superiores y tecnológicos de FFAA (incluido CETNAV) migren en su totalidad a diseños curriculares por competencias a mediano y largo plazo. Además, las propuestas de las normativas comunes de planificación y evaluación educativa del nuevo modelo son bastante detalladas, lo que implica contar con el personal

especializado que estará a cargo de los procesos de planificación y evaluación por competencias. En consecuencia, los repartos educativos de la Armada, así como el CETNAV deberán realizar los cambios pertinentes en sus orgánicos, de acuerdo a su oferta educativa basada en este nuevo modelo.

En la actualidad el orgánico del Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Naval” posee los puestos de Instructor Técnico y Coordinador de Centros de formación Militar, los mismos que están ligados directamente al quehacer educativo del centro. Por este motivo, se hace necesario la creación de nuevos puestos basados en el levantamiento de perfiles por competencias de los mismos, fin garantizar una educación de calidad, acorde a las necesidades actuales.

El presente trabajo propone la realización del levantamiento de perfiles por competencias en el área de Vicerrectorado Académico, departamentos de: docencia, investigación y vinculación con la colectividad”, basado en una nueva estructura organizacional acorde a los nuevos requerimientos establecidos por los organismos reguladores de la Educación Superior (CONESUP, CONEA), quienes establecen cuatro funciones que son consideradas ejes transversales: docencia, investigación, gestión administrativa y vinculación con la colectividad.

Por lo anteriormente expuesto y considerando que es necesario migrar hacia este enfoque, el propósito de este trabajo de investigación, es realizar cambios a la estructura organizacional del Instituto Tecnológico Superior Centro Tecnológico Naval, a través del levantamiento de perfiles por competencias.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MARCO LEGAL

1.1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La Constitución en vigencia señala en el Art. 3. Que es deber del Estado “ Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes”.

Así mismo dicho documento el Art. 27. Indica que la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional”.

En base al marco legal vigente se puede establecer que es un compromiso del Estado fomentar el desarrollo de la educación de calidad donde todos los actores responsables de la misma estén comprometidos a impulsar los cambios en atención a las demandas sociales.

1.1.2 LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y SU REGLAMENTO

En el Art. 1. De la Ley de Educación Superior indican que son parte del Sistema Nacional de Educación Superior ecuatoriano:

- a) Las universidades y escuelas politécnicas creadas por ley y las que se crearen de conformidad con la Constitución Política y la presente ley. Estas podrán ser públicas financiadas por el Estado, particulares cofinanciadas por el Estado y particulares autofinanciadas; y,

b) Los institutos superiores técnicos y tecnológicos que hayan sido autorizados por el Ministerio de Educación y Cultura y que sean incorporados al Sistema, así como los que se crearen de conformidad con la presente ley.

Las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano tienen como misión la búsqueda de la verdad, el desarrollo de las culturas universal y ancestral ecuatoriana, de la ciencia y la tecnología, mediante la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad.

Dicha ley establece que las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior ecuatoriano, en sus diferentes niveles, tienen los siguientes objetivos y Estrategias fundamentales:

a) Formar, capacitar, especializar y actualizar a estudiantes y profesionales en los niveles de pregrado y posgrado, en las diversas especialidades y modalidades;

b) Preparar a profesionales y líderes con pensamiento crítico y conciencia social, de manera que contribuyan eficazmente al mejoramiento de la producción intelectual y de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del Estado, privilegiando la diversidad en la oferta académica para propiciar una oportuna inserción de los profesionales en el mercado ocupacional;

c) Ofrecer una formación científica y humanística del más alto nivel académico, respetuosa de los derechos humanos, de la equidad de género y del medio ambiente que permita a los estudiantes contribuir al desarrollo humano del país y a una plena realización profesional y personal;

d) Propiciar que sus establecimientos sean centros de investigación científica y tecnológica, para fomentar y ejecutar programas de investigación en los campos de la ciencia, la tecnología, las artes, las humanidades y los conocimientos ancestrales;

e) Desarrollar sus actividades de investigación científica en armonía con la legislación nacional de ciencia y tecnología y la Ley de Propiedad Intelectual;

f) Realizar actividades de extensión orientadas a vincular su trabajo académico con todos los sectores de la sociedad, sirviéndola mediante programas de apoyo a la comunidad, a través de consultorías, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación u otros medios.

Este marco legal referido obliga que el Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Nacional” realice las modificaciones pertinentes a su estructura organizacional para cumplir con lo señalado en las leyes ecuatorianas.

1.1.3 REGLAMENTO GENERAL DE INSTITUTOS SUPERIORES TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS DEL ECUADOR

Este documento indica que los institutos superiores técnicos y tecnológicos son establecimientos que orientan su labor educativa a la formación en conocimientos técnicos o al fortalecimiento sistemático de habilidades y destrezas. Podrán establecerse y ser admitidos al sistema, institutos superiores de igual naturaleza, en carreras humanísticas, religiosas, pedagógicas y otras especialidades de pos-bachillerato.

Forman parte de los Sistemas: Nacional de Educación Superior; Evaluación y Acreditación; Ciencia y Tecnología; Nacional de Admisión y Nivelación; y, Planificación de la Educación Superior.

Corresponde a los institutos superiores cumplir el encargo social de formar la fuerza de trabajo calificada que necesita el país para su desarrollo económico y social.

El Art.5 del mencionado Reglamento indica que los institutos superiores técnicos y tecnológicos, se inspiran por los principios señalados en la Constitución Política del Estado y en la Ley Orgánica de Educación Superior, para el conjunto de instituciones que integran el Sistema Nacional de Educación Superior.

Están llamados a generar y difundir el conocimiento para alcanzar el desarrollo humano sostenible y sustentable de la sociedad ecuatoriana, en colaboración con la comunidad internacional, los organismos del Estado, la sociedad y los sectores productivos, mediante la investigación científica y aplicada a la innovación

tecnológica, la formación integral profesional en los niveles técnico y tecnológico y académica de estudiantes, docentes e investigadores, así como la participación en los proyectos de desarrollo y la generación de soluciones a los problemas locales, regionales, del país y de la humanidad.

Para efectos de este Reglamento, la educación tecnológica consiste en registrar, sistematizar, comprender y utilizar el concepto de tecnología, histórica y socialmente construido, para hacer de él un elemento de enseñanza, investigación y extensión, en una dimensión que exceda los límites de las simples aplicaciones técnicas: como instrumento de innovación y transformación de las actividades económicas, en beneficio del hombre como trabajador y del país.

La educación tecnológica deberá superar la dimensión puramente técnica del desarrollo experimental o la investigación de laboratorio; abarcará cuestiones de cultura, ecología, de la producción, calidad, gerencia, mercadeo, asistencia técnica, compras, ventas, finanzas, entre otras, identificando la realidad nacional y el entorno internacional, que la convierten en un vector fundamental de expresión de la cultura de nuestra sociedad.

Los institutos superiores sustentarán su potencialidad en los procesos de fortalecimiento de la actualización, pertinencia, calidad de la propia formación, incorporación de las tecnologías de la información y en la planificación y gestión estratégicas de la institución.

La articulación en un ambiente apropiado de formación y educación, trabajo y tecnología, permitirán estructurar mecanismos mediante los cuales se adquieran, además de sólidos conocimientos técnicos y tecnológicos, los valores, hábitos y conductas inherentes a las competencias.

1.2 CALIDAD EDUCATIVA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

1.2.1 LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

El tema de la calidad educativa en las instituciones pertenecientes al Sistema Nacional de Educación superior ha sido abordado muy repetidamente en estos últimos años. La rendición de cuentas en los diferentes sectores exige el mejoramiento de los procesos académicos, administrativos y de vinculación que llevan adelante las universidades e institutos técnicos y tecnológicos.

En tal virtud, para asegurar calidad en educación superior las instituciones deben acreditarse. Nace así el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA), organismo que tiene como finalidad asegurar y fomentar la calidad en educación superior, quién a través de formulación de principios, características y estándares de calidad hace que las instituciones de educación superior lleven a cabo los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación.

Definir exactamente calidad es muy complejo, sin embargo podemos tomar como referencia los siguientes enunciados dado por sus respectivos autores como se menciona en el Manual de Autoevaluación con fines de Acreditación para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador.

Harvey y Green (1991), Astin (1991), Brunner (1992), Green (1994) y Municio (2000) coinciden en atribuir al concepto de calidad un exagerado relativismo, y concluyen que el término es muy elusivo, polisémico y que es, imposible formular un concepto de calidad con una connotación unívoca.

En el mismo Manual se hace referencia a otro autor, **Cazalis (año)** quién manifiesta que la calidad en educación superior tiene dos componentes. El primero, es el acatamiento o respeto a las exigencias epistemológicas de una ciencia o una disciplina, que es lo que normalmente se denomina excelencia y constituye la calidad intrínseca, en la medida que se pueden fijar patrones objetivos considerando para ellos cierto momento histórico. El segundo componente fundamental, que no siempre se incluye cuando se habla de calidad, es la pertinencia social, o sea la correlación

del quehacer educativo con las necesidades del entorno y con las de desarrollo del país. No hay calidad verdadera sin pertinencia, e idealmente no hay pertinencia sin calidad.

En la conferencia Regional de la Unesco sobre la calidad de la Educación Superior, realizada en la Habana en el año 1996 se acordó definir la calidad como la adecuación del ser y del quehacer de la educación superior a su deber ser, es decir, a su misión, visión y propósitos.

En la mencionada conferencia, se consideró que la calidad de la educación superior está vinculada a una problemática de externa complejidad, que incluye, entre otros aspectos: la expansión que la educación superior ha experimentado en el continente durante las últimas décadas; la dificultad estructural de los sistemas educativos, expresada en la muy escasa conexión entre sus distintos niveles; la alarmante disminución de las dotaciones presupuestarias destinadas a necesidades crecientes; la difícil situación del personal docente que, en alto porcentaje, recibe remuneraciones escasas; la necesidad de abordar procesos de innovación curricular y de mejoramiento de los métodos de enseñanza-aprendizaje; y, el vertiginoso avance del conocimiento y del acceso a la información.

Para el CONEA, la calidad de la educación superior está ligada al conjunto de factores que inciden en la formación profesional, en el modo de producción del conocimiento, en la construcción de valores morales y éticos y su difusión social, a partir del logro de los fines, objetivos y metas consignados en la misión, visión y el plan institucional. Tales factores deben contractarse con los principios, características y estándares de calidad para las instituciones de educación superior del país que establece el CONEA, en cumplimiento de la legislación vigente.

Analizando los puntos de vista y definiciones de calidad dada por los autores antes mencionados y por organismos como el CONEA, la calidad educativa que oferte una institución de educación superior se reflejará y tendrá un gran impacto social, haciendo que sus ciudadanos sean cada vez más prósperos, justos, equitativos y solidarios.

1.2.2 LA FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

Los institutos superiores técnicos y tecnológicos tiene el reto de romper la tendencia de preferencia de carreras universitarias, razón por la cual existe la saturación de profesionales universitarios en áreas tradicionales como Economía, Administración, Ingeniería. De modo que la educación técnicos y tecnológica debe ofertar programas educativos innovadores y dinámicos que permitirán contar con un mayor número de técnicos profesionales y tecnólogos que se especialicen en los campos que demanda el país.

Para lograr esto se requiere definir estructuras curriculares; metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación; medios y recursos tecnológicos y didácticos; capacidad instalada; perfil de los docentes y modelo de gestión educativa.

El currículo de carreras técnicas y tecnológicas debe estar basado en estructuras flexibles, que permitan responder a los frecuentes cambios tecnológicos del sector productivo, mediante su periódica actualización a través de medición de la calidad de los programas ofertados, de tal manera que éstos sean cada vez más eficientes y se ajusten a la realidad del mercado.

El diseño curricular de los programas técnicos y tecnológicos debe tomar en consideración que los tecnólogos de hoy enfrentan nuevos roles que implican la tenencia de capacidad de dirigir grupos de trabajos de nivel operativo, realizar operaciones de gran complejidad tecnológica o entregar servicios que, por su naturaleza, requieren de un nivel de educación superior.

Es necesario que en el proceso de formación de futuros profesionales se fusiona la teoría y contenido práctico, se incorpora el tema de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y se busca la dimensión humanística del educando para adquisición de una comprensión de mundo y de país.

Otro de los factores que inciden en la calidad educativa de las carreras técnicas y tecnológicas son los perfiles de estudiantes que tienen que diseñarse en función de los requerimientos de la sociedad dando lugar a que un estudiante de un programa técnico profesional tenga las competencias necesarias para acceder al mercado laboral. Además, el perfil por competencias facilitará la evaluación del técnico en

su futuro puesto de trabajo, de acuerdo con la capacidad que tiene para enfrentar y resolver problemáticas y situaciones de trabajo.

Las prácticas profesionales que posibilitan incrementar el vínculo entre el proceso de formación y el sector productivo, necesitan tomar una dimensión más significativa para el estudiante, lo que podría ser posible mediante ampliación de opciones de prácticas, aumentado el tiempo de pasantías, incluyendo en los trabajos de investigación y en las tesis de grado casos específicos de empresas y otros, de modo que tanto los estudiantes como las organizaciones se vean beneficiados.

El proceso de enseñanza-aprendizaje, en términos de teorías del aprendizaje, tiene que abordar las estrategias de aprendizaje transformacionales, o sea, las que generan un procesamiento mental profundo, enfocadas a analizar, sintetizar y relacionar conscientemente el conocimiento nuevo con el que ya se conoce. Y abandonar las actuales estrategias de aprendizaje reproductivas, que inciden en un procesamiento mental superficial, enfocadas a devolver la información presentada.

Por lo tanto, se requiere de un compromiso del personal docente para el abandono de las prácticas docentes tradicionales, lo que implicaría a su vez la actualización y formación permanente del profesorado en los diversos campos científicos y pedagógicos y su comprometimiento profesional en función de Visión, Misión y objetivos institucionales.

1.2.3 INVESTIGACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

La investigación técnica y tecnológica de los institutos técnicos superiores y tecnológicos debería atender las necesidades sociales y anticiparse al mismo tiempo a ellas.

Esto implica que los institutos deberán definir sus líneas de investigación, plasmadas en sus programas con miras de elaborar y aplicar nuevas tecnologías y garantizar la prestación de capacitación técnica y profesional. Estos programas de investigación serán ejecutados por unidades académicas, que deberán crearse en cada instituto superior.

Es importante la creación de alianzas estratégicas entre los institutos superiores, universidades, gobierno, centros de investigación y sector productivo para impulsar la investigación tecnológica para la ciencia y la interdisciplinariedad al servicio de la sociedad, lo que implicaría amplia difusión de los resultados de la investigación tecnológica mediante las TIC y el acceso gratuito a la documentación.

Para garantizar la calidad del desarrollo de los programas de investigación se debe reconocer la importancia de atraer y retener a un personal docente y de investigadores calificado y talentoso que impulsará líneas de investigación del instituto, actividad que deberá desarrollarse conjuntamente con los estudiantes del centro educativo.

Con el propósito de hacer efectiva la articulación entre docencia e investigación los institutos deberían disponer de una infraestructura adecuada, asignación de recursos económicos y de una administración eficiente que propicien la obtención de resultados.

La calidad de los procesos de investigación, las líneas y proyectos investigativos deberán ser evaluados y retroalimentados en todas las etapas mediante seguimiento de las actividades de investigación, resultados obtenidos e impacto en la sociedad.

1.2.4 ACTIVIDADES DE VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (CONEA) establece las principales directrices que deben seguir los institutos superiores técnicos y tecnológicos a fin de garantizar la calidad en las actividades de vinculación con la colectividad.

Según el Manual de Autoevaluación del CONEA los institutos superiores técnicos y tecnológicos “deben interactuar con otros actores de la sociedad ecuatoriana a través de la oferta de servicios especializados (como educación continua, asesoría y consultoría), relacionados con el desarrollo local, regional y nacional” Además, los institutos superiores “deben coadyuvar ...a la preservación, difusión y enriquecimiento de nuestras manifestaciones culturales, y se constituyen en un espacio idóneo para el análisis y el debate de los grandes problemas nacionales, con

la finalidad de orientar la opinión pública y contribuir en el planteamiento de soluciones alternativas que beneficien a las mayorías.”

1.2.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

A fin de garantizar la calidad de gestión administrativa de los institutos superiores técnicos y tecnológicos, estos deberán implementar en su gestión administrativa la planificación estratégica, para lo cual contarán con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), el mismo que permitirá a los centros educativos “organizar las actividades que desarrolla la institución, optimizando recursos en función de su Visión, Misión, propósitos y objetivos; facilita el seguimiento de esas actividades”, según estipula el en el Manual de Autoevaluación con fines de Acreditación para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador.

La obligación de mejorar la cultura de evaluación implica la necesidad de realizar periódicamente la autoevaluación de todos los procesos académicos y administrativos del instituto.

Con relación a la estructura organizacional de los institutos superiores el Manual del CONEA indica que “La estructura organizacional debe ser coherente con la Visión, Misión y el proyecto académico de la institución y... posibilitar la fluidez en los procedimientos, en las formas de comunicación interna y externa, en las decisiones inherentes al hacer académico y administrativo, evitando la burocratización, la concentración del poder y de funciones, pero también su dispersión”.

Además de esto, el CONEA plantea un conjunto de competencias que deben poseer los directivos de los institutos superiores técnicos y tecnológicos, las mismas que son ”La dirección de los institutos superiores debe estar a cargo de líderes creativos, con visión y actitud proactivos, con capacidad de valorar y solucionar problemas, con aptitud para generar nuevas y mejores formas de trabajo, con habilidad para el manejo acertado de relaciones personales interinstitucionales, y que tengan un elevado compromiso ético para impulsar los cambios que la institución requiere en atención a las demandas sociales”.

1.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UNA ALTERNATIVA DE CAMBIO

1.3.1 ORIGEN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS

En el ámbito laboral el concepto de competencias surgió como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad. Se reconoce como uno de los precursores en el estudio de las competencias a David McClelland, catedrático de la Universidad de Harvard. D. McClelland (1999) analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia” a nivel de empresas. A partir de una serie de estudios McClelland encontró que las tradicionales pruebas de desempeño no eran efectivas para predecir el éxito en el trabajo. Por ello, autor propuso tener más en cuenta las características de los trabajadores y sus comportamientos concretos ante situaciones de trabajo, en vez de las tradicionales descripciones de atributos, los expedientes académicos y los coeficientes de inteligencia.

McClelland ha demostrado que la medición de conocimientos y aptitudes, así como las notas escolares, no garantizan el desempeño eficiente ante situaciones concretas del mundo laboral. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó “competencias”, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral y para lo cual era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de aquellos que son solamente promedio. Según McClelland (1999), las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento laboral. Es decir, las competencias se relacionan más con el desempeño en tareas laborales y tienen como referencia a aquellos empleados que son particularmente exitosos, frente a quienes tiene un rendimiento promedio, además, al hablar de competencias se debe hacer la referencia a las características que son factores de éxito laboral y no a todas las características relacionadas con el trabajo.

Entre los seguidores de McClelland se destacan los norteamericanos Spencer & Spencer, que definen la competencia como una característica profunda de un individuo que está casualmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral (Spencer & Spencer, 1993).

De modo que para estos investigadores la competencia tiene los siguientes atributos:

“*Característica profunda*”, es decir que la competencia es una parte importante e integradora de la personalidad de las personas, por lo que permite predecir el comportamiento del individuo en situaciones laborales diversas.

“*Casualmente relacionada*”, implica una relación causal que predice el comportamiento y rendimiento.

“*Criterio de referencia*” significa que la competencia realmente predice quien hará algo bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

Los autores detallan estas características profundas de la persona como:

- 1.- Motivación
- 2.- Rasgos
- 3.- Concepto de uno mismo
- 4.- Conocimiento
- 5.- Habilidad.

Adicionalmente, Spencer & Spencer (1993) introducen “El Modelo del Iceberg”, donde mediante representación gráfica dividen las competencias en dos grandes grupos. La primera, correspondiente a la parte visible, que son habilidades y conocimiento (fáciles de detectar y de desarrollar, por ejemplo mediante capacitación) y la otra parte invisible se refiere a la autocomprensión, rasgos de personalidad, motivaciones. Estas últimas corresponden a los aspectos más ocultos y profundos de las personas y, por lo tanto, son más difíciles de detectar y luego desarrollar.

Otra autora muy referida en tema de competencias es profesora de psicología del trabajo de origen francés Guy Le Boterf (2000) que resume las competencias como:

- Las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
- Estos comportamientos son observables en realidad cotidiana del trabajo e, igualmente en situaciones de evaluación. Las personas ponen en práctica de manera integral sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias son un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

En general, la psicología laboral y el campo de la gestión del talento humano aportan el concepto de competencias, cuando se refieren a las características que posibilitan a las personas desempeñar de manera sobresaliente una actividad, aportándole ventajas competitivas a la organización en su conjunto.

La educación formal también constituye un escenario que ha hecho aportes significativos a la conceptualización de las competencias. En esta área se comienza a abordar el tema en el marco de establecimiento de metodologías innovadoras para evaluar los aprendizajes y la calidad de educación (Jurado, 2003) en la década del 90, buscando con ello superar las metodologías tradicionales basadas en la memorización, la acumulación y repetición mecánica de datos, para privilegiar los procesos y habilidades cognitivas y la resolución de problemas con sentido para los estudiantes. Esto ha permitido mejorar la evaluación de los aprendizajes mediante enfoque más abiertos y basados en el saber hacer en contexto.

El concepto de competencia llegó a la educación formal desde el campo del lenguaje y posteriormente con sus aportes, junto con las influencias de la teoría de procesamiento de la información, las inteligencias múltiples y las competencias laborales, llevaron a introducir el término de competencias básicas (competencias comunicativas, competencias matemáticas, competencias sociales, etc.). En este medio educativo se destaca el investigador Sergio Tobón que ha conceptualizado la competencia como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades, aportando a la construcción

y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser, el saber conocer y el saber hacer (Tobón, 2006).

1.3.2 RELACIÓN ENTRE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

La autora Martha Alles (2010) hace notar la diferencia entre el concepto de competencia y otros términos semejantes al tema. Según ella, actualmente se menciona el término “competencia” junto con otras palabras (“competencia técnica”, “competencia de conocimiento”) para referirse a los conocimientos y para competencias propiamente dichas, se utilizan términos como “competencias de gestión” o “competencias conductuales”. Por tal motivo, M. Alles (2009) utiliza los términos de competencia y conocimiento sin aditamento alguno y cuando habla de competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, en cambio, conocimiento es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. Es decir, las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en situaciones de trabajo y con relación a los conocimientos, estos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias y, por lo tanto, en los procesos de selección lo primero que se evalúa son los conocimientos. Debido a esto los conocimientos están en la parte inferior de la pirámide.

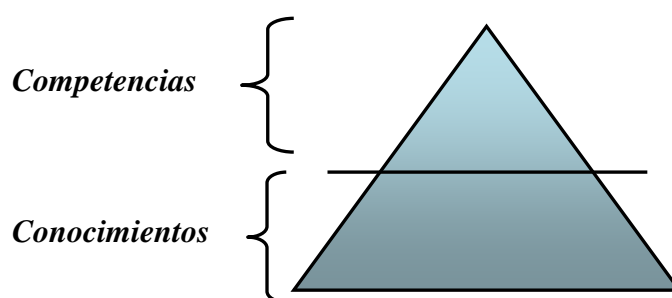


Figura1.1 Tomado de Martha Alles (2010)

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo, aunque, la relación entre ellos es diferente. Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar a cabo una tarea asignada en un puesto de trabajo. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer todas las competencias necesarias para dicha función. En calidad de ejemplo se presenta el listado de competencias y conocimientos.

<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>COMPETENCIAS</i>
<i>Informática</i>	<i>Liderazgo</i>
<i>Contabilidad financiera</i>	<i>Orientación al cliente</i>
<i>Cálculo matemático</i>	<i>Comunicación</i>
<i>Idiomas</i>	<i>Trabajo en equipo</i>

Figur1.2 Competencias vs Conocimientos

Según Spencer y Spencer, muchas organizaciones realizan la selección del personal en base a conocimientos y habilidades, asumiendo que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden posteriormente desarrollar mediante una buena gestión. Aunque en realidad, resulta más económico realizar la selección en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Más aun, para los puestos complejos, las competencias vuelven ser más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o titulación, para predecir un desempeño superior.

1.3.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La clasificación de competencias varía según autores, del mismo modo como acontece con la definición de las competencias. Como ya se indicado anteriormente, Spencer y Spencer (1993) introducen la clasificación según la dificultad de detección de competencias, al detallar las características profundas de la persona. Además de

esto, los autores presentan una sistematización de competencias, desglosando cada uno de los componentes:

<i>TIPO DE COMPETENCIA</i>	<i>COMPETENCIAS</i>
<i>Competencias de logro y acción</i>	<i>Orientación al logro.</i> <i>Preocupación por el orden y la calidad.</i> <i>Iniciativa.</i> <i>Búsqueda de información.</i>
<i>Competencias de Ayuda y Servicio</i>	<i>Entendimiento interpersonal.</i> <i>Orientación al cliente.</i>
<i>Competencias de Impacto e Influencia</i>	<i>Impacto e influencia.</i> <i>Conocimiento organizativo.</i> <i>Conocimiento de relaciones.</i>
<i>Competencias Gerenciales</i>	<i>Desarrollo de otros.</i> <i>Dirección, asertividad y uso posicional del poder</i> <i>Trabajo en equipo y cooperación.</i> <i>Liderazgo de equipos.</i>
<i>Competencias Cognitivas</i>	<i>Pensamiento analítico.</i> <i>Pensamiento conceptual.</i> <i>Profesionalidad o gestión externa.</i>
<i>Competencias de Efectividad Personal</i>	<i>Autocontrol.</i> <i>Autoconfianza.</i> <i>Flexibilidad.</i>

Otras Competencias

Despreocupación por el rechazo.

Integridad.

Comunicación por escrito.

Diversión en el trabajo.

Comunicación.

Estilo de enseñar.

Figura 1.3 Tipos de competencias y componentes

Richard Boyatzis (1982) identifica seis grupos de competencias de gestión:

- Competencias relacionadas con las metas y la acción
- Competencias relacionadas con el conocimiento especializado.
- Competencias relacionadas con el liderazgo
- Competencias relacionadas con los recursos humanos
- Competencias relacionadas con la dirección de subordinados

Daniel Coleman diferencia *Competencias personales* y *Competencias Sociales* con los listados respectivos.

La investigadora Guy Le Boterf plantea varios listados de competencias, indicando entre ellos lo que la denomina supracompetencias:

- Intelectuales.
- Interpersonales.
- Adaptabilidad.
- Orientación a resultados.

José Dirube (2004) propone su diccionario de competencias, agrupadas en dos conglomerados: *Competencias individuales* y *Competencias Sociales*, donde plantea

la definición y descripción de cada competencia y enumera las conductas respectivas, ordenadas de menor a mayor complejidad.

Pereda y Berrocal (2001) diferencian dos clases de competencias:

Competencias Genéricas, que son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro y que son además aplicables a un conjunto de diversos puestos de trabajo, dentro de ellas se incluyen competencias de logro y acción; de ayuda y servicio; influencia, gerenciales; cognitivas y de eficacia personal.

Competencias Técnicas. Son particulares de cada puesto de trabajo y consideran los conocimientos necesarios para poder desempeñarse adecuadamente en el cargo. Estas deben ser definidas en cada oportunidad, según el puesto de trabajo a ocupar.

La consultora internacional M. Alles (2009) presenta los diccionarios de competencia y de comportamientos en su última obra “Diccionario de Competencias. La trilogía”, en la cual clasifica las competencias en *cardinales*, *específicas gerenciales* y *específicas por área*, describiendo cada uno de los grupos del siguiente modo:

Competencias cardinales son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberían evidenciar en algún grado.

Competencias específicas gerenciales. Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.

Competencias específicas por área, aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización, por ejemplo Ventas, Producción.

En su “Diccionario de Competencias” autora apertura cada competencia en cuatro grados o niveles, desde A - nivel más alto, hasta el D - nivel mínimo. En el

“Diccionario de comportamientos” M. Alles por cada grado de competencia presenta ejemplos de comportamientos o conductas que los representan.

1.3.4 COMPETENCIAS LABORALES Y CONDUCTUALES

Actualmente existe una profunda confusión sobre conceptos que siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación en competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que permita acreditar un conocimiento o especialidad determinado.

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos requeridos para un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado. Las competencias laborales se relacionan con oficios y por extensión se aplican a las profesiones universitarias, dando casos en algunos países se han aplicado en la educación formal.

En cambio en la gestión de recursos humanos de las empresas se utiliza el término de competencia conductual en referencia a las características de personalidad del individuo, lo que permite el manejo del personal para lograr alineamiento a la estrategia de la organización. Las competencias en las organizaciones se basan en los estudios e investigaciones de David McClelland, Spencer & Spencer, Claude Levy-Leboyer y otros.

Según Martha Alles (2009) la competencia conductual hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La diferencia radical entre la competencia conductual y competencia laboral radica en la deferencia de los propósitos con cuales fueron concebidas; La competencia laboral para certificar las capacidades de los trabajadores y la competencia conductual para el modelo de gestión para las organizaciones. De modo que las competencias conductuales se denominan simplemente como competencias y las que utilizan Organización Internacional del Trabajo como competencias laborales.

1.3.5 MODELO POR COMPETENCIAS Y SUS VENTAJAS

El modelo por competencia se puede interpretar como un sistema que le permite al área de Gestión Humana administrar los procesos básicos de personal, identificando los comportamientos que demuestran una capacidad real en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas actitudes, motivación y experiencia en un determinado contexto laboral y según estándares previamente definidos.

Fernando Vargas (2004) señala como principales características de la gestión de recursos humanos por competencias los siguientes aspectos:

- El énfasis en la organización.
- Referencia en los mejores.
- Competencias diseñadas y competencias consultadas.

Para implantar el modelo de competencias en una organización se parte de su visión (hacia dónde vamos), su misión (qué hacemos), valores, así como sus objetivos, planes estratégicos y a partir de esta información estratégica de la empresa, la participación y involucramiento de todo el personal, es decir, decidir cómo lo hacemos. Es también evidente que, aunque no se logre implantar un modelo por competencias, para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización es necesario que todo el personal: directivos y colaboradores en todos los niveles poseen ciertas características comunes, es decir competencias.

Siguiendo esta perspectiva, José Luis Dirube (2004), en la referencia a la gestión por competencias, señala que las competencias deberían formar parte de los objetivos y estrategias de la organización, pues las competencias van a dirigir la formación y el desarrollo de las personas que están en la organización y van a servir de filtro para aquellos otros que se incorporen. Su impacto sobre el tipo de las personas que vamos a tener en el futuro va a ser notable y debería ser una cuestión estratégica.

Con relación al área de valores, tanto institucionales como personales, que constituye una de las preocupaciones de todos los directivos en la actualidad, estos pueden

tratarse como un modelo de valores o considerar los valores dentro de las competencias que debe poseer el personal de la organización.

Por otro lado, con referencia a los valores de una organización, Dirube (2004) puntualiza que la ética no es una competencia, porque no hay comportamientos éticos, hay comportamientos no éticos. Se espera que las personas se comporten de acuerdo con los principios morales de su sociedad. Si lo hacen, no es una característica de su buena conducta, es su ausencia lo que se valora como mal comportamiento o comportamiento no ético.

Sin embargo, la consultora internacional M. Alles (2009) contempla “ética” y “ética y sencillez” como competencias cardinales en los listados de su diccionario (M. Alles, 2009).

Para implementar la gestión por competencias en actualidad existen varias propuestas, así por ejemplo Fernando Vargas (2004) diferencia las siguientes fases para llevar a cabo el proceso de aplicación: Identificación de competencias, Normalización de competencias, Formación basada en competencias y Certificación de competencias.

Para J. L. Dirube (2004) la gestión por competencias supone establecer modelos de referencia, los perfiles del puesto, para que sirvan de referencia en aquellos aspectos se vaya a abordar; reclutar o seleccionar las personas, comparándolas con un modelo; formar y desarrollar personas, programar su carrera profesional en relación con un modelo; valorar diferentes puestos de trabajo en virtud de la complejidad del modelo; retribuir con referencia al modelo.

En cambio, Alles (2010) propone su propia metodología para implementar un sistema de gestión por competencias que comprende los siguientes pasos:

- a) Definición (o revisión) de la visión y misión de la organización
- b) Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales, como específicas.
- c) Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.

- d) Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- e) Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- f) Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares de la metodología.

Como en el trabajo que estamos desarrollando no se pretende implementar el sistema completo de gestión por competencias, limitaremos hasta el literal d del último esquema señalado.

Es necesario señalar las múltiples ventajas que se obtiene dentro del modelo por competencias de una organización. Citando algunas de ellas por ejemplo:

El uso de un lenguaje común en la organización: Es más fácil ponerse de acuerdo entre directivos y colaboradores de todos los niveles de una empresa, si por ejemplo se quiere mejorar el rendimiento de la empresa a través del comportamiento observable del personal.

Los esfuerzos se focalizan hacia los resultados: Mediante evaluación del desempeño es posible determinar los puntos débiles del personal para posteriormente implementar las acciones que permitan mejorar los resultados.

Se puede predecir el comportamiento futuro: Si una persona ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, se puede esperar que pueda repetir el mismo comportamiento en unas condiciones similares.

Es posible realizar la comparación entre perfiles: Se facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas, porque se trabaja con comportamientos concretos que debe llevar a cabo una persona que ocupa un determinado puesto.

1.3.6 PERFIL POR COMPETENCIAS

El Diccionario de la Real Academia Española define la palabra perfil en su segunda acepción como conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo y según la novena como miramientos en la conducta o en el trato social. Ambas acepciones conducen que el perfil representa algo en términos de caracterización y relacionado con la conducta (comportamiento).

En modelos tradicionales de manejo de recursos humanos se utilizó el concepto de perfil de cargo que comprende tareas y funciones descritas en un plano puramente cognitivo. En cambio, el perfil por competencias contempla un listado de distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por lo tanto, cada empresa deberá ajustar los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

1.3.7 CONSIDERACIONES PARA LEVANTAR PERFILES POR COMPETENCIAS

Para el diseño de perfiles por competencias se requiere, en primer lugar, realizar la descripción pormenorizada del puesto, que implicaría un análisis del mismo, lo que comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son ejecutadas. Además, es importante realizar la clasificación de los puestos a describir, establecido la relación entre los puestos mediante un

organigrama. En caso si el organigrama ya está establecido, será una oportunidad para realizar una revisión de la misma, tarea que deberá ser asumida por los directivos de la organización.

M. Alles en su obra “Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencia” sugiere para descripción de puestos realizar las actividades que permitirán revelar lo siguiente:

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Relaciones.
- Responsabilidades y deberes.
- Autoridad.
- Criterios de desempeño.
- Condiciones de trabajo y ambiente.

Asimismo, en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como otras capacidades que los puestos requieren (estudios formales, conocimientos especiales, experiencia para ocupar el puesto, etc).

Uno de los momentos más importantes al redactar la descripción de puestos es asignación de las competencias y grados a puestos, considerando que el modelo de competencias ha fue definido. Es de indicar que a un puesto no se asignan las competencias, sino se identifica que capacidades que son necesarias para desempeñarse exitosamente en esta posición.

Para identificación de competencias requeridas en cada puesto existen varios métodos, aunque son los dos más utilizados: *entrevista de incidentes críticos* que permite realizar el análisis de conductas llevadas a cabo por personas excelentes en este puesto y *panel de expertos*, por medio del cual se definen las características desde niveles ejecutivos de la organización.

Entrevista de incidentes críticos: Esta técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Además este tipo de entrevista permite preguntar al entrevistado por razones de su comportamiento, lo que reflejaría con mayor exactitud las competencias reales que tiene la persona.

Panel de expertos: Consiste en reunir a una serie de personas con un buen conocimiento de la organización y del puesto que va a definir; generalmente, personas de nivel ejecutivo y de la línea jerárquica del puesto, que conocen la proyección, el enfoque o la actividad que la organización desea para este puesto, los mismos que, analizadas las tareas, asignarán las competencias que permiten llevar a cabo la actuación más exitosa en este puesto de trabajo. Aunque existe el peligro que el perfil así definido resulta ser un perfil ideal y no real, pero cuando se trata de puestos de la nueva creación, o el número de ocupantes es muy escaso, se utilizará este método. También se podrá utilizar el panel de expertos cuando se requiere ratificar el trabajo realizado utilizando otros métodos, por ejemplo los perfiles obtenidos mediante entrevistas o para adecuar un diccionario de competencias a la terminología utilizada en la empresa, a fin de que las competencias con las que va a trabajar sean percibidas como algo propio.

CAPÍTULO 2

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CETNAV

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Desde los inicios de nuestra República la Armada contó con diversos buques de guerra en los distintos períodos, que hacían necesario contar con personal especializado para tripularlos. Este personal fue de distintas especialidades como guardián, condestable, contra maestre, carpintero, marineros de 1era y 2da clase; es más, la marinería en caso de ser necesario, era contratada para servir en los buques mercantes de acuerdo a la ley de la República, por el período que se requería.

Con el advenimiento del buque a vapor, la Armada contó desde 1841 con el vapor de guerra “Guayas”. Se contrataron maquinistas extranjeros, quienes a su vez se comprometían a la enseñanza de todo lo relativo a maquinaria. En aquel entonces, no constaba una escuela de perfeccionamiento de tripulantes en nuestra Patria.

En 1907 dicho buque, fue rebautizado como Buque Escuela “Marañón” y fue canjeado con la marina de Chile por el Cazatorpedo “Simpson”, el mismo que una vez llegado a nuestro país se llamaría Cazatorpedo “Libertador”. En aquella unidad, en 1911, se realizaron cursos prácticos para oficiales y tripulantes, para estos últimos en artillería, torpedos y minas submarinas, cubierta, señalero y máquinas; sin embargo, estos cursos eran insuficientes para una carrera profesional, por las condiciones de trabajo y la dificultad de mantener una plana de instructores de forma permanente.

La primera Escuela de Especialista de la Armada se denominó “Escuela de especialistas en Artillería, Minas y Torpedos” y fue inaugurada el 17 de Abril de 1911. Dicha Escuela inició sus actividades con 64 tripulantes alumnos en las diferentes especialidades, con los grados de Cabos de entrepuentes, Marineros y Marineros Segundos.

En 1912, la escuela de Especialistas cambia a “Escuela y Fuerte de Punta de Piedra”. A lo largo de estos años, esta Escuela sufrió diversas interrupciones, reapertura y denominaciones.

A partir del año 1987, funciona la Escuela de Perfeccionamiento de Tripulantes (ESTRIP) adscrita al Centro de Formación Naval, en la Base Naval de Salinas.

El 8 de Enero de 1990, la Escuela de perfeccionamiento de Tripulantes se separó del Centro de Formación Naval para funcionar en la Base Naval Norte de Guayaquil y con acuerdo Ministerial N° 31 del 1 de noviembre de 1992, se oficializa su creación con sede en la ciudad de Guayaquil, la misma que dependería militar y administrativamente de la Dirección General de Educación de la Armada.

En 1997, la Escuela es reconocida como Instituto Superior Técnico, mediante Resolución Ministerial 2426 del 29 de julio de 1997, procediéndose a realizar los trámites para cambio de la denominación de “Escuela de Perfeccionamiento de Tripulantes Suboficial Gerardo Ramírez Rambay” por “Centro Tecnológico Naval”, sugiriéndose como siglas CETNAV, cuya sede principal es en la ciudad de Guayaquil (Base Naval Norte).

El Ministerio de Educación y Cultura, mediante resolución N° 1105, del 20 de octubre de 1999, eleva a la categoría de Instituto Tecnológico Superior al “Centro Tecnológico Naval”, con tres años de estudios post-bachillerato en las especialidades de: administración, ciencias navales, electricidad, electrónica, informática y mecánica naval a partir del año lectivo 2000-2001, en jornadas matutina, vespertina y nocturna.

El 29 de Septiembre del 2000 en la ciudad de Quito, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior, el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) mediante resolución N° 09-005, registró en sus archivos al Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Naval”, perteneciendo de esta manera al Sistema Nacional de Educación Superior.

En el año 2002, previa resolución del CONALM N° 05/01 de la sesión del 28 de febrero del 2001, abrió sus puertas a la población civil para que puedan optar por alguna de las tecnologías que oferta el instituto.

Actualmente el Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Naval” CETNAV, es una institución de Educación Superior de derecho público, no dependiente del Ministerio de Educación, con finalidad social y sin fines de lucro;

con capacidad de autogestión administrativa y financiera para el cumplimiento de su misión. Funciona con infraestructura propia, teniendo personal académico y docente de alto nivel en cumplimiento a los requisitos de los órganos reguladores de la educación superior ecuatoriana.

El CETNAV oferta carreras tecnológicas a los tripulantes, cursos de ascenso del personal de servicios y especialistas, cursos de capacitación ocupacional a la comunidad en general, cursos pre-tecnológicos a los aspirantes a grumetes.

Dentro de las carreras técnicas y tecnológicas está facultado para otorgar títulos de:

Técnico Superior en: electrónica, electricidad, mecánica naval, informática, administración, seguridad integral, sanidad naval.

Tecnología en: electrónica, electricidad, mecánica naval, informática, administración, seguridad integral, electrónica mención aviación, electricidad mención aviación, mecánica mención aviación, abastecimientos, guardacostas.

El Centro Tecnológico Naval no tiene competidores en el mercado, ya que es la única institución académica y militar que prepara a los bachilleres que desean ingresar a la Fuerza Naval en calidad de tripulantes. Estos bachilleres al egresar como Grumetes (luego de dos años de estudios), completan su formación académica obteniendo el Título de Tecnólogo en las diferentes Escuelas de perfeccionamiento de la Armada, combinando la teoría con la práctica en las unidades y repartos navales.

2.2 MISIÓN

Formar profesionales altamente capacitados con sólidos principios morales, a través de la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, de acuerdo a las normativas de la educación superior y a las políticas de la institución para contribuir al desarrollo de la Armada y del País.

2.3 VISIÓN

Al 2015, ser reconocidos como Instituto Tecnológico Superior de excelencia educativa, orientado a formar profesionales líderes, con sólidos valores morales y éticos, capacitados con responsabilidad en el ámbito marítimo, y con acreditación nacional.

2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Actualmente el Centro Tecnológico Naval debe coadyuvar al cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos institucionales, establecidos en el Plan Morán Valverde de la Armada del Ecuador.

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 2.- Mejorar el empleo, la formación y el perfeccionamiento de las capacidades y potencialidades del talento humano y satisfacer sus necesidades básicas.

Política N° 6.- Cumpliendo lo dispuesto en la “Determinación de Fuerzas y Efectivos” en cuanto al número de Oficiales y Tripulantes que deben incorporarse a la institución; asignando el personal a las plazas orgánicas de acuerdo a los perfiles y competencias que posee, así como manteniendo la estabilidad en los cargos de acuerdo a las Políticas del Comandante General de la Fuerza Naval; respetando y haciendo respetar las normativas de administración de personal.

Estrategia 6a.- Mejora del proceso de reclutamiento, formación y perfeccionamiento y, desarrollo del software que permita mantener una base de datos con el perfil profesional de cada uno de los miembros de la institución y su rotación en los cargos asignados. (DIGPER, DIGEDU).

Estrategia 6b.- Control oportuno del cumplimiento de lo establecido en Fuerzas y Efectivos por parte de las Escuelas de Formación; y la ejecución de transbordos en base de las competencias. (DIGPER, DIGEDU).

Política N° 7.- Desarrollando una cultura de valores cívicos, éticos, morales y profesionales de manera de generar: liderazgo, responsabilidad y lealtad con la familia, la Institución y la sociedad.

Estrategia 7a.- Implementación de una nueva forma de trabajo que propenda al empoderamiento, la creatividad, la responsabilidad y el profesionalismo. (DIGPER, DIGEDU)

Estrategia 7b.-Fomento de un estilo de vida basado en valores cívicos, éticos, morales y profesionales. (DIGPER, DIGEDU)

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CETNAV

Alineados a los objetivos estratégicos institucionales, determinados anteriormente y a las Directrices de Gestión del Comando General 2010, el Instituto Tecnológico Superior, ha determinado los siguientes objetivos estratégicos, con sus políticas y acciones estratégicas que se detallan a continuación. Los mismos han sido definidos tomando como base las 4 funciones básicas establecidas por el CONESUP y CONEA para las instituciones pertenecientes al Sistema Nacional de Educación Superior.

FUNCIÓN: DOCENCIA

Objetivo Estratégico N° 1

Formar profesionales líderes en su especialidad, generados de conocimientos, con valores y comprometidos con la Fuerza Naval y la sociedad.

Política:

Fortaleciendo la oferta académica de manera que responda a las necesidades y requerimientos de las Fuerzas Armadas y del País.

Acciones Estratégicas:

- Rediseño y desarrollo de los currículos basados en competencias y requerimientos del entorno.
- Actualizar las mallas curriculares en base al proyecto nuevo estilo de vida y de trabajo.
- Desarrollar un sistema de evaluación de seguimiento del egresado para las mejoras continuas en el sistema educativo.
- Establecer convenios a través de la DIGEDU.
- Desarrollar un plan de capacitación continua para el personal docente.
- Gestionar actividades para el bienestar del personal docente.

FUNCIÓN: INVESTIGACIÓN

Objetivo Estratégico N° 2

Fortalecer la investigación científica-tecnológica, a fin de contribuir con el desarrollo del país y de las Fuerzas Armadas.

Política:

Fomentando y desarrollando investigación científica-tecnológica orientada a la solución de problemas nacionales e institucionales; así como el fortalecimiento de la formación profesional.

Acciones Estratégicas:

- Establecer normativas y líneas de investigación.
- Crear el CTT (Centro de Transferencia de Tecnología) del CETNAV.
- Incorporar a los docentes y estudiantes a los proyectos de investigación institucional.

FUNCIÓN: VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

Objetivo Estratégico N°3

Vincular al Instituto con la colectividad, mediante proyectos que beneficien a todos sus actores.

Política:

Integrando al Instituto con la sociedad, mediante la interacción con la colectividad.

Acciones Estratégicas:

- Conformar nueva comisión de vinculación con la colectividad.
- Desarrollar programas y proyectos relacionados que beneficien a la sociedad.

FUNCIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivo Estratégico N°4

Alcanzar una infraestructura que de soporte a los requerimientos de la formación profesional y gestión administrativa.

Política:

Priorizando la actualización y equipamiento tecnológico, así como complementando la infraestructura física, acorde a las necesidades de la institución.

Acciones Estratégicas:

- Desarrollar el Plan de Mejoramiento y renovación de infraestructura, laboratorios, talleres y equipos.
- Gestionar los proyectos pertenecientes al plan de mejoramiento y renovación de infraestructura, laboratorios, talleres y equipos.
- Elaborar un proyecto para actualizar material bibliográfico e implementar biblioteca virtual.

Objetivo Estratégico N°5

Implantar una estructura organizacional y alcanzar un nivel óptimo de desarrollo del capital humano que conlleve al mejoramiento institucional.

Política:

Implementando una estructura orgánica y fortaleciendo el capital humano acorde a los requerimientos de la Institución.

Acciones Estratégicas:

- Analizar y desarrollar una nueva estructura organizacional, incluyendo unidades de acuerdo a los requerimientos del sistema de educación y de la institución.
- Integrar al sistema un Asesor Pedagógico.
- Integrar por lo menos el 10% de los docentes a las plazas orgánicas del Instituto como en las subsedes.
- Realizar el levantamiento de puestos necesarios y gestionar su inclusión en el Manual de Puestos.
- Implantar programas de capacitación para el personal administrativo.
- Desarrollar un plan de difusión de las actividades y servicios académicos que brinda el instituto.

Objetivo Estratégico N°6

Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros suficientes.

Política:

Optimizando la gestión financiera para satisfacer necesidades institucionales.

Acciones Estratégicas:

- Gestionar la asignación presupuestaria necesaria para el cumplimiento de los proyectos.

Objetivo Estratégico N°7

Actualizar las normas legales del instituto.

Política:

Regulando la normativa vigente en base a la nueva constitución y leyes de la república.

Acciones Estratégicas:

- Actualizar y estandarizar las normas legales internas relacionadas con la docencia, gestión educativa y administrativa, y tramitar su aprobación.

2.6 PRINCIPALES ACCIONES QUE REALIZA EL CETNAV

1. Ejecución del 3er. año de tecnología en especialidades de administración e informática.
2. Ejecución del curso pre-tecnológico para los aspirantes a la Escuela de Grumetes (ESGRUM) y Escuela de Infantería de Marina (ESDEIM).
3. Control y monitoreo académico del 1er, 2do y 3er año de las tecnologías en especialidades de: electrónica, electricidad, mecánica naval, administración e informática.
4. Ejecución de cursos del centro de capacitación ocupacional "CETNAV" en las áreas de: computación (para niveles principiantes, intermedios y avanzados); ingles (para niveles principiantes, intermedios y avanzados), capacitación técnica industrial en electricidad, electrónica y mecánica industrial.

2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO TECNOLÓGICO NAVAL

2.7.1 ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL CETNAV

Si entendemos por estructura organizacional una forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización, el Centro Tecnológico Naval está estructurado en función de las necesidades que se presentaron desde su creación como Instituto Tecnológico Superior y cuya función principal fue proporcionar la educación tecnológica a la tripulación de la Armada.

Cabe mencionar que el organigrama con cual cuenta el Centro Tecnológico Naval ha cumplido con los requerimientos de entonces y fue aprobado por los organismos correspondientes que regulan la educación superior.

El organigrama actual del Centro Tecnológico Naval que se muestra a continuación representa gráficamente la vinculación que existe entre los departamentos, divisiones, comisiones y otros órganos de administración.

En los Estatutos del Instituto Superior Tecnológico “Centro Tecnológico Naval”, aprobado por el CONESUP mediante resolución RCP.S17.Nº. 379.04 en la sesión celebrada el 27 de octubre del 2004, se establecen las funciones y atribuciones de los organismos colegiados como juntas, consejos, comisiones, así mismo están indicadas las obligaciones del Rector, Vicerrector Administrativo-Financiero y Vicerrector Académico.

El Reglamento Interno del Centro Tecnológico Naval, reconocido por el CONESUP mediante Oficio No. 02273 DAJ-CONESUP-2005, del 19 de mayo, define las atribuciones y obligaciones de la Secretaria General, Auditoría Interna, Estadística y Control, Departamento Administrativo y sus Divisiones, Asesoría Pedagógica, Coordinadores de Área y otros, los mismos que no serán el objeto de análisis en el presente capítulo, sino estructura actual y nueva propuesta organizacional para el CETNAV.

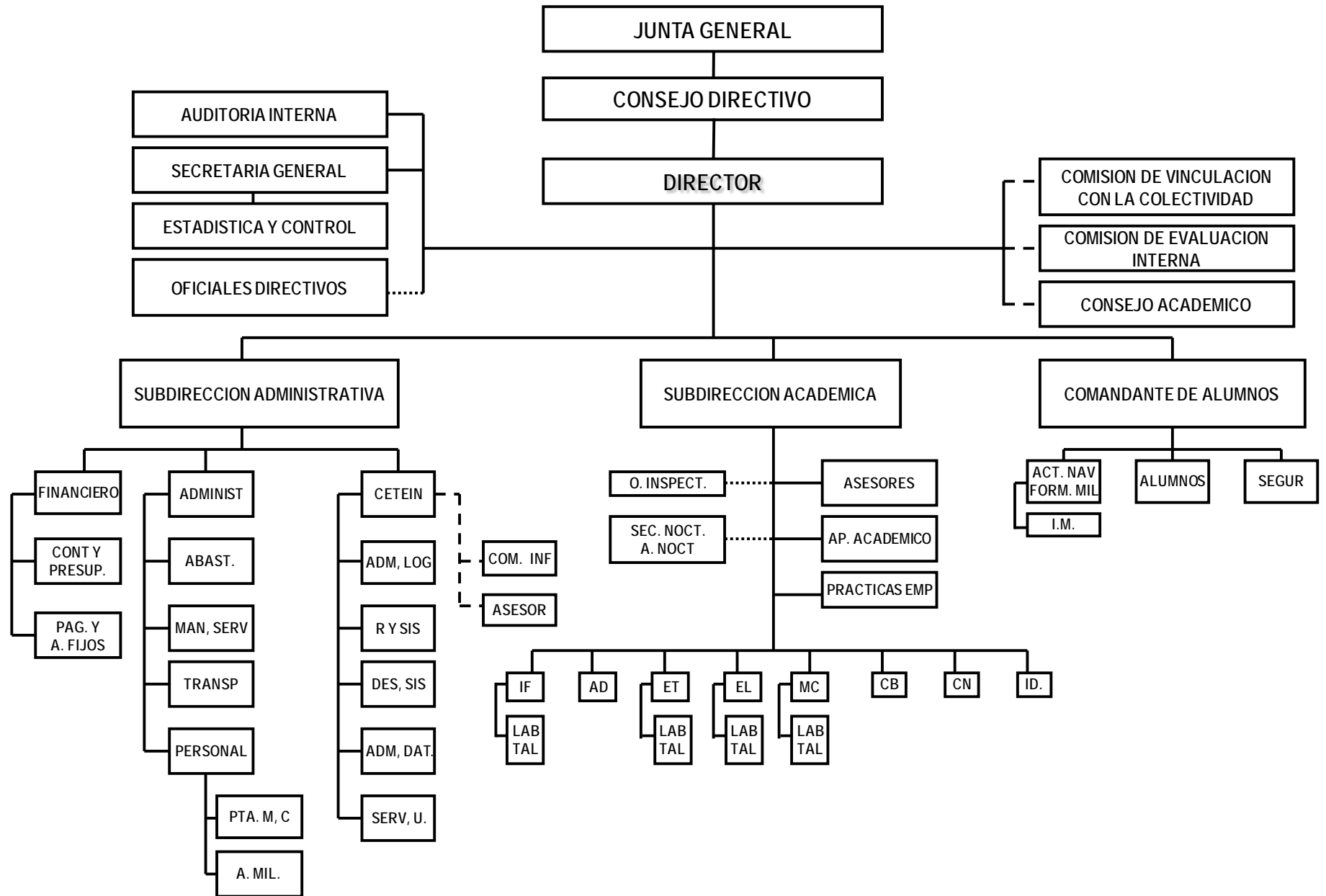


Fig. 2.1 Estructura Organizacional actual del CETNAV

Según la actual estructura orgánica, la máxima autoridad está representada por la Junta General, seguida por el Consejo Directivo y Director, a su vez lo subordinan la Subdirección Administrativa, Subdirección Académica y Comandante de Alumnos quienes se encuentran en estructura horizontal.

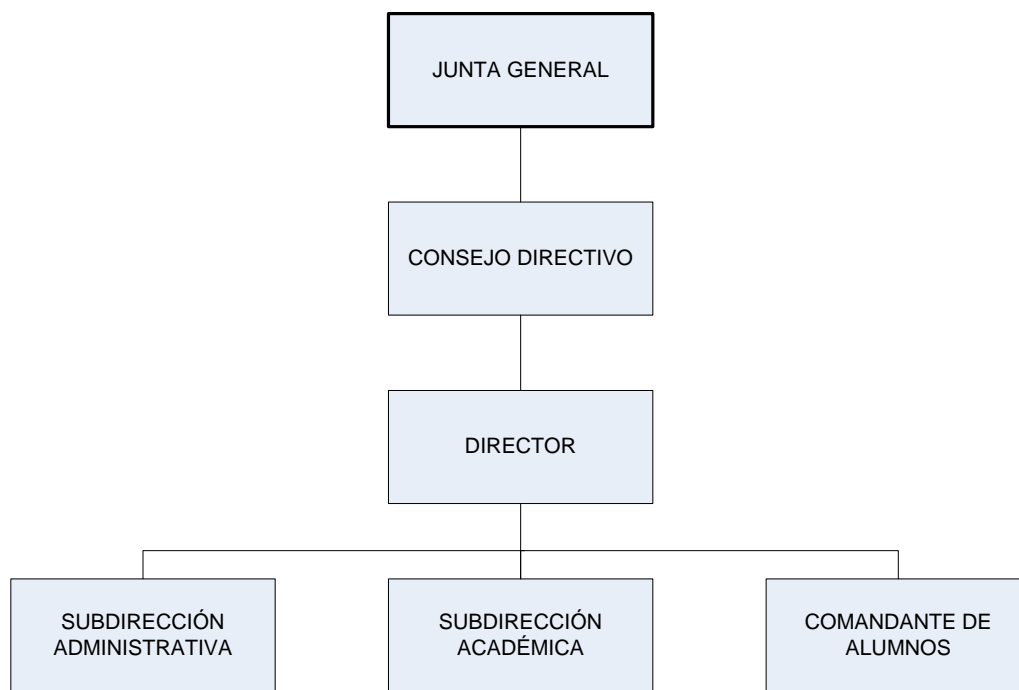


Figura N° 2.2 Organigrama Actual “Subdirecciones y Principales órganos de gobierno”

De cada una de las subdirecciones se derivan las respectivas divisiones. Como se observa con esta estructura se privilegia la gestión administrativa sobre la función académica.

El Consejo Académico, Comisión de Evaluación Interna, Comisión de Vinculación con la Colectividad y la Secretaria General están concebidos como órganos de apoyo.

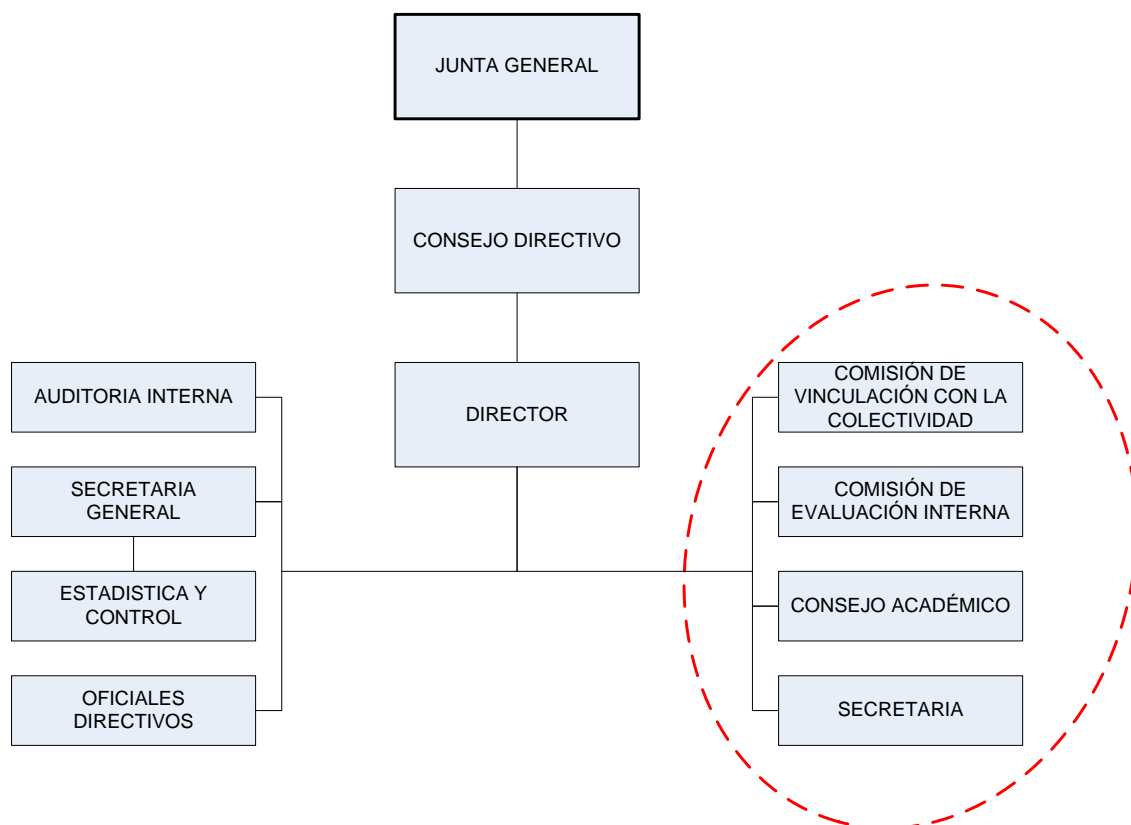


Figura N° 2.3 Organigrama Actual “Órganos de Apoyo a la gestión”

Si bien es cierto que de esta manera están organizados la mayoría de los institutos de educación superior, esta concepción trae muchas desventajas, entre las cuales mencionamos las siguientes:

1. La organización no se ajusta a los requerimientos establecidos por los organismos reguladores de la educación superior y en especial por el CONEA (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior) quién determina 4 funciones básicas o ejes transversales bajo la cual los institutos técnicos y tecnológicos deberán priorizar su accionar (Docencia, Gestión administrativa, Investigación y vinculación con la colectividad).
2. No existen departamentos, divisiones o jefaturas responsables directamente por las actividades relacionadas con las funciones de: docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

3. El actual organigrama prioriza la gestión administrativa sobre el quehacer Académico del instituto, esto se evidencia en el número de divisiones que esta posee en relación a la Subdirección académica.
4. No refleja el accionar académico del instituto, tales como: Carreras tecnológicas, cursos de capacitación, cursos de acenso, capacitación docente, etc.
5. Utiliza denominaciones en departamentos y divisiones acordes a organigramas de un reparto naval más no a un organigrama de un Instituto Tecnológico Superior. Esto se evidencia en las denominaciones de Director, Subdirección Académica, Subdirección Administrativa las cuales deberían ser Rector, Vicerrector académico, Vicerrector Administrativo.

El departamento de Estadística y Control tiene función de apoyo de toda institución, cuando sus actividades deben tener mayor vinculación con el Departamento de Subdirección Académica.

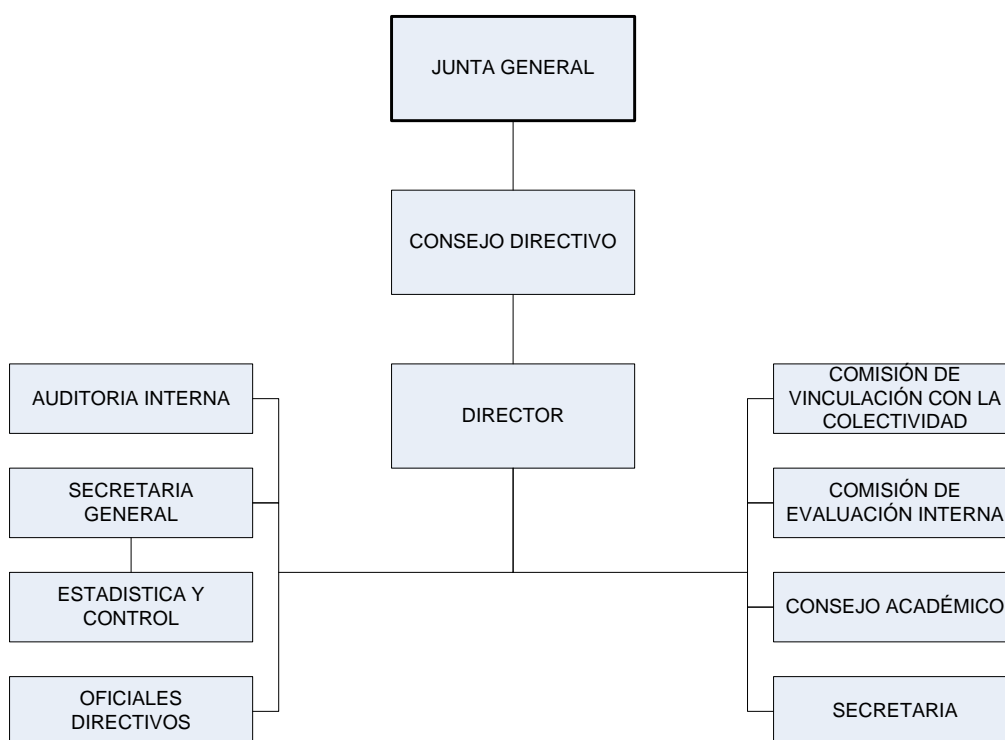


Figura N° 2.4 Organigrama Actual “Órganos de Apoyo a la gestión”

Del mismo modo el Departamento “Comandante de Alumnos” que se responsabiliza por las actividades de formación naval-militar de los alumnos esta desvinculado de lo académico, dando lugar a la fragmentación de la formación de alumnos, puesto que la educación tecnológica se separa de formación militar. Además, esto obliga realizar las coordinaciones entre este departamento y Subdirección Académica a través del Director, lo que provoca lentitud en la toma de decisiones.

Las divisiones del Departamento de Subdirección Académica reciben el nombre de cada una de las carreras tecnológicas del centro educativo con sus respectivos laboratorios y talleres.

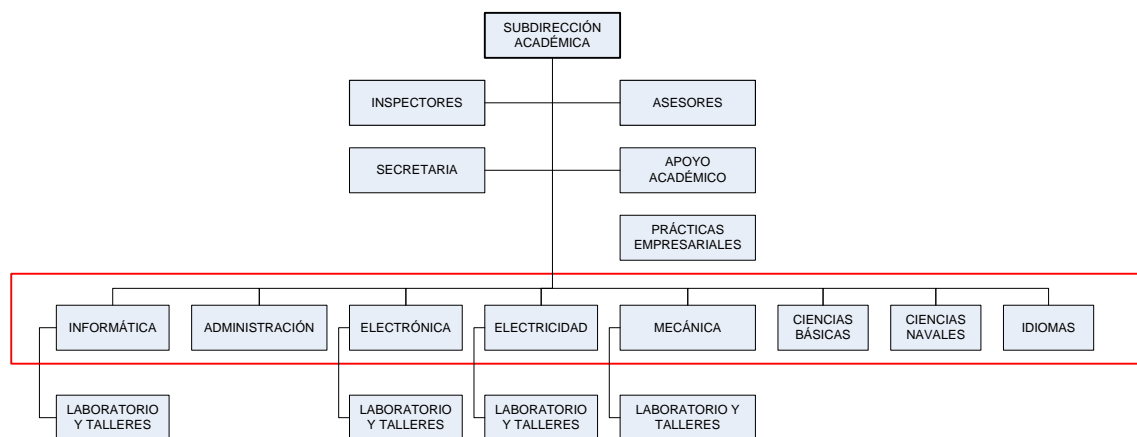


Figura N° 2.5 Organigrama Actual “Área Académica, Departamentos y Divisiones”

Esta dispersión de divisiones puede implicar la duplicidad de actividades relacionadas con la planificación y evaluación a nivel de cada una de las tecnologías, si no existe una buena coordinación entre ellas. Además con esta estructura quedan relegados los procesos de planificación y evaluación a nivel institucional, puesto que para esta tarea no existe un departamento o división o división específico.

Otro de los aspectos que se denota el organigrama presentado es la confusión entre la nominación del departamento, división y el cargo, puesto que el “Director” y el “Comandante de Alumnos” son cargos y el resto de los elementos del organigrama del Centro Educativo corresponden a los departamentos, divisiones, comisiones y otros órganos de administración.

El organigrama tampoco consta el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), cuya principal tarea es asistencia de alumnos en las diferentes etapas de su desarrollo personal y deberá estar a cargo de un profesional especializado en Psicología Educativa.

Del análisis presentado se evidencia que estructura organizacional del Centro Tecnológico Naval no cumple con los requerimientos establecidos por órganos reguladores de la educación superior en relación a las funciones de docencia, investigación, gestión administrativa y vinculación con la colectividad. Del mismo modo, la actual estructura puede repercutir en la implementación del Modelo Educativo por Competencias de las FFAA, basado en el enfoque por competencias, por cuanto su puesta en práctica requiere contar con el personal especializado que estará a cargo de los procesos de planificación y evaluación por competencias a nivel institucional, pero los orgánicos actuales Centro Tecnológico no contemplan el personal requerido para estas tareas.

2.7.2 Estructura Organizacional propuesta

Como ya se había indicado en el primer capítulo, la Educación Tecnológica Superior está obligada a cumplir con el proceso de acreditación para asegurar su calidad educativa, para lo cual se ha definido las cuatro funciones del quehacer de una institución de educación superior: docencia, la investigación, la vinculación con la colectividad y la gestión administrativa.

La docencia como función sustantiva del instituto superior se concreta en los procesos de formación científico - técnica y humanística de profesionales y en el aporte que hacen docentes a la ejecución, diseño, planificación y evaluación curricular de la oferta académica. La función investigación está orientada a conocer la realidad e incidir en su transformación, atendiendo a los requerimientos del contexto local, regional y nacional. En cambio, la vinculación con la colectividad comprende la interacción de la institución con los demás componentes de la sociedad, para el mutuo beneficio en el avance del conocimiento, la formación de recursos humanos y la solución de problemas específicos. La última de las funciones, correspondiente a la gestión administrativa e inherente a los procesos académicos,

constituye una función fundamental como el soporte para la realización de las tres funciones mencionadas, donde el liderazgo y la dirección efectiva son esenciales para la toma de decisiones a favor de la transformación de la educación superior.

Partiendo de la premisa que se requiere potenciar estas funciones, la propuesta que planteamos en el presente trabajo es que las funciones de docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa deben fortalecerse mediante la implementación de departamentos en el nuevo organigrama del Centro Tecnológico Naval, la misma que se presenta a continuación.

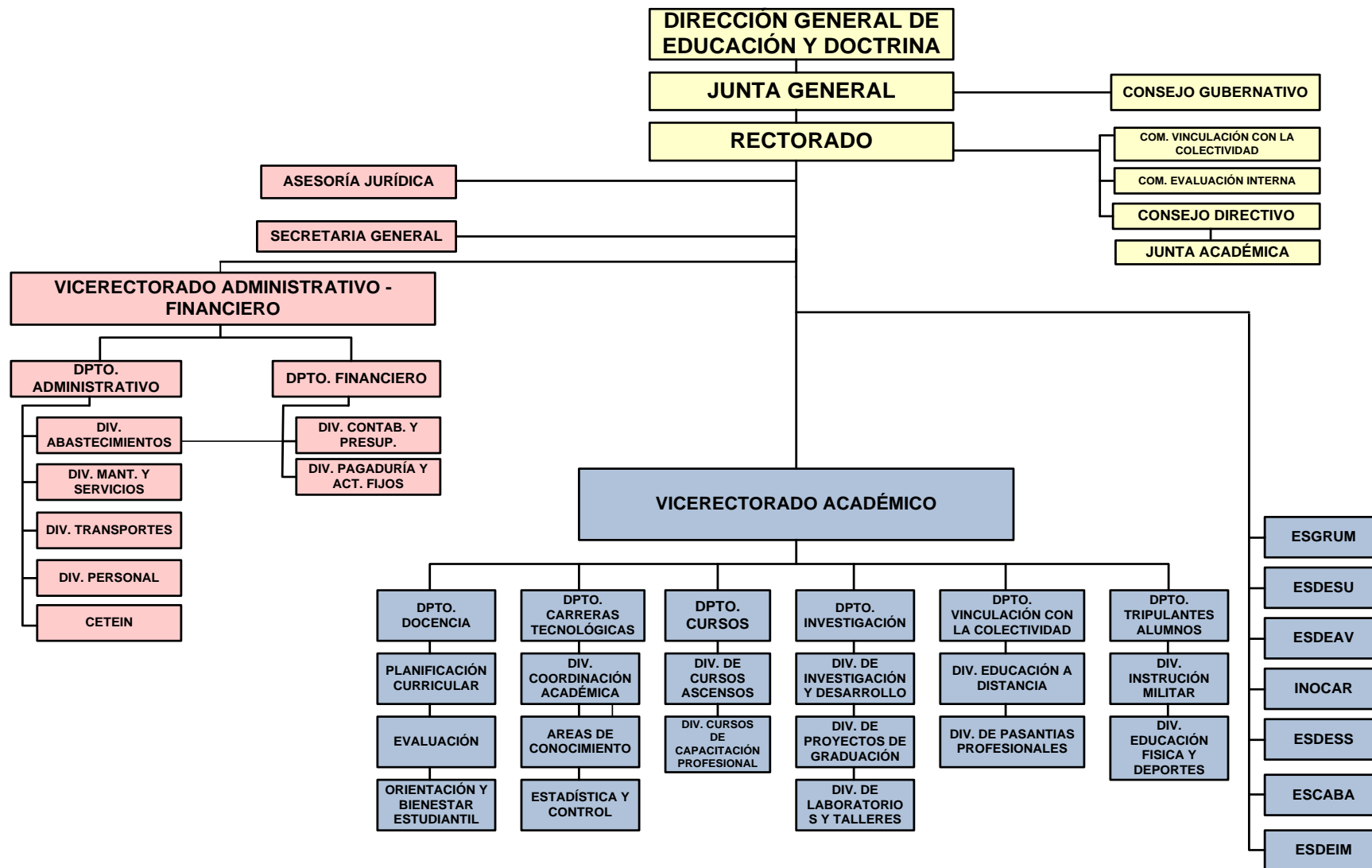


Figura N° 2.6 Organigrama propuesto CETNAV “Área Académica, Departamentos y Divisiones”

En el organigrama propuesto se ha considerado que el Centro Tecnológico Naval está regentado por la Armada del Ecuador, por cuanto la Dirección General de Educación y Doctrina es su promotora, como consta en los Estatutos vigentes.

Consecuentemente, el máximo órgano de gobierno es la Junta General, seguido del Rector como representante legal del Instituto. A las máximas autoridades subordinan únicamente los Vicerrectorados Administrativo-Financiero y Académico. El departamento de “Comandante de Alumnos” del organigrama actual se transforma en el departamento Tripulantes Alumnos, subordinado al Vicerrectorado Académico, con lo cual se evita la fragmentación en la educación de alumnos y se garantiza una formación integral del personal de tripulación.

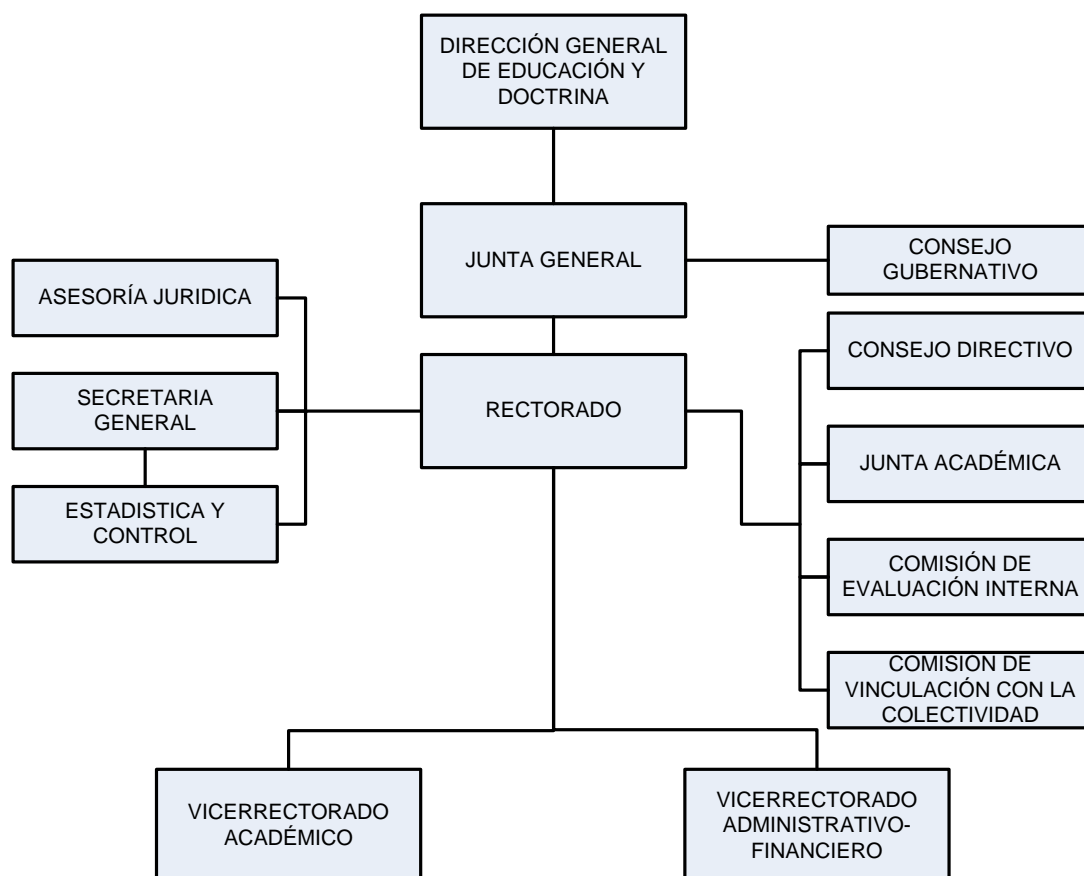


Figura N° 2.7 Organigrama Propuesto “Estructura principal”

Como órganos de apoyo se consideró el Consejo Gubernativo, Comisión de Vinculación con la Colectividad, Comisión de Evaluación Interna, Consejo Directivo y Junta Académica. Asimismo, la Asesoría Jurídica y Secretaria General forman parte de los organismos de apoyo a las máximas autoridades del Instituto.

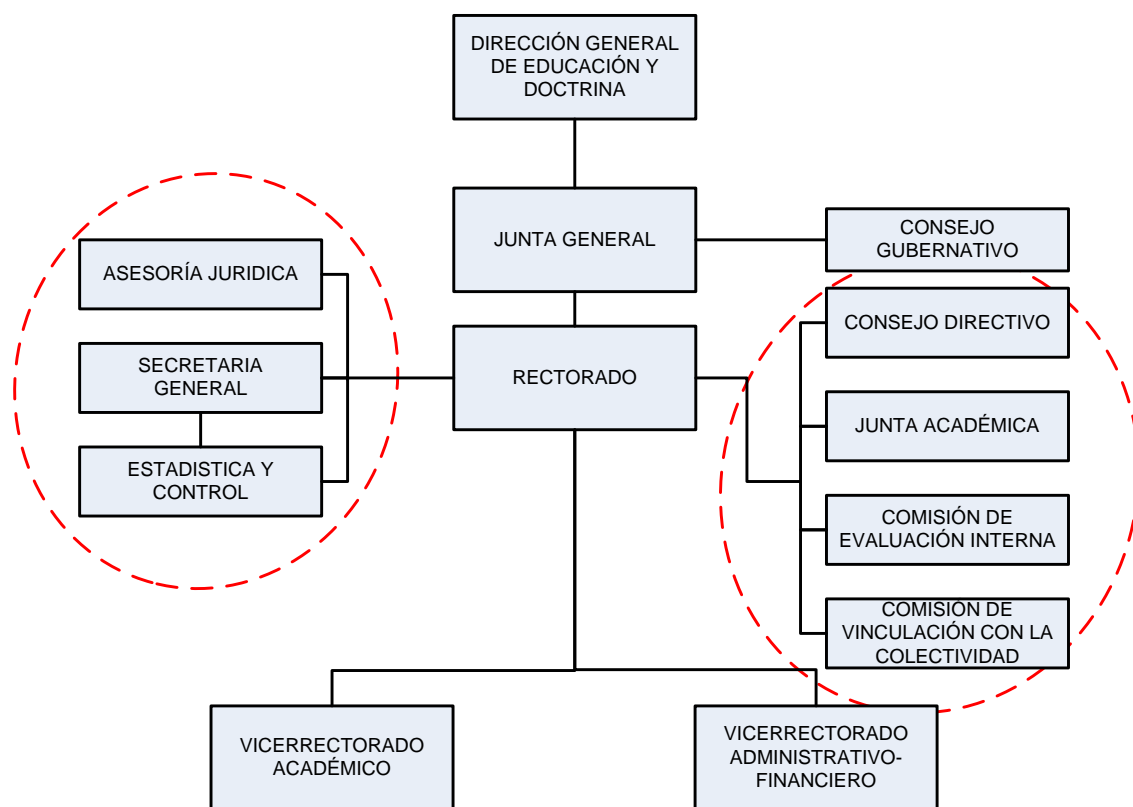


Figura N° 2.8 Organigrama Propuesto “Órganos de Apoyo”

Estadística y Control pasan ser una división subordinada al Vicerrectorado Académico. Esta distribución de organismos de apoyo se ajusta mejor a la realidad institucional, considerando las atribuciones y obligaciones de las mismas, contempladas en los Estatutos y Reglamento Interno vigentes.

El *Vicerrectorado Administrativo-Financiero* está conformado por dos departamentos: administrativo y financiero, cada uno con las divisiones respectivas, donde se denota su reducción, lo que se debe al cambio en el manejo de finanzas públicas, el proceso que lleva a cabo el actual Gobierno en las instituciones públicas.

No obstante, el Vicerrectorado Administrativo cambia por completo su estructura y pasa ser conformado por los departamentos indicados en el grafico adjunto.

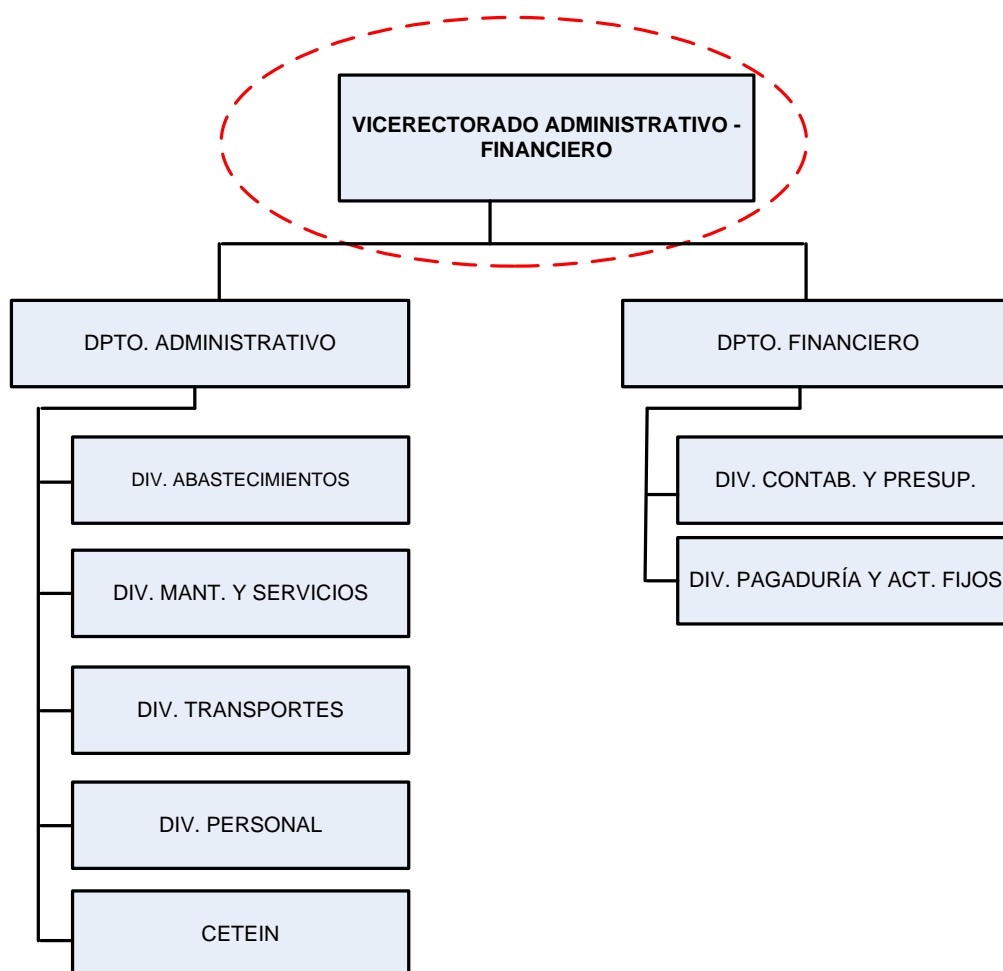


Figura N° 2.9 Organigrama Propuesto “Área Administrativa-Financiera”

La creación de departamentos de Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad está concebida con el propósito de fortalecer la realización de las Funciones que demandan órganos reguladores de la educación superior y los cuales fueron aclarados al inicio de esta sección. A su vez, de cada uno de los departamentos se despliegan las divisiones respectivas, donde, por ejemplo, la división Estadística y Control forma parte del Departamento de Carreras Tecnológicas. De este modo, la problemática del organigrama actual que se privilegia la administración sobre la función académica quedaría corregida.

El *Departamento de Docencia* que se encargará del diseño y la evaluación de los currículos, la planificación y evaluación de los procesos formativos, la modernización del proceso enseñanza-aprendizaje, actualización y capacitación permanente en lo pedagógico estará integrado por tres divisiones: planificación curricular, evaluación y orientación y bienestar estudiantil.

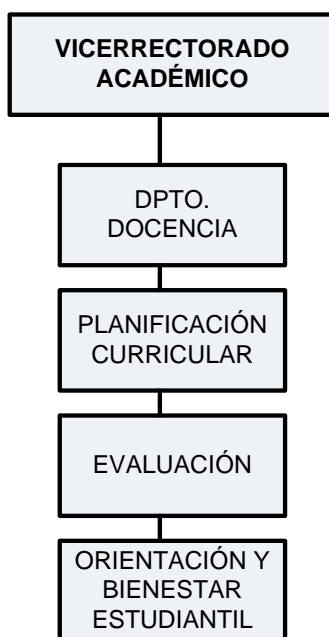


Figura N° 2.10 Organigrama Propuesto “Departamento de Docencia”

La creación de las divisiones de Planificación y Evaluación coadyuvará a la aplicación adecuada del Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas, basado en el enfoque por competencias, el cual prioriza los procesos de planificación y evaluación. Como podemos visualizar la planificación académica se independiza de la división de evaluación, constituyéndose esta última como el ente encargado de llevar adelante la evaluación curricular, evaluación docente, evaluación de asignaturas y todo lo relacionado a la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje. A su vez, La división del DOBE (Orientación y Bienestar Estudiantil), trabajará en conjunto con las divisiones del departamento de docencia dando asesoría, charlas motivacionales y ayuda psicológica al personal de alumnos, padres de familia y trabajando estrechamente con docentes fin mejorar los procesos académicos.

El **Departamento de Carreras Tecnológicas** aglutina la oferta académica en carreras de tecnologías que tiene actualmente el CETNAV. Este departamento se encargará de la planificación, ejecución, control y monitoreo de los diseños curriculares, planes de estudios, syllabus que se ejecutaren en las diferentes sedes y subsedes en las cuales se ejecutaren periodos académicos correspondientes a las carreras de tecnología que oferta el CETNAV. Este departamento está integrado por tres divisiones: Coordinación Académica, áreas del conocimiento y división de estadística y control.

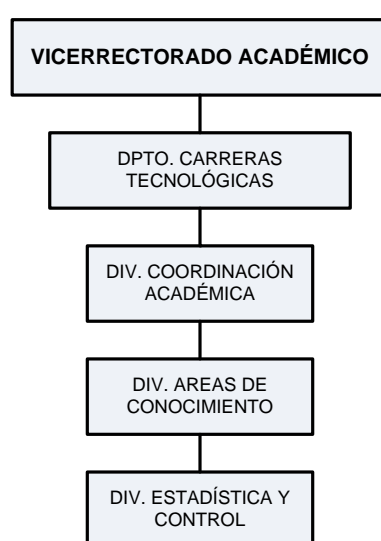


Figura N° 2.11 Organigrama Propuesto “Departamento de Carreras Tecnológicas”

El justificativo para la constitución del **Departamento de Cursos** con sus divisiones de Cursos de Ascenso y Cursos de Capacitación Ocupacional se debe al hecho de que el Centro Tecnológico Naval está a cargo de la gestión y ejecución no únicamente de las carreras de Tecnologías, además se suman los cursos de ascenso para especialidades de Administración, Informática, Especialistas y Curso de Administración Militar “Mando y Liderazgo”, así como los cursos del Centro de Capacitación Ocupacional que son dirigidos a la sociedad civil y dependientes de personal naval-militar en las áreas industrial y administrativa.

El *Departamento de Investigación* abarcará todas las actividades relacionadas con la investigación, impulsándola de manera planificada y sistemática, más articulada a la docencia y a la vinculación con la comunidad. Este departamento constará de tres divisiones: Investigación y desarrollo, Proyectos de Graduación, Laboratorios y Talleres. A través del mismo departamento serán canalizados los proyectos de investigación, trabajos de graduación, dirección y evaluación de trabajos de grado para lo cual se utilizará la infraestructura desplegada en los laboratorios y talleres del CETNAV.

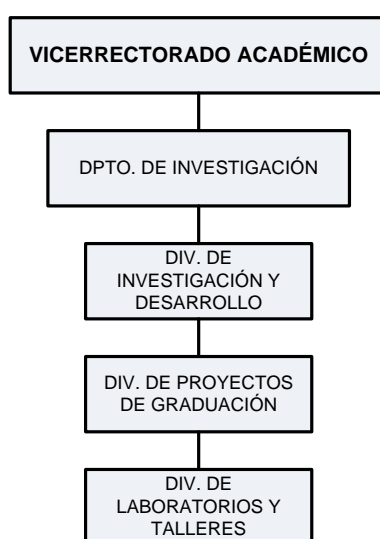


Figura N° 2.12 Organigrama Propuesto “Departamento de Investigación”

La constitución del departamento que se responsabilizará por la planificación y ejecución de proyectos de cooperación con la colectividad, permitirá potenciar la Función de Vinculación con la Colectividad, involucrando a toda comunidad institucional: autoridades, docentes, investigadores y alumnos.

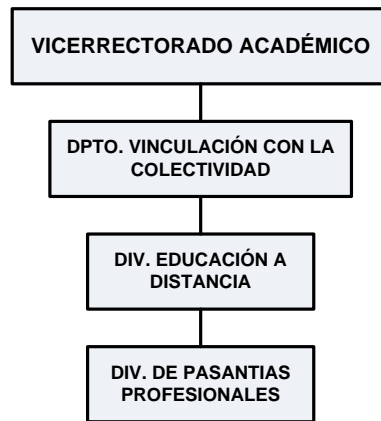


Figura N° 2.13 Organigrama Propuesto “Departamento de Vinculación con la Colectividad”

Contar con un departamento de Tripulantes-Alumnos con las divisiones de Instrucción Militar, Educación Física y Deportes fortalecerá la instrucción militar y la cultura física como parte integral de la carrera naval del personal de tripulación al desarrollar una cultura hacia el mejoramiento físico y práctica deportiva y fomentará la participación de alumnos en eventos deportivos a nivel institucional, nacional e internacional.

La inclusión de las Escuelas De Formación (ESGRUM, ESDEIM) y Escuelas Básicas (ESDESU, ESDEAV, ESDEHI, ESDESS, ESCABA) en el organigrama propuesto de modo no vinculante es motivada por el hecho que el primer y segundo año de las carreras tecnológicas del CETNAV se realizan en las Escuelas de Formación y el tercer año en Escuelas Básicas de la Armada. Eso implica que parte de la formación académica profesional del estudiante es realizada en estos repartos, motivo por el cual el CETNAV está ligado académicamente a cada uno de ellos.

Consideramos que el organigrama del Centro Tecnológico Naval propuesto en todo su conjunto potenciará la gestión administrativa y académica del Centro, favoreciendo el desarrollo de las actividades de dirección, planificación, organización institucional, manejo económico-financiero, evaluación y acreditación institucional.

CAPÍTULO 3

LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

3.1. METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Al definir el organigrama para el Centro Tecnológico Naval, los puestos de los departamentos de Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad con sus respectivas divisiones ya fueron clasificados, debido que un organigrama establece las relaciones entre los puestos dentro de una organización. Los cargos, correspondientes a cada posición del organigrama y el número de estos, se presentan a continuación.

<i>DEPARTAMENTO</i>	<i>DEPARTAMENTO Y/O DIVISIÓN</i>	<i>CARGOS</i>	<i>NÚMERO DE PERSONAS</i>
Departamento de Docencia	<i>Departamento de Docencia</i>	<i>Jefe del Departamento de Docencia</i>	<i>1</i>
	<i>División de Planificación Curricular</i>	<i>Planificador Educativo</i>	<i>1</i>
	<i>División de Evaluación</i>	<i>Evaluador Educativo</i>	<i>1</i>
	<i>División de Orientación y Bienestar Estudiantil</i>	<i>Psicólogo Educativo</i>	<i>1</i>
Departamento de Investigación Científica y Tecnológica	<i>Departamento de Investigación Científica y Tecnológica</i>	<i>Jefe del Departamento de Investigación Científica y Tecnológica</i>	<i>1</i>

	<i>División de Investigación y desarrollo</i>	<i>Docente Investigador</i>	<i>1</i>
	<i>División de Proyectos de Graduación</i>	<i>Coordinador de Trabajos de Graduación</i>	<i>1</i>
	<i>División de Laboratorio y Talleres</i>	<i>Encargado de Laboratorio</i>	<i>3</i>
		<i>Encargado de Taller</i>	<i>3</i>
<i>Departamento de Vinculación con la Colectividad</i>	<i>Departamento de Vinculación con la Colectividad</i>	<i>Jefe del Departamento de Vinculación con la Colectividad</i>	<i>1</i>
	<i>División de Educación a distancia</i>	<i>Coordinador de Educación a Distancia</i>	<i>1</i>
	<i>División de Pasantías Profesionales</i>	<i>Coordinador de Pasantías Profesionales</i>	<i>1</i>

Figura 3.1 Cargos por Divisiones y Departamentos

Actualmente los siguientes puestos no existen en el orgánico del CETNAV: Planificador Educativo, Evaluador Educativo, Docente Investigador, Jefe del Departamento de Vinculación con la colectividad, Coordinador de Educación a Distancia, Coordinador de pasantías profesionales, los mismos deberán crearse al implementar la propuesta. El resto de cargos ya constan en el orgánico del Centro Tecnológico Naval, sin embargo deben de ser analizados y distribuidos en el organigrama propuesto.

La definición de relación entre los puestos en el organigrama constituye el primer paso para el diseño del perfil de puesto por competencias, donde por competencias se entenderán competencias conductuales o de gestión.

El siguiente paso es la descripción del puesto que incluirá los siguientes aspectos:

Identificación del puesto que detalla el título del puesto, área/departamento/división, ocupante, dependencia jerárquica, fecha, nombres quien elabora, firma del ocupante y superior.

Misión del puesto, es decir una breve descripción de actividades principales que resumen el propósito del puesto.

Principales resultados del puesto que deberá relevar las acciones – funciones (¿Qué hace? - ¿dónde lo hace?) del ocupante y resultado final esperado (¿Para qué lo hace?).

Organización se indicará los puestos que dependen jerárquicamente.

Autoridad, donde se establece los límites de autoridad del puesto, las relaciones y las decisiones para los cuales está facultado el cargo, así como las recomendaciones, lo que permite determinar los requisitos excluyentes.

Contexto incluirá los requerimientos del entorno social, así como las relaciones del puesto con otras personas dentro y fuera del instituto: a quien reporta, supervisa, con quien trabaja, otros.

Principales conocimientos, experiencias y habilidades que se requieren para el puesto dado.

Requisitos excluyentes y no excluyentes, señalarán lo más necesario para cada cargo.

Perfil por competencias, en esta parte se especifican las competencias generales y competencias específicas del puesto, donde competencias generales son aquellas que deben poseer todos los integrantes del instituto y reflejan valores y conceptos ligados a la estrategia y que todos los colaboradores deberían evidenciar en algún grado. En cambio, las competencias específicas se refieren a un área en particular. Tanto para

las competencias generales, como específicas, serán asignados los niveles o grados requeridos para el adecuado desempeño del cargo.

Esta descripción de puestos, incluyendo las competencias, obedece a una serie de acciones que permiten realizar el análisis detallado de cada uno de ellos y para tal fin se utilizaron varios métodos y técnicas, los mismas que se describen a continuación.

Para la recopilación de la información y posterior análisis de los puestos se utilizó las siguientes técnicas: entrevistas, observación, talleres y análisis de documentos. Los documentos que han servido de apoyo para los puestos existentes en el orgánico de la institución son los Estatutos, Reglamento Interno, Guías Funcionales del Centro Tecnológico Naval y otros.

Debido que el número de puestos por cada posición del organigrama es reducido (01 en mayoría de los casos) se realizaron las entrevistas con el personal involucrado. Esta técnica se aplicó también para los cargos que no existen actualmente en la institución y en este caso se ha recurrido a otros Institutos de Educación Superior. Los resultados obtenidos de las entrevistas se completaron con el estudio de la documentación existente como estatutos, reglamentos, etc, los mismos que fueron analizados posteriormente en los talleres de trabajo entre los Directivos, Jefes Departamentales y Coordinadores Académicos.

En cambio, para el levantamiento de competencias la técnica predominante fue el panel de expertos, debido que los suscritos pertenecen a la plana directiva de la institución y por tratarse de un tema completamente nuevo para muchos involucrados.

La definición de las competencias generales (todos miembros de la organización deben poseerlas en mayor o menor grado) se ha realizado mediante talleres de reflexión y discusión en función de la misión, visión, valores y estrategia del instituto. Del mismo modo, se ha realizado el levantamiento de competencias específicas por áreas. Según del cronograma propuesto del CETNAV, se tiene dos áreas bien definidas: Administrativo-Financiera y Académica. Debido que este trabajo enfoca el área Administrativa, la definición de las competencias específicas se centró en la misma. Sin embargo, en este último caso en los talleres de trabajo también intervino el personal que se desempeña en el área Administrativa.

Una vez confeccionado el primer borrador de competencias generales y específicas se ha procedido su análisis para elaboración del documento final que es Diccionario de Competencias. Es de señalar que cada competencia (general y específica) tiene apertura en cuatro grados o niveles, conforme la clasificación de la autora M. Alles (2009) como fue expuesto en el primer capítulo:

A: alto.

B: muy bueno, por sobre estándar.

C: bueno, en muchos casos representa el nivel requerido para el puesto.

D: nivel mínimo de competencia, a veces grado no satisfactorio.

Tanto la competencia como sus respectivos grados están declarados en función de capacidades que debe poseer el ocupante del puesto, es decir el Diccionario de Competencias contempla la descripción detallada de cada una de las competencias y sus respectivos grados. Para la elaboración del Diccionario de competencias se han considerado las competencias propuestas por la investigadora Marta Alles en su texto de última edición “Nuevo enfoque Diccionario por competencias La Trilogía”.

A partir del descriptivo del puesto que detalla las funciones y tareas a realizar y cotejando con el Diccionario de Competencias se “asignan” las competencias con sus respectivos grados o niveles a los puestos del organigrama propuesto. La palabra asignar las competencias se utiliza en el medio con frecuencia, pero es de precisar que en realidad las competencias no se asignan, sino se identifican que capacidades que son necesarias para desempeñarse exitosamente en un puesto.

Los perfiles que serán expuestos en las siguientes secciones, junto con las competencias generales y específicas, requeridas para los cargos, así como el Diccionario de Competencias, fortalecerán significativamente la función Gestión Administrativa como una de las principales funciones para la realización de las tres funciones descritas anteriormente: Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad.

3.2. PERFILES DEL DEPARTAMENTO DE DOCENCIA

3.2.1. PERFIL DE PUESTO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DOCENCIA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: <i>Jefe del Departamento de Docencia</i>	Fecha:
Departamento: <i>Docencia</i>	Preparado por:
Ocupante:	Firma del Ocupante:
Dependencia Jerárquica: <i>Vicerrector Académico</i>	Firma del Superior:

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar los procesos de formación científico-técnica y humanística de alumnos con relación al currículo, de selección y mejora continua de cualidades profesionales del personal docente, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por el CONESUP, CONEA y Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada (DIGEDO), con el fin de conseguir excelencia académica y satisfacer los requerimientos de la Armada del Ecuador.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Supervisar el proceso de planificación curricular que se ejecuta a nivel mesocurricular en la institución.</i>	<i>Lograr que el proceso de planificación responda a las tendencias actuales de educación y sea acorde al Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas.</i>
<i>Definir las estrategias de evaluación del diseño curricular y desempeño profesional del docente que sean aplicadas en el instituto.</i>	<i>Fortalecer la evaluación educativa en el enfoque por competencias en ámbitos del currículo y calidad docente.</i>
<i>Realizar el seguimiento del programa de seguimiento a los graduados en los repartos operativos de la Armada.</i>	<i>Tomar decisiones pertinentes en el mejoramiento de la calidad y pertinencia del currículo.</i>
<i>Gestionar planes de perfeccionamiento del personal docente e instructores en el área pedagógica.</i>	<i>Contar con el personal docente e instructores altamente calificado y comprometido con la institución.</i>
<i>Participar en los procesos de selección del personal docente en coordinación con el Departamento de Carreras</i>	<i>Optimizar los procedimientos del proceso de selección del personal docente para contribuir a la calidad de</i>

<i>Tecnológicas.</i>	<i>docencia.</i>
<i>Sugerir y presentar al Vicerrector Académico sugerencias innovadoras para actualización del proceso de enseñanza aprendizaje en el instituto.</i>	<i>Mejorar los procesos formativos en su orientación al logro de aprendizajes significativos.</i>
<i>Promover y participar en el proceso de autoevaluación y acreditación de la institución.</i>	<i>Coadyuvar para el logro de certificación de todos los procesos y carreras de la institución.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Planificador Educativo</i>	<i>Planificador Educativo</i>
<i>Evaluador Educativo</i>	<i>Psicólogo Educativo</i>
<i>Secretaria</i>	<i>x</i>

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para administrar los procesos formativos de alumnos en ámbitos del diseño, planificación y evaluación curricular e integrar el comité para selección del personal docente.</i>	<i>Realizar propuestas para el fortalecimiento de formación integral de educandos, integrando la formación científica técnica y la formación humanística.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> <i>En forma interna cumple con las normas y procedimientos del Instituto, establecidas en El Manual de Procedimientos, Reglamento Interno y Estatutos del CETNAV.</i> <i>Cumple con la reglamentación educativa y administrativa emitida por los organismos reguladores de la educación superior en el Ecuador y órganos educativos de la Armada, así como con las Leyes y Reglamentos de la Armada del Ecuador.</i> <i>Se relaciona internamente con otros Jefes Departamentales, Coordinadores, personal militar, docentes, alumnos, Supervisa las tareas de las divisiones a su cargo, reporta al Vicerrector Educativo, participa en las Juntas Académicas y otras reuniones de carácter académico.</i> <i>Externamente el cargo se relaciona con otras Escuelas de Formación y Escuelas Básicas, donde se imparten las Tecnologías y la Dirección de</i>
--

Educación y Doctrina de la Armada para tratar aspectos de carácter educativo.

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- *Profesional universitario con formación en las áreas de Administración, Educación, Psicología y afines.*
- *Estudios de post grado en Educación Superior*
- *Conocimientos adicionales de gestión por competencias, certificaciones, y autoevaluación y acreditación de instituciones de educación superior.*
- *Conocimiento de utilitarios de Windows y manejo de Internet a nivel usuario.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel y estudios de postgrado.

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

Mínimo 5 años de experiencia docente comprobada.

No excluyentes:

Sexo, edad, condición política, religiosa, estado civil, discapacidad.

PERFIL DE COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>		x		
	<i>Liderazgo</i>	x			
	<i>Compromiso</i>		x		
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>	x			
	<i>Responsabilidad</i>		x		
	<i>Calidad y mejora continua</i>		x		
	<i>Trabajo en equipo</i>	x			
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>		x		
	<i>Credibilidad técnica</i>	x			
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>	x			

3.2.2. PERFIL DE PUESTO DEL PLANIFICADOR EDUCATIVO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: <i>Planificador Educativo</i>	Fecha:
Departamento: <i>Docencia</i>	División: <i>Planificación Curricular</i>
Preparado por:	
Ocupante:	Firma del Ocupante:
Dependencia Jerárquica: <i>Jefe Departamento de Docencia</i> Firma del Superior:	

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar el proceso de planificación a nivel mesocurricular de tecnologías y cursos de ascenso, de acuerdo a los lineamientos generales emanados en la macro planificación y las políticas y directrices emitidas por los organismos reguladores de Educación Superior.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Elaborar el Perfil Profesional del graduado que comprenderá el conjunto de competencias genéricas y específicas del profesional para ser considerado competente.</i>	<i>Relacionar los requerimientos del campo ocupacional con las competencias genéricas y específicas en función de las necesidades de la Armada.</i>
<i>Desarrollar Plan Curricular de los cursos a ejecutarse en base del perfil profesional y plan de carrera vigentes.</i>	<i>Optimizar la relación ente los principales contenidos de estudio y las competencias genéricas y específicas a desarrollar, mediante red lógica de contenidos.</i>
<i>Colaborar en la elaboración de Programa de Asignatura, productos y proyectos integradores.</i>	<i>Fortalecer la estructura de los productos integradores del curso en función de los contenidos programáticos, tareas y productos integradores de las asignaturas.</i>
<i>Participar en el diseño del Plan General de Enseñanza como documento básico de planificación, ejecución y evaluación de las actividades académicas para</i>	<i>Contribuir al mejoramiento de actividades de planificación de los cursos para optimización de recursos económicos.</i>

<i>cada curso.</i>	
<i>Capacitar al personal docente e instructores en planificación curricular por competencias y estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje.</i>	<i>Mejorar el desempeño profesional del personal docente e instructores acorde a las exigencias de educación contemporánea.</i>
<i>Asesorar al Jefe del Departamento de Docencia en aspectos relacionados con la planificación educativa.</i>	<i>Fortificar la toma de decisiones de directivos a tomar a nivel de planificación educativa.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Docentes</i>	<i>Alumnos</i>
<i>x</i>	<i>x</i>

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para administrar el proceso de planificación a nivel mesocurricular de tecnologías y cursos de ascenso y la determinación de estrategias metodológicas activas para la enseñanza.</i>	<i>Proponer y profundizar el empleo de diversos métodos de enseñanza-aprendizaje por parte de los docentes, instructores y alumnos, basados en el enfoque por competencias.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> <i>En forma interna cumple con las normas y procedimientos del Instituto, establecidas en El Manual de Procedimientos, Reglamento Interno y Estatutos del CETNAV.</i> <i>Cumple con las normativas y políticas emitidas por los organismos reguladores de la educación superior en el Ecuador y de la Armada del Ecuador.</i> <i>Se relaciona internamente con el cargo del Evaluador Educativo, Coordinadores, docentes, alumnos, reporta sobre las tareas a su cargo al Jefe del Departamento de Docencia, participa en las Juntas Académicas y otras reuniones de carácter académico.</i> <i>Externamente el cargo se relaciona con otras Escuelas de Formación y Escuelas Básicas, donde se imparten las Tecnologías y para tratar aspectos de carácter educativo.</i>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- *Profesional universitario con formación en las áreas de Administración Educativa, Educación y afines.*
- *Estudios de post grado en Educación Superior*
- *Conocimientos adicionales en planificación educativa, estadística educativa, certificaciones, y autoevaluación y acreditación de instituciones de educación superior.*
- *Conocimiento de utilitarios de Windows y manejo de Internet a nivel usuario.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel y estudios de postgrado.

Mínimo 3 años de experiencia docente comprobada.

No excluyentes:

Sexo, edad, condición política, religiosa, estado civil, discapacidad.

PERFIL DE COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>			<i>x</i>	
	<i>Liderazgo</i>		<i>x</i>		
	<i>Compromiso</i>			<i>x</i>	
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>		<i>x</i>		
	<i>Responsabilidad</i>				<i>x</i>
	<i>Calidad y mejora continua</i>			<i>x</i>	
	<i>Trabajo en equipo</i>			<i>x</i>	
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>			<i>x</i>	
	<i>Credibilidad técnica</i>		<i>x</i>		
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>				<i>x</i>

3.2.3. PERFIL DE PUESTO DEL EVALUADOR EDUCATIVO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: <i>Evaluador Educativo</i>	Fecha:
Departamento: <i>Docencia</i>	División: <i>Evaluación</i>
Preparado por:	
Ocupante:	Firma del Ocupante:
Dependencia Jerárquica: <i>Jefe Departamento Docencia</i> Firma del Superior:	

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar los procesos de evaluación del diseño curricular y desempeño profesional del personal docente, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por los organismos reguladores de Educación Superior y al Modelo Educativo Vigente.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Recopilar la información sobre la ejecución del diseño curricular mediante aplicación de encuestas a miembros del nivel directivo, los docentes y alumnos.</i>	<i>Actualizar el diseño curricular en lo relacionado a los contenidos, estrategias metodologías y de evaluación, administración y otros en base a los resultados de evaluación.</i>
<i>Realizar la valoración del desempeño funcional del graduado a través de aplicación de formatos de evaluación destinados a los ex-alumnos y sus jefes inmediatos.</i>	<i>Detectar los requerimientos de la Armada en el desempeño de las funciones y contribuciones en el cumplimiento de las tareas de los graduados y realizar ajustes necesarios al currículo.</i>
<i>Capacitar a los miembros del nivel directivo, docentes y alumnos en los componentes de los instrumentos para evaluar el desempeño profesional de los docentes e instructores.</i>	<i>Mejorar el proceso de evaluación del desempeño profesional de los docentes e instructores para contar con el personal altamente calificado y comprometido con la institución.</i>
<i>Conformar el equipo de evaluación para el desempeño del personal docente e instructores que será designado por el Jefe del Departamento Docente.</i>	<i>Contribuir al mejoramiento de calidad docente a través de la profundización en el empleo por parte del docente de las metodologías activas, el uso de las TICS y evaluación, centrada en la consecución de las competencias.</i>
<i>Participar en el proceso de autoevaluación y acreditación de la</i>	<i>Coadyuvar para el logro de certificación de todos los procesos y</i>

<i>institución.</i>	<i>carreras de la institución.</i>
<i>Asesorar al Jefe del Departamento de Docencia en aspectos relacionados con la evaluación educativa.</i>	<i>Fortalecer la toma de decisiones de los miembros del nivel directivo a nivel de evaluación educativa.</i>
<i>Colaborar en el diseño del Plan General de Enseñanza como documento básico de planificación, ejecución y evaluación de las actividades académicas para cada curso.</i>	<i>Contribuir al mejoramiento de actividades de evaluación de los cursos para optimización de recursos económicos.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Docentes</i>	<i>Alumnos</i>
<i>X</i>	<i>x</i>

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para administrar los procesos de evaluación del diseño curricular y desempeño profesional del personal docente.</i>	<i>Unificar los Manuales de Evaluación en Escuelas de Formación y Escuelas Básicas para los cursos donde se imparte la Tecnología.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> <i>En forma interna cumple con las normas y procedimientos del Instituto, establecidas en El Manual de Procedimientos, Reglamento Interno y Estatutos del CETNAV.</i> <i>Cumple con las normativas y políticas emitidas por los organismos reguladores de la educación superior en el Ecuador y de la Armada del Ecuador.</i> <i>Se relaciona internamente con el cargo del Planificador Educativo, Coordinadores, Estadístico, docentes, alumnos, reporta sobre las tareas a su cargo al Jefe del Departamento de Docencia, participa en las Juntas Académicas y otras reuniones de carácter académico.</i> <i>Externamente el cargo se relaciona con otras Escuelas de Formación y Escuelas Básicas, donde se imparten las Tecnologías y para tratar aspectos de carácter educativo.</i>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y

HABILIDADES

- *Profesional universitario con formación en las áreas de Administración y Supervisión Educativa, Educación y afines.*
- *Estudios de post grado en Educación Superior.*
- *Conocimientos adicionales en evaluación educativa, estadística educativa, certificaciones, y autoevaluación y acreditación de instituciones de educación superior.*
- *Conocimiento de utilitarios de Windows y manejo de Internet a nivel usuario.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel y estudios de postgrado.

Mínimo 3 años de experiencia docente comprobada.

No excluyentes:

Sexo, edad, condición política, religiosa, estado civil, discapacidad.

PERFIL DE COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>			<i>x</i>	
	<i>Liderazgo</i>		<i>x</i>		
	<i>Compromiso</i>			<i>x</i>	
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>		<i>x</i>		
	<i>Responsabilidad</i>				<i>x</i>
	<i>Calidad y mejora continua</i>			<i>x</i>	
	<i>Trabajo en equipo</i>			<i>x</i>	
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>			<i>x</i>	
	<i>Credibilidad técnica</i>		<i>x</i>		
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>				<i>x</i>

3.2.4. PERFIL DE PUESTO DEL PSICÓLOGO EDUCATIVO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: <i>Psicólogo Educativo</i>	Fecha:
Departamento: <i>Docencia</i>	División: <i>Orientación y Bienestar Estudiantil</i>
Preparado por:	
Ocupante:	Firma del Ocupante:
Dependencia Jerárquica: <i>Jefe Departamento Docencia</i>	Firma del Superior:

MISIÓN DEL PUESTO

Contribuir al mejoramiento del proceso educativo, asistiendo a los alumnos en las diferentes etapas de su desarrollo personal, a fin de que logren adquirir conciencia de su responsabilidad como integrantes de su grupo, institución y sociedad para tomar decisiones adecuadas frente a situaciones diversas.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Organizar y ejecutar evaluaciones psicológicas durante el proceso de selección de aspirantes a alumnos del Instituto y para determinación de su orientación profesional.</i>	<i>Contribuir al mejoramiento de selección de aspirantes a alumnos y direccionar la orientación profesional de alumnos durante su formación en el Instituto.</i>
<i>Realizar diagnósticos integrales sobre aspectos psicológicos sociales económicos, de salud, vocacionales de los alumnos y elaborar las carpetas de seguimiento.</i>	<i>Coordinar acciones con los docentes para mejorar el desenvolvimiento de los alumnos y su rendimiento académico.</i>
<i>Planificar y desarrollar actividades tendientes a prevenir y controlar problemas conductuales y de rendimiento académicos de los alumnos.</i>	<i>Detectar, informar y orientar a las autoridades, personal docente, coordinadores de área, Departamento de Formación Naval, sobre aspecto de carácter psicológico de los alumnos.</i>
<i>Coordinar y participar en el desarrollo de programas que propicien el fortalecimiento de valores humanos, hábitos de estudio y de trabajo.</i>	<i>Fortalecer el área de relaciones humanas, integración y convivencia de toda la comunidad del reparto para lograr el mejoramiento del clima institucional.</i>
<i>Colaborar en el diseño del Plan General de Enseñanza como documento básico de planificación, ejecución y evaluación de las actividades académicas para cada</i>	<i>Contribuir a la prevención y control de problemas psicológicos de los educandos mediante el plan de psicología educativa que forma parte</i>

<i>curso.</i>	<i>del Plan General De Enseñanza.</i>
---------------	---------------------------------------

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Alumnos</i>	<i>x</i>
<i>X</i>	<i>x</i>

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para el diseño y aplicación de los instrumentos de evaluación psicológica de alumnos y desarrollo de los programas de prevención.</i>	<i>Promover las actividades tendientes al fortalecimiento de principios y valores de los educandos, desarrollando su sentido de pertinencia y comprometimiento institucional.</i>

CONTEXTO

- En forma interna cumple con las normas y procedimientos del Instituto, establecidas en El Manual de Procedimientos, Reglamento Interno y Estatutos del CETNAV.*
- Cumple con las normativas y políticas emitidas por los organismos reguladores de la educación superior en el Ecuador y de la Armada del Ecuador.*
- Se relaciona internamente con docentes, alumnos, reporta sobre las tareas a su cargo al Jefe del Departamento de Docencia, participa en las Juntas Académicas y otras reuniones de carácter académico.*
- Externamente el cargo se relaciona con otras Escuelas de Formación y Escuelas Básicas, donde se imparten las Tecnologías y para solucionar los problemas en el área psicológica.*

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- Profesional universitario con formación en las áreas de Psicología Educativa o Psicología Clínica.*
- Conocimientos adicionales en manejo de grupos, relaciones humanas, estadística educativa.*
- Conocimiento de utilitarios de Windows y manejo de Internet a nivel usuario.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel.

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

No excluyentes:

Sexo, edad, condición política, religiosa, estado civil, discapacidad.

PERFIL DE COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>			<i>x</i>	
	<i>Liderazgo</i>		<i>x</i>		
	<i>Compromiso</i>			<i>x</i>	
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>			<i>x</i>	
	<i>Responsabilidad</i>				<i>x</i>
	<i>Calidad y mejora continua</i>			<i>x</i>	
	<i>Trabajo en equipo</i>				<i>x</i>
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>			<i>x</i>	
	<i>Credibilidad técnica</i>		<i>x</i>		
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>				<i>x</i>

3.3 PERFILES DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 PERFIL DE PUESTO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: *Jefe del Departamento de Investigación Científica y Tecnológica*

Fecha:.....

Departamento: *Investigación*

Preparado por:.....

Ocupante:.....

Firma del Ocupante:.....

Dependencia Jerárquica: *Vicerrector Académico* **Firma del Superior:**.....

MISIÓN DEL PUESTO

Supervisar y asesorar la ejecución de los procesos académicos en el ámbito de la investigación científica y tecnológica del Centro Tecnológico Naval, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por los órganos reguladores de la educación superior y de la fuerza naval con el fin de conseguir excelencia académica y satisfacer sus requerimientos.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Planificar y supervisar las actividades en el ámbito de la investigación científica y tecnológica del centro.</i>	<i>Cumplir con la planificación académica establecida y aprobada por el Consejo Directivo del CETNAV.</i>
<i>Controlar y evaluar el avance de la planificación y ejecución de las actividades en el ámbito de la investigación científica y tecnológica del centro.</i>	<i>Cumplir con las actividades de investigación establecidas en el POA del Instituto.</i>
<i>Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos y estrategias en el ámbito de la investigación científica y tecnológica del centro.</i>	<i>Alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del CETNAV.</i>
<i>Proponer mejoras al diseño curricular en aspectos técnicos y pedagógicos de las asignaturas y/o</i>	<i>Contribuir a la actualización de conocimientos científico-técnico en el área de la investigación científica y</i>

<i>actividades en el ámbito de la investigación científica y tecnológica del centro.</i>	<i>tecnológica.</i>
<i>Asesorar y controlar el cumplimiento de los procesos académicos de investigación de los repartos educativos de la fuerza naval en los cuales se ejecutan las carreras tecnológicas.</i>	<i>Contribuir a sistematizar los procesos académicos de investigación en la Fuerza Naval.</i>
<i>Asesorar en lo que compete a dar soluciones de problemas que puedan ser resueltos con ciencia y tecnología orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.</i>	<i>Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, utilizando soluciones tecnológicas.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Coordinador de Proyectos de Grado</i>	<i>Docente investigador</i>
<i>X</i>	<i>x</i>
<i>Encargado de Laboratorio</i>	<i>Encargado de Taller</i>
<i>X</i>	<i>x</i>

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para administrar, los procesos de investigación científica y tecnológica, aprobar, asesorar y encaminar la investigación del Centro Tecnológico Naval.</i>	<i>Establecer líneas de investigación acorde a las necesidades de la Armada del Ecuador y de la sociedad.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> • <i>En forma interna cumple tanto con las leyes y reglamentos de la Armada del Ecuador como con las regulaciones establecidas por los órganos reguladores de la educación superior.</i> • <i>Cumple con lo dispuesto en el Reglamento Interno del CETNAV.</i> • <i>Externamente el cargo se relaciona con repartos operativos, fin encaminar la investigación científica y tecnológica acorde a las necesidades y requerimientos de la fuerza naval.</i>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- *Profesional universitario con formación en áreas Técnicas (Electricidad, electrónica, informática, industrial, mecánica, telecomunicaciones o afines).*
- *Indispensable con estudios de post-grado en área técnica.*
- *Experiencia como director de tesis, tutor en trabajos de investigación o proyectos de graduación.*
- *Conocimientos adicionales en planificación, ejecución y evaluación de procesos académicos en instituciones de educación superior.*
- *Conocimientos en leyes, reglamentos y normativas que rigen la educación superior nacional.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel y estudios de postgrado.

Mínimo 7 años de experiencia docente comprobada.

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

No excluyentes:

Sexo, edad, condición política. Religiosa, Estado civil, discapacidad.

PERFIL DE COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS	A	B	C
GENERALES	<i>Ética</i>		x	
	<i>Liderazgo</i>	x		
	<i>Compromiso</i>		x	
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>	x		
	<i>Responsabilidad</i>		x	
	<i>Calidad y mejora continua</i>		x	
	<i>Trabajo en equipo</i>	x		
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>		x	
	<i>Credibilidad técnica</i>	x		
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>			x

3.3.2 PERFIL DE PUESTO DEL DOCENTE INVESTIGADOR

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: <i>Docente Investigador</i>	Fecha:
Departamento: <i>Investigación</i>	División: <i>Investigación y Desarrollo</i>
Preparado por:	
Ocupante:	Firma del Ocupante:
Dependencia Jerárquica: <i>Jefe Departamento Investigación Científica y Tecnológica</i>	
Firma del Superior:	

MISIÓN DEL PUESTO

Guiar el aprendizaje y la cultura investigativa de los estudiantes, promoviendo su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas, teniendo en cuenta sus individualidades, logrando que construyan su propio conocimiento, de acuerdo a las políticas emitidas por la Fuerza Naval, con el fin de conseguir excelencia académica y contribuir al desarrollo de la Armada del Ecuador y de la comunidad.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Formular y desarrollar proyectos con la participación activa de los estudiantes, en las líneas de investigación establecidas por el Instituto.</i>	<i>Contribuir al fortalecimiento de la investigación científica y tecnológica, en el Instituto.</i>
<i>Participar en elaboración y gestión de proyectos de investigación en ámbitos de producción y académicos.</i>	<i>Contribuir al mejoramiento de programas curriculares, así como al desarrollo científico-tecnológico de la sociedad.</i>
<i>Realizar actividad académica mediante el ejercicio de cátedra dentro del horario establecido.</i>	<i>Contribuir a la formación integral y desarrollo de las competencias profesionales de los estudiantes.</i>
<i>Elaborar textos, guías, folletos, videos, software y otro material didáctico de apoyo a la investigación científica y tecnológica.</i>	<i>Alcanzar al mejoramiento de práctica pedagógica, permitiendo el logro de aprendizajes significativos de los educandos.</i>

<i>Concurrir a los actos académicos y oficiales del instituto, así como cumplir las comisiones científicas, pedagógicas, técnicas, administrativas y sociales para las que fuere designado.</i>	<i>Participación activa en la vida institucional con sentido de pertinencia y compromiso con la institución.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

Ninguno	Ninguno
X	x

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para motivar la cultura investigativa y el proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes en el aula, actividades de experimentación en laboratorios y talleres y de gestión institucional.</i>	<i>Realizar propuestas de mejoramiento de práctica docente con relación a las estrategias metodológicas y evaluativas.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> <i>En forma interna cumple con lo dispuesto en el Estatuto, Reglamento Interno y demás normativas del CETNAV, así como con las regulaciones establecidas por los órganos reguladores de la educación superior.</i> <i>Se relaciona internamente con estudiantes, coordinadores académicos, encargados de laboratorios y talleres para resolver necesidades de carácter académico, así como con otros docentes durante realización de actividades académicas conjuntas.</i> <i>Externamente el cargo se relaciona con docentes de otros repartos educativos, fin encaminar la investigación científica y tecnológica acorde a las necesidades y requerimientos de la fuerza naval.</i>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- *Profesional universitario con formación en áreas Técnicas (Electricidad, electrónica, informática, industrial, mecánica, telecomunicaciones o afines).*
- *Indispensable con estudios de post-grado en área técnica.*
- *Experiencia como director de tesis, tutor en trabajos de investigación o proyectos de graduación.*
- *Conocimiento de Office y manejo de las TICs.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel y estudios de postgrado.

Mínimo 5 años de experiencia docente comprobada.

Mínimo 2 años de experiencia en actividades de investigación y desarrollo tecnológico.

No excluyentes:

Sexo, edad, condición política. Religiosa, Estado civil, discapacidad.

PERFIL DE COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>			x	
	<i>Liderazgo</i>		x		
	<i>Compromiso</i>			x	
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>			x	
	<i>Responsabilidad</i>			x	
	<i>Calidad y mejora continua</i>		x		
	<i>Trabajo en equipo</i>		x		
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>			x	
	<i>Credibilidad técnica</i>		x		
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>				x

3.3.3 PERFIL DE PUESTO DEL COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: <i>Coordinador de Trabajos de Graduación</i>		Fecha:
Departamento: <i>Investigación</i>	División: <i>Proyectos de Graduación</i>	
Preparado por:		
Ocupante:	Firma del Ocupante:	
Dependencia Jerárquica: <i>Jefe Departamento Investigación Científica y Tecnológica</i>		
Firma del Superior:		

MISIÓN DEL PUESTO

Supervisar, planificar y asesorar la ejecución y elaboración de los Trabajos de Grado en el Centro Tecnológico Naval, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por los órganos reguladores de la educación superior y de la fuerza naval con el fin de conseguir excelencia académica y satisfacer sus requerimientos.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Planificar y supervisar las actividades de formulación de Trabajos de Grado de las carreras de Tecnologías y del Curso de Mando y Liderazgo.</i>	<i>Cumplir con la planificación académica establecida y aprobada por el Consejo Directivo del CETNAV.</i>
<i>Controlar y evaluar el avance del plan propuesto para el desarrollo de los trabajos de grado.</i>	<i>Dar cumplimiento con las actividades contenidas en el plan de Desarrollo de los trabajos de grado.</i>
<i>Gestionar la aprobación de la planificación general del proceso de elaboración de los Trabajos de Grado ante el Consejo Directivo del CETNAV.</i>	<i>Socializar y dar ejecución a la planificación general del proceso de elaboración de los Trabajos de Grado.</i>
<i>Convocar y delegar a los responsables de los diferentes procesos de elaboración de Trabajos de Grado, directores y tribunales de grado.</i>	<i>Designar obligaciones y establecer lineamientos a los actores involucrados en la elaboración de Trabajos de Grado.</i>
<i>Presentar y proponer al Jefe de Investigación Científica y Tecnológica sugerencias para reformar reglamentos,</i>	<i>Mejorar la elaboración de Trabajos de Grado, mediante la actualización de la normativa legal vigente.</i>

<i>normativas y procedimientos en la elaboración de Trabajos de Grado.</i>	
<i>Asesorar a repartos educativos de la Armada en aspectos técnicos y pedagógicos para la elaboración de proyectos y trabajos de grado.</i>	<i>Contribuir a sistematizar los procesos académicos educativos en la Fuerza Naval.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Docentes</i>	
<i>X</i>	

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para administrar la elaboración y ejecución de los trabajos de grado e integrar la comisión para designación de Directores de trabajos y aprobación de temas de graduación.</i>	<i>Realizar propuestas para implementar mejoras en el desarrollo de los trabajos.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> <i>En forma interna cumple con lo dispuesto en el Estatuto, Reglamento Interno y demás normativas del CETNAV, así como con las regulaciones establecidas por los órganos reguladores de la educación superior.</i> <i>Se relaciona internamente con estudiantes, coordinadores académicos, fin proponer propuestas de trabajos de graduación acordes a las necesidades y requerimientos institucionales.</i> <i>Externamente el cargo se relaciona con Docentes y Jefes de Estudios de otros repartos educativos, fin encaminar proyectos y trabajos de grado acorde a las necesidades y requerimientos de la fuerza naval.</i>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> <i>Profesional universitario con formación en áreas Técnicas (Electricidad, electrónica, informática, industrial, mecánica, telecomunicaciones o afines).</i> <i>Deseable con estudios de post grado en educación superior, diseño</i>

curricular, gerencia educativa o afines.

- *Experiencia como director de tesis, tutor en trabajos de investigación o proyectos de graduación.*
- *Conocimientos adicionales en planificación, ejecución y evaluación de procesos académicos en instituciones de educación superior.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel y estudios de postgrado.

Mínimo 3 años de experiencia docente comprobada.

No excluyentes:

Sexo, edad, condición política. Religiosa, Estado civil, discapacidad.

PERFIL DE COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>			x	
	<i>Liderazgo</i>		x		
	<i>Compromiso</i>			x	
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>		x		
	<i>Responsabilidad</i>		x		
	<i>Calidad y mejora continua</i>			x	
	<i>Trabajo en equipo</i>		x		
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>			x	
	<i>Credibilidad técnica</i>			x	
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>			x	

3.3.4 PERFIL DE PUESTO DEL ENCARGADO DE LABORATORIO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: Encargado de Laboratorio	Fecha:
Departamento: Investigación	División: Laboratorios y Talleres
Preparado por:	
Ocupante:	Firma del Ocupante:
Dependencia Jerárquica: Jefe Departamento Investigación Científica y Tecnológica	
Firma del Superior:	

MISIÓN DEL PUESTO

Brindar el soporte técnico y práctico a las actividades de desarrollo académico mediante el aprovechamiento de las capacidades de enseñanza teórica y práctica que brindan los laboratorios del CETNAV, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por el CONESUP y la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada (DIGEDO), con el fin de conseguir excelencia académica y satisfacer los requerimientos de la Armada del Ecuador.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
Dar soporte a los docentes en las actividades de enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en los laboratorios.	Mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje mediante el uso de metodologías prácticas que involucren la utilización de laboratorios.
Administrar el uso eficiente de los laboratorios y equipos, fin optimizar el tiempo de vida de los mismos.	Aumentar la capacidad de laboratorios, fin los estudiantes de las carreras tecnológicas puedan acceder a los mismos.
Efectuar el mantenimiento preventivo equipos e instrumentación perteneciente a los laboratorios.	Mantener equipos e instrumentación en estado óptimo y operativo.
Supervisar y controlar los mantenimientos correctivos que se efectuaren en los equipos de laboratorio.	Estar informado de mantenimientos, reparaciones y actualizaciones que se efectúen en los laboratorios.
Gestionar las necesidades de	Actualizar y mantener en estado

<i>equipamiento, materiales para el correcto mantenimiento de la infraestructura de los laboratorios.</i>	<i>operativo el equipamiento y materiales de los laboratorios.</i>
---	--

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

Ninguno	Ninguno
X	x

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para apoyar al docente en el proceso enseñanza-aprendizaje mediante la utilización de la infraestructura disponible en los laboratorios del CETNAV. Gestiona el uso eficiente de los mismos.</i>	<i>Realizar propuestas para mejorar y actualizar el equipamiento y ayudas en los laboratorios.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> <i>En forma interna cumple con lo dispuesto en el Estatuto, Reglamento Interno y demás normativas del CETNAV, así como con las regulaciones establecidas por los órganos reguladores de la educación superior.</i> <i>Se relaciona internamente con estudiantes, docentes, coordinadores académicos, fin coordinar actividades de carácter académico.</i> <i>Externamente el cargo se relaciona con Docentes y Jefes de Estudios de otros repartos educativos, fin encaminar proyectos y prácticas utilizando la infraestructura disponible en los laboratorios.</i>
--

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> <i>Profesional universitario con formación en áreas Técnicas (Electricidad, electrónica, informática, industrial, mecánica, telecomunicaciones o afines).</i> <i>Experiencia como laboratorista, docente de materias técnicas u otros.</i>

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:
 Título de tercer nivel.
 Mínimo 3 años de experiencia docente comprobada.

No excluyentes:
 Sexo, edad, condición política. Religiosa, Estado civil, discapacidad

PERFIL DE COMPETENCIAS

En la mayoría de las competencias el nivel es B pero la Ética y el Compromiso deben ser para todos los integrantes de la Institución de nivel A.

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>			x	
	<i>Liderazgo</i>		x		
	<i>Compromiso</i>			x	
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>			x	
	<i>Responsabilidad</i>		x		
	<i>Calidad y mejora continua</i>			x	
	<i>Trabajo en equipo</i>		x		
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>			x	
	<i>Credibilidad técnica</i>		x		
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>			x	

3.3.5 PERFIL DE PUESTO DEL ENCARGADO DE TALLER

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: Encargado de Taller	Fecha:
Departamento: Investigación	División: Laboratorios y Talleres
Preparado por:	
Ocupante:	Firma del Ocupante:
Dependencia Jerárquica: Jefe Departamento Investigación Científica y Tecnológica	
Firma del Superior:	

MISIÓN DEL PUESTO

Brindar el soporte técnico y práctico a las actividades de desarrollo académico mediante el aprovechamiento de las capacidades de enseñanza teórica y práctica que brindan los Talleres del CETNAV, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por el CONESUP y la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada (DIGEDO), con el fin de conseguir excelencia académica y satisfacer los requerimientos de la Armada del Ecuador.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
Dar soporte a los docentes en las actividades de enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en los talleres del CETNAV.	Mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje mediante el uso de metodologías prácticas que involucren la utilización de talleres.
Administrar el uso eficiente de los talleres, fin optimizar el tiempo de vida de los mismos.	Optimizar la capacidad de los talleres, fin los estudiantes de las carreras tecnológicas puedan acceder a los mismos.
Efectuar el mantenimiento preventivo a maquinarias y equipos perteneciente a los talleres.	Mantener maquinarias y equipos de instrumentación en estado óptimo y operativo.
Supervisar y controlar los mantenimientos correctivos que se efectúen en los equipos de los talleres.	Estar informado de mantenimientos, reparaciones y actualizaciones que se efectúen en los talleres.
Gestionar las necesidades de equipamiento y materiales para el	Actualizar y mantener en estado operativo el equipamiento y materiales

<i>correcto mantenimiento de la infraestructura de los talleres.</i>	<i>de los talleres.</i>
--	-------------------------

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Ninguno</i>	<i>Ninguno</i>
<i>X</i>	<i>x</i>

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para apoyar al docente en el proceso enseñanza-aprendizaje mediante la utilización de la infraestructura disponible en los talleres del CETNAV. Gestiona el uso eficiente de los mismos.</i>	<i>Realizar propuestas para mejorar y actualizar el equipamiento y ayudas en los talleres.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> <i>En forma interna cumple con lo dispuesto en el Estatuto, Reglamento Interno y demás normativas del CETNAV, así como con las regulaciones establecidas por los órganos reguladores de la educación superior.</i> <i>Se relaciona internamente con estudiantes, docentes, coordinadores académicos, fin coordinar actividades de carácter académico.</i> <i>Externamente el cargo se relaciona con Docentes y Jefes de Estudios de otros repartos educativos, fin encaminar proyectos y prácticas utilizando la infraestructura disponible en los talleres.</i>
--

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> <i>Profesional universitario con formación en áreas Técnicas (Electricidad, electrónica, informática, industrial, mecánica, telecomunicaciones o afines).</i> <i>Experiencia como encargado de taller, docente de materias técnicas u otros.</i>

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

<p>Excluyentes: Título de tercer nivel. Mínimo 3 años de experiencia docente comprobada.</p> <p>No excluyentes: Sexo, edad, condición política. Religiosa, Estado civil, discapacidad</p> <p>PERFIL DE COMPETENCIAS</p>

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>			x	
	<i>Liderazgo</i>		x		
	<i>Compromiso</i>			x	
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>			x	
	<i>Responsabilidad</i>		x		
	<i>Calidad y mejora continua</i>			x	
	<i>Trabajo en equipo</i>		x		
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>			x	
	<i>Credibilidad técnica</i>		x		
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>			x	

3.4. PERFILES DEL DEPARTAMENTO DE VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

3.4.1 PERFIL DE PUESTO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: <i>Jefe del Departamento de Vinculación con la Colectividad</i>	
Fecha:	
Departamento: <i>Vinculación con la Colectividad</i>	Preparado por:
Ocupante:	Firma del Ocupante:
Dependencia Jerárquica: <i>Vicerrector Académico</i> Firma del Superior:	

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la elaboración y ejecución de programas y proyectos tendientes a resolver problemas del sector productivo y de la sociedad y fomentar la cultura de participación del Centro Tecnológico Naval con la ciudadanía, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por los órganos reguladores de la educación superior y de la fuerza naval con el fin de conseguir excelencia académica y satisfacer sus requerimientos.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Planificar y supervisar la planificación del Departamento de Vinculación con la Colectividad.</i>	<i>Cumplir con la planificación académica establecida y aprobada por el Consejo Directivo del CETNAV.</i>
<i>Coordinar las acciones, iniciativas, proyectos o programas de desarrollo social y comunitario.</i>	<i>Fomentar y fortalecer la cultura de vinculación en el Centro Tecnológico Naval.</i>
<i>Coordinar y supervisar las actividades de la Comisión de Vinculación con la Colectividad del Instituto.</i>	<i>Verificar la correcta ejecución de los programas de vinculación, detectando fortalezas y debilidades con la finalidad de ser mejorados.</i>
<i>Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos y estrategias de los programas de Vinculación con la colectividad.</i>	<i>Alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del CETNAV.</i>
<i>Asesorar y controlar el</i>	<i>Contribuir a sistematizar los procesos</i>

<i>cumplimiento de los procesos de Vinculación con la Colectividad en los repartos educativos de la fuerza naval en los cuales se ejecutan las carreras tecnológicas.</i>	<i>académicos de Vinculación en la Fuerza Naval.</i>
<i>Asesorar en lo que compete a dar soluciones de problemas que puedan ser resueltos con ciencia y tecnología orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.</i>	<i>Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, utilizando soluciones tecnológicas.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Coordinador de Cursos de Capacitación Ocupacional</i>	<i>Coordinador de Educación a Distancia</i>
<i>X</i>	<i>x</i>

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para administrar, los procesos de vinculación, aprobar, asesorar y encaminar los programas y proyectos de Vinculación con la Colectividad del Centro Tecnológico Naval.</i>	<i>Establecer programas y proyectos de vinculación acorde a las necesidades de los sectores más vulnerables de la sociedad y de la Armada del Ecuador.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> • <i>En forma interna cumple tanto con las leyes y reglamentos de la Armada del Ecuador como con las regulaciones establecidas por los órganos reguladores de la educación superior.</i> • <i>Cumple con lo dispuesto en el Reglamento Interno del CETNAV.</i> • <i>Se relaciona internamente con otros Jefes Departamentales, Coordinadores, docentes, alumnos.</i> • <i>Supervisa las tareas de las divisiones a su cargo, reporta al Vicerrector Académico, participa en las Juntas Académicas y otras reuniones de carácter académico.</i> • <i>Externamente el cargo se relaciona con otras Escuelas de Formación y Escuelas Básicas, fin encaminar la Vinculación acorde a las necesidades de los sectores menos favorecidos de la sociedad.</i>
--

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- *Profesional universitario*
- *Indispensable con estudios de post-grado.*
- *Experiencia en programas de desarrollo social y comunitario.*
- *Conocimientos adicionales en planificación, ejecución y evaluación de procesos académicos en instituciones de educación superior.*
- *Conocimientos en leyes, reglamentos y normativas que rigen la educación superior nacional.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel y estudios de postgrado.

Mínimo 5 años de experiencia docente comprobada.

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

No excluyentes:

Sexo, edad, condición política. Religiosa, Estado civil, discapacidad.

PERFIL DE COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>		X		
	<i>Liderazgo</i>	X			
	<i>Compromiso</i>		X		
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>		X		
	<i>Responsabilidad</i>	X			
	<i>Calidad y mejora continua</i>		X		
	<i>Trabajo en equipo</i>	X			
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>		X		
	<i>Credibilidad técnica</i>		X		
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>	X			

3.4.2 PERFIL DE PUESTO DEL COORDINADOR DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: *Coordinador de Educación a Distancia* **Fecha:**

Departamento: *Vinculación con la Colectividad* **División:** *Educación a Distancia*

Preparado por:

Ocupante: **Firma del Ocupante:**

Dependencia Jerárquica: *Jefe Departamento Vinculación con la Colectividad*

Firma del Superior:

MISIÓN DEL PUESTO

Planificar, controlar y supervisar la ejecución de cursos a distancia, dirigidos al personal de tripulación y la comunidad, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por los organismos reguladores de Educación Superior y la Dirección de Educación de la Armada, con el fin de conseguir excelencia académica y contribuir al desarrollo de la Fuerza Naval y de la comunidad.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Planificar la ejecución de los cursos de modalidad a distancia para personal de tripulación según los requerimientos de la Armada y miembros de la comunidad.</i>	<i>Cumplir con la planificación académica establecida y aprobada por el Consejo Directivo del CETNAV.</i>
<i>Diseñar en forma coordinada con otros Departamentos del instituto los cursos a distancia, utilizando las herramientas tecnológicas de comunicación.</i>	<i>Optimizar los procesos de capacitación y perfeccionamiento del personal militar y contribuir al desarrollo sociocultural de la comunidad.</i>
<i>Controlar y evaluar el avance de la planificación y ejecución de los contenidos programáticos de los cursos a distancia.</i>	<i>Cumplir con los diseños curriculares y número de créditos establecidos.</i>
<i>Dirigir la programación, organización y control del proceso de evaluación en los cursos a distancia.</i>	<i>Contribuir al mejoramiento de actividades de evaluación de aprendizaje y diseño curricular de los cursos.</i>

<i>Analizar y mejorar el diseño curricular en aspectos técnico-pedagógico de la educación a distancia.</i>	<i>Fortalecer la estructura académica de los cursos para el mejoramiento continuo en la calidad de la educación a distancia.</i>
<i>Brindar asesoramiento técnico y metodológico al Jefe del Departamento de Vinculación con la Colectividad en aspectos relacionados con la educación a distancia.</i>	<i>Fortificar la toma decisiones de directivos con la finalidad de mejorar la calidad de los procesos y servicios de educación a distancia.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Docentes</i>	<i>Alumnos</i>
<i>X</i>	<i>X</i>

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para administrar el proceso de planificación, control y supervisión de los cursos de modalidad a distancia.</i>	<i>Promover conjuntamente con el Departamento de Investigación la exploración sobre educación a distancia para conocer las tendencias mundiales y nacionales, aplicables a la realidad del CETNAV.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> <i>En forma interna cumple con las normas y procedimientos del Instituto, establecidas en El Manual de Procedimientos, Reglamento Interno y Estatutos del CETNAV.</i> <i>Cumple con las normativas y políticas emitidas por los organismos reguladores de la educación superior en el Ecuador y de la Armada del Ecuador.</i> <i>Se relaciona internamente con los Departamentos de Docencia e Investigación Científica y Tecnológica, docentes, alumnos, reporta sobre las tareas a su cargo al Jefe del Departamento de Vinculación con la Colectividad, participa en las Juntas Académicas y otras reuniones de carácter académico.</i> <i>Externamente el cargo se relaciona con el personal civil de la comunidad, ofreciendo oportunidades flexibles de aprendizaje mediante la educación a distancia.</i>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- *Profesional universitario con formación en las áreas de Administración Educativa, Educación y afines.*
- *Estudios de post grado en Educación a Distancia*
- *Conocimientos adicionales en planificación por competencias, estadística educativa, certificaciones, autoevaluación y acreditación de instituciones de educación superior.*
- *Conocimiento de utilitarios de Windows y manejo de Internet a nivel usuario.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel y estudios de postgrado.

Mínimo 3 años de experiencia docente comprobada.

No excluyentes:

Sexo, edad, condición política, religiosa, estado civil, discapacidad.

PERFIL DE COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>			<i>x</i>	
	<i>Liderazgo</i>		<i>x</i>		
	<i>Compromiso</i>			<i>x</i>	
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>		<i>x</i>		
	<i>Responsabilidad</i>				<i>x</i>
	<i>Calidad y mejora continua</i>			<i>x</i>	
	<i>Trabajo en equipo</i>			<i>x</i>	
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>			<i>x</i>	
	<i>Credibilidad técnica</i>		<i>x</i>		
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>				<i>x</i>

3.4.2 PERFIL DE PUESTO DEL COORDINADOR DE CURSOS DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto: *Coordinador de Cursos de Capacitación Ocupacional* **Fecha:**

Departamento: *Vinculación con la Colectividad* **División:** *Educación a Distancia*

Preparado por:

Ocupante: **Firma del Ocupante:**

Dependencia Jerárquica: *Jefe Departamento Vinculación con la Colectividad*

Firma del Superior:

MISIÓN DEL PUESTO

Supervisar, Planificar y asesorar la Gestión Académica de los Cursos de Capacitación Ocupacional del Centro Tecnológico Naval”, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por el CONESUP y DIGEDO, con el fin de conseguir excelencia académica y contribuir al desarrollo de la Armada del Ecuador y de la comunidad.

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Planificar y Supervisar la ejecución y desarrollo de los cursos de capacitación ocupacional para la sociedad civil o personal naval-militar.</i>	<i>Cumplir con la planificación académica establecida y aprobada por el Consejo Directivo del CETNAV.</i>
<i>Controlar y evaluar el avance de la planificación y ejecución de los programas académicos de los cursos de capacitación ocupacional.</i>	<i>Cumplir con los contenidos programáticos y número de créditos establecidos.</i>
<i>Planificar y supervisar cursos de autogestión en las áreas técnicas y administrativas y otros dirigidos a los sectores más vulnerables de la sociedad.</i>	<i>Desarrollar programas académicos de vinculación con la colectividad.</i>
<i>Analizar y mejorar el diseño curricular en aspectos Técnicos y pedagógicos de los cursos del Centro de Capacitación Ocupacional.</i>	<i>Contribuir a la actualización de conocimientos científico-técnico en la oferta de cursos de capacitación.</i>
<i>Evaluar el perfil profesional y pedagógico</i>	<i>Mejorar el perfil profesional de los</i>

<i>de docentes del Centro de Capacitación Ocupacional.</i>	<i>docentes y ofertar educación de calidad.</i>
ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)	
<i>Docente</i>	
<i>X</i>	

AUTORIDAD	
DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para supervisar, ejecutar y monitorear la planificación de los Cursos de capacitación del Centro de Capacitación Ocupacional.</i>	<i>Realizar propuestas para implementar mejoras en las planificaciones, actualizar los programas de estudios y sugerir programas de capacitación a docentes y alumnos, en las áreas que se requieran.</i>

CONTEXTO
<ul style="list-style-type: none"> <i>El cargo depende del Jefe de Vinculación con la Colectividad y aplica las guías funcionales establecidas en el manual de organización del CETNAV.</i> <i>Cumple con las normativas y políticas académicas establecidas por la Armada del Ecuador, además las emitidas por los organismos reguladores de la educación superior en el Ecuador.</i> <i>Participa activamente en las Juntas Académicas, Consejos Directivos y toda reunión de carácter académico.</i> <i>Internamente el cargo se relaciona con estudiantes, docentes, coordinadores y Directivos involucrados en el quehacer de la educación superior de la Fuerza Naval.</i>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <i>Profesional universitario a nivel de Ingenierías en las áreas de electrónica, electricidad o telecomunicaciones.</i> <i>Deseable con estudios de post grado en educación superior, diseño curricular, gerencia educativa o afines.</i> <i>Conocimientos de utilitarios de computación y Microsoft Project.</i>

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES
<p>Excluyentes: <i>Título de tercer nivel y estudios de postgrado.</i></p>

Mínimo 3 años de experiencia docente comprobada.

No excluyentes:

Sexo, edad, condición política. Religiosa, Estado civil, discapacidad.

PERFIL DE COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GENERALES	<i>Ética</i>			X	
	<i>Liderazgo</i>		X		
	<i>Compromiso</i>			X	
ESPECIFICAS	<i>Comunicación eficaz</i>			X	
	<i>Responsabilidad</i>		X		
	<i>Calidad y mejora continua</i>			X	
	<i>Trabajo en equipo</i>		X		
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>			X	
	<i>Credibilidad técnica</i>				X
	<i>Dirección de equipos de trabajo</i>			X	

3.5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

3.5.1 COMPETENCIAS GENERALES

LIDERAZGO

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y al mismo tiempo lograr el compromiso y respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia.• Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
B	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y al mismo tiempo lograr el compromiso y respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área.• Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de su organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
C	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y al mismo tiempo lograr el compromiso y respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo.• Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección a corto plazo.
D	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y al mismo tiempo lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte.• Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

ETICA

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en la forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de valores y principios morales.</i> • <i>Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.</i> • <i>Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.</i>
B	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para dirigir el área de su trabajo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales</i> • <i>Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base de sus principios y del respeto.</i> • <i>Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.</i>
C	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para conducir a un grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales</i> • <i>Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base del respeto.</i> • <i>Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.</i>
D	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y valores de la organización.</i> • <i>Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la</i>

	<p><i>base del respeto.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.</i>
--	--

COMPROMISO

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de objetivos institucionales. Implica adhesión a los valores de la organización.

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.</i> • <i>Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo.</i> • <i>Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y de organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.</i> • <i>También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.</i>
B	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios.</i> • <i>Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo.</i> • <i>Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y de organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo.</i> • <i>También, ser un referente en su área y en ámbito la organizacional por su disciplina personal y alta productividad.</i>
C	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación el sector de su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios.</i> • <i>Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo.</i> • <i>Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo.</i> • <i>También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.</i>
D	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y de sentir como propios los objetivos organizacionales.</i> • <i>Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales, y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de</i>

	<p><i>trabajo.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.</i>
--	---

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos institucionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales que abarquen los diferentes niveles de la organización.

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<ul style="list-style-type: none">• <i>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos institucionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos.</i>• <i>Capacidad para adaptar su estilo de comunicación a las características particulares de la audiencia o interlocutor.</i>• <i>Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales.</i>• <i>Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de la intercomunicación.</i>
B	<ul style="list-style-type: none">• <i>Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas.</i>• <i>Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información y que por su ende dificultan la adecuada ejecución de tareas y el logro de los objetivos.</i>• <i>Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.</i>• <i>Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</i>
C	<ul style="list-style-type: none">• <i>Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar.</i>• <i>Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar.</i>• <i>Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.</i>
D	<ul style="list-style-type: none">• <i>Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible.</i>• <i>Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</i>

RESPONSABILIDAD

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<p><i>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados y fomentar este comportamiento en toda la organización.</i></p> <p><i>Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con enfoque de largo plazo.</i></p> <p><i>Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinados a fomentar las responsabilidades personales y buenas costumbres.</i></p> <p><i>Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, respetar las normas establecidas y las buenas costumbres, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en que actúa.</i></p>
B	<p><i>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área.</i></p> <p><i>Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con enfoque a mediano plazo.</i></p> <p><i>Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar las responsabilidades personales y buenas costumbres.</i></p> <p><i>Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.</i></p>
C	<p><i>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores.</i></p> <p><i>Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con enfoque a corto plazo.</i></p> <p><i>Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar las responsabilidades personales y buenas costumbres.</i></p> <p><i>Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.</i></p>

D	<p><i>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.</i></p> <p><i>Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.</i></p> <p><i>Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.</i></p>
----------	---

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar y optimizar el uso de los recursos a su cargo.

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación de las personas a cargo, y/o procesos y métodos de la organización.</i> • <i>Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar y optimizar el uso de los recursos a cargo.</i> • <i>Capacidad para constituirse en un referente en la organización y en el entorno externo en materia de calidad y mejora continua.</i>
B	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación de las tareas de las personas a cargo, y/o procesos y métodos de la organización.</i> • <i>Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar y optimizar el uso de los recursos a cargo.</i> • <i>Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.</i>
C	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para optimizar (o proponer acciones en este sentido, según corresponda) los recursos disponibles – personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación de las tareas de las personas a cargo, y/o procesos y métodos de su área de trabajo.</i> • <i>Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar y optimizar el uso de los recursos a cargo.</i>
D	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo, y/o procesos y métodos de su área de trabajo.</i> • <i>Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.</i>

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.</i> • <i>Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.</i> • <i>Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización.</i> • <i>Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</i>
B	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración su área, promover el intercambio entre otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.</i> • <i>Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.</i> • <i>Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas de la organización.</i> • <i>Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</i>
C	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.</i> • <i>Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.</i> • <i>Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados a corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización.</i> • <i>Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.</i>

ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia acción.

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<ul style="list-style-type: none">• <i>Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo de la organización), medios y personas.</i>• <i>Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones.</i>• <i>Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes.</i>
B	<ul style="list-style-type: none">• <i>Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo de la organización), medios y personas.</i>• <i>Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones.</i>• <i>Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.</i>
C	<ul style="list-style-type: none">• <i>Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.</i>• <i>Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad, y proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones.</i>• <i>Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.</i>
D	<ul style="list-style-type: none">• <i>Capacidad para comprender perspectivas diferentes y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.</i>

CREDIBILIDAD TÉCNICA

Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar las soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar la confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencias.

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia de su experiencia concreta.</i> • <i>Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con su alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos.</i> • <i>Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar las soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente.</i> • <i>Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas.</i> • <i>Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro en la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.</i>
B	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos establecidos.</i> • <i>Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización.</i> • <i>Capacidad para dar solución en tiempo y forma a los problemas técnicos de alta complejidad.</i> • <i>Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta de habitual.</i> • <i>Capacidad para ser un referente dentro de su organización.</i>
C	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas.</i> • <i>Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad.</i> • <i>Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.</i>
D	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para lleva a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad.</i> • <i>Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad.</i> • <i>Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos inclinen a consultarlo.</i>

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas.</i> • <i>Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar ese tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización.</i> • <i>Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.</i> • <i>Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar.</i> • <i>Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.</i>
B	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas.</i> • <i>Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.</i> • <i>Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar.</i> • <i>Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.</i>
C	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas.</i> • <i>Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.</i> • <i>Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. .</i> • <i>Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.</i>
D	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad.</i> • <i>Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.</i>

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- 1.- La propuesta de la nueva estructura organizacional del Centro Tecnológico Naval optimiza los procesos internos de administración en áreas educativa, administrativa y financiera, favoreciendo el desarrollo de las actividades de dirección, planificación, organización institucional, manejo económico-financiero y evaluación, lo que permitirá mejorar la calidad educativa del centro educativo con miras a la futura acreditación institucional.
- 2.- La creación de los departamentos de Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad contribuirán al correcto desempeño académico, alineados a las cuatro funciones establecidas y requeridas por los organismos reguladores del Sistema Nacional de Educación Superior del Ecuador.
- 3.- La implementación de las divisiones de Planificación Curricular y División de Evaluación Educativa, constituidas por el personal especializado que estará a cargo de los procesos de planificación y evaluación por competencias a nivel institucional, coadyuva a la implementación del Modelo Educativo de las FFAA, basado en el enfoque por competencias, así como a la Normativa de Planificación y Evaluación Educativa, dispuestas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador.
- 4.- Los perfiles por competencias de los departamentos de Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad que se contempla en el descriptivo de puestos conjuntamente con las competencias generales y específicas por áreas con sus respectivos grados, permitirán transparentar el manejo del talento humano del Centro Tecnológico Naval, facilitando el proceso de selección del personal, evaluación y futuros planes de formación.

5.- El manejo de recursos humanos, basado en perfiles por competencias junto con las competencias generales y específicas requeridas para los cargos con su respectivo Diccionario de Competencias, fortalecerá significativamente la función Gestión Administrativa, como una de las principales funciones para la realización de las funciones de Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad.

4.2 RECOMENDACIONES

1.- Proponer a la Junta General del Centro Tecnológico Naval el análisis y aprobación de la nueva estructura organizacional del Centro Tecnológico Naval para mejorar la calidad educativa del instituto y lograr su acreditación institucional.

2.- Crear los departamentos de Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad para la realización de las funciones de Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad, requeridas por los organismos reguladores del Sistema Nacional de Educación Superior del Ecuador.

3.- Implementar las divisiones de Planificación Curricular y División de Evaluación Educativa con el personal especializado en el área que estará a cargo de los procesos de planificación y evaluación por competencias a nivel institucional.

4.- Continuar con el levantamiento de los perfiles por competencias de los departamentos Administrativo y Financiero que pertenecen al área Administrativo-Financiera del Centro Tecnológico Naval.

5.- Promover el nuevo enfoque del manejo de recursos humanos, basado en perfiles por competencias para la implementación en el futuro del modelo de competencias en el Centro Tecnológico Naval.

BIBLIOGRAFIA

Manual de Autoevaluación con fines de Acreditación para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador, CONEA, Quito, 2006.

McClelland, D., Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.

Spencer, Lyle M. Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance. John Wiley&Sons, Inc., New York, 1993.

VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004.

José Luis Dirube Mañueco, Un modelo de gestión por competencias: Lecciones aprendidas, Ed. Epipse, S.A. Barcelona, 2004.

M. Alles, Diccionario de Competencias. La trilogía tomo 1, Ed. Granica S.A Buenos Aires, Argentina, 2009)

M. Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencia, Ed. Granica S.A Buenos Aires, Argentina, 2010.

Levy- Leboyer, Gestión de las competencias. Capítulo 2. Gestión 2000.

Jurado F, El doble sentido del concepto competencia, Magisterio, Educación y Pedagogía, 2003.

Tobón, S, Formación basada en competencias, 2da edición, Ecoe ediciones, Editorial 2000 Ltda., Bogotá, 2006.

Boyatzis R, The Competent Manager: A Model For Effective Performance. Wiley-Interscience, Nueva York, 1982.

Pereda S., Berrocal F, Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias, España: Centro de Estudios Ramon Areces, 2001.