

TEMA

“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO TECNOLÓGICO NAVAL A TRAVÉS DEL LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS, ÁREA: VICERRECTORADO ACADÉMICO Y DEPARTAMENTO DE CARRERAS TECNOLÓGICAS

Autor: Gustavo PAZ Noboa

RESUMEN

El presente trabajo propone mejorar la gestión académica y administrativa del Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Naval” (CETNAV) acorde a las exigencias del Marco Legal Vigente, con la final de garantizar una educación de calidad.

En la actualidad, el orgánico del Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Naval” posee puestos directivos como son: Rector, Vicerrector, Asesores, Investigadores y personal de apoyo como Amanuenses, Secretarias, entre otros, los mismos que están ligados directamente al quehacer educativo del centro. Por este motivo, se hace necesaria la creación de nuevos puestos basados en el levantamiento de perfiles por competencias de los mismos.

Para cumplir con los objetivos propuestos en el presente trabajo, se consideró desde la fundamentación legal establecida en las Leyes y Reglamentos que regulan el funcionamiento de los Institutos Tecnológicos, se analizó su situación actual y se elaboró una propuesta de la reestructuración organizacional del “Centro Tecnológico Naval”, basada en perfiles por competencias.

En el primer capítulo, referente al marco teórico de investigación, se analizó el marco legal sobre el cual se fundamenta el trabajo, tomando como referencia la Constitución Política de la República del Ecuador aprobada en el año 2008, la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, Reglamento General de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador, el Sistema de Educación Militar de las Fuerzas Armadas. Asimismo en este capítulo se analizó a la calidad educativa en Educación Superior, considerando que los institutos superiores técnicos y

tecnológicos deben acreditarse ante el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA), una vez que se establezcan los parámetros respectivos. Desde el punto de vista de calidad educativa se abordó la problemática en la formación técnica y tecnológica en el país, las exigencias que tienen los institutos en la investigación técnica y tecnológica, la calidad en las actividades de vinculación con la colectividad y el impacto que tiene la gestión administrativa en la calidad educativa del centro de estudios.

En el marco teórico también se incluyó el enfoque de competencias, por cuanto se propone realizar la reestructuración organizacional del CETNAV a través del levantamiento de perfiles por competencias. El estudio del enfoque de competencias contempla el origen de las competencias, su conceptualización, relación entre conocimientos y competencias, clasificación de las competencias, la diferencia entre las competencias laborales y conductuales. Además de esto, se aclara el potencial que representa un sistema de gestión por competencias de las organizaciones, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. Finalmente se conceptualizó el término del perfil por competencias y los aspectos a ser considerados para realizar el levantamiento de perfiles por competencias.

En el segundo capítulo se establece la propuesta para la reestructuración organizacional del CETNAV, para lo cual se inició señalando conceptos básicos que toda organización debe considerar como son la misión, visión, los objetivos. Posteriormente se analizó su situación actual en la cual se pudo establecer que el proceso de formación, especialización y perfeccionamiento del alumno, durante estos últimos años ha sufrido algunas variaciones derivadas de la necesidad de proporcionarle una educación acorde con las exigencias de los cambios tecnológicos y científicos que debe tener un Marino de Guerra. En los objetivos estratégicos institucionales del CETNAV se expone las principales funciones que deben ser desarrolladas por el instituto: función docencia, función investigación, función vinculación con la colectividad y función gestión administrativa.

A continuación se analiza la estructura organizacional actual del CETNAV que comprende la explicación de las relaciones y funciones de los Departamentos, Divisiones y Órganos de Apoyo del organigrama actual del Instituto, demostrando

que la organización no ajusta a los requerimientos establecidos por los organismos reguladores de la Educación Superior para cumplir con cuatro funciones básicas bajo la cual los institutos técnicos y tecnológicos deberán priorizar su accionar (Docencia, Gestión Administrativa, Investigación y Vinculación con la Colectividad).

Un aspecto que considera el trabajo es que la actual estructura orgánica del CETNAV puede repercutir en la implementación del Modelo Educativo de las FFAA, basado en el enfoque por competencias, debido a que no se cuenta con el personal requerido para llevar a cabo los procesos de planificación y evaluación por competencias a nivel institucional.

La propuesta del organigrama para el CETNAV incorpora nuevos Departamentos y Divisiones con sus respectivos puestos, así mismo define su estructura principal y reordena los órganos del gobierno y de apoyo. Se expone el justificativo de los cambios propuestos, indicando las principales acciones que deberán ejecutar el Vicerrectorado Administrativo y el Departamento de Carreras Tecnológicas para potenciar la gestión administrativa y académica del Centro, lo que favorecerá el desarrollo de todas las actividades internas y externas.

En el tercer capítulo se aborda el levantamiento de perfiles de puestos por competencias, correspondientes al Vicerrectorado Académico y Departamento de Carreras Tecnológicas. Se estableció la metodología al utilizar para levantamiento de perfiles de puestos por competencias que implica la descripción del puesto, incluyendo los siguientes aspectos: misión del puesto, principales resultados (acciones-funciones, resultado final esperado), organización, autoridad, contexto, conocimiento, experiencias, requisitos excluyentes y no excluyentes, competencias generales y específicas. Aparte del descriptivo del puesto en el tercer capítulo se expone la metodología utilizada para la identificación de las competencias para cada puesto. Seguidamente se ofrece el Diccionario de Competencias que incluye las competencias generales y específicas con una descripción general de la competencia y de su apertura en cuatro grados o niveles.

El trabajo finaliza con la determinación de las conclusiones y recomendaciones, donde en las últimas se hace sugerencias para que sean consideradas por CETNAV.



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, Departamento de Carreras Tecnológicas**

AUTOR

**Capitán de Fragata de Estado Mayor
Gustavo PAZ Noboa**

DIRECTORA

Lcda. Jessica Mathews Uriarte

GUAYAQUIL-ECUADOR

AÑO-2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del Autor.

Guayaquil 26 de Noviembre del 2010

Gustavo Ramiro Paz Noboa

CI: 170321566-3

DEDICATORIA

A mi familia por todo el apoyo entregado en todos los momentos, en especial a mi esposa y mis hijas.

AGRADECIMIENTO

Al Dios Todopoderoso que me lo ha dado todo

*A la Armada del Ecuador por la oportunidad que me
brindó para capacitarme*

*A mi tutora y amiga Jessica Mathews, por el apoyo
brindado en la elaboración del presente trabajo*

*Al Ing. Danny Barona y MSC Liobav del Pozo por el
brillante trabajo en el equipo que hicimos*

INDICE

CAPÍTULOS	PÁGS.
INTRODUCCIÓN	6
I MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 MARCO LEGAL	9
1.1.1 Introducción	9
1.1.2 Constitución Política de la República del Ecuador...	10
1.1.3 Ley de Educación Superior y su reglamento.....	13
1.1.4 Reglamento General de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador	15
1.1.5 El sistema de educación superior militar de las FF.AA.	16
1.2 CALIDAD EDUCATIVA EN EDUCACIÓN SUPERIOR	19
1.2.1 La calidad de la educación superior técnica y tecnoló- gica.....	19
1.2.2 La formación técnica y tecnológica	20
1.2.3 Investigación técnica y tecnológica	21
1.2.4 Actividades de vinculación con la colectividad.....	22
1.2.5 Gestión administrativa	23
1.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UNA ALTERNATIVA DE CAMBIO.....	23

1.3.1 Origen y conceptualización de competencias.....	23
1.3.2 Clasificación de las competencias	26
1.3.3 Relaciones entre conocimientos y competencias.....	28
1.3.4 Competencias laborales y conductuales	31
1.3.5 Modelo por competencias y sus ventajas	31
1.3.6 Perfil por competencias	34
1.3.7 Aspectos a ser considerados al levantar perfiles	36

**II REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL
CETNAV**

2.1 INTRODUCCIÓN	38
2.2 PROYECTO EDUCATIVO	38
2.2.1 Definición de Misión	39
2.2.2 Definición de Visión	39
2.2.3 Definición de Objetivos	39
2.3 ANÁLISIS ACTUAL DEL CETNAV	40
2.3.1 Visión del CETNAV	42
2.3.2 Misión del CETNAV	42
2.3.3 Fines del Instituto	43

CAPÍTULOS

PÁGS.

	2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES...	44
	2.5 OBJETIVOS DEL INSTITUTO.....	45
	2.5.1 Objetivos Estratégicos del Instituto	45
	2.6 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	49
	2.6.1 Personal docente	57
	2.6.2 Presupuesto	58
	2.6.3 Formación y capacitación	59
	2.6.4 Investigación tecnológica	59
	2.6.5 Vinculación con la colectividad	60
	2.6.6 Convenios	60
	2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. PROPUESTA ...	61
III	LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	
	3.1 INTRODUCCIÓN	70
	3.2 METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS Y COMPETENCIAS.....	70
	3.3 PERFILES DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO	75
	3.3.1 Perfil de puesto Vicerrector Académico	75
	3.3.2 Perfil de puesto del Jefe del Departamento de Carre-	

	ras Tecnológicas	79
	3.3.3 Perfil de puesto de Coordinador Académico	82
	3.3.4 Perfil de puesto de docente de Ciencias Básicas	85
	3.3.5 Perfil de puesto del Estadístico	88
	3.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	91
	3.4.1 Competencias generales	91
	3.4.1.1 Liderazgo	91
	3.4.1.2 Ética	93
	3.4.1.3 Compromiso	94
	3.4.2 Competencias específicas	95
	3.4.2.1 Comunicación eficaz	95
	3.4.2.2 Responsabilidad	97
	3.4.2.3 Calidad y mejora continua	98
	3.4.2.4 Trabajo en equipo	99
	3.4.2.5 Adaptabilidad – Flexibilidad	101
	3.4.2.6 Credibilidad técnica	102
	3.4.2.7 Dirección de equipos de trabajo	103
CAPÍTULOS		PÁGS.
IV	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	4.1 CONCLUSIONES	105

4.2 RECOMENDACIONES 106

BIBLIOGRAFÍA 107

INTRODUCCIÓN

A partir del 04 de junio de 1911 la Fuerza Naval del Ecuador, a través de la Escuela Punta de Piedra, Escuela de Perfeccionamiento de Tripulantes y Centro Tecnológico Naval posteriormente, ha venido cumpliendo con la noble tarea de formar, capacitar y profesionalizar al personal de Tripulación en las diferentes especialidades requeridas por la Armada y la Comunidad civil, pasando por sus aulas más de 30 promociones.

El Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Superior” (CETNAV), es una institución educativa, cuya misión es preparar profesionales altamente capacitados, en las distintas especializaciones tecnológicas, con espíritu crítico, en constante búsqueda de la excelencia, a través de la investigación científico-técnica y la consecución de logros con ética profesional, contribuyendo así al desarrollo del país.

CETNAV ha graduado promociones con las siguientes tecnologías; ADMINISTRACIÓN, INFORMÁTICA, ELECTRICIDAD, ELECTRÓNICA Y MECÁNICA, y paralelamente, con la suficiencia en el idioma Inglés, con la noble misión de formar en cada una de ellas profesionales tecnólogos que cumplirán tareas calificadas en el campo civil y militar. El CETNAV pone a disposición de toda la colectividad, tecnologías con un real mercado ocupacional y una gran área potencial laboral para nuestros tecnólogos.

Este conjunto de aspectos se conjugan en una acción educativa de carácter teórico práctico, cuyo nivel científico y técnico se ajusta a las exigencias y progreso de la tecnología.

De esta manera, ofrece una formación integral, militar, científica y cultural a nivel superior, resaltando el respeto a los valores patrios, hacia los demás y hacia sí mismo. En su condición de Instituto docente de carácter militar, forma y desarrolla a sus Alumnos intelectual y físicamente, logrando un ciudadano consciente de los deberes, responsabilidades y principios democráticos que rigen la vida nacional y un marino de guerra que acoge los principios institucionales, destacando la obediencia, subordinación y disciplina como sus valores fundamentales.

A pesar de la importancia que ha tenido CETNAV en la educación civil y militar, no cuenta con una estructura orgánica académica acorde a los requerimientos establecidos por la Constitución del año 2008 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 Sistema Nacional de Educación Superior (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, tanto a la comunidad civil como militar.

Es importante señalar que todos estos cambios agrupan a las diversas Instituciones que son encargadas de impartir la educación en las Fuerzas Armadas. Es así que, 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 los 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 puestos directivos como son: Rector, Vicerrector, Asesores, Investigadores y personal de apoyo como Amanuenses, Secretarías, entre otros, los mismos que están ligados directamente al quehacer educativo del centro.

Por este motivo, se hace necesaria la creación de nuevos puestos basados en el levantamiento de perfiles por competencias de los mismos, a fin de 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 y departamento de carreras tecnológicas, 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 competencia.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MARCO LEGAL

1.1.1 INTRODUCCION

La Constitución de la República vigente¹, establece un nuevo marco conceptual e institucional para el desarrollo de la educación en general y la educación superior en particular. Por lo tanto, es fundamental impulsar un proceso de fortalecimiento del sistema de educación superior para construir instituciones de excelencia y alta calidad educativa, acordes con los desafíos del buen vivir.

La Constitución reconoce a la educación como un derecho de las personas a lo largo de toda su vida y un bien público social del que obtiene beneficios la totalidad de la comunidad política llamada Ecuador. Se concibe una educación superior que estimule el proceso de aprendizaje permanente; centrada en el ser humano para garantizar su desarrollo holístico, superando la mera formación académica y profesional y reemplazándola por una educación enmarcada en el respecto a los derechos humanos, al medio ambiente, la democracia y la formación de ciudadanía.

Se integra a todas las instituciones de educación superior en un solo sistema. Se resuelve la histórica bicefalia administrativa-financiera y académica que desde 1998 existía respecto a los institutos superiores técnicos y tecnológicos, institutos pedagógicos y conservatorios de música y artes, y se integra definitivamente dos modalidades de educación superior no universitaria como son los institutos pedagógicos y los conservatorios de música y artes que nunca fueron incorporados al sistema de educación superior y se encontraban en una situación de ausencia de dirección.

¹ Aprobada mediante referéndum popular en el año 2008

Se establece de manera clara y precisa la orientación normativa del sistema de educación superior a través de siete principios constitucionales: autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global; los mismos que las instituciones de educación superior deberán incorporar a sus objetivos y funciones.

Por primera vez, a nivel constitucional, se establece una estrecha relación entre la educación superior y el desarrollo nacional. Esta relación se observa en la articulación del sistema de educación superior con el Plan Nacional de Desarrollo y con el sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales.

Para la regulación del sistema de educación superior la Constitución establece dos organismos de carácter público, de planificación, regulación y coordinación interna, el primero, y de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas el segundo.

Esta concepción marca una notable diferencia con los anteriores “organismos autónomos” que regulaban el sistema, y coincide plenamente con la tendencia internacional de establecer organismos gubernamentales responsables de la dirección de las políticas en el campo de la educación superior.

Finalmente, es necesario impulsar la investigación y el desarrollo científico tecnológico, para que el Ecuador se convierta en un país generador de valor, que se articule estratégica y soberanamente en el actual sistema mundo, lo cual constituye uno de los desafíos primordiales de la sociedad ecuatoriana, del sistema de educación superior y del Gobierno.

1.1.2 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Considerando que el gobierno actual del Dr. Rafael Correa ha realizado modificaciones al marco legal vigente especialmente en lo relacionado a la

educación, me referiré a varios artículos que contribuirán a justificar el marco legal del presente trabajo en tiempos actuales.

El artículo 3 numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador establece como 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 el artículo 26 de dicha Carta Magna establece que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

El artículo 28 de la Constitución de la República del Ecuador señala, entre otros principios, que la educación responderá al interés público, y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. En el artículo 29 se señala que el Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

El artículo 344 de la Sección Primera, Educación, del Título VII del Régimen del Buen Vivir de la Constitución de la República del Ecuador, determina que el sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

Además el artículo 350 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

El artículo 351 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global. De lo expuesto anteriormente, se puede visualizar que ya existe preocupación por parte del Gobierno de reorientar sus esfuerzos hacia la calidad de la educación tomando como una de sus herramientas las competencias

La Constitución de la República en su artículo 354 establece que las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la instituciones responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación.

Los institutos superiores tecnológicos, técnicos y pedagógicos, y los conservatorios, se crearán por resolución del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, previo informe favorable de la institución de aseguramiento de la calidad del sistema y del organismo nacional de planificación.

El organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema y el organismo encargado para la acreditación y aseguramiento de la calidad podrán suspender, de acuerdo con la ley, a las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores tecnológicos, técnicos y pedagógicos, y conservatorios así como solicitar la derogatoria de aquellas que se creen por ley.

Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia

con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte.

De todo lo señalado anteriormente, se puede visualizar que es necesario dictar una nueva ley orgánica de educación superior coherente con los nuevos principios constitucionales establecidos en la Carta Suprema, vigente desde el año 2008; con los instrumentos internacionales de derechos humanos que regulan los principios sobre educación superior; con los nuevos desafíos del Estado ecuatoriano que busca formar profesionales y académicos con una visión humanista, solidaria, comprometida con los objetivos nacionales y con el buen vivir, en un marco de pluralidad y respeto.

1.1.3 LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y SU REGLAMENTO

En el Art. 1. de la Ley de Educación Superior, se indica 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. Éstas 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 actuales.

1.1.4 REGLAMENTO GENERAL DE INSTITUTOS SUPERIORES TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS DEL ECUADOR²

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

² Fue aprobado el 22 de Agosto del 2002

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.

1.1.5 EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR MILITAR DE LAS FUERZAS ARMADAS

En el contexto del Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas se define al Sistema de Educación Superior Militar como “Un engranaje dinámico, constituido por subsistemas educativos militares: conjunto, terrestre, naval y aéreo, que interrelacionados entre sí, siendo mutuamente dependientes y coordinados armónicamente, forman, perfeccionan, especializan y capacitan al talento humano de la Institución para contribuir al cumplimiento de las misiones que la Constitución le asigna a las Fuerzas Armadas”.

El Sistema de Educación Superior Militar de las Fuerzas Armadas tiene como visión orientar su acción hacia la formación, perfeccionamiento,

especialización y capacitación integral e interdisciplinaria de profesionales con competencias en las ciencias militares, cultura militar, ciencia y tecnología, cultura humanística y cultura física, para asumir con liderazgo y responsabilidad su compromiso con las misiones que le asigna la Constitución a la Institución Militar.

El carácter sistémico de la educación militar es una exigencia de la doctrina, que señala las nuevas formas de empleo de las Fuerzas Armadas, basadas en el carácter conjunto de las operaciones militares, determina como indispensable la estrecha coordinación y complementariedad entre lo que se aprueba y lo que se lleva a la práctica.

El Sistema de Educación Superior Militar de las Fuerzas Armadas está constituido por cuatro subsistemas: Educación Militar Conjunta; Educación Militar de la Fuerza Terrestre; Educación Militar de la Fuerza Naval y Educación Militar de la Fuerza Aérea, con los centros educativos de formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación para la preparación del talento humano de las Fuerzas Armadas.

Son objetivos del Sistema de Educación Superior de las Fuerzas Armadas:

a. Integrar los sistemas de educación militar de las Fuerzas Armadas, con el propósito de optimizar el desarrollo de las competencias profesionales de los miembros de la Institución y la coherencia de los procesos académicos.

b. Consolidar la identidad educativa de las Fuerzas Armadas, para que, manteniendo las especificidades propias de cada Fuerza, garanticen la preparación más adecuada del talento humano para que asuman con éxito los retos actuales y del futuro previsible.

c. Establecer políticas y lineamientos de educación superior militar y estrategias que conduzcan al desarrollo de procesos educativos integrados y armónicos para la preparación del talento humano de las Fuerzas Armadas.

d. Contribuir al proceso de reestructuración de las Fuerzas Armadas mediante una reforma educativa que modifique sustancialmente los

procesos de planificación, investigación, ejecución y evaluación educativa en todos los niveles.

e. Contribuir al cumplimiento de las misiones que la Constitución de la República del Ecuador asigna a las Fuerzas Armadas.

El Sistema de Educación Superior Militar de las Fuerzas Armadas tiene como finalidad formar, perfeccionar, especializar y capacitar en forma permanente al personal militar para dotarle de las competencias necesarias para el cumplimiento de los cargos, funciones y tareas previstos en la estructura institucional.

Los principales componentes del Sistema de Educación Superior Militar de las FF.AA. se definen de la siguiente forma:

a. **Formación militar:** Es el conjunto de actividades educativas mediante las cuales se instruye a los ciudadanos ecuatorianos para que presten sus servicios en las Fuerzas Armadas permanentes y en las reservas. Inicia con el llamamiento y culmina con la graduación de los Institutos de formación militar.

b. **Perfeccionamiento:** Es el conjunto de actividades educativas mediante las cuales el militar, una vez dado de alta como oficial o tropa, durante su carrera, recibe los conocimientos militares y complementarios para el desempeño en el inmediato grado superior.

c. **Especialización:** Es la preparación que recibe el personal militar en un campo determinado de su área de instrucción superior, la misma que se realiza con posterioridad a su formación militar y profesional permitiéndole un perfeccionamiento en su ocupación, profesión o área de desempeño, para los cargos y funciones previstos en la organización de las Fuerzas Armadas.

d. **Capacitación:** Es la preparación continua al personal militar que se realiza mediante cursos o seminarios, los mismos que pueden tener una duración máxima de un año, sin perjuicio de las actividades laborales de cada militar. Están encaminados a mantener actualizados los conocimientos y otorgarle las herramientas básicas adicionales para desempeñarse en el puesto de trabajo en forma eficiente.

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 analizado 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 acreditación³.

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.

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

³ *En la actualidad se encuentra suspendido temporalmente el proceso de acreditación ante el CONEA*

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.

1.2.2 LA FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

Los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos tienen el reto de romper la tendencia de preferencia de carreras universitarias, por existir 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.

Es necesario que en el proceso de formación de futuros profesionales se fusione la teoría y contenido práctico, se incorpore el tema de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y se busque 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.

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.

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.

Todo lo expuesto anteriormente, permite establecer que CETNAV debe realizar un reingeniería total de sus procesos de manera de adecuarse lo más pronto posible al entorno educativo existente.

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”

1.2.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

A fin de garantizar la calidad de gestión administrativa de los institutos superiores técnicos y tecnológicos, éstos 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.

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.

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

Considerando que la situación legal exige adecuar las organizaciones a las competencias, se empezará utilizando los conceptos de David McClelland, el cual describe que la acción económica y empresarial de las personas está ligada a las motivaciones humanas, identificando tres sistemas importantes de motivación: 1) Los logros, 2) el poder y 3) la pertenencia.⁴

⁴ Aunque McClelland sea el más conocido por su investigación sobre la motivación de logro, sus intereses de investigación recorren de la personalidad al conocimiento

Investigaciones científicas realizadas por David McClelland de la Universidad de Harvard y John Atkinson de la Universidad de Michigan, han demostrado que la relación entre la motivación y la expectativa varía en forma de una curva acampanada.

El grado de motivación y esfuerzo aumenta hasta que la expectativa del éxito alcanza un 50%, empezando a disminuir entonces, aunque la expectativa del éxito siga aumentando. No se despierta ninguna motivación al percibir la meta, ya sea como una certidumbre o bien como imposible de alcanzar.

Además, como ha observado Berlew y Hall, si un subordinado fracasa en el cumplimiento de las expectativas que se aproximan a su propio nivel de aspiraciones, “Disminuirá sus metas personales de productividad y sus estándares, su comportamiento tenderá a estancarse y desarrollará actitudes negativas hacia las actividades de trabajo.” Por lo tanto, no es de sorprender que el fracaso de los subordinados para cumplir con las altas pero irreales expectativas de sus gerentes, conduzca a una tasa alta de incumplimiento; dicho incumplimiento puede ser voluntario o involuntario.

Además, McClelland indica que 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 quién hará algo bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

Los autores detallan estas características profundas de la persona como:

- a. Motivación
- b. Rasgos
- c. Concepto de uno mismo
- d. Conocimiento
- e. Habilidad.

Adicionalmente, Spencer & Spencer (1993)⁵ 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.

1.3.2 CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

^{5 5} *Definen el concepto de competencias a partir de los conceptos de David Mc Clelland*

La clasificación de las competencias depende del autor, sin embargo se ha tomado como referencia al Dr. David McClelland, el cual las ha clasificado de la siguiente manera:

a. **Clasificación de las competencias en la perspectiva educativa o de la planificación curricular.** En este enfoque, la competencia se refiere a un conjunto de resultados expresados en términos de desempeño profesional, como una meta a alcanzar, al final de un proceso educativo. En esta perspectiva, las competencias se clasifican en: funcionales o técnicas, instrumentales o de apoyo a las anteriores, y competencias genéricas o actitudinales/sociales.

Las competencias funcionales o técnicas son las más importantes en este enfoque, y definen el contenido fundamental de un diseño curricular o pensum de formación. Estas competencias, generalmente, se expresan o redactan en términos de procesos.

Las competencias instrumentales son aquellas que sirven de apoyo al despliegue de las funcionales o técnicas.

Las competencias genéricas o actitudinales/sociales son, como su nombre lo indica, de carácter genérico porque están presentes en las más diversas profesiones, oficios o roles. También son denominadas actitudinales/sociales porque se refieren a aquellas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes), disposiciones o características internas al individuo que son desarrollables, o bien las que se despliegan en las relaciones interpersonales.

b. **Clasificación de las competencias en el enfoque funcional o de la competencia laboral.** En este enfoque, toda competencia es funcional o técnica porque se usa para hacer algo u obtener determinados resultados, en el marco de un estándar aceptado como válido y útil. En el enfoque funcional o de normalización, cuando se habla de competencias genéricas se refiere a aquellas competencias funcionales que aplican en diversos contextos.

c. **Clasificación de las competencias en la perspectiva psicológica.** Este enfoque surge de las investigaciones del doctor David Mc Clelland, cuando descubre, a mediados de los años setenta, que el desempeño exitoso de las personas en unos u otros roles o profesiones, no está directamente relacionado con lo

aprendido en la universidad u otra institución educativa, sino con ciertas características subyacentes a la persona que determinan su desempeño superior, tal como describen las competencias, los autores Lyle y Signe Spencer.

En esta perspectiva, las competencias son básicamente atributos personales, algunos innatos o talentos, y otras capacidades desarrollables. Sin embargo, en esta escuela se reconoce la existencia de competencias funcionales o técnicas. Mc Clelland destacó que no basta con adquirir o desarrollar capacidades técnicas o de carácter funcional.

En síntesis, en esta perspectiva, las diversas competencias están relacionadas, principalmente, con los siguientes aspectos: saber ser, querer ser, querer hacer y saber hacer.

d. **Clasificación de las competencias en el enfoque gerencial o perspectiva estructural.** Hemos mencionado que este enfoque surgió fuera de las aulas o del ambiente académico; no ha sido el resultado de la investigación científica, sino más bien de aportes de consultores empresariales en su intento de adaptar el enfoque de competencias al medio empresarial y gerencial.

Se denomina estructural porque está alineado con las exigencias estructurales de las empresas. La empresa, normalmente, se organiza a partir de una misión, una visión y un conjunto de objetivos estratégicos, y se despliega en un conjunto integrado de cargos, siguiendo una alineación de asignación de responsabilidades, alcance de acción y delegación de autoridad. En este enfoque, hablamos de competencias estratégicas, competencias específicas o funcionales y competencias genéricas.

Las competencias estratégicas son las que, independientemente de su naturaleza intrínseca, son importantes para el cabal cumplimiento de la misión, el logro de la visión y para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio.

Las competencias específicas son aquellas por las cuales se busca y se emplea a la mayoría de las personas. Se refieren a lo que determina la esencia de un cargo o rol. Para la mayoría de los oficios o roles, estas competencias son de carácter funcional. Para algunos oficios o roles, como en caso de la

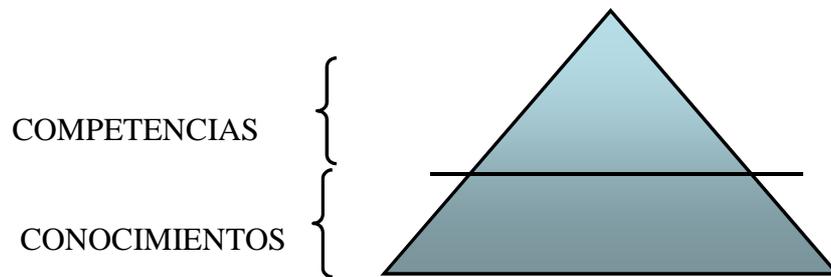
repcionista, son de carácter actitudinal/social, como la comunicación interpersonal, la empatía o la atención al cliente.

Las competencias genéricas se refieren a aquellas que están presentes en muchos cargos de la misma organización, y hasta en muchas empresas e instituciones, en contraposición al término “específicas”, que son particulares de ciertos cargos. Estas competencias también pueden ser de naturaleza variable, bien sea actitudinal/social o funcional.

En base a lo expuesto anteriormente, hoy día no se puede hablar del concepto “competencia”, como una categoría de análisis con un significado universalmente aceptado, porque la realidad es que hay varios conceptos, cada uno con un significado propio, aunque mantienen una base común: el desempeño laboral o profesional a partir de ciertas capacidades adquiridas y/o desarrollables.

1.3.3 RELACIÓN ENTRE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

La autora Martha Alles (2010) establece 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, la autora 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, éstos 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.



Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles (2009)

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.

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

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.

La consultora internacional Martha Alles⁶ 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” Martha Alles por cada grado de competencia presenta ejemplos de comportamientos o conductas que los representan.

⁶ Martha Alles es Contadora, consultora internacional en Gestión por Competencias. Es la autora latinoamericana con la mayor cantidad de títulos publicados sobre la materia. Profesora titular en diversos postgrados en Argentina y otros países. Ha dictado conferencias y seminarios en numerosos países.

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 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.

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 Vargas⁷ 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.

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.

Sin embargo, Martha Alles contempla “ética” y “ética y sencillez” como competencias cardinales en los listados de su diccionario (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.

J. L. Dirube (2004) señala que la gestión por competencias supone establecer modelos de referencia, los perfiles del puesto, para que sirvan de

⁷ *Experto chileno en gestión de recursos humanos*

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 Martha Alles 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 se está desarrollando no se pretende implementar el sistema completo de gestión por competencias, se limitará hasta el literal del último esquema señalado.

Es necesario señalar las múltiples ventajas que se obtiene dentro del modelo por competencias de una organización, éstas son:

- a. **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.

b. **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.

c. **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.

d. **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

Si bien para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema, será importante, en el momento de recolectar información sobre la selección que realizar, identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección. A esta identificación se denominará definición de las competencias dominantes.

Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que desean evaluarse son comportamientos, deben seguirse algunas pautas precisas.

Como es más fácil evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas... Si la empresa trabaja con competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas.

Si una organización no ha definido su modelo de competencias será una buena idea hacerlo, considerando, además, que no es un método de trabajo privativo de las grandes organizaciones. Cualquier organización, sin importar su tamaño, puede tener su modelo de competencias.

Es necesario señalar que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son los más importantes aspectos, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias. Datos objetivos como educación y experiencia laboral, u otros como lugar de residencia, se resuelven en una primera instancia y no constituyen la parte más difícil de la tarea; de todos modos es necesario dejar bien en claro la real necesidad de lo que se nos plantea.

Los puntos clave y de más difícil definición estarán dados por las competencias conductuales o características de personalidad, y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el esquema organizativo, y definir correctamente de quién depende la posición, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes y qué incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición.

Una tarea muy importante que se recomienda dejar para el final es idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato que seleccionar. Un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido. Si el perfil es de aquellos que a priori se consideran “difíciles”, hay que tratar de obtener un segundo perfil, por ejemplo al ochenta por ciento del ideal fijado, a cuya búsqueda pueda asignársele una posibilidad de éxito mayor.

Por último, y si bien no es un dato del perfil, será de mucha utilidad para el especialista en Recursos Humanos analizar con el cliente interno en qué tipo de empresas podría estar hoy trabajando una persona con el perfil buscado.

1.3.7 ASPECTOS A SER CONSIDERADOS AL LEVANTAR PERFILES

Las siguientes acciones ayudar a levantar perfiles de acuerdo a las necesidades reales de las organizaciones:

a. Cuando se define el perfil partiendo de la descripción de una persona y no de un puesto de trabajo: Cuando se realiza la recolección de información para definir el perfil de la persona que seleccionar deberá preguntarse al cliente interno cuál es su mínimo aceptable en materia de requerimientos – conocimientos, experiencia y competencia- en relación con los eventuales postulantes.

b. Descriptivo de puesto y perfil no son lo mismo. Aun si la organización posee una descripción de puestos actualizada, deberá realizarse la recolección de datos sobre el perfil que seleccionar.

c. El especialista de Recursos Humanos o Selección, usualmente, debe llevar a cabo un delicado papel al imponer un cierto equilibrio entre los requerimientos que la línea o cliente interno fija o determina como necesarios y las reales posibilidades de conseguir ese perfil en el mercado.

d. El responsable de la selección deberá desempeñar varios roles simultáneos para realizar bien su tarea: ser un asesor del cliente interno, conocer el negocio y las tareas de las otras áreas. Además, deberá por sobre todo, generar confianza.

e. En el relevamiento del perfil deben definirse los requisitos excluyentes y no excluyentes y las competencias dominantes.

f. El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados distintos.

g. Las competencias en los descriptivos de puestos se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado diccionario o catálogo de competencias, confeccionado a la medida de cada organización.

h. En función del mencionado diccionario de competencias se definen, luego, ejemplos de comportamientos, que se registran en un documento denominado diccionario de comportamientos, que también se prepara a la medida de cada organización.

i. En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otra información estarán consignadas las diferentes competencias requeridas y los niveles o grados indicados para cada una de ellas.

j. Un aspecto muy importante que se recomienda dejar para el final es, idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato que seleccionar.

CAPÍTULO II

REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DEL CETNAV

2.1 INTRODUCCION

El origen de una institución parte de una necesidad que se convierte en un objetivo, fin o meta a alcanzar por un grupo de personas, las cuales casi de manera natural comienzan a definir una identidad para la institución y advierten la necesidad de reglamentar algunas de sus acciones.

Las organizaciones, al consolidarse en instituciones, comienzan a desarrollar un clima y una cultura muy propios, que en ocasiones las puede llevar a desviar o deformar los objetivos que originalmente se habían planteado.

En una organización un objetivo se transforma en una misión; enseguida se definen los valores, creencias y principios que compondrán sus señas de identidad, la diferenciarán y marcarán su estilo. Se deben establecer los mecanismos de operación de la organización, es decir, cómo se van a lograr los objetivos, que llevarán a definir las estrategias; con qué técnicas, recursos y métodos se va a trabajar; qué características, formación, personalidad deben tener los miembros de la organización y cómo se definirán asignarán y coordinarán las acciones. Una organización es una estructura dirigida al cumplimiento de determinados fines.

2.2 PROYECTO EDUCATIVO

Una institución educativa es una realidad concreta, integrada por una comunidad educativa, así toda acción debe efectuarse desde la consideración a la intervención interna y externa. Los elementos que componen esos dos ámbitos y sus interacciones son los que conforman la estructura organizativa del centro y pueden ser vistas en un aspecto bidimensional: el superficial, formal que se refiere a lo administrativo – legal y el profundo, dinámico, real, interno que define la esencia misma de la vida de la institución, es decir, permite advertir los aspectos estructurales, la historia, desarrollo y el clima escolar.

El proyecto educativo es el “eje vertebrador y la referencia básica de toda la vida de la comunidad educativa, es lo que permite una acción coordinada y coherente y un funcionamiento satisfactorio” (Antúnez, 1992) Puede decirse que el proyecto educativo responde a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué pretendemos? y ¿cómo?

Sintetiza una propuesta de actuación, explicando su identidad o principios, sus objetivos y su resume los planteamientos ideológicos del centro.

2.2.1 DEFINICION DE MISION

La misión es el fin trascendente de la organización, a diferencia de los objetivos que se derivan de ella, los cuales son definidos en un tiempo determinado y en un nivel de alcance específico, la misión tiende a ser permanente. Para definir y formular este componente tan importante para la organización deben considerarse: los usuarios posibles a atender, los servicios que ofrece, la forma en la que la institución pretende y su cobertura de acción geográfica.

2.2.2 DEFINICION DE VISION

La visión es el futuro deseado por y para la organización. Es de imaginar cómo funcionará esa estructura en un momento futuro. La visión de cómo deberá ser la organización supone el punto de confluencia de todos esfuerzos, iniciativas y creatividad de los miembros. Se sugiere que la visión se defina abarcando un horizonte que vaya de cinco a diez años.

2.2.3 DEFINICION DE OBJETIVOS

Los objetivos se definen a partir de lo que quiere conseguir la organización, es lo que pretende lograr a un plazo. Para alcanzar los objetivos propuestos, la organización define las metas, las cuales se formulan de manera más específica y cuantificable, a través de éstas, la organización determina el alcance de sus resultados. Los objetivos de las instituciones clarifican su sentido y le dan criterios diferenciadores, por lo que se puede clasificar a las instituciones en función de sus objetivos.

Éste se concreta en un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) documento que parte de un diagnóstico situacional de la organización y basándose en éste y en la misión y visión, determina las áreas, programas y acciones a desarrollar por toda la organización a partir de objetivos y metas a cumplir. El

PEDI debe ser construido y desarrollado con la participación de todos los miembros de la organización. Además de la Misión, Visión, Objetivos y PEDI, se hacen necesarios dos ingredientes: la estrategia y la tecnología. La estrategia incluye las políticas y todas aquellas formas de alcanzar los fines, representa el cómo de la organización. La tecnología condiciona la estructura de las organizaciones

La estructura es lo primero que se percibe, es lo más significativo y lo que refleja con mayor nitidez cómo es esa organización, cómo actúa y cómo las personas conviven con ella. Comprender una estructura y sus posibles efectos y alternativas ayuda a comprender otras variables de la organización de las que es su reflejo más inmediato (Municio, 1996, p.125).

La estructura suele minimizarse al organigrama, que sólo es su representación gráfica y parcial.

Las organizaciones están conformadas por personas que se relacionan entre sí en el marco de una estructura para conseguir los objetivos. Se configuran así el sistema relacional que se refiere a los recursos humanos y los procesos que orientan su actividad, tales como la comunicación, la participación y la toma de decisiones. Las personas establecen formas de relación específica de acuerdo con sus necesidades, expectativas individuales, conocimientos, etc., y en relación a la estructura organizativa y dependiendo de los valores de la institución.

En toda organización es necesario que exista una dirección, que procurará la máxima funcionalidad entre los objetivos. Las funciones y estructura organizativas serán el instrumento de acción a través del cual la dirección busca disminuir las disfunciones. Mediante la planificación, la distribución de tareas, la actuación, la coordinación y el control se ordena la realidad con vista a conseguir procesos de calidad y mejora de los centros educativos.

2.3 ANALISIS ACTUAL DEL CETNAV

Una vez que han sido explicados los principios que rigen a las organizaciones, se hace necesario revisar cuál ha sido el funcionamiento del CETNAV a lo largo de estos años a fin de proponer soluciones que contribuyan al mejoramiento en su organización.

El proceso de formación, especialización y perfeccionamiento del tripulante, durante estos últimos años ha sufrido algunas variaciones derivadas de la necesidad de proporcionarle una educación acorde con las exigencias de los cambios tecnológicos y científicos que debe tener un marino de carrera.

El ⁸Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Naval” (CETNAV) fue creado, como Instituto Superior Técnico, por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, mediante resolución No. 2426 de Julio 29 de 1997; ampliado, por el mismo Ministerio a la categoría de Instituto Tecnológico Superior, a través de la resolución No. 1105, de Octubre 20 de 1999.

El Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) conforme a lo dispuesto en el Artículo 13 literal d), de la Ley Orgánica de Educación Superior, registró al Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Naval”, con el número 09-005, el 29 de Septiembre del 2000.

Con el fin de dar cumplimiento a lo manifestado en el Art. 24 inciso 3 de la Ley Orgánica de Educación Superior, que dispone que los Institutos Superiores expidan sus Estatutos Institucionales y de acuerdo con el artículo 12, numeral 2, del Reglamento General de los Institutos Superiores, se establece la obligación de someter a la aprobación del CONESUP, el mismo que fue Aprobado por la JUNTA GENERAL, en la sesión celebrada el 19 de Enero del 2004.

El 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, patrimonio propio y domicilio en las provincias de Guayas, Santa Elena y Manabí; en las ciudades de Guayaquil, Salinas y Manta⁹, respectivamente, con tiempo de vida institucional indefinido. Su representante legal es el Rector.

CETNAV se rige por las normas del ordenamiento jurídico ecuatoriano, particularmente por la Constitución Política, la Ley de Educación y su Reglamento General, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento, el Reglamento

⁸ A partir del año 2004 se permitió el ingreso de alumnos civiles, posteriormente se suspendió el ingreso de los mismos.

⁹ Los dos primeros años de las Tecnologías se realizan en Salinas, dependiendo de la Especialidad el tercer año se lo ejecuta en Guayaquil (Escuela de Superficie, Escuela de Abastecimientos, Escuela de Submarinos) y Manta (Escuela de Aviación Naval)

General de los Institutos Superiores, el presente Estatuto y por sus reglamentos internos, forma parte de los Sistemas Nacionales de Educación Superior, Evaluación y Acreditación, Ciencia y Tecnología, Nacional de Admisión, Nivelación y Planificación de la Educación Superior.

Su promotora es la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada (DIGEDO)¹⁰, reparto militar perteneciente a la Fuerza Naval del Ecuador. Su domicilio es en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, y lo que respecta a Ciencia y Tecnología y Vinculación con la Comunidad su ámbito es nacional.

Sus aportes para constituir el capital social y las obligaciones son toda la infraestructura física para el eficaz funcionamiento del Instituto (edificios, aulas, oficinas, laboratorios, etc.) personal directivo, docente y de servicios generales; un presupuesto económico anual, el mismo que varía acorde a las necesidades técnico pedagógicas y a la renovación del material, ajustándose a los requerimientos y actualización del mismo.

El proceso de enseñanza – aprendizaje que desarrolla el CETNAV, es ejecutado en las ciudades de Salinas, Guayaquil y Manta¹¹.

2.3.1 VISION DEL CETNAV

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 nacional¹².

2.3.2 MISION DEL CETNAV

Formar profesionales altamente capacitados con sólidos principios morales, a través de la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, de

¹⁰ *Reparto Naval que regula y rige la educación en la Fuerza Naval*

¹¹ *En Salinas los estudiantes reciben la formación y capacitación de los dos primeros años de carrera en las tecnologías de: electrónica, electricidad, mecánica, informática, ciencias navales y administración, el tercer año se ejecuta en las Escuelas Básicas ubicadas en Guayaquil y Manta.*

¹² *Fuente: Manual de Organización del CETNAV 2009*

acuerdo a las normativas de la educación superior y a las políticas de la institución para contribuir al desarrollo de la Armada y del País¹³.

En base a lo expuesto se puede establecer que, el Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Naval” “CETNAV” tiene una Visión y Misión con propósitos claros y trascendentes, declarados públicamente, coherentes con la normativa existente, cuyas acciones se orientan al cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa.

2.3.3 FINES DEL INSTITUTO

Los fines del Instituto son los señalados en el ordenamiento jurídico vigente, particularmente en el Reglamento General de los Institutos Superiores; a los que se añade los siguientes fines específicos:

- a. Formar profesionales de nivel superior técnico y tecnológico, con las competencias que les permitan contribuir al desarrollo socio-económico del país.
- b. Preservar y fortalecer los valores propios del hombre ecuatoriano, su identidad cultural y autenticidad dentro del ámbito latinoamericano y mundial.
- c. Desarrollar la capacidad física, intelectual creadora y crítica del estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente a la transformación moral, política, social, cultural y económica del país.
- d. Procurar el conocimiento, la defensa y el aprovechamiento óptimo de todos los recursos del país.
- e. Impulsar la investigación y la preparación en las áreas técnicas y humanísticas, tendientes a una educación integral que motiven a una participación holística-sinérgica de las instituciones públicas y privadas, con vinculación comunitaria

¹³ Fuente: *Manual de Organización del CETNAV 2009*

Para cumplir con estos fines, es necesario establecer una propuesta de levantamiento de competencias para los diferentes miembros que conforman esta organización.

2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Actualmente CETNAV debe coadyuvar al cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos institucionales, establecidos en el Plan Morán Valverde de la Armada del Ecuador¹⁴.

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. (DIGEDO-DIGREH).

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.

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 Institución¹⁵ y la sociedad.

¹⁴ El Plan Estratégico Institucional “Morán Valverde” que constituye la planificación Institucional distribuida en los Planes de Fortalecimiento del Poder Naval, Desarrollo Institucional y Apoyo al Desarrollo Marítimo

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

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

2.5 OBJETIVOS DEL INSTITUTO

Según el Capítulo IV, Artículo 4 del Estatuto del Instituto Tecnológico Superior “Centro Tecnológico Naval”, la Institución tiene los siguientes objetivos:

- a. Formar, capacitar y especializar profesionales en las especialidades a nivel de técnico superior y tecnólogo en: electrónica, electricidad, informática, mecánica, administración, ciencias navales y sanidad naval a fin de cubrir las necesidades institucionales y de la sociedad.
- b. Optimizar la formación, especialización, perfeccionamiento y el empleo del recurso humano.
- c. Alcanzar la excelencia educativa en la formación de técnicos y tecnólogos militares y civiles.
- d. Alcanzar la autosuficiencia del Instituto.

2.5.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL INSTITUTO

Alineados a los objetivos estratégicos institucionales, determinados anteriormente y a las Directrices de Gestión del Comando General 2010, CETNAV, 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 cuatro funciones básicas establecidas por el CONESUP y CONEA para las instituciones pertenecientes al Sistema Nacional de Educación Superior.

¹⁵ DIGREH: Dirección de Recursos Humanos de la Armada: Reparto que administra el talento humano.

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 DIGEDO.
- 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 suficientes¹⁶.

Política:

Optimizando la gestión financiera para satisfacer necesidades institucionales.

Acciones Estratégicas:

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

¹⁶ Son entregados por el Estado Ecuatoriano

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 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

CETNAV está estructurado en función de las necesidades que se presentaron desde su creación como Instituto Tecnológico Superior y cuya función principal fue proporcionar la capacitación tecnológica al personal de Tripulación de la Armada, posee la siguiente estructura organizacional: El área administrativa, está conformada por divisiones y departamentos.

De acuerdo al Art. 18 del Estatuto interno, el gobierno del instituto se ejercerá a través de los siguientes órganos y autoridades:

a. Organismos Colegiados:

- 1) La Junta General.
- 2) El Consejo Directivo, que tendrá funciones exclusivamente académicas.
- 3) Las Juntas Académicas
- 4) La Comisión o Unidad de Vinculación con la Comunidad.
- 5) La Comisión o Unidad de Evaluación Interna.
- 6) El Consejo Gubernativo que tendrá funciones exclusivamente administrativas y financieras.
- 7) Los siguientes órganos colegiados de carácter académico, administrativo o niveles de apoyo:

a) Dirección:

- Auditoría Interna
- Secretaria General.
- Estadística y control

b) Administrativo:

- Subdirección Administrativa:
 - Departamento Financiero
 - División de Contabilidad y Presupuesto
 - Pagaduría y Activos Fijos.
 - Departamento Administrativo.
 - División Administrativa
 - División de Abastecimientos.
 - División de Mantenimiento.
 - División de Transporte
 - División de Personal
 - Departamento Informático (CETEIN)
 - División de Administración y Logística.
 - División de Redes y Sistemas.
 - División de administración de datos.
 - División de Servicios

c) Académico.

- Subdirección Académica:
 - Asesoría Pedagógica.
 - Apoyo Académico.
 - Prácticas empresariales.
 - Inspectores sección diurna.
 - Inspectores sección nocturna.
 - Orientación y Bienestar Estudiantil.
- Coordinadores de Áreas
 - Área de Administración

- Área de Ciencias Navales
- Área de Electricidad
- Área de Electrónica
- Área de Informática
- Área de Mecánica
- Área de Sanidad Naval

➤ Departamento de Laboratorios, Talleres y Apoyo Académico.

d) Naval

- Comando de Brigada
 - Formación Naval Militar (Solo para alumnos tripulantes de la Armada).
 - Alumnos

b. **Autoridades unipersonales:**

Designados por la superioridad naval haciendo referencia a lo establecido en la Ley del Personal de las Fuerzas Armadas:

- 1) El Director
- 2) El Subdirector Académico
- 3) El Subdirector Administrativo
- 4) Comandante de Brigada (sólo para tripulantes alumnos)

Su organización, integración, deberes y atribuciones, son los señalados en la Ley Orgánica de Educación Superior, Reglamento General de los Institutos Superiores, este Estatuto y en los Reglamentos Internos, en concordancia con su misión.

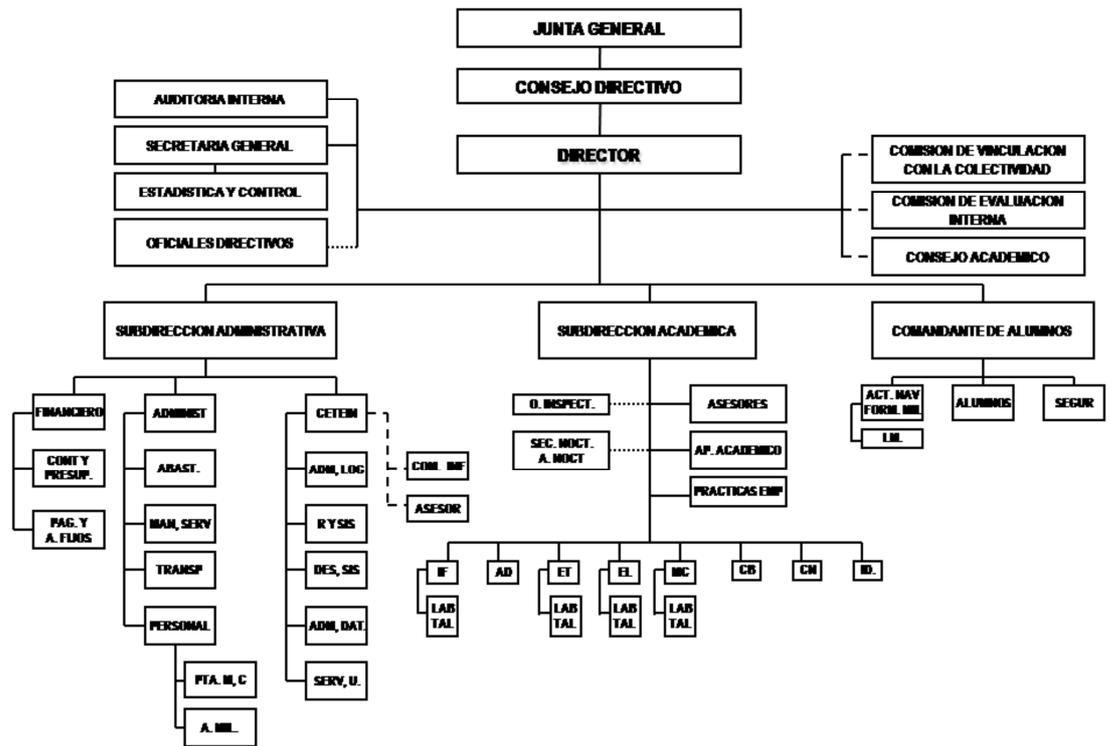


Figura N° 2.1

Fuente: Manual de Organización del CETNAV 2009

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.

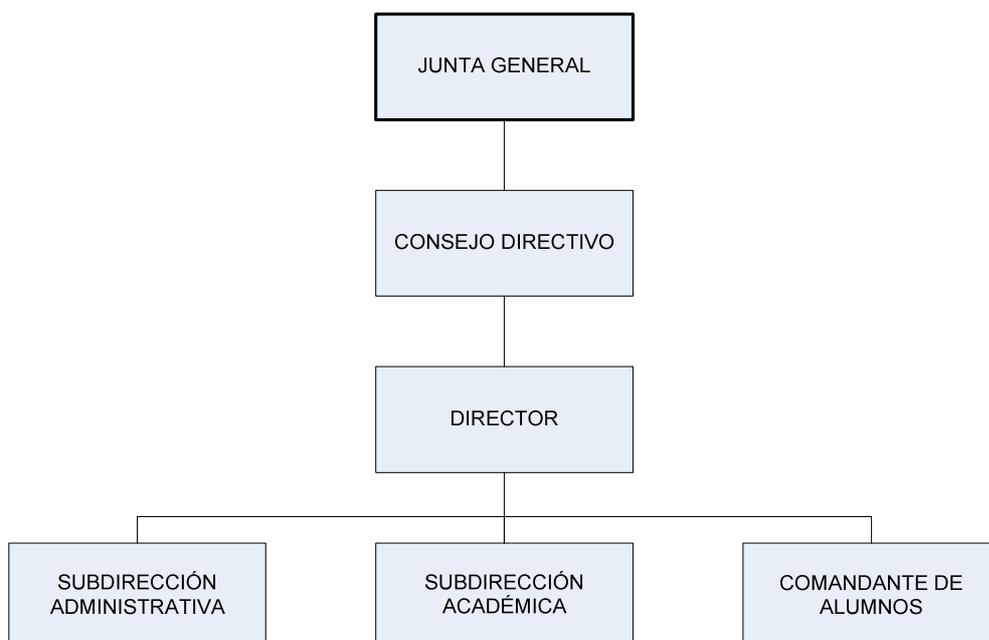


Figura N° 2.2

Organigrama Actual (Subdirecciones y Principales órganos de gobierno)

Fuente: Manual de Organización del CETNAV 2009

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.

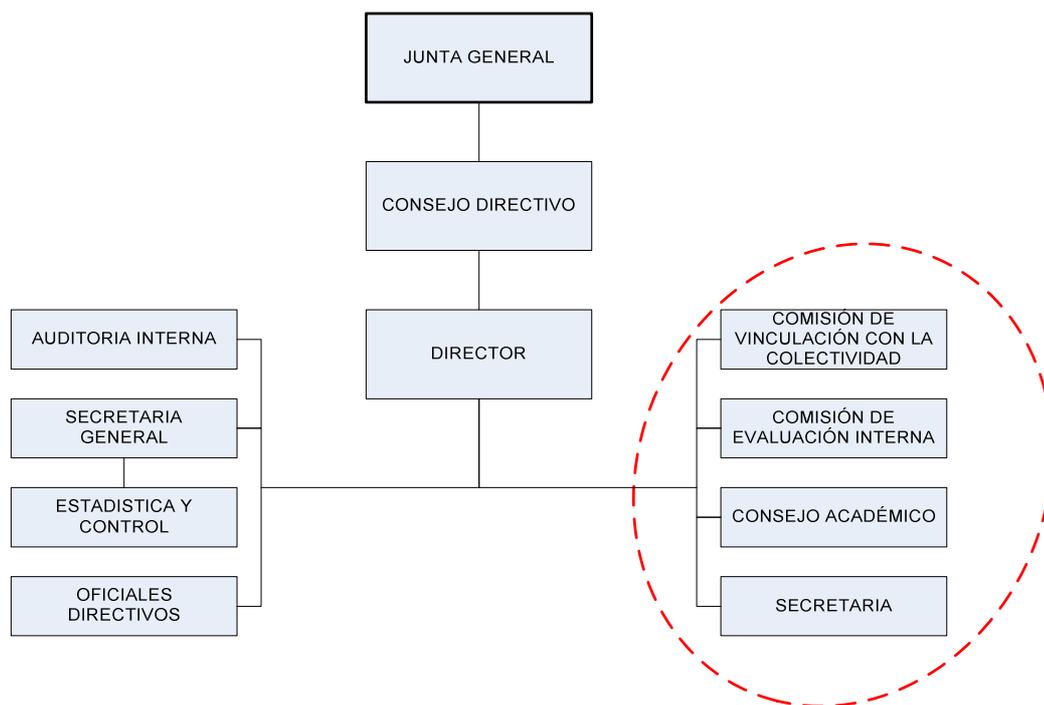


Figura N° 2.3

Organigrama Actual (Órganos de Apoyo a la gestión)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

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 se señalan las siguientes:

- a. 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).
- b. No existen departamentos, divisiones o jefaturas responsables directamente por las actividades relacionadas con las funciones de: docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

- c. 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.
- d. No refleja el accionar académico del instituto, tales como: Carreras tecnológicas, cursos de capacitación, cursos de acenso, capacitación docente, etc.
- e. 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.

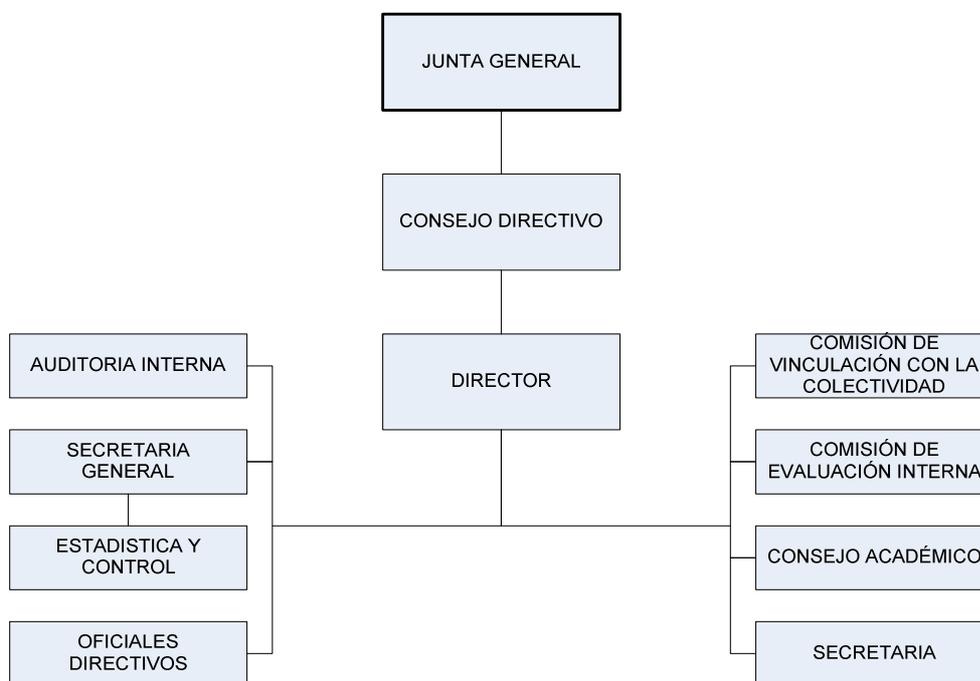


Figura N° 2.4
Organigrama Actual (Órganos de Apoyo a la gestión)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

Del mismo modo, el Departamento “Comandante de Alumnos” que se responsabiliza por las actividades de formación naval-militar de los alumnos está desvinculado de lo académico, dando lugar a la fragmentación de la formación de alumnos, puesto que la educación tecnológica se separa de la formación militar. Además, esto obliga a 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.

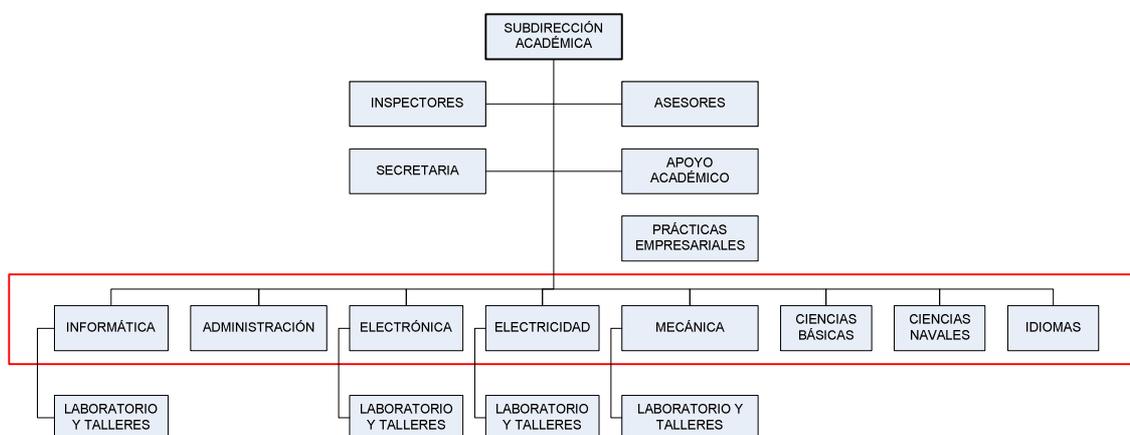


Figura N° 2.5
Organigrama Actual (Área Académica, Departamentos y Divisiones)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

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 nota en 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.

En 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.

Finalmente hay que señalar que “CETNAV” tiene una estructura organizacional y una normativa acorde con su naturaleza y funciones y está dirigido por profesionales competentes para el desempeño de sus funciones, se hace necesario contar autoridades y directivos que evidencien un alto nivel de competencia profesional y desempeño, para lo cual deberán capacitarse permanentemente.

2.6.1 PERSONAL DOCENTE.

El CENAV cuenta con una nómina de personal docente altamente capacitado en las diferentes áreas, entre civiles y militares. El 22% de los docentes posee título de cuarto nivel, el 64% tiene título de tercer nivel y un 14% tiene título de tecnólogo.¹⁷ Del personal docente civil aproximadamente el 8% cuenta con nombramiento, es decir, pertenece a la nómina del CETNAV, siendo aproximadamente el 92% de los servicios docentes sin relación de dependencia a la institución¹⁸.

Con respecto a este personal, a pesar de contar con el necesario y cualificado para apoyar adecuadamente la docencia, la investigación tecnológica, la vinculación con la colectividad y la gestión, hay que actualizar las políticas, normas y mecanismos apropiados para la selección y desempeño del personal docente y administrativo. Así mismo tiene que contar con programas de capacitación para el mejoramiento continuo de los docentes ya sea a través de cursos, seminarios, pasantías o intercambio de docentes y que se reconozca a los docentes el derecho de acceder a licencias con sueldo

¹⁷ Fuente: Entrevista al encargado de Recursos Humanos del CETNAV

¹⁸ Fuente: Entrevista al encargado de los Servidores Públicos de la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada.

Un hecho que debe ser considerado para el personal docente es la elaboración y aplicación de un escalafón de conformidad con la normativa correspondiente de acuerdo con los reglamentos, y en correspondencia con su formación, desempeño y experiencia profesional. Así mismo debe elaborar políticas para la distribución de trabajo de los docentes en actividades de docencia, investigación, gestión institucional y vinculación con la colectividad.

Finalmente “CETNAV” asigna el trabajo docente a sus profesores de acuerdo con su formación, capacitación, perfil, experiencia profesional, en función de la planificación curricular.

2.6.2 PRESUPUESTO

Los fondos necesarios para la ejecución de las actividades del CETNAV, provienen del presupuesto general del Estado a través del presupuesto de defensa. Los estudiantes aspirantes a tripulantes ingresan en calidad de becados, los fondos de la beca son orientados para los gastos administrativos, pago de remuneraciones para el personal docente, dotación y alimentación. La sección nocturna es administrada con fondos de autogestión generados por el pago de matrículas y pensiones de los estudiantes matriculados. Además el CETNAV cuenta con el centro de transferencia de tecnología desde donde organiza y desarrolla cursos de capacitación en el área de informática, los que le proporcionan fondos que son orientados a la reinversión para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad con la que se imparte la educación en el tecnológico.

A fin de mejorar la administración de los recursos financieros, CETNAV debe aprobar su presupuesto anual a través de su máximo organismo, en los términos establecidos en la Ley, los reglamentos y su estatuto, así mismo tiene que continuar aplicando políticas de autogestión y cogestión que le permitan financiar su presupuesto. Además tiene continuar destinar anualmente no menos del 5% del presupuesto de Inversión para la adquisición de libros y publicaciones periódicas especializadas y software para uso de estudiantes y profesores.

El presupuesto institucional tiene que contemplar los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la investigación tecnológica de acuerdo

con la Ley. La investigación se sustentará de manera importante en los recursos auto-gestionados.

Finalmente “CETNAV” aplica procedimientos de seguimiento, control y evaluación presupuestarios en función de planes y programas establecidos.

2.6.3 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

El Instituto Superior Centro Tecnológico Naval “CETNAV” selecciona y admite estudiantes cualificados de conformidad con las normas legales y requisitos académicos establecidos por la institución¹⁹, por medio de un sistema de admisión estudiantil en correspondencia con el Sistema Nacional de Admisión y Nivelación, con la naturaleza de las especializaciones y la orientación profesional. De la misma manera ha definido el número de estudiantes por especialización y por curso, de manera que se garantice una atención pedagógica eficiente y altos niveles de permanencia.

También incentiva la participación de los estudiantes en organismos de gobierno estudiantil y en actividades extracurriculares.

Lo que el Instituto debe actualizar las regulaciones para el ingreso y permanencia de estudiantes con discapacidad física, así mismo tiene que implementar un registro de matrícula de los estudiantes en situación académica especial.

CETNAV cumple con el perfil profesional y el tiempo planificado para la titulación de los estudiantes y procura insertar a los egresados en el mercado laboral. Para tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad y pertinencia del currículo, CETNAV tiene que actualizar y ejecutar un programa de seguimiento a los graduados, que permita la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad y pertinencia del currículo.

2.6.4 INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA

CETNAV tiene una organización adecuada, políticas definidas y líneas prioritarias de investigación y transferencia tecnológica, coherentes con la

¹⁹ *El proceso de selección para el ingreso al CENTAV está a cargo del Departamento de Reclutamiento de la Dirección de Recursos Humanos de la Armada*

misión institucional, los planes de organismos oficiales de ciencia y tecnología, y las necesidades del desarrollo local y nacional. Para lo cual ha identificado los principales requerimientos que tienen el desarrollo de la región y el país.

Para lo cual se necesita que CETNAV haya considerado en el PEDI políticas, líneas y metas de investigación, innovación y transferencia tecnológica, así como programas y proyectos en marcha, en correspondencia con sus especializaciones y los requerimientos de la región y el país.

Así mismo debe mantener un programa permanente de capacitación para el personal dedicado a la investigación, innovación y transferencia tecnológica, motivo por el cual requiere de recursos de información, equipamiento y laboratorio para la investigación, innovación y transferencia tecnológica. Es importante difundir los resultados de la investigación a través de medios especializados, de modo que los resultados de la investigación tecnológica incidan en la solución de problemas de la comunidad. Finalmente hay que elaborar y aplicar un sistema de seguimiento y evaluación permanente de la investigación tecnológica.

2.6.5 VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

CETNAV desarrolla con idoneidad actividades que contribuyen a la preservación y difusión de la cultura, y se vincula con la colectividad atendiendo a la Visión, la Misión, el PEDI y las necesidades del desarrollo local, regional y nacional a través de políticas que lo vinculen con el medio social, con base en los requerimientos del entorno, motivo por el cual tiene que generar y aplicar políticas que contribuyan a transformar el quehacer tecnológico y a mejorar la gestión en la comunidad.

2.6.6 CONVENIOS.

Las gestión realizada por los directivos del CETNAV le ha permitido ejecutar convenios con varias instituciones como con: La Comisión de Transito del Guayas, Escuela de la Marina Mercante, Municipalidad de Guayaquil, Ministerio de Trabajo, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Fundación de Investigación para el desarrollo de la Región (FINDER), Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Universidad Santiago de

Guayaquil; convenios en los cuales se benefician las instituciones participantes y los estudiantes, docentes y empleados²⁰.

2.7 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 se plantea en el presente trabajo es que las cuatro funciones deben fortalecerse mediante la implementación de departamentos en el nuevo organigrama del CETNAV, la misma que se presenta a continuación.

²⁰ *Personería Jurídica de CETNAV permite establecer convenios con entidades públicas y privadas*

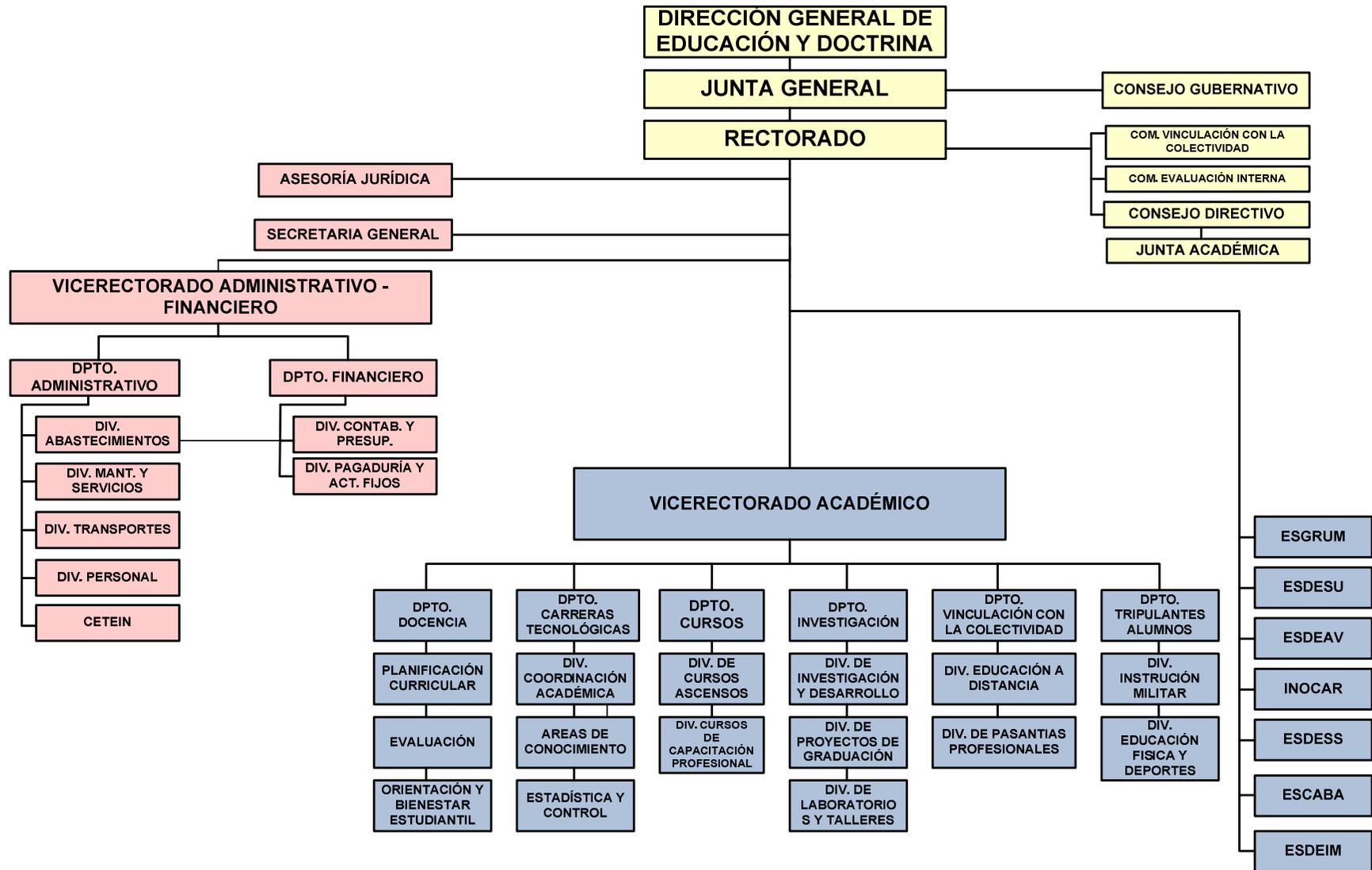


Figura N° 2.6

Organigrama Actual del CETNAV (Área Académica, Departamentos y Divisiones)

En el organigrama propuesto se ha considerado que el CETNAV continúe regentado por la Armada del Ecuador, por cuanto la Dirección General de Educación y Doctrina sigue siendo su promotora, como consta en los Estatutos vigentes.²¹

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.

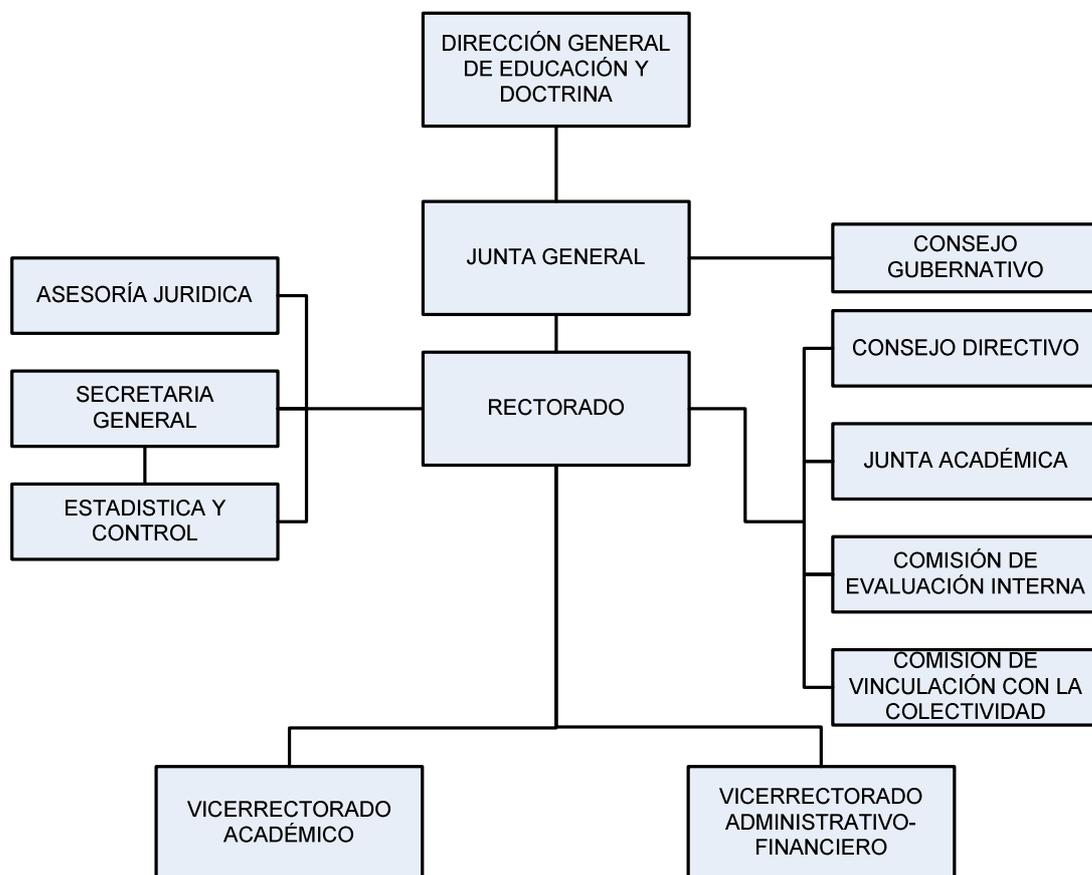


Figura N° 2.7
Organigrama Propuesto (Estructura principal)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

²¹ Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

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.

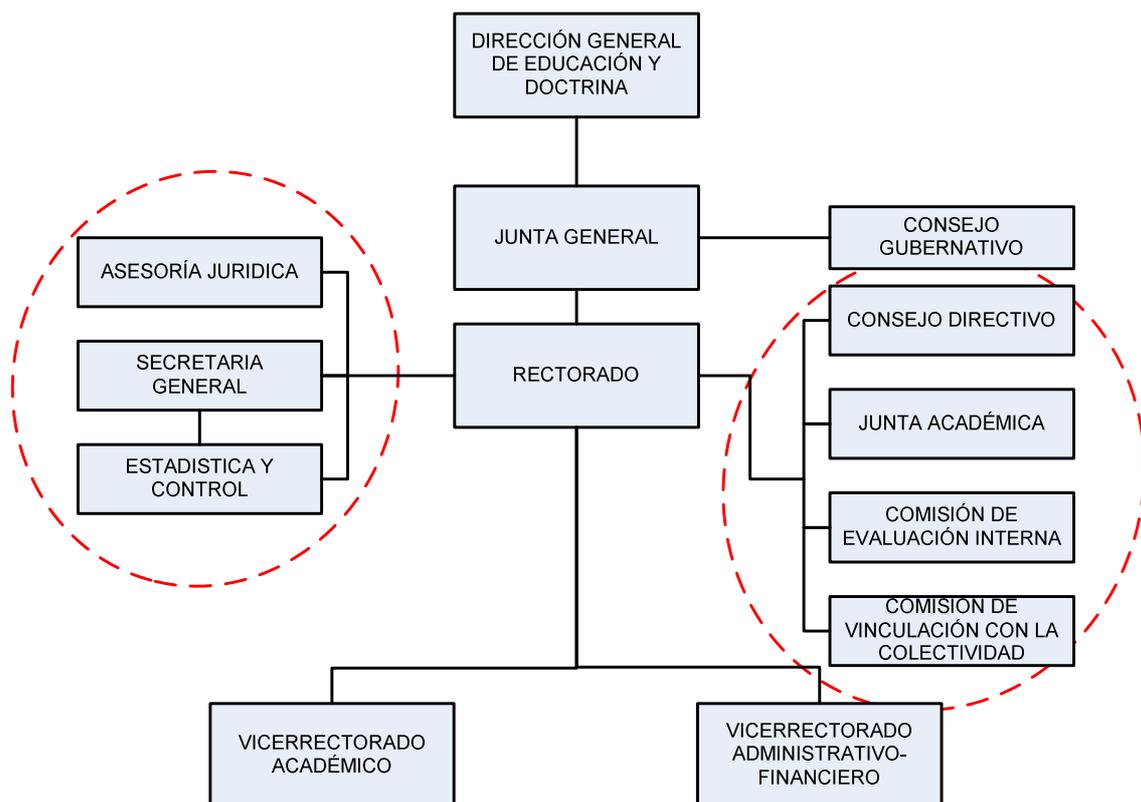


Figura N° 2.8
Organigrama Propuesto (Órganos de Apoyo)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

Estadística y Control pasa a 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 gráfico adjunto.

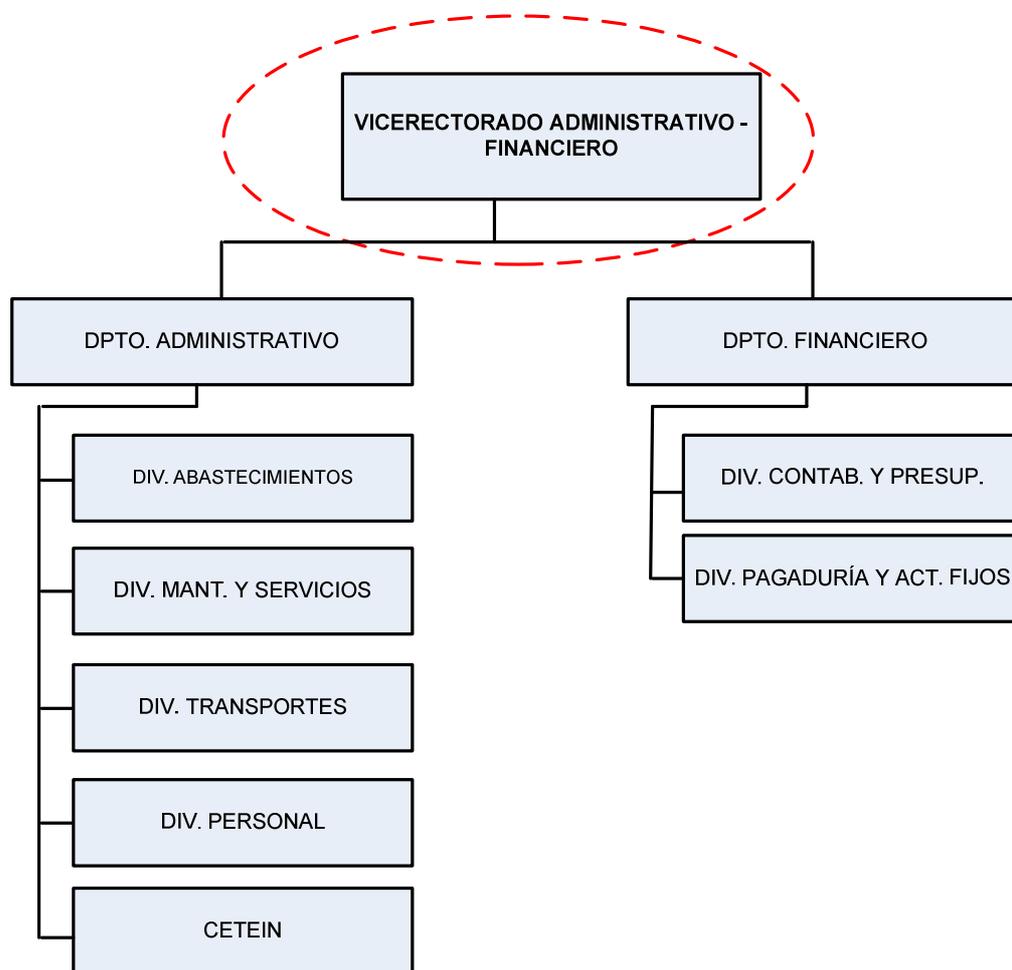


Figura N° 2.9
Organigrama Propuesto (Área Administrativa-Financiera)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

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.

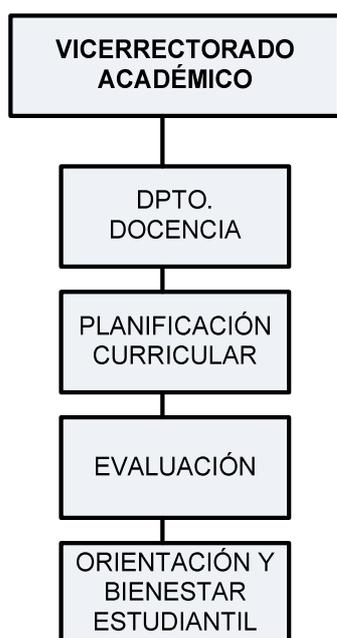


Figura N° 2.10
Organigrama Propuesto (Departamento de Docencia)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

La creación de las divisiones de Planificación y Evaluación coadyuvará a la aplicación adecuada del Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas en vigencia, 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 Tecnológicas que oferta CETNAV. Este Departamento está integrado por tres Divisiones: Coordinación Académica, áreas del conocimiento y división de estadística y control.

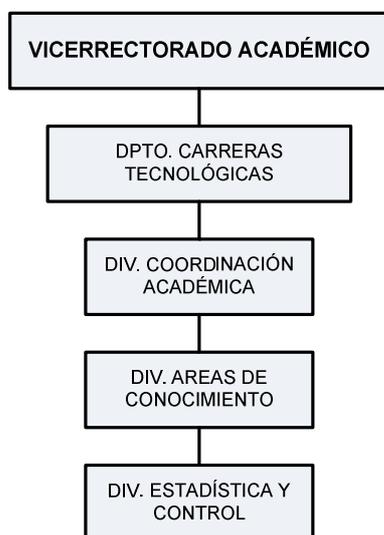


Figura N° 2.11

Organigrama Propuesto (Departamento de Carreras Tecnológicas)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

El justificativo para la constitución del Departamento de Cursos con sus divisiones de Cursos de Ascenso y Cursos de Capacitación Ocupacional se debe a que CETNAV 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)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

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)

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

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)²² en el organigrama propuesto de modo no vinculante es motivada por el hecho que el primero 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.

Finalmente hay que señalar 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.

²² *ESGRUM: Escuela de Grumetes, ESDEIM: Escuela de Infantería de Marina, ESDESU: Escuela de Superficie, ESDEAV: Escuela de Aviación Naval, ESCSUB: Escuela de Submarinos, ESCABA: Escuela de Abastecimientos, ESDEHI: Escuela de Hidrografía.*

CAPITULO III

LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

3.1 INTRODUCCIÓN

A casi una década de la creación del CETNAV éste ha logrado consolidarse como un modelo pedagógico innovador que responde a las necesidades de la Armada, formando profesionales capaces de desarrollarse principalmente en Unidades Operativas y repartos administrativos de la Armada. Al alcanzar sus objetivos originales CETNAV se plantea nuevas metas y una de ellas es reorganizar su organización a fin de acreditarse ante CONEA, de manera de ofrecer una educación de calidad acorde a lo establecido en la Constitución y demás leyes que rigen la educación, así como para satisfacer las necesidades institucionales de la Armada.

La implementación de nuevos puestos implica al mismo tiempo un desarrollo y un cambio de sus estructuras organizacionales, de sus sistemas y procedimientos administrativos, operativos, académicos y de su propia cultura organizacional, es así que para su nueva organización se requiere levantar los perfiles de puestos por competencias.

3.2. METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Al definir el organigrama para el CETNAV, los puestos del Vicerrector Académico y del Departamento de Carreras Tecnológicas con sus respectivas divisiones ya fueron clasificadas en el capítulo anterior, por medio de un organigrama que establece las relaciones entre los puestos dentro de una organización. Los cargos, correspondientes a cada posición del organigrama y el número de éstos, se presentan a continuación.

DEPARTAMENTO	DEPARTAMENTO/ DIVISIÓN	CARGOS	No. DE PERSONAS
Vicerrectorado Académico	Vicerrectorado Académico	Vicerrector Académico	1
Departamento de Carreras Tecnológicas	Departamento de Carreras Tecnológicas	Jefe del Departamento de Carreras Tecnológicas	1
	División de Coordinación Académica	Coordinador Académico	1
	División de Áreas de Conocimiento	Docente de Ciencias Básicas. Docente de Ciencias Humanísticas	2
	División de Estadística y Control	Estadístico	1

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos 2010 del CETNAV

Cabe señalar que en la actualidad no existen ni el Coordinador Académico ni los docentes en ciencias básicas, a pesar de existir diversos cursos ya sean éstos de ascenso o tecnológicos, por lo tanto, se requiere de contar con este personal para impulsar permanentemente el desarrollo de las actividades académicas de la Institución, como son la docencia, investigación y apoyo a la colectividad.

El Vicerrector Académico tiene como función básica dirigir las actividades inherentes a la parte académica y coordinar en conjunto con el Rectorado la

conducción técnica y administrativa en la atención y despacho de los diferentes asuntos, así como las especificadas en las funciones correspondientes.

El Departamento de Carreras Tecnológicas, tiene como tarea desarrollar las actividades de las tecnologías que oferta CETNAV, así como establecer y evaluar los proyectos de vinculación del Instituto con la Armada y la sociedad.

La Coordinación académica supervisa, planificar y asesorar la gestión académica de las carreras Tecnológicas, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por el CONESUP y DIGEDU, con el fin de conseguir excelencia académica y contribuir al desarrollo de la Armada del Ecuador y de la comunidad.

La División de Áreas de conocimiento está compuesta por dos áreas: ciencias básicas y ciencias humanísticas tiene objetivo controlar la aplicación de programas de estudio relacionados con las ciencias básicas y humanísticas de las tecnologías que se imparten en CETNAV.

La División de Estadística y Control tiene como tarea principal ingresar las notas obtenidas por los alumnos para permitir realizar el respectivo seguimiento académico.

La definición de relación entre los puestos en el organigrama constituye es el inicio para el levantamiento del perfil por competencias, que serán ser 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 quién reporta, supervisa, con quién 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 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 mismos que se describen a continuación.

Para la recopilación de la información y posterior análisis de los puestos se utilizó las siguientes técnicas: entrevistas con Autoridades y docentes de CETNAV, observación de las actividades académicas y administrativas, talleres y seminarios,

análisis de documentos internos y externos. 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 CETNAV y otros.

Debido que el número de puestos por cada posición del organigrama es reducido 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 Académica, 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:

A: alto.

B: muy bueno, por sobre estándar.

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

D: nivel mínimo de competencia²³.

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 grados²⁴.

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.

3.3 PERFILES DEL VICERRECTORADO ACADEMICO

3.3.1. PERFIL DE PUESTO VICERRECTOR ACADEMICO

<i>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</i>

²³ A veces de grado no satisfactorio

²⁴ 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”.

TÍTULO DEL PUESTO: Vicerrector Académico

Fecha: _____

DEPARTAMENTO: Vicerrectorado

Preparado por: _

OCUPANTE: _____

Firma del Ocupante:

DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Rector

Firma del Superior: _____

MISIÓN DEL PUESTO

Dirigir las actividades inherentes a la parte académica y coordinar en conjunto con el Rectorado la conducción técnica y administrativa en la atención y despacho de los diferentes asuntos, así como las especificadas en las funciones correspondientes con el fin de contribuir a una administración eficiente del CETNAV tanto el parte administrativa como en la educativa

PRINCIPALES

RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Proponer objetivos, metas y actividades relacionadas con docencia, investigación y vinculación con la colectividad, al Rector para la integración del programa operativo anual del Instituto.</i>	<i>Lograr que el proceso de educativo responda a las necesidades institucionales y de la sociedad en general</i>
<i>Proponer recursos humanos, financieros, materiales y servicios requeridos para la operación del programa operativo anual de la Institución (PAO).</i>	<i>Establecer en cantidad y calidad los recursos humanos y materiales que permitan cumplir las actividades establecidas en el PAO</i>
<i>Presentar al Rector del Instituto propuestas para la construcción y equipamiento de los espacios educativos sobre la base del PEDI.</i>	<i>Asesora al Rector en la construcción y equipamiento de espacios educativos en base a las necesidades actuales y futuras</i>
<i>Coordinar la elaboración de propuestas de planes y programas de estudio y difundir los aprobados para el Instituto</i>	<i>Contribuir a la toma de decisiones pertinentes en el mejoramiento de la calidad y pertinencia del desarrollo de los</i>

<i>Tecnológico, así como elaborar los documentos técnicos que apoyen al docente para el desarrollo de tareas derivadas de la aplicación de los mismos.</i>	<i> cursos.</i>
<i>Promover el establecimiento de convenios de intercambio académico propuestos por los Jefes de Divisiones y la atención a las necesidades de superación y actualización del personal docente a su cargo, así como también el establecimiento de programas de becas para la superación académica de docentes del área a su cargo.</i>	<i>Incentivar el intercambio de personal y tecnología con otras instituciones educativas. Así mismo reconoce a los docentes con desempeño destacado.</i>
<i>Coordinar las acciones de evaluación de las actividades de docencia que realizan los departamentos académicos y divisiones de estudios a su cargo, y de las actividades de apoyo a la titulación de los alumnos del Instituto.</i>	<i>Elaborar el cronograma de evaluaciones en coordinación con el personal de su Departamento a fin de analizar el desempeño del personal docente.</i>
<i>Coordinar la elaboración de propuestas de programas de investigación y presentarlas al Rector para su aprobación.</i>	<i>Garantizar que los temas de investigación satisfagan las necesidades de la institución y de la sociedad en general.</i>
<i>Promover el establecimiento de programas de Becas para la superación Académica del investigador de la Institución.</i>	<i>Incentivar a que el alumno ponga el mayor de sus esfuerzos para alcanzar un mejor rendimiento académico.</i>
<i>Coordinar las acciones de evaluación de las actividades de investigación que realizan los departamentos académicos y divisiones de estudio de la Institución.</i>	<i>Asegurar que las actividades de investigación estén acordes a los requerimientos institucionales.</i>
<i>Proponer la contratación de personal de la Institución al Rector, de conformidad con las normas establecidas y las necesidades de las divisiones correspondientes.</i>	<i>Asesorar al Rector para que el personal contratado tenga los conocimientos y experiencias requeridas para desempeñarse en el puesto.</i>
<i>Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal administrativo de docente y de apoyo para la Institución y</i>	<i>Elaborar planes de capacitación para su personal de manera que estos puedan desempeñarse eficiente y eficazmente en sus</i>

<i>presentarlas al Rectorado para su aprobación.</i>	<i>puestos de trabajo.</i>
--	----------------------------

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Jefe del Departamento de Carreras Tecnológicas</i>	<i>Coordinador Académico</i>
<i>Docente de ciencias básicas</i>	<i>Docente de ciencias humanísticas</i>
<i>Estadístico</i>	<i>Informático</i>

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para administrar la parte académica del Instituto e integrar las diversas juntas y comités.</i>	<i>Realizar propuestas para el mejoramiento de la educación, integrando la formación científica técnica y la formación humanística.</i>

CONTEXTO

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cumple con las disposiciones emitidas por el Rectorado</i> • <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 los departamentos y divisiones a su cargo, reporta al Rector novedades académicas, administrativas y disciplinarias, participa en las Juntas Académicas y otras reuniones de carácter académico con otras Instituciones y representa al Rector cuando éste lo disponga</i> • <i>Externamente el cargo se relaciona con otros Institutos Tecnológicos, donde se imparten las Tecnologías y con entidades que rigen la educación superior en el Ecuador.</i>

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- *Oficial Superior²⁵ en servicio activo diplomado en Estado Mayor con desempeño en el área educativa.*
- *Profesional militar con formación en las áreas del conocimiento, administración educativa, ciencias básicas y humanísticas, Psicología y afines.*
- *Estudios de post grado en Educación Superior*
- *Conocimientos adicionales de gestión educativa*
- *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 4 años de experiencia en cargos similares acostumbrado a trabajar por resultados y con orientación al cliente interno y externo.*
- *Mínimo 6 años de experiencia docente comprobada.*

No excluyentes:

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

PERFIL DE COMPETENCIAS

Las competencias generales y específicas deben ser 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			

²⁵ *Oficial Superior en la Armada son: Capitán de Corbeta, Capitán de Fragata y Capitán de Navío.*

	Dirección de equipos de trabajo	X			
--	---------------------------------	---	--	--	--

3.3.2. PERFIL DE PUESTO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CARRERAS TECNOLOGICAS.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Planificador Educativo

Fecha: _____

DEPARTAMENTO: Carreras Tecnológicas

Preparado por: _____

DIVISIÓN:

OCUPANTE: _____

Firma del Ocupante: _____

DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Vicerrectorado Académico

Firma del Superior: _____

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la ejecución de los cursos de las carreras tecnológicas en las distintas especialidades, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por el CONESUP y Dirección General de Educación de la Armada (DIGEDU), 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?)
Dirigir la implementación de los planes y programas de estudio de las carreras tecnológicas, de acuerdo con el modelo educativo vigente.	Optimizar todos los recursos existentes para cumplir con los objetivos estratégicos de la institución.
Coordinar la realización de todos los cursos de la Tecnología que se realizan en el Centro de Estudios, efectuando un análisis de las necesidades logísticas y docentes, así como una evaluación constante de desempeños.	Contribuir a la formación y desarrollo profesional necesario para los estudiantes y empleados de la institución.
Gestionar cursos de capacitación y actualización de docentes e instructores.	Fortalecer la docencia por medio de la capacitación para satisfacer las demandas de la institución y de la sociedad.

<i>Promover y participar en el proceso de autoevaluación y acreditación de la institución.</i>	<i>Ayudar a lograr la certificación de todos los procesos y carreras de la institución.</i>
<i>Supervisar y evaluar el proceso educativo por medio de las visitas áulicas.</i>	<i>Detectar las fortalezas y debilidades de los docentes y contribuir a la evaluación de los procesos educativos.</i>
<i>Presentar y proponer al Vicerrector Académico sugerencias para reformas a reglamentos, modelos educativos, manuales y directivas que normen el sistema educativo.</i>	<i>Actualizar todos los manuales, reglamentos, modelos educativos y directivos para que puedan adaptarse a las necesidades detectadas.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Coordinador de Carrera</i>	<i>Docentes</i>
<i>X</i>	<i>X</i>

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para administrar la ejecución de todos los cursos de las carreras tecnológicas, aprobar y realizar modificaciones a las planificaciones e integrar el comité para selección del personal docente.</i>	<i>Realizar propuestas para implementar mejoras en las planificaciones, actualizar los programas de estudios y sugerir programas de capacitación docente.</i>

CONTEXTO

- *En forma interna cumple tanto con las leyes y reglamentos de la Armada del Ecuador como con las regulaciones del CONESUP y los lineamientos del CONEA.*
- *Cumple con lo dispuesto en el Reglamento Interno del CETNAV.*
- *Se relaciona con clientes internos para resolver necesidades de recursos humanos. También establece una relación con otras Escuelas de Formación y Repartos Navales para realizar actividades conjuntas.*
- *Externamente el cargo se relaciona con empresas relacionadas para coordinar actividades de carácter cooperativo ofreciendo a los estudiantes la oportunidad de vincularse con la colectividad por medio de pasantías o visitas profesionales.*

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- Profesional universitario con formación en las áreas Técnicas, Administración, Educación, Psicología y afines.
- Deseable con 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:

Mínimo 5 años de experiencia docente comprobada.

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

Conocimientos del entorno educativo interno y externo

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	Ética	X			
	Liderazgo		X		
	Compromiso	X			
ESPECIFICAS	Comunicación eficaz		X		
	Responsabilidad		X		
	Calidad y mejora continua		X		
	Trabajo en equipo		X		
	Adaptabilidad – flexibilidad		X		
	Credibilidad técnica		X		
	Dirección de equipos de trabajo		X		

3.3.3. PERFIL DE PUESTO DE COORDINADOR ACADÉMICO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Coordinador Académico

Fecha: _____

DEPARTAMENTO: Carreras Tecnológicas

Preparado por: _____

DIVISIÓN: Coordinación Académica

OCUPANTE: _____

Firma del Ocupante:

DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Jefe del Departamento de Carreras Tecnológicas

Firma del Superior: _____

MISIÓN DEL PUESTO

Supervisar, Planificar y asesorar la Gestión Académica de la Carrera de las Tecnologías del Centro Tecnológico Naval”, de acuerdo a las políticas y directrices emitidas por el CONESUP y DIGEDU, 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?)
Planificar y Supervisar la ejecución y desarrollo de los cursos de las Carreras de Tecnologías para tripulantes alumnos.	Cumplir con la planificación académica establecida y aprobada por el Consejo Directivo del CETNAV.
Controla y evalúa el avance de la planificación y ejecución de los planes de cursos en las Tecnologías.	Cumplir con los contenidos programáticos y número de créditos establecidos.
Planifica, Organiza y Supervisa los cursos de autogestión en las áreas requeridas por los clientes internos y externos.	Desarrollar programas académicos de vinculación con la colectividad.
Propone, ejecuta y controla el cumplimiento de políticas, procedimientos y objetivos de las carreras Tecnológicas	Alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del CETNAV.

<i>Evalúa el perfil profesional y pedagógico de docentes de las tecnologías del CETNAV.</i>	<i>Mejorar el perfil profesional de los docentes y de la carrera.</i>
<i>Analizar y mejorar el diseño curricular en aspectos Técnicos y pedagógicos de las Tecnologías.</i>	<i>Contribuir a la actualización de conocimientos científico-técnico en las tecnologías.</i>
<i>Asesora a repartos educativos de la Armada en aspectos técnicos, pedagógicos.</i>	<i>Contribuir a sistematizar los procesos académicos educativos en la Fuerza Naval.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Coordinadores de área</i>	<i>Docentes</i>
X	X

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para supervisar, ejecutar y monitorear la planificación de los periodos académicos correspondiente a las carreras tecnológicas.</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 el área de la especialización.</i>

CONTEXTO

- *El cargo depende del Jefe del Departamento de Carreras Tecnológicas y aplica las guías funcionales establecidas en el manual de organización del CETNAV.*
- *Cumple con las normativas y políticas académicas establecidas por el Consejo Directivo del CETNAV, además las emitidas por los organismos reguladores de la educación superior en el Ecuador (CONESUP, CONEA).*
- *Participa activamente en las Juntas Académicas, Consejos Directivos y toda reunión de carácter académico.*
- *Internamente el cargo se relaciona con estudiantes, docentes, coordinadores y*

Directivos.

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- *Profesional universitario a nivel de Ingenierías en las áreas de electrónica, electricidad, telecomunicaciones y mecánica.*
- *Deseable con estudios de post grado en educación superior, diseño curricular, gerencia educativa o afines.*
- *Conocimientos de utilitarios de computación y Microsoft Project.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Mínimo 3 años de experiencia docente comprobada.

Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.

Mínimo título de tercer nivel.

Conocimientos del entorno educativo interno y externo

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		

3.3.4. PERFIL DE PUESTO DEL DOCENTE DE CIENCIAS BÁSICAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: DOCENTE DE CIENCIAS BASICAS *Fecha:*

DEPARTAMENTO: Carreras tecnológicas

Preparado por:

DIVISIÓN: División de áreas de conocimiento

OCUPANTE: _____

Firma del Ocupante:

DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Jefe del Departamento de Carreras Tecnológicas

Firma del Superior: _____

MISIÓN DEL PUESTO

Guiar el aprendizaje de los estudiantes, promoviendo su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas, teniendo en cuenta sus individualidades y exigiéndoles un procesamiento activo e interdisciplinario de la información 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>Planificar el proceso de enseñanza – aprendizaje de la asignatura a su cargo de acuerdo con la normativa educativa vigente.</i>	<i>Llevar a cabo el proceso educativo de modo secuencial, integrando todos los elementos y condiciones.</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>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>Elaborar textos, guías, folletos, videos, software y otro material didáctico de apoyo para la enseñanza.</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 plantel, así como cumplir las comisiones científicas, pedagógicas, técnicas, administrativas y sociales para las que fuere designado.</i>	<i>Participación activa en la vida institucional del plantel con sentido de pertenencia y compromiso con la institución.</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Ninguno</i>	<i>Ninguno</i>
----------------	----------------

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes en el aula, como también las actividades de carácter extracurricular, vinculado con actividad investigativa, actividades de vinculación con la colectividad y gestión institucional.</i>	<i>Realizar propuestas de mejoramiento de práctica docente con relación a las estrategias metodológicas y evaluativas.</i>

CONTEXTO

- *En forma interna cumple tanto con las regulaciones del CONESUP y del CONEA, como con lo dispuesto en el Reglamento Interno del CETNAV y con las normativas y políticas académicas establecidas por el Consejo Directivo del Centro Tecnológico Naval.*
- *Se relaciona internamente con estudiantes, coordinadores académicos e inspectores para resolver necesidades de carácter académico, así como con otros docentes durante realización de actividades académicas conjuntas.*
- *Externamente el cargo se relaciona con las instituciones de educación superior y otras empresas para proporcionar la capacitación continua, acorde a las necesidades institucionales.*

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- *Profesional universitario con formación en área específica según la cátedra a impartir.*
- *Deseable con estudios de postgrado en Educación Superior.*
- *Conocimiento de Office y manejo de las TICs.*

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel en la especialidad.

Experiencia docente, de por lo menos dos años en entidades educativas internas.

Dominio comprobable de la asignatura a dictar.

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>Innovación del conocimiento</i>		X		
	<i>Comunicación</i>		X		
	<i>Responsabilidad</i>		X		
	<i>Trabajo en equipo</i>		X		
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>		X		

3.3.5. PERFIL DE PUESTO DEL ESTADISTICO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: ESTADISTICO

Fecha: _____

DEPARTAMENTO: Carreras tecnológicas

Preparado por:

DIVISIÓN: División de Estadística y Control

OCUPANTE: _____

Firma del Ocupante:

DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Jefe del Departamento de Carreras Tecnológicas

Firma del Superior: _____

MISIÓN DEL PUESTO

Ingresar las notas obtenidas por los alumnos para realizar el respectivo seguimiento académico, con el fin de evitar que existan desviaciones o novedades y en caso de existirlas comunicar a los respectivos niveles

PRINCIPALES RESULTADOS

ACCIONES – FUNCIONES (¿Qué hace? - ¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
<i>Ingresar las notas obtenidas por los alumnos en evaluaciones parciales y finales.</i>	<i>Realizar un monitoreo continuo de cómo ha sido el rendimiento académico durante el período.</i>
<i>Elaborar cuadros generales de calificaciones al término de los períodos académicos</i>	<i>Contribuir a la toma de decisiones de la Junta Académica.</i>
<i>Presentar informes ocasionales al Vicerrector Académico y DOBE de alumnos con bajo rendimiento.</i>	<i>Contribuir al mejoramiento del desarrollo de los cursos que permitan establecer medidas tendientes a mejorar el rendimiento de los alumnos.</i>
<i>Elaborar estadísticas de las evaluaciones alumno-docente y viceversa.</i>	<i>Tener un control que ha sido el desempeño tanto de alumnos como docentes a fin de tomar decisiones académicas y de capacitaciones.</i>
<i>Elaborar certificados académicos de acuerdo a requerimiento de alumnos.</i>	<i>Proporcionar un servicio al cliente.</i>
<i>Coordinar las actividades de la división con las otras divisiones del Departamento</i>	<i>Trabajar en equipo a fin de evitar esfuerzos innecesarios</i>

ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

<i>Ninguno</i>	<i>Ninguno</i>
----------------	----------------

AUTORIDAD

DECISIONES	RECOMENDACIONES
<i>El cargo está facultado para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes en el aula, como también las actividades de carácter extracurricular, vinculado con actividad investigativa, actividades de vinculación con la colectividad y gestión institucional.</i>	<i>Realizar propuestas de mejoramiento de práctica docente con relación a las estrategias metodológicas y evaluativas.</i>

CONTEXTO

- *En forma interna cumple tanto con las regulaciones del Reglamento Interno del CETNAV y con las normativas y políticas académicas establecidas por el Consejo Directivo del CETNAV.*
- *Se relaciona internamente con estudiantes, coordinadores académicos e inspectores para resolver necesidades de carácter académico, así como con otros docentes durante realización de actividades académicas conjuntas.*
- *Externamente el cargo se relaciona con las instituciones de educación superior y otras empresas para proporcionar la capacitación continua, acorde a las necesidades institucionales.*

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- Profesional universitario con formación en estadística
- Deseable con estudios de postgrado en Educación Superior.
- Conocimiento de Office avanzado y manejo de las TICs.

REQUISITOS EXCLUYENTES Y NO EXCLUYENTES

Excluyentes:

Título de tercer nivel en la especialidad.

Experiencia de por lo menos dos años en otras Instituciones educativas. .

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, el Compromiso, la comunicación y responsabilidad 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>Innovación del conocimiento</i>		X		
	<i>Comunicación</i>	X			
	<i>Responsabilidad</i>	X			
	<i>Trabajo en equipo</i>		X		
	<i>Adaptabilidad – flexibilidad</i>		X		

3.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El documento que se presenta a continuación define el significado de las competencias identificadas, tanto generales como específicas.

3.4.1 COMPETENCIAS GENERALES

3.4.1.1 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 ²⁶mantener 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

²⁶ Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles 2010

	<p>forma parte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
--	--

3.4.1.2 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"> • 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. • 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. • 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.
B	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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. • Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como

	en lo personal.
C	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y valores de la organización. • Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. • Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.

3.4.1.3 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"> • Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. • Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. • Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales,

	<p>profesionales y de organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.
B	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y de organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. • También, ser un referente en su área y en ámbito la organizacional por su disciplina personal y alta productividad.
C	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. • Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. • También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y de sentir como propios los objetivos organizacionales. • Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales, y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. • Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.

3.4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

3.4.2.1 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"> • 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. • Capacidad para adaptar su estilo de comunicación a las características particulares de la audiencia o interlocutor. • 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. • Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de la intercomunicación.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. • 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. • 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. • Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. • Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto

	formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. • Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

3.4.2.2 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>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.</p> <p>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.</p> <p>Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinados a fomentar las responsabilidades personales y buenas costumbres.</p> <p>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.</p>
B	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar las responsabilidades personales y buenas</p>

	<p>costumbres.</p> <p>Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.</p>
C	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar las responsabilidades personales y buenas costumbres.</p> <p>Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.</p>
D	<p>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.</p> <p>Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.</p> <p>Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.</p>

3.4.2.3 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"> • 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

	<p>personas a cargo, y/o procesos y métodos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Capacidad para constituirse en un referente en la organización y en el entorno externo en materia de calidad y mejora continua.
B	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
C	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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.
D	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.

3.4.2.4 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"> • 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. • Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • 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. • 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.
B	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • 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. • 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.
C	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales,

	<p>con el propósito de alcanzar los objetivos fijados a corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
--	--

3.4.2.5 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"> • 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. • 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. • Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes.
B	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.

	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.
D	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

3.4.2.6 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"> • 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. • 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. • 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. • Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. • Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro en la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos establecidos.

	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Capacidad para dar solución en tiempo y forma a los problemas técnicos de alta complejidad. • Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta de habitual. • Capacidad para ser un referente dentro de su organización.
C	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. • Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para lleva a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. • Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. • Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos inclinen a consultarlo.

3.4.2.7 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"> • Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas

	<p>corporativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar ese tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. • Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. • 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. • Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. • Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. • 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. • Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. • Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. • Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. . • Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. • 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.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- a. 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 ofertar una educación de calidad acorde a las exigencias del Estado Ecuatoriano.
- b. La creación de los departamentos de Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad contribuye a la realización de las funciones de Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad que son requeridas por los organismos reguladores del Sistema Nacional de Educación Superior del Ecuador.
- c. Los perfiles por competencias de los departamentos de Vicerrectorado Académico y Carreas Tecnológicas que contemplan el descriptivo de puestos conjuntamente con las competencias generales y específicas por áreas con sus grados, establecidos para cada uno de los puestos, permiten transparentar el manejo de recursos humanos del Centro Tecnológico Naval, así como facilitarán el proceso de selección del personal, su evaluación y futuros planes de formación.
- d. 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, fortalece 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

- a. Recomendar al Consejo Directivo del Centro Tecnológico Naval analice la propuesta de la nueva estructura organizacional del Centro Tecnológico Naval para mejorar la calidad educativa del centro educativo y lograr su acreditación institucional.
- b. Analizar la creación de 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, así como su acreditación ante el CONEA.
- c. Continuar con el levantamiento de los perfiles por competencias de los departamentos Administrativo y Financiera que pertenecen al área Administrativo-Financiera del Centro Tecnológico Naval.
- d. Promover el nuevo enfoque del manejo de recursos humanos, basado en perfiles por competencias para implantación en el futuro del modelo de competencias en el Centro Tecnológico Naval.

BIBLIOGRAFIA

1. CONEA, Manual de Autoevaluación con fines de Acreditación para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador, Ed. CONEA, Quito, 2006.
2. CETNAV, Manual de Organización, Guayaquil, 11 de Agosto del 2009
3. http://www.cetnav.armada.mil.ec/cetnav/pages/historia_cetnav.html
[consulta: 10 septiembre 2010].
4. MCCLELLAND, David, *Human Motivation*, Editorial Cambridge University Press, Cambridge-Inglaterra, 1999.
5. SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe, M. *Competence at work, models for superior performance*. Editorial John Wiley&Sons, Inc., New York-USA, 1993.
6. www.senplades.gov.ec [consulta: 15 septiembre 2010] Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
7. <http://www.oei.es/de/gb.htm> [consulta: 15 septiembre 2010] Organización de Estados Iberoamericanos para la educación y la cultura.
8. VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. Editorial, Cinterfor/OIT, Montevideo-Uruguay, 2004.
9. ALLES, Martha, Diccionario de Competencias. La trilogía tomo 1era. Edición, Editorial Granica S.A, Buenos Aires, Argentina, 2009
10. ALLES Martha, Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencia, Editorial. Granica S.A, Buenos Aires, Argentina, 2010.

11. GIBSON, James L, et al. Organizaciones; Comportamiento, estructura, procesos, 12 ed., Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 2006.
12. IVANCEVICH, John M. Comportamiento organizacional. 7ema. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México. 2006.
13. TOMÀS, M.; FEIXAS, M.; MARQUÈS, P. La universidad ante los retos que plantea la sociedad de la información. El papel de las TIC. Edutec'99. Nuevas tecnologías en la formación flexible y a distancia. Universidad de Sevilla, 14-17 de septiembre de 1999
14. UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción, Paris 1998
15. TOBÓN, S. Formación basada en competencias, 2da edición, Editorial 2000 Ltda., Bogotá-Colombia, 2006.