



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN ESTRATEGIA MILITAR MARÍTIMA**

**TEMA CONTRIBUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS
DESARROLLADAS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA
APRENDIZAJE DEL CURSO DE ESTADO MAYOR DE ARMA
EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS OFICIALES DE
MARINA EN LOS CARGOS ASIGNADOS, POSTERIOR A SU
GRADUACIÓN DE LA ACADEMIA DE GUERRA NAVAL.**

AUTOR: CPFGE-EM RUEDA ALDÁS JORGE FABRICIO, MGT.

DIRECTOR: CALM (Sp) GARCÉS RODRÍGUEZ VÍCTOR, MGT.

SANGOLQUÍ

2017



**UNIVERSIDAD DE FUERZAS ARMADAS ESPE
CENTRO DE POSTGRADOS**

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA

**MAESTRÍA EN ESTRATEGIA MILITAR, MENCIÓN EN
ESTRATEGIA MARÍTIMA**

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director del Proyecto de Titulación, para el trabajo de investigación, nombrado por el Consejo Superior de Posgrado de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE:

Certifico:

Que el informe de investigación “**CONTRIBUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE DEL CURSO DE ESTADO MAYOR DE ARMA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS OFICIALES DE MARINA EN LOS CARGOS ASIGNADOS, POSTERIOR A SU GRADUACIÓN DE LA ACADEMIA DE GUERRA NAVAL**”, presentado por el maestrante CPMG-EM Jorge Fabricio Rueda Aldás, Mgs., reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador que el Consejo Superior de Posgrado designe.

Guayaquil, marzo del 2017

DIRECTOR DE TESIS

.....
CALM (Sp) Víctor Garcés Rodríguez, Mgt.



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ESTRATEGIA MILITAR
MARÍTIMA**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, CPMG-EM Jorge Fabricio Rueda Aldás, Mgt, con cédula de identidad N° 170800857-6, declaro que este trabajo de titulación **“CONTRIBUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE DEL CURSO DE ESTADO MAYOR DE ARMA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS OFICIALES DE MARINA EN LOS CARGOS ASIGNADOS, POSTERIOR A SU GRADUACIÓN DE LA ACADEMIA DE GUERRA NAVAL”**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, junio del 2017

CPMG-EM Jorge Fabricio Rueda Aldás, Mgt
c.c. 170800857-6



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ESTRATEGIA MILITAR
MARÍTIMA**

AUTORIZACIÓN

Yo, **CPFG-EM Jorge Fabricio Rueda Aldás, Mgt**, autorizo a la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, publicar, en la biblioteca Virtual de la Institución, e presente trabajo de titulación **“CONTRIBUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE DEL CURSO DE ESTADO MAYOR DE ARMA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS OFICIALES DE MARINA EN LOS CARGOS ASIGNADOS, POSTERIOR A SU GRADUACIÓN DE LA ACADEMIA DE GUERRA NAVAL”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva autoría y responsabilidad.

Sangolquí, junio del 2017



CPFG-EM Jorge Fabricio Rueda Aldás, Mgt

DEDICATORIA

A Doménika y Jorge Isaac

Mis hijos adorados, son la razón de ser de mi vida y la llenan de felicidad, principio y fin del legado por alcanzar a ser el hombre sobre cuyos hombros se apoyen para alcanzar nuevos horizontes, claros y despejados, porque todo esfuerzo de vida es tan gratificante solo por ser ejemplo diario para ustedes, mis pequeños gigantes.

A Manina y Totito

Y para ustedes padres adorados, fuente de apoyo sincero durante toda mi carrera y con su ejemplo, bendición y amor incondicional han sido el pilar en mi vida.

Los amo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, creador y dador de todo, de fortaleza y valor para enfrentar los escenarios que se han presentado durante el desarrollo de la maestría, su bendición.....mi familia.

A mis Padres por ser el constante soporte en mi desarrollo profesional, quienes han sabido ser realmente el apoyo y fortaleza para vencer adversidades. Gracias Papi, gracias Mami por estar ahí siempre, por su bendición diaria, gracias, Dios los bendiga.

A mis hijos Dome e Isaac, que con su sola presencia, apoyo incondicional y su simple sonrisa, han sido esa fuente de energía de vida en para superar muchas tareas e imprevistos simultáneos, gracias por permitirme compartir momentos de estudio, por ser su amigo y compañero por conocerlos más, por permitirme ser ejemplo de dedicación y sacrificio, que espero sea uno de los mayores legados que este padre que los adora les deje, gracias hijos porque han sido, son y serán mi incentivo para superarme diariamente.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT	xix
1. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1. Justificación e importancia.....	2
1.2. Estado del arte a nivel mundial y local.....	3
1.3. Planteamiento del problema	4
1.4. Formulación del problema a resolver.....	5
1.5. Objetivo general.....	5
1.6. Objetivos específicos.....	5
1.7. Preguntas de investigación.....	6
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
1.1. Marco teórico	8
1.1.1. Necesidades Formativas de Competencias.....	8
1.1.2. Tipos de necesidades.....	12
1.1.3. Análisis de las necesidades de capacitación	15
1.1.4. El Estado Mayor	16
1.2. Marco conceptual	20
1.2.1. Estado Mayor.....	20
1.2.2. Competencias.....	21
1.2.3. Desarrollo Profesional	22
1.2.4. Enseñanza-aprendizaje.....	22
1.2.5. Necesidades formativas	23
1.2.6. Características de un buen oficial de Estado Mayor.	23

2. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	26
2.1. Contexto	27
2.2. Participantes	29
2.3. Diseño y métodos de investigación	32
2.3.1. Diseño investigación.....	32
2.3.2. Métodos de la investigación.....	33
2.4. Técnicas e instrumentos de investigación	33
2.4.1. Técnicas de investigación.....	33
2.4.2. Instrumentos de investigación.....	34
2.5. Recursos.....	38
2.5.1. Talento Humano.....	38
2.5.2. Presupuesto.....	38
2.6. Procedimientos	39
4. CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS....	41
4.1. Competencias desarrolladas en el curso de Estado Mayor.	42
4.2. Competencias de puestos laborales.....	85
4.3. Correlación de competencias.	86
5. CAPÍTULO V: PLAN DE MEJORAMIENTO.....	92
5.1. Título.....	93
5.2. Objetivo.....	93
5.3. Responsables	93
5.4. Matriz del plan de mejoramiento	94
Conclusiones	100
Recomendaciones	101
Referencias bibliográficas	103
Anexos.....	106
Anexo “A” Despliegue de elementos de competencias.....	A-1
Anexo “B” Formulario de encuesta realizada a los oficiales de Estado Mayor B-	

Anexo “C” Correo electrónico enviando formulario de encuesta.....	C-1
Anexo “D” Formulario y hoja de respuestas de Google Drive	D-1
Anexo “E” Localización geográfica del tema y área de influencia.....	E-1
Anexo “F” Escalafón de señores oficiales de Estado Mayor	F-1
Anexo “G” Catálogo de competencias DIGREH	G-1
Anexo “H” Gráficos estadísticos de la representación de las tablas de datos	H-

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de necesidades formativas.....	14
Tabla 2 ¿Cuántos años tiene desde que se graduó de Estado Mayor?.....	35
Tabla 3 ¿Cuál es su especialidad?.....	36
Tabla 4 Señale el nivel más alto de formación académica que posee.	36
Tabla 5 Su titulación de pre-grado o post-grado tiene relación directa con	37
Tabla 6 Competencias Genéricas del sistema educativo de Fuerzas Armadas.....	42
Tabla 7 ¿Ha ejercido Comando en Unidades Operativas posterior a su graduación de Estado Mayor?.....	44
Tabla 8 Si la pregunta anterior fue afirmativa, indique ¿cuántos años ha ejercido Comando en Unidades Operativas después de graduarse de Estado Mayor?.....	45
Tabla 9 Luego de su graduación de EM ha sido parte de un Estado Mayor como cargo principal?.....	46
Tabla 10 Si la anterior pregunta fue afirmativa, indique ¿cuantos años fue asesor en un Estado Mayor?.....	47
Tabla 11 En sus repartos operativos ¿ha participado en planificación de operaciones navales?.....	47
Tabla 12 Indique en cuantos procesos de planificación de operaciones ha participado, como planificador directo.....	48
Tabla 13 En las planificaciones ejecutadas ¿ha cumplido el proceso metodológico del PPN completamente?.....	48
Tabla 14 Indique las causas por las que no se ejecuta el procedimiento de planificación completo.	49
Tabla 15 Respuesta "otros" de la pregunta de la "Tabla 14 Indique las causas por las que no se ejecuta el procedimiento de planificación completo."	51

Tabla 16	<i>¿Ha empleado los principios de las estrategias marítima, terrestre y aérea, los elementos del arte operacional y el derecho internacional en la toma de decisiones, para planificación y conducción de las operaciones?.....</i>	52
Tabla 17	<i>¿Las concepciones del arte operacional han sido aplicadas en los cargos que ha sido asignado?</i>	53
Tabla 18	<i>¿Ha planificado operaciones navales con aplicación de empleo de elementos del arte operacional?.....</i>	54
Tabla 19	<i>¿Ha desarrollado en sus cargos asignados, análisis de teorías y origen del poder político en relación con el poder económico e ideológico con la defensa nacional?</i>	55
Tabla 20	<i>¿Ha logrado aplicar los conocimientos sociológicos militares con enfoque hacia la población civil, en sus cargos desempeñados?.....</i>	56
Tabla 21	<i>¿Ha necesitado emplear los conceptos geopolíticos en el desarrollo y aplicación del Poder Nacional, para cumplir las tareas de sus cargos desempeñados?</i>	57
Tabla 22	<i>¿Ha debido realizar interpretaciones del contenido de un plan a nivel político y el proceso de planeamiento del COSEPE para la movilización nacional?</i>	59
Tabla 23	<i>En sus cargos desempeñados ¿ha debido realizar análisis del entorno nacional e internacional del país, para determinar las principales amenazas externas a la soberanía del Estado?</i>	61
Tabla 24	<i>En sus cargos desempeñados ¿Ha participado en la preparación y el manejo de situaciones de crisis reales o simuladas con emisión de planes de crisis?</i>	61
Tabla 25	<i>En sus cargos desempeñados, ¿Ha ejecutado análisis de inteligencia estratégica en temas sobre la seguridad del estado enfocados en los intereses marítimos?.....</i>	63
Tabla 26	<i>En sus cargos desempeñados, ¿Ha debido argumentar sobre principios de estrategia terrestre o aérea para la planificación y/o conducción de operaciones navales?</i>	63

Tabla 27	¿Ha participado en planificación o conducción de operaciones conjuntas?	66
Tabla 28	En sus cargos desempeñados, ¿Ha aplicado el proceso militar en la toma de decisiones en planificación de operaciones de apoyo a la acción del Estado?	66
Tabla 29	¿Ha desarrollado o conducido planes de Operaciones de información?.....	67
Tabla 30	¿Ha gestionado recursos económicos, materiales y tecnológicos, para satisfacer y cumplir planificaciones presupuestarias anuales necesarias de los repartos a los que ha sido asignado?	68
Tabla 31	¿Ha administrado y gestiona proyectos en base a la planificación presupuestaria y requerimientos institucionales?	69
Tabla 32	¿Ha aplicado la metodología de investigación científica en el análisis de Estudios de Estado Mayor requeridos por grandes repartos en apoyo a la toma de decisiones de carácter operativo, administrativo y logístico?	71
Tabla 33	En sus cargos desempeñados ¿Ha necesitado aplicar herramientas metodológicas de investigación científica y procedimientos estadísticos de análisis de datos para cuantificar, organizar y evaluar variables u observaciones a partir de fuentes directas o indirectas?	72
Tabla 34	¿Ha realizado o participado en análisis prospectivos para determinar escenarios para la Armada del Ecuador?	73
Tabla 35	¿Ha propuesto o participado en propuestas de estrategias para desarrollar el Poder Marítimo mediante la aplicación de la legislación marítima actual?.....	74
Tabla 36	En sus cargos desempeñados, ¿Ha propuesto o participado en propuestas de soluciones sobre aspectos relacionados con el desarrollo de los Intereses Marítimos del Estado?.....	75
Tabla 37	Considera necesario mantener algún tipo de actualización sobre los procesos metodológicos de empleo del Poder Naval.	76

Tabla 38	Referente a la pregunta anterior, indique en qué áreas requiere actualizaciones.....	77
Tabla 39	¿Hace qué tiempo recibió su última capacitación (años)?	79
Tabla 40	¿Le gustaría recibir seminarios de actualización en las materias de ciencias militares que contribuyen directamente con la formación del Oficial de Marina?	79
Tabla 41	En caso de ser afirmativa la anterior pregunta, indique en qué modalidad le gustaría capacitarse.	80
Tabla 42	¿En qué área quisiera capacitarse o actualizarse?	80
Tabla 43	Áreas o disciplinas correspondientes a la respuesta "otros" de la pregunta de la Tabla 42.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Calculadora para obtener el tamaño de muestras. Tomado de http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm , el 11 de octubre del 2015.....	30
Figura 2 Análisis de Pareto con los datos de la Tabla IV-14.	50
Figura 3 Detalle de los ámbitos de aplicación para la respuesta otros de la Tabla 15.....	52
Figura 4 Pareto sobre áreas en las que deben darse actualizaciones.....	82
Figura 5 Análisis de Pareto de las áreas o disciplinas correspondientes a la respuesta “otros” de la Tabla IV-43	84
Figura 6 Mail enviando formulario de encuesta.....	C-1
Figura 7 Formulario del cuestionario de Evaluación del desempeño de competencias	D-1
Figura 8 Hoja de cálculo de Google Drive donde se recibieron las respuestas automáticas de los participantes.	D-2
Figura 9 Academia de Guerra Naval en la Base Naval Norte de Guayaquil. Tomado de Google earth el 31 de marzo del 2015.....	E-1
Figura 10 Área de Influencia de curso de Estado Mayor de la Academia de Guerra Naval. Tomado de Google earth el 11 de octubre del 2015.....	E-2
Figura 11 ¿Cuántos años tiene desde que se graduó de Estado Mayor? Tabla 2 H-1	
Figura 12 ¿Cuál es su especialidad? Tabla 3	H-2
Figura 13 Señale el nivel más alto de formación académica que posee Tabla 4..	H-2
Figura 14 Su titulación de pre-grado o post-grado tiene relación directa con Tabla 5.....	H-3
Figura 15 ¿Ha ejercido Comando en Unidades Operativas posterior a su graduación de Estado Mayor? Tabla 7	H-4

- Figura 16** Si la pregunta anterior fue afirmativa, indique ¿cuántos años ha ejercido Comando en Unidades Operativas después de graduarse de Estado Mayor? Tabla 8 H-4
- Figura 17** Luego de su graduación de EM, ha sido parte de un Estado Mayor como cargo principal? Tabla 9 Luego de su graduación de EM ha sido parte de un Estado Mayor como cargo principal? Tabla 9 H-5
- Figura 18** Si la anterior pregunta fue afirmativa, indique ¿cuántos años fue asesor en un Estado Mayor? Tabla 10..... H-5
- Figura 19** En sus repartos operativos ¿ha participado en planificación de operaciones navales. Tabla 11 H-6
- Figura 20** Indique en cuántos procesos de planificación de operaciones ha participado, como planificador directo. Tabla 12..... H-6
- Figura 21** En las planificaciones ejecutadas ¿ha cumplido el proceso metodológico del PPN completamente? Tabla 13 H-7
- Figura 22** Indique las causas por las que no se ejecuta el procedimiento de planificación completo. H-8
- Figura 23** Si en la anterior pregunta colocó “**otros**”, favor indicar cuál sería la causa? Sumario de respuestas Tabla 15 H-9
- Figura 24** Ha empleado los principios de las estrategias marítima, terrestre y aérea, los elementos del arte operacional y el derecho internacional en la toma de decisiones, para planificación y conducción de las operaciones? Tabla 16 H-9
- Figura 25** ¿Las concepciones del arte operacional han sido aplicadas en los cargos que ha sido asignado? Tabla 17..... H-10
- Figura 26** ¿Ha planificado operaciones navales con aplicación de empleo de elementos del arte operacional? Tabla 18..... H-11
- Figura 27** ¿Ha desarrollado en sus cargos asignados, análisis de teorías y origen del poder político en relación con el poder económico e ideológico con la defensa nacional? Tabla 19..... H-11

- Figura 28** ¿Ha logrado aplicar los conocimientos sociológicos militares con enfoque hacia la población civil, en sus cargos desempeñados? Tabla 20..... H-12
- Figura 29** ¿Ha necesitado emplear los conceptos geopolíticos en el desarrollo y aplicación del Poder Nacional, para cumplir las tareas de sus cargos desempeñados? Tabla 21 H-13
- Figura 30** ¿Ha debido realizar interpretaciones del contenido de un plan a nivel político y el proceso de planeamiento del COSEPE para la movilización nacional? Tabla 22..... H-13
- Figura 31** En sus cargos desempeñados ¿ha debido realizar análisis del entorno nacional e internacional del país, para determinar las principales amenazas externas a la soberanía del Estado? Tabla 23 H-14
- Figura 32** En sus cargos desempeñados ¿Ha participado en la preparación y el manejo de situaciones de crisis reales o simuladas con emisión de planes de crisis? Tabla 24..... H-15
- Figura 33** En sus cargos desempeñados, ¿Ha ejecutado análisis de inteligencia estratégica en temas sobre la seguridad del estado enfocados en los intereses marítimos? Tabla 25 H-16
- Figura 34** En sus cargos desempeñados, ¿Ha debido argumentar sobre principios de estrategia terrestre o aérea para la planificación y/o conducción de operaciones navales? Tabla 26..... H-16
- Figura 35** ¿Ha participado en planificación o conducción de operaciones conjuntas? Tabla 27 H-17
- Figura 36** En sus cargos desempeñados, ¿Ha aplicado el proceso militar en la toma de decisiones en planificación de operaciones de apoyo a la acción del Estado? Tabla 28 H-17
- Figura 37** ¿Ha desarrollado o conducido planes de Operaciones de información?H-18
- Figura 38** ¿Ha gestionado recursos económicos, materiales y tecnológicos, para satisfacer y cumplir planificaciones presupuestarias anuales necesarias de los repartos a los que ha sido asignado? Tabla 30 H-18
- Figura 39** ¿Ha administrado y gestiona proyectos en base a la planificación presupuestaria y requerimientos institucionales? Tabla 31..... H-19

- Figura 40** ¿Ha aplicado la metodología de investigación científica en el análisis de Estudios de Estado Mayor requeridos por grandes repartos en apoyo a la toma de decisiones de carácter operativo, administrativo y logístico? Tabla 32 H-20
- Figura 41** En sus cargos desempeñados ¿Ha necesitado aplicar herramientas metodológicas de investigación científica y procedimientos estadísticos de análisis de datos para cuantificar, organizar y evaluar variables u observaciones a partir de fuentes directas o indirectas? Tabla 33. H-21
- Figura 42** ¿Ha realizado o participado en análisis prospectivos para determinar escenarios para la Armada del Ecuador? Tabla 34 H-22
- Figura 43** ¿Ha propuesto o participado en propuestas de estrategias para desarrollar el Poder Marítimo mediante la aplicación de la legislación marítima actual? Tabla 35 H-22
- Figura 44** En sus cargos desempeñados, ¿Ha propuesto o participado en propuestas de soluciones sobre aspectos relacionados con el desarrollo de los Intereses Marítimos del Estado? Tabla 36..... H-23
- Figura 45** Considera necesario mantener algún tipo de actualización sobre los procesos metodológicos de empleo del Poder Naval. Tabla 37 H-24
- Figura 46** Referente a la pregunta anterior, indique en qué áreas requiere actualizaciones. Tabla 3825
- Figura 47** ¿Hace qué tiempo recibió su última capacitación (años)? Tabla 39... H-25
- Figura 48** Le gustaría recibir seminarios de actualización en las materias de ciencias militares que contribuyen directamente con la formación del Oficial de Marina Tabla 40..... H-26
- Figura 49** En caso de ser afirmativa la anterior pregunta, indique en qué modalidad le gustaría capacitarse Tabla 41..... H-26
- Figura 50** En qué área quisiera capacitarse o actualizarse Tabla 42..... H-27
- Figura 51** En base a su experiencia profesional en sus cargos desempeñados, ¿Qué área de conocimiento, gestión o administración considera usted debe incluirse en el Curso de Estado Mayor? Sumario de las respuestas dadas" Tabla 43 H-28

RESUMEN

La investigación, revela la necesidad de indagar la aplicación de las competencias que se adquieren o desarrollan en el proceso enseñanza-aprendizaje del curso de Estado Mayor que se realiza en la Academia de Guerra Naval, exponiendo claramente las fortalezas y debilidades en el desarrollo del componente del talento humano graduado de Estado Mayor, situación que refleja las necesidades institucionales y de formación profesional que se espera tener y cuáles son las que se tiene en realidad; de tal forma de crear una corriente que apunte a establecer planes de mejora continua, que aseguren la calidad profesional y potencien las competencias de los Oficiales de Estado Mayor; en contexto, se ha buscado determinar la contribución de las competencias que se alcanzan en el curso de Estado Mayor de Arma al desempeño profesional de los Oficiales de Marina en los cargos asignados, evaluando las competencias que se generan, compararlas con las estimadas en la Dirección General del Talento Humano y la auto-evaluación de cada uno de los oficiales graduados, de la aplicación de sus competencias en los cargos que han ejercido los oficiales. La forma de alcanzar estas metas propuestas, fue por medio de la investigación documental y el desarrollo de una encuesta en línea, donde la contribución desinteresada de los Oficiales de Estado Mayor, con respuestas honestas y sinceras, permitió obtener bases de datos, cuyo representación gráfica de estadística descriptiva facilitó el análisis de los resultados, siendo este análisis de resultados fundamentado en el marco teórico y metodológico del informe.

Palabras clave:

- **COMPETENCIAS**
- **ESTADO MAYOR**
- **OFICIALES DE MARINA**
- **ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

ABSTRACT

The research reveals the need to investigate the application of the competences acquired or developed in the teaching-learning process of the General Staff course that is carried out in the Naval War Academy, clearly showing the strengths and weaknesses in the development of the component of the human talent graduated from General Staff, a situation that reflects the institutional and vocational training needs that are expected to have and which are actually in place; In such a way to create a current that aims to establish plans for continuous improvement, to ensure the professional quality and enhance the skills of the Staff Officers; In context, it has been sought to determine the contribution of the competences that are achieved in the course of General Staff to the professional performance of the Navy Officers in the positions assigned, evaluating the competencies that are generated, comparing them with those estimated in the Direction General of the Human Talent and the self-evaluation of each of the graduated officers, of the application of their competences in the positions that have exercised the officers. The way to reach these proposed goals was through documentary research and the development of an online survey, where the disinterested contribution of the Staff Officials, with honest and sincere answers, allowed to obtain databases, whose graphic representation Of descriptive statistics facilitated the analysis of the results, this analysis of results being based on the theoretical and methodological framework of the report.

Keywords:

- **COMPETENCIES**
- **STAFF**
- **NAVY OFFICERS**
- **TEACHING-LEARNING.**

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. Justificación e importancia

El trabajo de investigación planteado se orienta a descubrir la materialización de las expectativas que se ha propuesto el instituto de más alto nivel académico dentro de la Armada del Ecuador y sobre todo, aquellas cuya meta es asegurar la calidad de competencias que se demandan diariamente en los cargos laborales donde serán destinados los oficiales al culminar el Curso de Estado Mayor, amén de obtener una retroalimentación del producto académico entregado en el proceso de formación o modificación de competencias, lo cual enriquecerá el seguimiento de los docentes graduados del Curso de Estado Mayor, así como aportará en el análisis de los diseños curriculares de los cursos para los próximos años.

La determinación de la correlación entre las competencias que se desarrollan en el Curso de Estado Mayor y las necesidades reales de los puestos laborales podrán evidenciar la empatía existente en el proceso educativo continuo y la demanda de competencias que la Armada del Ecuador exige, posterior a la formación de Estado Mayor.

Los resultados que se obtengan de la investigación podrán ser aporte hacia la planificación formativa futura de los oficiales de Estado Mayor así como en la destinación a la cuál debiese orientarse, lo cual se materializa en macro procesos educativos a nivel Dirección General de Educación por medio de la Academia de Guerra Naval y la Dirección General del Recursos Humano de la Armada del Ecuador.

Con esta investigación se estima generar los insumos y recursos para poder diseñar un plan de mejoras tendiente a solucionar las necesidades formativas que solucionen algún problema que pudiese ser encontrado, pudiendo generar igualmente aporte al mejoramiento continuo de la calidad educativa de los oficiales de estado mayor así como obtener criterios más fehacientes para el diseño curricular del curso de estado mayor o la destinación de estos oficiales posterior a su curso.

1.2. Estado del arte a nivel mundial y local

La situación actual del tema en investigación, abarca algunos aspectos de índole formativos que son de actualidad considerando como un componente de las competencias, donde estos conceptos de competencias repercuten en la evaluación del talento humano conforme los nuevos conceptos de evaluación para el desempeño de los profesionales en sus cargos laborales.

La investigación se orientará hacia las necesidades formativas con orientación en estrategia y planificación militar, conforme el Modelo Educativo de Fuerzas Armadas, siendo esta la base del análisis de competencias y su desarrollo en el Talento Humano orientado hacia los oficiales de Estado Mayor en la Armada del Ecuador; por tanto los documentos que versan sobre estos temas se encuentran al alcance de la investigación.

En cuanto a la formación de Estado Mayor para el asesoramiento al Comando en la toma de decisiones de todo aspecto y especialmente orientado a la planificación estratégica de acciones militares, existe muy poca información, por ser una disciplina muy especializada en el sector militar (Vigo, El Estado Mayor, 2005); sin embargo, existen algunas aproximaciones que buscan explicar y esclarecer las pautas del raciocinio estratégico de la conducta de la guerra o de la estrategia militar, que ayuden a planificadores del futuro.

Es primordial discernir como seguir o aplicar los principios de la guerra, para ampliar el horizonte cultural e intelectual de los estrategas, siendo fundamental para emitir apreciaciones y juicios de calidad en la nueva era donde la dialéctica de la guerra es una cuestión de voluntades, que aspiran a controlar las fuentes de poder donde la destrucción de las fuerzas u objetivos puede o no ser parte de la justificación del objetivo político de la guerra y el estado final deseado.

Esta situación fue planteada por algunos tratadistas como Rosinski que se refería a que la estrategia busca finalmente el control general, donde no se oriente a la aplicación de un arma específica, ya que se debe respetar las situaciones cambiantes que exigen la combinación de armas en empleo conjunto para alcanzar los objetivos políticos estratégicos de la guerra.

1.3. Planteamiento del problema

Se considera que el desempeño profesional de los oficiales de Marina graduados de Estado Mayor, en los cargos asignados posterior a su graduación de la Academia de Guerra Naval, es de gran repercusión en la Armada del Ecuador, dependiendo esto del cabal cumplimiento de tareas formativas o de capacitación de nuestra institución, por cuanto el curso de Estado Mayor es el último curso formal requerido para continuar la carrera como Oficial de Marina, de ahí que la evaluación real de las competencias adquiridas en el proceso enseñanza-aprendizaje, determinará la simbiosis con las directrices institucionales y por tanto la definición de las necesidades formativas reales.

La existencia de alguna falta de alineamiento o problema en el desarrollo de competencias a nivel Estado Mayor, permitirá prever que es necesario un planteamiento de mejoras a este proceso de formación con conocimientos a nivel estratégico operacional, mejoras en la explotación de competencias del curso de Estado Mayor y mejorar el alineamiento de formación continua como políticas institucionales, de tal forma de buscar las reales necesidades formativas que demanda la institución con las planificadas o con las requeridas.

1.4. Formulación del problema a resolver

¿Cuál es la contribución de las competencias adquiridas en el proceso enseñanza aprendizaje del curso de Estado Mayor de Arma en el desempeño profesional de los oficiales de Marina en los cargos asignados, posterior a su graduación de la Academia de Guerra Naval?

1.5. Objetivo general

Determinar la contribución de las competencias desarrolladas en el curso de Estado Mayor de Arma al desempeño profesional de los Oficiales de Marina en los cargos asignados, posterior a su graduación de la Academia de Guerra Naval realizando una investigación de campo y documental a fin de establecer un plan de mejoras para el desempeño laboral de los Oficiales de Estado Mayor.

1.6. Objetivos específicos

- Determinar las competencias que se desarrollan o mejoran en el proceso enseñanza-aprendizaje del curso de Estado Mayor de la Academia de Guerra Naval.
- Determinar las competencias que aplican los oficiales graduados de Estado Mayor de la Academia de Guerra Naval en los puestos de trabajo donde laboran o han laborado.
- Relacionar las competencias, resultado de la investigación documental y de campo, con las competencias que se desarrollan o mejoran en el proceso enseñanza-aprendizaje del curso de Estado Mayor de la Academia de Guerra Naval.
- Definir un plan de mejoras para el desempeño laboral de los Oficiales de Estado Mayor, sobre la base de los resultados obtenidos de la comparación de competencias y puestos laborales.

1.7. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las competencias que se adquieren o mejoran en el proceso enseñanza aprendizaje del curso de Estado Mayor de la Academia de Guerra Naval?
- ¿Cuáles son las competencias que aplican en los puestos de trabajo donde se encuentran laborando los oficiales graduados de Estado Mayor de la Academia de Guerra Naval?
- ¿Cuál es la correlación de las competencias, resultado de la investigación documental y de campo, con las competencias que se desarrollan o mejoran en el proceso enseñanza aprendizaje del curso de Estado Mayor de la Academia de Guerra Naval?

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación se enfoca hacia las necesidades de capacitación en general con orientación general en competencias requeridas en funciones de Estado Mayor y su desarrollo en el Talento Humano de los oficiales que han sido graduados de la Academia de Guerra con esta titulación.

La planificación militar y desarrollo de competencias de Estado Mayor se encuentra establecido en los respectivos manuales, directivas y currículo del curso de Estado Mayor, los mismos que serán investigados para lograr el contexto global que permita establecer la correlación con el desarrollo profesional desempeñado al amparo de la propia autoevaluación.

1.1. Marco teórico

1.1.1. Necesidades Formativas de Competencias

La palabra necesidad proviene del latín “necessitas” cuyo significado hace referencia a situaciones de las que no se puede prescindir, lo que no puede evitarse, fuerza, obligación, falta de cosas que son imprescindibles para la vida y la formación profesional (Administración Autonómica de Castilla La Mancha, 2015)

La concepción de las necesidades de capacitación, estimada por algunos autores como es el caso de Belle Ruth Witkin y James W. Altschuld en su libro *Planning and Conducting Needs Assessments*, considera de igual forma, el análisis de las brechas existentes entre las apreciaciones de lo que se requiere obtener en cada área o puesto laboral y lo que realmente existe en la formación de los profesionales, dando lugar a una aproximación muy cercana a las necesidades de formación, para lo cual proponen tres fases para esta determinación de necesidades, comenzando con obtención de datos, criterios y exploración de áreas vulnerables, lo que da lugar a los focos de atención para determinar las necesidades que deben ser alcanzadas y/o superadas. (Altschuld- Witkin, 1995, págs. 9-14).

Con esta metodología, luego de establecer los criterios de evaluación y realizar la exploración de vulnerabilidades de desarrollo de competencias se determinan los nombres de los tipos de necesidades, donde es pertinente y acertado la visión genérica esbozada por Marta Rodríguez Román en su libro *Gestión de la Formación* (Rodríguez, 2006, pág. 26) donde estas necesidades de formación pueden ser de dos tipos: necesidades de formación reactivas y necesidades de formación proactivas.

Las necesidades reactivas responden a la comparación u observación del déficit o falta (Gap) de competencias en comparación a lo deseado (Pérez, 1994, pág. 28)

Por el contrario las necesidades proactivas hacen referencia a la capacitación innovadora que genera actividades de mejoramiento continuo, las cuales deben tener direccionamiento de acuerdo a las necesidades de las instituciones, que es hacia donde deberemos enfocar este análisis, por cuanto en la profesión militar es mandatorio alcanzar las competencias que la profesión, por su especificidad y requerimientos especiales, demanda. (Pérez, 1994, pág. 27)

Existen otras formas de clasificación de necesidades formativas que pudiesen ser de tipos de necesidades, como iniciales, continuas, etc., o como el estudio de Uriel Valdés Perezgazga lo establece en necesidades normativas, sentidas, expresadas y comparativas. (Perezgazga, 2008)

Estas necesidades de formación originaron las competencias, que inicialmente se produjeron en los conocidos perfiles, que encuadraban características de formación que debiese tener una persona para ocupar un puesto laboral; por lo que con una concepción holística de la persona como tal, se determina que a más de recibir conocimientos o información, desarrolla ciertas habilidades propias, reconociendo las aptitudes y las actitudes de los trabajadores a lo que algunos autores incluyen un cuarto aspecto como son los intereses personales, por cuanto una persona desarrolla mucho mejor sus

competencias si éstas mantienen una relación simbiótica con sus expectativas y metas personales. (Zubillaga, 2007)

Desde el ámbito de la capacitación continua militar y buscando homogenizar con los conceptos educativos, el término necesidad puede referirse a una norma, un medio, una situación organizacional o un estado individual, del que se pueden inferir un sinnúmero de requerimientos dependiendo de la brecha que se genera (Gap) entre la comparación de las competencias que se desea tengan los oficiales de Estado Mayor con las competencias que ellos realmente tienen; de ahí que es muy importante que exista el detalle de competencias deseadas en cada puesto laboral, que en este caso es de los Oficiales graduados de Estado Mayor, con lo que se puede evaluar si el desempeño por competencias alcanza el nivel deseado, lo que determinará finalmente si las competencias diseñadas en el curso de Estado Mayor cumplen las expectativas de la Fuerza o por el contrario si la fuerza está aprovechando y explotando las competencias que este grupo de oficiales han alcanzado.

$\text{NECESIDAD FORMATIVA} = \text{DESEMPEÑO DESEADO} - \text{DESEMPEÑO PRESENTE O ACTUAL}$
--

Las instituciones militares desde la época prusiana se vieron obligadas a modificar sus estructuras organizacionales iniciales para contar con un Estado Mayor asesor en la toma de decisiones, por la naturaleza y la especificidad de las decisiones que un comandante debe tomar y sobre todo por la cantidad de variables informáticas, biológicas, subversivas, económicas, fuerzas, uso de espectro electromagnético, etc., que se manejan en la resolución de un problema militar, considerando amenazas tanto tradicionales como nuevas amenazas asimétricas.

El estudio del desarrollo de las actividades de asesoramiento al comandante tiene su origen desde aquellas épocas donde la solución a los problemas militares la daban los Comandantes sin asesoría de un Estado Mayor, donde la comprensión del escenario y su evaluación de todos los

aspectos respondían únicamente a la intuición, experiencia y conocimiento del estratega de turno, quien finalmente y con los desarrollos tecnológicos de las ejércitos no aseguraban la completa comprensión de la situación, de ahí que la evaluación del conocimiento y competencias de los miembros del Estado Mayor permiten asegurar, de alguna forma, que se cuente con mejor control de todo el escenario y las variable involucradas, cumpliendo con la función natural de asesoramiento al Comandante en todo momento, sea en tiempo de paz como en crisis. (Vigo, El Estado Mayor, 2005)

En los componentes del sistema de educación y doctrina militar de las Fuerzas Armadas, se encuentra que tiene como finalidad formar, perfeccionar, especializar y capacitar permanentemente al personal militar para dotarle de las competencias necesarias para el cumplimiento de los cargos, funciones y tareas previstos en la estructura institucional.

“Estos componentes del Sistema de Educación y Doctrina Militar de las FF.AA., se definen de la siguiente forma:

a. Formación militar:

Ley de Personal de las Fuerzas Armadas Art. 52 dice: Son el conjunto de actividades mediante las cuales se clasifica, ingresa e instruye a los ciudadanos ecuatorianos para que presten sus servicios en las Fuerzas Armadas, inicia con el llamamiento y culmina con la graduación en los Institutos de formación militar.

b. Perfeccionamiento:

Ley de Personal de las Fuerzas Armadas Art. 52 dice: Es la actividad educativa mediante la cual 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:

Reglamento General a la Ley de Personal FF.AA. Art. 41 dice: Se entenderá por cursos de especialización profesional 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:

Reglamento General a la Ley de Personal FF.AA. Art. 45 dice: La capacitación profesional es el adiestramiento al personal militar que se realizará mediante cursos o seminarios, los mismos que podrán tener una duración máxima de un año, y que se realizarán sin perjuicio de las actividades considera laborales de cada militar. Estarán encaminados a mantener actualizados los conocimientos y otorgarle las herramientas básicas adicionales para desempeñarse en el puesto de trabajo en forma eficiente.”¹ (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas-Dirección de Educación y Doctrina Militar, 2012)

Esta concepción de los cuatro grandes componente en la formación militar explica el proceso considerado de profesionalización, el mismo que a nivel educación general, es continuo y permanente, y responde a un proceso que facilita que los individuos militares puedan cumplir sus tareas con eficacia y eficiencia, donde la adquisición de competencias es el objetivo central de la formación militar, lo que permite a los militares resolver problemas de su campo ocupacional.

1.1.2. Tipos de necesidades.

Para determinar los tipos de necesidades de capacitación, se debe considerar el enfoque deseado para realizar esta clasificación, ya que dependiendo del punto de vista de quien evalúe los tipos de necesidades, dependerá la clasificación, lo cual se lo puede comprobar al revisar libros de algunos autores, donde cada uno expresa sus conceptos y clasificaciones de acuerdo a su concepción, o dependiendo de la forma y metodología usada para realizar el levantamiento de necesidades, determinan los nombres de los tipos de necesidades, sin embargo considero pertinente y acertado de manera genérica la visión planteada por Marta Rodríguez Román en su libro Gestión de la Formación (Rodríguez, 2006, pág. 26) donde estas necesidades de

¹ En las Fuerzas Armadas del Ecuador el proceso formativo se ha dividido en cuatro fases, que definen desde el inicio de la formación militar, especialización por diferentes armas o áreas, cursos de ascenso a los siguientes grados y educación continua.

formación pueden ser de dos tipos: necesidades de formación reactivas y necesidades de formación proactivas.

2.2.1.1 Necesidades de formación reactivas.

Responden a necesidades formativas actuales y reales. Vienen dadas por la observación de la falta o déficit que se aprecia de la comparación de lo deseado con lo que se tiene realmente. Esta percepción de necesidades reactivas inclusive pudiese alinearse con el modelo planteado por R. Kaufman, considerando las competencias que tienen los Oficiales graduados de Estado Mayor y las competencias que debiesen tener para cumplir sus tareas efectivamente. (Pérez, 1994, pág. 28)

En la presente investigación se analizó la brecha que pudiese existir entre las competencias que se espera desarrollar en el curso de Estado Mayor y las competencias desempeñadas en los cargos asignados posterior a la graduación de Estado Mayor, con lo que el diseño investigativo se orienta hacia las necesidades reactivas, como medio de mejora continua.

Los datos obtenidos permiten proponer una mejorar en la explotación de las competencias de los Oficiales de Marina, así como ver las necesidades que se presentan por los avances tecnológicos, procedimentales, doctrinales o educativos, considerando especialmente que el curso de Estado Mayor es el último curso que se recibe en el proceso de formación continua.

2.2.1.2 Necesidades de formación proactivas.

Estas necesidades de formación hacen referencia a aquellos vacíos de formación que apunta a capacitar a las Oficiales graduados de Estado Mayor para generar actividades de innovación y mejoramiento continuo en sus puestos laborales, con lo que se genera calidad profesional; estas necesidades debiesen direccionarse hacia la solución de futuros problemas en la institución, o, hacia las nuevas metas u objetivos planteados. Se pudiese

considerar, que este tipo de evaluación se alinea con el modelo planteado por Rosset, dado que parte de situaciones desencadenantes del momento del cual se parte y busca hacia donde se quiere llegar, obteniendo datos óptimos y reales en busca de causas con sus soluciones de necesidades. (Pérez, 1994, pág. 27)

Estas necesidades proactivas se materializan en las competencias que la Dirección General de Recursos Humanos ha diseñado para los puestos laborales que se tiene para oficiales de Estado Mayor, las mismas que las podemos ver en los formatos de perfiles de puestos obtenidos del sistema de gestión de recursos humanos.

Esta clasificación pudiese subdividirse luego en infinidad de tipos de necesidades, como iniciales, continuas, etc., o a su vez como lo establece en un estudio Uriel Valdés Perezgazga otro tipo de necesidades, como son: las normativas, las sentidas, las expresadas y las comparativas. (Perezgazga, 2008)

Estas necesidades se obtienen de acuerdo a los instrumentos para detectar diferentes necesidades y la orientación de estos, obteniendo la siguiente tabla donde se especifica el grupo humano evaluado o referencias de evaluación en orden de precedencia si es el caso.

Tabla 1

Tipos de necesidades formativas

TIPO DE NECESIDAD	RECOLECCIÓN DE DATOS
SENTIDAS	OFICIALES DE ESTADO MAYOR
	DOCUMENTOS
NORMATIVAS	DIRECTIVOS-INSTITUCIÓN
	OFICIALES DE ESTADO MAYOR
EXPRESADAS	DIRECTIVOS-INSTITUCIÓN
	DIRECTIVOS-INSTITUCIÓN
COMPARATIVAS	OFICIALES DE ESTADO MAYOR
	DOCUMENTOS

Fuente: Tomado de DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS. X CONGRESO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA, (pág. 11). México. Perezgazga, U.V. 2008.

1.1.3. Análisis de las necesidades de capacitación

Con todos los conceptos vertidos anteriormente, podemos apreciar que la formación contribuye efectivamente a la optimización de los objetivos organizacionales, los cuales se centran en proporcionar una serie de beneficios, que a su vez, permiten asegurar una mejora en la calidad del desempeño de los Oficiales de Estado Mayor, aportando las competencias necesarias para que dichos objetivos puedan llegar a concretarse.

La formación no debe considerarse un elemento aislado dentro de la organización, sino un elemento integrado en la planificación estratégica para facilitar la definición de objetivos o metas, mejorando el funcionamiento para lograr eficiencia institucional, ya que de la organizacional donde se desea establecer las necesidades de formación, saldrán a relucir las estructuras y sobre todo la cultura organizacional de la institución, siendo primordial determinar hacia que metas o visión se dirigen los esfuerzos, de tal forma de alinear las expectativas de formación de los Oficiales graduados de Estado Mayor con las necesarias para la institución, logrando por supuesto aumentar el nivel de satisfacción de los oficiales y de la institución, que es la que recibirá finalmente los beneficios. (Rodríguez, 2006, pág. 3)

Son precisamente las instituciones y su aspiración de mejoramiento continuo, las que orientan las necesidades de formación del personal, hacia las nuevas visiones de la institución, delineando las pautas de las nuevas necesidades prospectivas o proactivas, del orden que se necesite. (Rodríguez, 2006, pág. 7)

1.1.4. El Estado Mayor

Al iniciar la investigación sobre el origen de los Estados Mayores, se aprecia la escasa información que existe sobre el tema, donde la información dispersa existente orienta la concepción del Estado Mayor como una organización funcional de asistencia al Comandante, sin embargo mantiene un lugar propio en la historia militar como las armas o los servicios, encontrando su génesis en el siglo XVIII con el general francés Louis Berthier quien organizó por primera vez un Estado Mayor, concepción desarrollada posteriormente por Napoleón Bonaparte al apreciar las ventajas tácticas que proporcionaba un sistema riguroso y constante de información y supervisión, escenario que paralelamente también se desarrollaba en el ejército prusiano, donde implantaban un sistema organizacional permanente de planificación, asesoría, seguimiento y control, para la asistencia al mando, el mismo que ha ido experimentando un proceso evolutivo a lo largo del tiempo. (Vigo, El Estado Mayor, 2005)

La cuestión central del origen de este organismo, hace necesario revisar brevemente períodos anteriores al Estado Mayor, de tal forma de comprender el escenario en que los comandantes actuaban sin ese cuerpo de la organización, para entender de esta manera, su proceso de formación desde todo punto de vista, inclusive como centro de desarrollo investigativo multidisciplinario, necesario en todo campo de desarrollo de planificaciones y análisis de problemas complejos, donde se requieren diferentes puntos de vista para conseguir una solución óptima a problemas estratégicos.

Los grandes avances de la historia, que tienen origen incuestionable en los periodos de guerra o conflictos, son los que han marcado la historia y el desarrollo de la humanidad desde su incipiente formación como sociedades, ya que desde que existe el hombre, la necesidad de satisfacer sus demandas básicas, iniciaron los conflictos y las guerras por recursos y poder, lo que se agrava con el desarrollo demográfico, tecnológico, económico y psicológico de las sociedad que son las causas reales que originan las guerras. (Gabriel J. A., 2013)

Así apreciamos que desde los inicios de acciones de grandes estrategias, con organizaciones guerreras en búsqueda de empresas bélicas, se origina la influencia del arte de la guerra, que considera el desarrollo de la asistencia al Comando, en los primeros ejércitos o agrupamientos de guerreros que contaban inicialmente con Reyes Guerreros, donde se advirtió la necesidad de apoyos especiales, que necesitaban atención no directamente del rey sino de sus colaboradores, como los aspectos logísticos, de personal, empleo de comandos especiales, etc..., situación que desencadenó la necesidad de proveer asistencia al comandante. (Woo J. S., 2011)

Muchos de estos comandantes o estrategias, basaron sus decisiones en su intuición natural y sus decisiones las tomaban con poca o casi ninguna colaboración de asesores, sin embargo, encontramos autores como Ariel Vigó que parafrasea en su obra "El Estado Mayor" al citar a Maquiavelo, para explicar que existe muy poca diferencia en la conducción de las fuerzas militares entre Gustavo Adolfo, Alejandro Magno o César, ya que ellos en sus épocas respectivamente, en sus campañas ejercían la doble función de dirigir el ejército en sus más altas responsabilidades y al mismo tiempo conducir directamente en batalla una parte de las tropas en combate. (Vigo, El Estado Mayor, 2005)

Es por esto, que inició la necesidad de separar las dos funciones, para poder desarrollar un comando moderno, pues esto significa que las acciones

tácticas se las logra descentralizar en cumplimiento de lo planificado por el estratega, y a su vez, este comandante puede imaginar operaciones estratégicas de largo alcance y de efecto futuro, de esta manera se originó una incipiente conformación del Estado Mayor, los cuales, en diferentes períodos de la historia se han ido perfeccionando, hasta adquirir las características de una institución central en el mando de las Fuerzas Armadas, como se mantiene hasta la actual fecha. (Vigo, El Estado Mayor, 2005)

Fuerzas Armadas de grandes naciones han dado pasos significativos durante los últimos años, especialmente en la última década, para reorganizar sus fuerzas desplegables, de tal forma de responder mejor a un entorno operativo incierto; con esto algunos ejércitos retuvieron la sede en un escalón superior al de brigada, con una estructura tradicional de Estado Mayor; sin embargo, existen ya algunas posiciones internas que consideran que esta tradicional estructura no está diseñada para lograr su propósito en el entorno actual. (Gabriel J. A., 2013)

Estas tendencias sobre el cuestionamiento a las estructuras de los Estados Mayores, fundamentan su posición en el cambio del contexto general, de lo que originalmente llevó el diseño en la Primera Guerra Mundial hasta el actual, donde se presentan mayores exigencias que dejan ver posibles ineficiencias inherentes a la utilización de la estructura de personal modular, por lo que se plantean una estructura horizontal cuya operación del personal sea orientado al proceso inherente al Estado Mayor, que se centra en informar, influir, crear y mantener un entendimiento compartido del medio ambiente, con un enfoque integral de gabinete; mientras la tendencia actual a mantener equipos redundantes de nueva creación dentro de cada sección permiten una rápida adaptación e integración a cambios del entorno, por lo que, el cambio de la estructura interna del personal dentro de los cuerpos de estado mayor en las divisiones, está diseñado para lograr su propósito en el entorno moderno, y la reestructuración de las relaciones internas del personal y la funcionalidad son necesarias para el éxito futuro. (Gabriel J. A., 2013)

Es por esto que la pregunta actual es ¿existe una mejor manera de organizar el personal del Estado Mayor de los Comandos Operacionales basado en sus funciones? respuesta de lo que se ha considerado que dado los tamaños de las fuerzas militares y cuerpos al servicio del Estado Mayor operacional, las tareas y variables que intervienen en el problema militar, se han duplicado y triplicado. (Woo J. S., 2011)

Estas grandes variantes, han dado origen a cambios de las fuerzas militares configuradas bajo estructuras de Estado Mayores modulares, para tratar de aliviar la carga sobre el personal de los niveles de división de conducción, situación que ha difuminado las líneas de responsabilidad, por lo que muchos líderes militares de alto rango han cuestionado la eficacia de tales grandes cambios, lo que sugiere que la burocracia resultante dificulta la toma de decisiones y la iniciativa de los subordinados, a lo que se suma la dependencia presupuestaria de los gobiernos de turno, que tienden a recortes presupuestarios y reducción inminente de personal de las Fuerzas Militares, por lo que este tema de la reestructuración, considerando los futuros conflictos, es un aspecto muy importante, que debe ser evaluado concienzudamente por los líderes militares. (Woo J. S., 2011)

El aumento gradual de las fuerzas y el personal necesarios para hacer frente al reto de las nuevas amenazas multidimensionales y luego la reducción representa una forma de enfrentar la guerra, donde la perspectiva modernista de la teoría de la organización, tiene por objeto mejorar el rendimiento mediante la estructura y procesos de reorganización, debiendo considerarse las teorías de relación entre el tamaño y la eficiencia/eficacia. Los estudios de los sistemas de Estado Mayor empleados por franceses y prusianos resalta la relación entre forma y función.

Las dos organizaciones tenían decididamente diferentes estructuras de personal, pero eran funcionales en la naturaleza de asesoría, en la toma de decisiones basado en las funciones individuales, por lo que las necesidades de personal y funciones a desarrollarse dentro de los Estado Mayores deben

considerar principalmente las demandas actuales de cada estado y sus niveles de influencia política e involucramiento en los conflictos armados, motivo por el que las reducciones de personal deben ser razonadas y bien planificadas, debiendo ir acompañadas de una clara delimitación de funciones y responsabilidades entre el personal de los diferentes niveles de planificación, dentro de la instituciones militares como la Armada del Ecuador. (Woo J. S., 2011)

Con todos estos aspectos, que influyen un Estado Mayor y considerando los actuales momentos, la variable que permanece indiscutible es la constante preparación del Oficial de Estado Mayor, que demanda ser actualizada y dinámica, a fin de proporcionar los conocimientos, que permitan abordar materias de mayor trascendencia, con miras a afrontar complejas realidades que se presentan en las relaciones de los diversos campos y ámbitos del contexto nacional e internacional. Sin lugar a dudas que los escenarios del futuro, exigen de los Oficiales de Estado Mayor, una capacitación en armonía con los nuevos desafíos que la Armada asume en el apoyo al desarrollo del estado y en cumplimiento de sus funciones naturales de defensa de la Soberanía e Integridad Territorial.

1.2. Marco conceptual

1.2.1. Estado Mayor

“El Estado Mayor es una de las organizaciones cuya función es la de asistir al Comandante de una fuerza en el ejercicio de sus funciones.” (Vigo, El Estado Mayor, 2005)

El Estado Mayor es una institución organizacional colegiada de Oficiales con las competencias adecuadas para asistir efectivamente en la toma de decisiones para la solución de problemas militares en tiempos de paz

con previsiones para enfrentar una guerra y, en tiempos de guerra, para salir victoriosos.

1.2.2. Competencias

“La competencia es una capacidad laboral, susceptible de medición, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”. (Marelli, 2000)

También la competencia ha sido definida como *“la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.* (Ibarra, 2000)

“Capacidad de articular y movilizar las condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimiento, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y reactiva, conforme a la naturaleza del trabajo”. (Vargas, 2009)

El Modelo Educativo de Fuerzas Armadas, basa la educación militar en competencias, las mismas que las define como *“el resultado de la integración esencial y generalizada de un complejo conjunto de elementos sustentados a partir de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, necesarias para dominar el sistema de tareas que le permiten, de acuerdo a su clasificación y jerarquía, realizar un trabajo eficiente, eficaz y efectivo, para resolver problemas profesionales determinados y no determinados de forma autónoma y flexible”.* (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas-Dirección de Educación y Doctrina Militar, 2012, pág. 19)

Es por esto que las competencias engloban un conjunto de aspectos que pretenden asegurar un desempeño de calidad, con total desarrollo de sus conocimientos en la gestión de sus puestos laborales, determinando tres o

cuatro aspectos que definen a las competencias; EL SABER SABER (conocimientos), SABER HACER (habilidades) y SABER SER (actitudes), a las que se le suma, según algunos autores, los INTERESES PERSONALES o en el caso de Fuerzas Armadas los VALORES, con lo que se conjugan los aspectos que demandan las organizaciones para sus colaboradores con las aspiraciones de desarrollo personal del Talento Humano, lo que repercutirá inexorablemente en la mejora continua de la empresa u organización y rendimiento superior del trabajo. (Alles, 2006)

1.2.3. Desarrollo Profesional

Es la aplicación práctica de las competencias profesionales adquiridas en los procesos formativos, que para el presente caso, hace referencia al proceso enseñanza-aprendizaje en seguridad y defensa, estrategia y planificación del Curso de Estado Mayor, aplicado en los cargos laborales de los oficiales Capitanes de Fragata y Navío de la Armada del Ecuador.

1.2.4. Enseñanza-aprendizaje

Proceso mediante el cual se transfiere conocimientos, se desarrollan habilidades o modifican actitudes, para alcanzar los objetivos formativos en un proceso educativo determinado.

Proceso educativo considerado constructivista, que orienta facilitar la transferencia de conocimientos, a partir de la explotación de las experiencias adquiridas, de tal forma de crear nuevas estructuras mentales que parten cuando el sujeto interactúa con el objeto del conocimiento y este a su vez es significativo, considerando especialmente que la formación de oficiales de Estado Mayor en la Armada del Ecuador, dado los tiempos de servicio, requiere técnicas andragógicas de enseñanza.² (Yturralde E., 2014)

² **Ernesto Yturralde expresa: "Andragogía es al adulto, como Pedagogía al Niño". El niño se somete al sistema, el adulto busca el conocimiento para su**

1.2.5. Necesidades formativas

Las necesidades formativas aluden a una carencia o falta de algo, que viene dado por la diferencia de lo que se estima alcanzar versus lo que realmente se tiene, lo que se conoce como brecha, por lo que la priorización de estas carestías, determina el cómo deben ser solventadas en la organización. (Altschuld- Witkin, 1995, págs. 9-14)

1.2.6. Características de un buen oficial de Estado Mayor.

Este es otro dilema del cual se puede discutir mucho tiempo, dependiendo de con qué enfoque se analicen las características esperadas de un oficial de Estado Mayor, ya que estas difieren dependiendo de los actores que las analicen, partiendo de las necesidades de las diferentes fuerzas militares a las que pertenezcan, las características esperadas de los mandos políticos y militares de turno o por la sociedad a la que pertenecen, la misma que demanda ciertas exigencias dependiendo del código operacional de origen psicológico que ha desarrollado.

Es por esto, que se orientará el presente planteamiento hacia un oficial de Estado Mayor “Ideal” (Utópico), que pueda ser tan flexible que su conducta pueda satisfacer las necesidades de todos los actores de este proceso, sumado a que tenga las competencias adecuadas para liderar y asistir efectivamente en la solución de problemas militares en tiempos de paz y de guerra, para satisfacer las exigencias de mando al que asistirán.

aplicación inmediata que le permita reeditar en el menor tiempo, existiendo la clara conciencia de buscar ser más competitivo en la actividad que el individuo realice, más aún si el proceso de aprendizaje es patrocinado por una organización que espera mejorar su posición competitiva, mejorando sus competencias laborales, entendiendo como competencias al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes orientadas a un desempeño superior en su entorno laboral, que incluyen tareas, actividades y responsabilidades, que contribuyen al logro de los objetivos clave buscados.

Con base en los conceptos antes mencionados pudiésemos recalcar algunas cualidades y características generales para tener un Oficial de Estado Mayor destacado, que debiese tener conocimiento profundo de su área de especialidad y amplia familiarización respecto de otras áreas de planificación militar o administrativa en general, enlazar la teoría con la práctica, deberá ser objetivo y nunca perder de vista la función de su labor como asistente en la toma de decisiones, pero sobre todo deberá ser un líder que se prepara para guiar a un grupo de hombres que cumplen disposiciones dadas en el más alto nivel de conducción militar. (Day, 2006)

Debe ser especialista en planear y vincular actividades prácticas con las establecidas por las normas doctrinarias, balancear los conceptos teóricos con las necesidades prácticas para obtener grandes beneficios en la toma de decisiones, mantenerse actualizado en conocimientos y desarrollando competencias inherentes a su formación militar, mantener una práctica de valores éticos y morales, honor, disciplina lealtad, demostrando apasionamiento y compromiso por lo que hace, pero sobre todo siendo comprometido en el cumplimiento de sus obligaciones tanto con la institución como con subalternos, compañeros y superiores.

El Oficial de Estado Mayor deberá ser un líder nato, que tiene el desafío de generar confianza respecto de sus habilidades como planificador y sus capacidades como analista perceptivo; por lo que su capacidad de persuasión argumentativa deberá ser desarrollada para que su plan de acción propuesto para la toma de una decisión genere confianza, de hecho, la misma naturaleza colaborativa, simultánea y concurrente del proceso de planificación, orientan a que el trabajo de un Estado Mayor debe ser convincente prevaleciendo la persuasión argumentativa. (Gómez, 2011)

El Oficial de Estado Mayor debe ser un comunicador eficaz y convincente, tanto con sus superiores, como con sus subordinados o colaboradores, debe asegurarse que su plan, idea asesorativa o mensaje, sea interpretado correctamente por su audiencia objetivo. La relevancia de lo

anterior se explica por sus amplios estudios y constantes pruebas de desarrollo personal. Es por eso que el Oficial de Estado Mayor, debe prestar mucha atención a los mecanismos más adecuados para transmitir una idea, y más importante aún, asegurarse que la misma ha sido interpretada tal y como la quiso transmitir. (Gómez, 2011)

En resumen, ya sea por la naturaleza del trabajo de Estado Mayor, por la necesaria generación de propuestas de soluciones prácticas, viables, adecuadas, factibles y aceptables, para la solución de problemas especialmente de índole militar, lo que lo prepara para cualquier otro problema de diferente naturaleza, el Oficial de Estado Mayor tiene que ser un líder con facilidades persuasivas argumentativas basada en las competencias adquiridas a lo largo de su carrera y fundamentado en la doctrina, con lo que causará confianza y motivación, empleando eficientemente técnicas para lograr un equipo de alto desempeño en procesos de planificación para asesoramiento en la mejor toma de decisiones del mando naval.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En la propuesta de investigación, los aspectos metodológicos son los que han facilitado el trabajo para alcanzar los objetivos propuestos en el mismo y responder las preguntas de investigación planteadas. Estos señalan el camino a seguir durante el proceso de realización del estudio, pues se conoce que la investigación se inicia cuando existe una curiosidad, un interrogante, un porqué de las cosas y hechos que nos rodean, o, como en este caso a más de estas razones se suma el compromiso que permite demostrar la capacidad de investigación en temas de repercusión y real importancia para la Armada del Ecuador, facilitando la explotación de destrezas y competencias en el proceso de investigación, que alcanzan los oficiales graduados de Estado Mayor.

Por lo que la metodología que se ha desarrollado consiste en un proceso mixto que inició con la identificación del problema y concluye con el presente informe final del trabajo.

2.1. Contexto

El grupo de Oficiales graduados de Estado Mayor son el universo de la investigación, los mismos que se encuentran dispersos en todos los repartos de la Armada en el país e inclusive en el exterior, por lo que siguiendo con la metodología de investigación se procedió a diseñar la encuesta de autoevaluación del desempeño de las competencias adquiridas o desarrolladas en el curso de Estado Mayor, para lo cual se solicitó al Departamento Académico de la AGUENA el Plan Curricular del Curso de Estado Mayor, de tal forma de verificar el despliegue de competencias y elaborar las preguntas del cuestionario alineándolas con los elementos de competencia de las materias que reciben, considerando que estos son la expresión más detallada de lo que se espera lograr con cada materia que se proporciona.

En el Anexo “A” Despliegue de elementos de competencias, se observa el detalle de los elementos de competencias del Plan curricular del curso de Estado Mayor.

En el Anexo “B” Formulario de encuestas realizadas a los oficiales de Estado Mayor, se encuentra el detalle del cuestionario diseñado para la autoevaluación del desempeño de competencias, el mismo que fue enviado a los participantes vía correo electrónico adjunto en el Anexo “C” Correo electrónico enviando formulario de encuesta, por medio de la herramienta informática Google Drive Formularios cuya foto se encuentra en el Anexo “D” formulario y hoja de respuestas de Google Drive, vista era necesario enviar el formulario de encuestas a todos los Oficiales graduados de Estado Mayor, considerando que la ubicación física de ellos abarca todas las bases y repartos navales del país, en el continente, región insular e inclusive en el exterior por cuanto existen oficiales en las Agregadurías Navales.

Con lo antes detallado, se tiene que la ubicación geográfica de la Academia de Guerra Naval (AGUENA), que es el lugar donde se origina el problema en estudio, se encuentra dentro de la Base Naval Norte de Guayaquil, en el siguiente punto:

ACADEMIA DE GUERRA NAVAL	GUAYAS	Guayaquil	02° 9'20.91"S	79°52'37.83"O
--------------------------	--------	-----------	---------------	---------------

La ubicación física de la Academia de Guerra Naval se encuentra en el Anexo “E” Localización geográfica del tema y área de influencia.

Se debe considerar que el entorno sociocultural de los Oficiales de Marina graduados de Estado Mayor, es muy similar para todos, por tanto consideramos que todos tienen sobre los 23 años de servicio, su educación como se verá en la encuesta es de 3er y 4to nivel, por lo que existe un entorno homogéneo.

Cabe resaltar que para la investigación se consideró a todos los Oficiales por ser un universo no muy grande, sin embargo dada la ubicación

física de ellos no se ha podido completar el 100% de encuestas, alcanzando el 44% de encuestados que han respondido, lo cual supera la muestra poblacional como se verá posteriormente.

2.2. Participantes

Para el desarrollo del presente trabajo se consideró a todo el personal de Oficiales graduados de Estado Mayor, conforme al listado de escalafón provisto por la Dirección General de Recursos Humanos que se encuentra en el Anexo "F" escalafón de señores oficiales de Estado Mayor, donde se aprecia que son 143 Oficiales graduados de Estado Mayor de los cuales a la fecha de corte³ respondieron el cuestionario 64 Oficiales, lo cual supera lo estimado para la muestra poblacional no probabilística, conforme los parámetros de cálculo siguientes:

<p>Qué porcentaje de error quiere aceptar?</p> <p>5% es lo más común</p>	<p><input type="text" value="7"/> %</p>	<p>Es el monto de error que usted puede tolerar.</p>
<p>¿Qué nivel de confianza desea?</p> <p>Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%</p>	<p><input type="text" value="85"/> %</p>	<p>El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar.</p>
<p>¿Cuál es el tamaño de la población?</p> <p>Si no lo sabe use 20.000</p>	<p><input type="text" value="143"/></p>	<p>¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.</p>

³ Se realizó el corte al día lunes 12 de octubre del 2015, considerando el tiempo disponible para terminar el trabajo de investigación, la cantidad de encuestas superó la muestra poblacional recomendada.

<p>¿Cual es la distribución de las respuestas ?</p> <p>La elección más conservadora es 50%</p>	<p><input type="text" value="50"/> %</p>	<p>Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.</p>
<p>La muestra recomendada es de</p>	<p>62</p>	<p>Este el es monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado.</p> <p>Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación</p>

Figura 1 Calculadora para obtener el tamaño de muestras. Tomado de <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>, el 11 de octubre del 2015

Este cálculo mediante fórmula es el siguiente⁴: (Feedback Networks Technologies, 2013), que considera proporciones iguales de p y q.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados 143).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los

⁴ Información tomada de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>, el 06 de noviembre del 2015, para realizar el cálculo mediante fórmula para una muestra poblacional, con lo que se ha obtenido un valor similar al presentado en la Figura 1.

resultados de nuestra investigación sean ciertos: 85%, por la homogeneidad del universo.

Los valores k utilizados y sus niveles de confianza son:

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

e : es el error muestral deseado, 7%.

p : es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura. 0,5

q : es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$. 0,5

n : es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer)". (Feedback Networks Technologies, 2013)

Por lo que tenemos:

$$n = \frac{1,44^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 143}{(0,07^2 \times (143 - 1)) + 1,44^2 \times 0,5 \times 0,5} = 61$$

Cabe indicar que la aspiración inicial fue de alcanzar sobre el 90%, sin embargo no se tuvo la respuesta esperada, lo cual podría ser por algunas causas, como la dificultad de acceder personalmente a cada oficial por su ubicación física, en todo el país e inclusive en el exterior, falta de cooperación en el llenado de la encuesta, dificultad de acceder al formulario, por cuanto la página de Drive les solicitó en algunos casos abrir una cuenta en Gmail, lo cual fue solucionado cuando fue reportado al investigador y este procedió a enviar el link de acceso desde otro correo y no desde la ventana para enviar el formulario propio de Drive.

Sin embargo la muestra se considera adecuada por cuanto el universo es cautivo y muy homogéneo, donde los Oficiales graduados de Estado Mayor, participantes han sido considerados adecuados a la investigación por cuanto poseen las competencias que los convierten en idóneos para ser participantes del presente trabajo.

Dentro de los participantes del proceso investigativo se encuentra también el investigador, que ha desarrollado el presente informe, así como personal de la DIGREH y de la AGUENA.

2.3. Diseño y métodos de investigación

2.3.1. Diseño investigación

El presente informe de investigación es de tipo investigación cuantitativa por cuanto los resultados de la investigación buscan ser muy objetivos con el empleo de números y datos estadísticos, que faciliten su tabulación y análisis respectivo, esta investigación ha sido “No experimental”, dado que se describen las condiciones de las variables objeto de investigación, examinándolas sin ningún tipo de manipulación, donde aplicamos las siguientes modalidades de investigación: (McMillan J. Schumacher S., 2010, págs. 38-39),

- Es un estudio **transeccional/transversal** puesto que se recogen datos en un momento único.
- Es **exploratorio**, debido a que en un momento específico, realiza una exploración inicial. (McMillan J. Schumacher S., 2010)
- Es **descriptivo**, puesto que se realizó una evaluación de las condiciones existentes de las variables, de tal forma de poder caracterizarlas posteriormente, por medio de los datos recolectados y que son producto de la aplicación del cuestionario.” (McMillan J. Schumacher S., 2010)
- La investigación mediante **Encuesta** se efectuó con la selección de la muestra no probabilística de sujetos (Oficiales graduados de Estado Mayor) a quienes se les aplicó un cuestionario de autoevaluación con

preguntas estructuradas. (McMillan J. Schumacher S., 2010, págs. 40-43)

2.3.2. Métodos de la investigación.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se inició con un método exploratorio documental y referencial sobre las competencias que se estima desarrollar en el proceso formativo de oficiales de Estado Mayor y la revisión general del catálogo de competencias establecido por la DIGREH conforme se lo puede ver en el Anexo "G" CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DIGREH, en donde encontramos competencias CONDUCTUALES que son de aplicación general y competencias TÉCNICAS que orientan más específicamente hacia competencias de los puestos laborales que concibe la Dirección de Recursos Humanos, con esta información se pasó a realizar una investigación descriptiva del desempeño de competencias actuales en los Oficiales de Estado Mayor de la Armada del Ecuador, mediante encuesta personal, para describir por medio de autoevaluación la aplicación y explotación de las competencias desarrolladas en el curso de Estado Mayor.

Finalmente, se realizó una comparación donde se pretende evaluar la aplicación de las competencias adquiridas en el curso de Estado Mayor y la aplicación de estas en los puestos laborales donde se han desempeñado, de tal forma de establecer la implicación de la relación de las variables determinadas en el problema.

2.4. Técnicas e instrumentos de investigación

2.4.1. Técnicas de investigación.

Las técnicas a emplearse serán observación y análisis de documentos, donde se considera tanto el catálogo de competencias y perfiles ocupacionales de los Oficiales graduados de Estado Mayor, como los

elementos de competencias de establecidos en el despliegue de competencias del Plan Curricular del curso de Estado Mayor.

Paralelamente a esta observación documental se aplicó la encuesta al 100% de Oficiales de Estado Mayor, esperando obtener al menos 62 respuestas conforme al diseño de la muestra para el universo dado, con las características propuestas, ya que por la ubicación física de todos los oficiales, la imposibilidad de reunirlos o visitarlos uno a uno y dada la homogeneidad de la formación, se estimó un 85% de nivel de confianza y 7% al nivel de error, con lo que se aplicó evaluaciones estadísticas que permitieron establecer resultados de relacionamiento entre variables.

La técnica de “encuesta” empleada en la presente investigación, fue realizada vía internet explotando las bondades de los formularios de Google Drive, para tener acceso a todos los oficiales independientemente de su ubicación geográfica, se realizó igualmente una entrevista con el Ingeniero Carlos Moncayo de la DIGREH quien está encargado de realizar el levantamiento de perfiles ocupacionales de la Armada del Ecuador donde se incluyen las competencia esperadas de los puestos en base al catálogo de competencias expuesto en el Anexo “G”.

2.4.2. Instrumentos de investigación.

Se considera instrumentos de investigación a todas aquellas herramientas que permiten materializar la investigación, para el presente caso se requirió de un formato que plasme la encuesta, por lo que el formato empleado como instrumentos de investigación a los Oficiales graduados de Estado Mayor se encuentra adjunto en el Anexo “B” formulario de encuestas realizadas a los oficiales de Estado Mayor.

A continuación se exponen la tablas de datos cuya fuente de elaboración ha sido en base a resultados recolectados a través de la encuesta

dirigida a oficiales graduados de Estado Mayor, considerando cada pregunta por separado, donde se ha detallado mediante observaciones aquellos resultados que requieren especial análisis, los mismos que serán ampliados y analizados en el siguiente capítulo.

En el Anexo “H” Gráficos estadísticos de la representación de las tablas de datos, se encuentra los gráficos que facilitan la interpretación de datos, donde se puede apreciar los sucesos de la autoevaluación de cada oficial, a más de que muchas de las preguntas con la simple observación de la representación gráfica, explica por si sola los resultados obtenidos.

Información profesional del investigado

Tabla 2

¿Cuántos años tiene desde que se graduó de Estado Mayor?

	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2%
2	11	17%
3	7	10%
4	7	11%
5	6	10%
6 o más	32	51%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 11 ¿Cuántos años tiene desde que se graduó de Estado Mayor?

Se observa que más del 50% de las respuestas corresponde a Oficiales de Estado Mayor que tienen más de 6 años de haberse graduado de Estado Mayor, por lo que se espera que las respuestas obtenidas serán fruto de algunos años de experiencia, dando de esta manera mayor confianza y credibilidad a los resultados que se obtienen.

Tabla 3**¿Cuál es su especialidad?**

	Frecuencia	Porcentaje
Superficie	29	44%
Submarinista	10	16%
Aviación Naval	9	14%
Infante de Marina	11	17%
Guardacostas	5	8%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 12 ¿Cuál es su especialidad?

Estos datos son una muestra de la distribución por especialidades de los Oficiales de Estado Mayor.

Tabla 4**Señale el nivel más alto de formación académica que posee.**

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	0	0%
3er Nivel (Lic, Ing, Abg, Eco..etc)	25	40%
4to Nivel Maestría	39	60%
4to Nivel PhD	0	0%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 13 Señale el nivel más alto de formación académica que posee Tabla 4

Los resultados de esta pregunta permiten apreciar que existe un alto nivel de formación académica, alcanzando el 60% de Oficiales graduados de Estado Mayor, con titulación de 4to Nivel, lo cual confirma la homogeneidad

de formación existente en los oficiales, donde la preparación académica se encuentra en un nivel aceptable.

Tabla 5

Su titulación de pre-grado o post-grado tiene relación directa con

	Frecuencia	Porcentaje
Operaciones Navales	8	13%
Planeamiento Naval	4	6%
Administración	10	16%
Educación	6	9%
Ingenierías	6	9%
Intereses Marítimos	3	5%
Estrategia	6	9%
Hidrografía/oceanografía	4	6%
Otros	17	27%
TOTAL	64	100%

61%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 14 Su titulación de pre-grado o post-grado tiene relación directa con Tabla 5

De estos datos se aprecia que la formación académica de los Oficiales de Estado Mayor tiene orientaciones diferentes a las competencias básicas que se espera desarrollar en el curso de Estado Mayor, donde se verifica que el 27% tiene otras relaciones de titulación, a lo que se suma el 16% en Administración, que si bien contribuye en el desempeño laboral por ser Administradores, no es un área de formación militar, se tiene un 9% de títulos orientados a la Educación y otro 9% de oficiales de Arma con titulación de ingenierías, con lo que se obtiene un total de 61% de titulación de oficiales de Estado Mayor que no tienen una relación directa con las competencias que se desarrollan en el curso de Estado Mayor de la Academia de Guerra; lo cual

debiese responder a una planificación estratégica de formación del personal, de tal forma de tener estandarizado el porcentaje de oficiales con títulos en las áreas de desarrollo institucional y nacional que se requiera, donde se oriente las titulaciones a desempeños laborales específicos, como es el caso de las ingenierías, que debiesen ser orientadas a la parte técnica.

2.5. Recursos

2.5.1. Talento Humano.

Existió la contribución de personal del Departamento Académico de la AGUENA proporcionando el Plan Curricular del curso de Estado Mayor; en la Dirección General de Personal se contó con la autorización del Señor Jefe del Departamento de Oficiales para acceder a entrevistar al encargado del Catálogo de Competencias diseñado en la DIGREH para ser incluidas en los Perfiles ocupacionales.

Se contó con la contribución desinteresada y colaborativa de los Oficiales Capitanes de Navío y Capitanes de Fragata graduados de Estado Mayor que contestaron la encuesta de evaluación del desempeño de competencias desarrolladas en el curso de Estado Mayor.

2.5.2. Presupuesto

N°	Descripción	Cant.	Costo Unit.	Costo Total
01	Computador portátil (depreciación mensual)	09	\$50,00	\$450,00
02	Papel Bond (resma)	6	\$5,00	\$30,00
03	Disco duro externo portátil (depreciación mensual)	09	\$10,00	\$90,00
03	Copias/Impresiones	1000	\$0,05	\$50,00
04	Empastado/Impresión Informe final	4	\$50,00	\$200,00

04	Material de Oficina (varios)	1	\$80,00	\$80,00
05	Servicio Internet mensual	09	\$30,00	\$270,00
06	Transporte/Combustible	1	\$100,00	\$100,00
08	Porcentaje Servicios Básicos mensual	09	\$5,00	\$45,00
09	Servicio Telefónico celular	09	\$10,00	\$90,00
TOTAL				\$1.405,0

2.6. Procedimientos

Una vez aprobado el tema de investigación, se procedió a recolectar la información de la Academia de Guerra en cuanto a las competencias establecidas en el Plan Curricular del curso de Estado Mayor (Anexo “A”), a continuación se procedió a recolectar la información de las competencias de los Perfiles Ocupacionales establecidos en la DIGREH, los que surgen del Catálogo de Competencias (Anexo “G”).

Posteriormente se procedió a enviar vía correo electrónico (Anexo “C”) la encuesta (Anexo “B”) a los señores Oficiales graduados de Estado Mayor (Anexo “F”) y las respuestas al cuestionario se las recibió tabuladas en una hoja de cálculo de Google Drive (Anexo “D”), desde donde se obtuvo los datos para el respectivo análisis.

Se realizó visita a la Dirección General de Recursos Humanos, donde se pudo constatar el levantamiento de competencias en un catálogo (Anexo “G”) para llenar los formularios de los perfiles ocupacionales, el mismo que vale indicar no se encuentra alineado con los perfiles elaborados en la Dirección de Educación y Doctrina, sin embargo, es de resaltar que en las competencias técnicas existe alguna afinidad a los elementos de competencias que se tienen en el Plan Curricular del curso de Estado Mayor.

Con los datos obtenidos se procedió a proponer un plan de mejoras para el desempeño laboral de los Oficiales de Estado Mayor, tema que se considera servirá para la estandarización de competencias de formación

proactiva, entre los grandes repartos encargados de la gestión y desarrollo del Talento Humano, para mejorar el aprovechamiento de las competencias que han desarrollado los oficiales en el curso de Estado Mayor, y proponer ciertas mejoras que podrán sumarse a los esfuerzos de una mejora continua en pos de la profesionalización de calidad de los oficiales de Estado Mayor, configurando de alguna forma un proceso de planificación estratégica de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), para lo que se propondrá un plan, que sirva de motivación inicial, para luego de ponerlo en ejecución, ser evaluado a futuro y entrar de esta forma en un ciclo de mejoramiento continuo.

**CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN DE
RESULTADOS**

4.1. Competencias desarrolladas en el curso de Estado Mayor.

Para determinar cuáles son las competencias que se adquieren o mejoran en el proceso enseñanza-aprendizaje del curso de Estado Mayor de la Academia de Guerra Naval, se ha recurrido al Plan curricular del curso de Estado Mayor, específicamente al despliegue de competencias que se encuentra detallado en el Anexo A de este informe, donde básicamente se observa que existen unas competencias genéricas establecidas para todo el sistema educativo de Fuerzas Armadas conforme a lo indicado en la Tabla 6 que ha sido tomada de este Modelo Educativo de FF.AA. rediseño 2012.

Tabla 6

Competencias Genéricas del sistema educativo de Fuerzas Armadas.

COMPETENCIA GENÉRICA	DEFINICIÓN	FORMULACIÓN DE LA COMPETENCIA
Comandar	Es el ejercicio de la autoridad que un militar de las Fuerzas Armadas ejerce legalmente sobre sus subordinados de acuerdo a su grado y cargo.	Comanda Unidades y Repartos militares de las Fuerzas Armadas, de acuerdo a su grado y cargo, en función de los parámetros y características que propone el liderazgo militar.
Apoyar a las operaciones militares	Es proporcionar conocimientos y recursos para el desarrollo de las operaciones militares en el tiempo y lugar requeridos.	Apoya con conocimientos y recursos a las operaciones militares con eficiencia y eficacia de manera oportuna.
Administrar	Es el proceso de planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar todos los recursos de las Fuerzas Armadas para alcanzar los objetivos institucionales.	Administra los recursos de las Fuerzas Armadas en los niveles: estratégico, operacional y táctico de acuerdo a las normas administrativas vigentes.
Educación / instruir	Educación: Enseñar y formar a un individuo para favorecer el desarrollo integral de su personalidad y facilitar su adaptación social. Instruir: Es el proceso de preparación y adoctrinamiento técnico-militar que se realiza en forma permanente para	Educa e instruye al personal militar de las Fuerzas Armadas en base a la doctrina vigente y a los postulados filosófico-pedagógicos del Modelo Educativo.

→continúa

	formar y desarrollar destrezas en los miembros de las Fuerzas Armadas.	
Asesorar	Aconsejar, sugerir soluciones, orientar en asuntos profesionales o técnicos relacionados en el ámbito militar.	Asesora a su nivel en asuntos técnico-militares relacionados con su ámbito profesional y de especialidad para la toma de decisiones acertadas.
Promover el desarrollo nacional	Es la participación activa del personal militar de las Fuerzas Armadas en el desarrollo social del país, orientado al mejoramiento de las condiciones militares, sociales y económicas.	Promueve el desarrollo social del país a través de programas de acción cívica, protección del ambiente y mejoramiento comunitario de acuerdo con la Constitución, Políticas de Estado y Mando Militar.

Fuente: Modelo Educativo de Fuerzas Armadas rediseño 2012, pag31

A estas competencias genéricas, se les ha realizado el respectivo despliegue de competencias como se lo puede ver en el Anexo "A" Despliegue de Elementos de Competencia, donde se aprecia la correlación de estas competencias con los elementos de competencia que son la expresión más baja de competencia, de ahí se originan los núcleos de conocimiento específicos que responden a cada materia que se imparte en el curso de Estado Mayor de Arma.

Como se mencionó en el Capítulo III Metodología, la encuesta de autoevaluación del desempeño de competencias fue diseñada formulando las preguntas en base a los elementos de competencias de cada materia del curso de Estado Mayor, a las que se agregaron algunas preguntas para ampliar criterios que permitan contar con argumentos idóneos para la evaluación de la contribución de las competencias en el espacio laboral de los Oficiales de Estado Mayor.

Por lo que, a continuación se expondrá las tablas resultantes de la autoevaluación y sus gráficos estadísticos los encontramos en el Anexo H, con lo que se analiza puntualmente cada caso específico, tratando de obtener puntos de partida para finalmente dar inicio al ciclo del proceso de

planificación PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), por cuanto se contará con los insumos para un Plan de Mejoramiento, que deberá ser propuesto a los niveles correspondientes para posteriormente ponerlo en ejecución (Hacer), luego de se realizaría una evaluación de comprobación (Verificar) para poder tomar nuevas medidas en la formación continua o explotación de competencias adquiridas en el curso de Estado Mayor.

Tabla 7

¿Ha ejercido Comando en Unidades Operativas posterior a su graduación de Estado Mayor?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	46	72%
NO	18	28%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 15

En esta pregunta se aprecia que existe un desalineamiento con la primera competencia genérica de Fuerzas Armadas “Comandar”, por cuanto existe un 28% de Oficiales de Estado Mayor que no han ejercido funciones de Comandantes de repartos o unidades operativas posterior a su graduación de Estado Mayor. Esta novedad que se delata en la encuesta pudiese tener algunas interpretaciones por la consideración del tipo de metodología de investigación transeccional/transversal, dado que se la realiza en un momento específico y condiciones del momento actual, lo cual pudiese cambiar en el mediano plazo, para el caso que tienen poco tiempo de graduados del curso de Estado Mayor.

Sin embargo, es pertinente recordar que una de las principales competencias que se espera desarrollar en los Oficiales de Marina, es la de

comandar a un grupo humano, ya que es el momento adecuado para que el oficial ponga en práctica los conocimientos y competencias adquiridos, por lo que debiese existir directrices institucional que direccionen para que se considere que todos los oficiales graduados de Estado Mayor, tengan la oportunidad de comandar al menos una vez un reparto operativo, lo que a su vez contribuirá con el saber ser y saber hacer, con práctica de valores, para afianzar las competencias de los Oficiales de Estado Mayor.

En general, en el Histograma se nota una tendencia mayor a la disminución de años de comando en reparto operativo, a pesar de estar evaluando a nivel mas alto de Oficiales Comandantes en la Armada del Ecuador.

Tabla 8

Si la pregunta anterior fue afirmativa, indique ¿cuántos años ha ejercido Comando en Unidades Operativas después de graduarse de Estado Mayor?

	Frecuencia	Porcentaje
0	20	31%
1	14	22%
2	19	30%
3	4	6%
4 o mas	7	11%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 16

En esta pregunta se aprecia concordancia con la anterior, ya que existen 20 oficiales que no completan sus funciones de Comando, donde deben estar incluidos dos oficiales que debiesen estar en funciones y que aún no completan su año de Comando, por lo que se tiene 44 oficiales que tienen

más de un año de comando y dos oficiales que deben estar por completar su año de comando. Se puede observar que más del 52% de oficiales han cumplido comando, por dos años o más, lo que se considera que ha permitido la aplicación de las competencias en sus cargos

Tabla 9

Luego de su graduación de EM ha sido parte de un Estado Mayor como cargo principal?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	39	61%
NO	25	39%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 17

Muy similar a la condición de la pregunta anterior, existe un elevado número de oficiales (39%) que no han ejercido funciones en un Estado Mayor, a pesar de ser esta la función para la que fueron instaurados los oficiales del Estado Mayor, según fue expuesto en el marco teórico y conceptual del presente trabajo, por lo que es recomendable de igual forma que existan directrices institucionales tendientes a explotar todas estas competencias que se desarrollan en los Oficiales de Estado Mayor, de tal forma que se aproveche de mejor forma las competencias de los Oficiales.

En este sentido, podría considerarse que existen oficiales que sean designados parte de un Estado Mayor planificador ocasional, de tal forma de aprovechar las capacidades desarrolladas en el talento humano, si no existe la posibilidad de que todos cumplan funciones permanentes en un Estado Mayor, esto dinamizaría y mantendría actualizados a los oficiales en los procesos de planificación, así como en los conceptos doctrinarios de asesoramiento en el empleo de los medios navales.

Tabla 10

Si la anterior pregunta fue afirmativa, indique ¿cuantos años fue asesor en un Estado Mayor?

	Frecuencia	Porcentaje	
0	25	39,06%	→continúa
1	11	17,19%	
2	15	23,44%	
3	7	10,94%	
4 o más	6	9,38%	
TOTAL	64	100%	

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 18

Concordante con la anterior pregunta, se observa que la tendencia del histograma correspondiente es hacia los segmentos menores a 2 años de asesorías en un Estado Mayor y el 39% no lo han hecho nunca.

Tabla 11

En sus repartos operativos ¿ha participado en planificación de operaciones navales?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	54	84%
NO	10	16%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 19

Existe involucramiento en la planificación de las operaciones navales, manteniendo un porcentaje pequeño mas no despreciable de 16% de oficiales que a pesar de haber cumplido labores en un reparto operativo no han participado en planificaciones de operaciones navales, por lo que se necesita

disposiciones o directrices tendientes a involucrar a todos los oficiales de Estado Mayor en la planificación de operación navales.

Tabla 12

Indique en cuantos procesos de planificación de operaciones ha participado, como planificador directo.

	Frecuencia	Porcentaje
0	13	20,31%
1	8	12,50%
2	7	10,94%
3	3	4,69%
4	1	1,56%
5 o más	32	50,00%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 20

Los datos obtenidos de esta pregunta demuestran una tendencia muy clara hacia la participación directa en la planificación de las operaciones navales, lo cual confirma fehacientemente, la aplicación y explotación de las competencias desarrolladas para aplicación del proceso de planificación naval, sin embargo existe un 20 % de oficiales que no han participado en procesos de planificación,

Tabla 13

En las planificaciones ejecutadas ¿ha cumplido el proceso metodológico del PPN completamente?

	Frecuencia	Porcentaje
0	0	0%
1	10	16%
2	11	17%
3	26	41%
4	11	17%
5	6	9%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor.

Elaborado por: El Autor

Existe un alto porcentaje de 74% de oficiales que no han cumplido el proceso de planeamiento o que no lo han cumplido completamente, lo que demuestra que no se está explotando las competencias de planeamiento operacional naval.

Tabla 14

Indique las causas por las que no se ejecuta el procedimiento de planificación completo.

	Frecuencia	Porcentaje
Desconocimiento del PPN	3	4,69%
Desactualización en PPN	8	12,50%
Falta de tiempo para planificar	24	37,50%
Falta de decisión de las máximas autoridades	1	1,56%
Falta de interés en planificar doctrinariamente	17	26,56%
otros	11	17,19%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 22

Analizando los resultados, se tiene que la falta de tiempo e interés para planificar suman el 64,06% a lo que se debe añadir el 17,19% de otros, con lo que se obtiene más del 81%, que es un valor demasiado alto, por lo que se procedió a aplicar la teoría de Pareto para verificar los “pocos vitales”⁵ que debiesen ser solucionados, los mismos que en este caso son la falta de tiempo, la falta de interés en planificar y otros que será desglosado luego para verificar que otras variables deben ser consideradas como parámetros que son limitantes para cumplir con el PPN completamente.

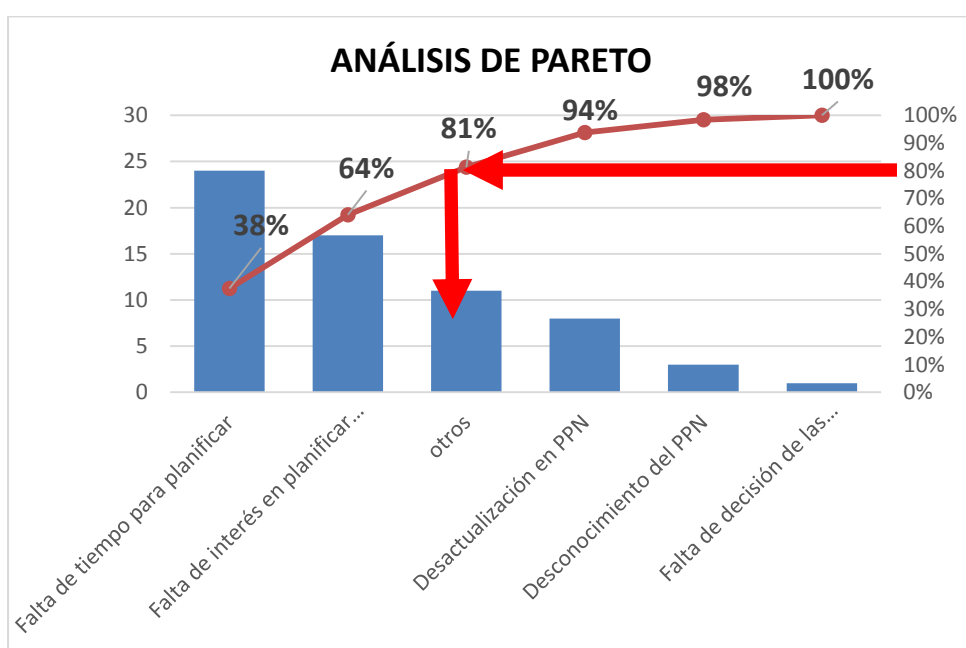


Figura 2 Análisis de Pareto con los datos de la

Tabla 14.

⁵ En 1987 el economista italiano Vilfredo Pareto demostró que la distribución de ingreso es desigual, en 1907 el economista norteamericano M.C. Lorenz expresó una teoría similar por medio de diagramas, estos estudiosos demostraron que los ingresos están en muy pocas personas, luego se aplicó este análisis a la clasificación de problemas de calidad, donde los pocos vitales 20% podrían generar soluciones generales sobre el 80% de “muchos triviales”.

En la selección “otros” de la pregunta anterior existen 11 respuestas que se las transcribe y agrupa por ámbitos de aplicación para poder generar análisis de datos:

Tabla 15

Respuesta "otros" de la pregunta de la “

Tabla 14

Indique las causas por las que no se ejecuta el procedimiento de planificación completo.”

TRANSCRIPCIÓN DE RESPUESTAS	ÁMBITO
Existe una serie de matrices e informes que se ha dispuesto llenar y presentar lo que disminuye el tiempo para realizar la planificación completa, se la realiza en forma abreviada	CARGA LABORAL EXTRA
Trabajo en proyectos de la ARE	DIFERENTE ÁREA LABORAL
Cuando se elabora el plan de defensa del territorio nacional se emplea el PPN completo, para el cumplimiento de operaciones de las unidades operativas se elaboran órdenes de operación en las cuales no se requiere la aplicación completa del PPN	POCO TIEMPO ENTRE OPERACIONES
Por desempeñarme en una área distinta	DIFERENTE ÁREA LABORAL
Desactualización	DESACTUALIZACIÓN →continúa
Falta de Personal en el Estado Mayor, lo sufro en el Grupo Operacional 2.1 Manabí	FALTA DE PERSONAL
cLo conozco pero el resto de oficiales más antiguos, no y no les interesa.	DECISIÓN SUPERIOR
Se usa el método tradicional	DESACTUALIZACIÓN
Otras responsabilidades como asesoramiento a autoridades sin ejercer el PPN	DIFERENTE ÁREA LABORAL
Trabajo en reparto administrativo	DIFERENTE ÁREA LABORAL

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor.

Con estos datos tabulados por ámbitos de aplicación, se realiza el gráfico de gráfico de la Figura 3, donde se apreciar que el 40% corresponde a Oficiales que consideran que el encontrarse en otras áreas laborales les han impedido

realizar procesos de PPN completos, lo cual no sería manejable al ser una variable que no puede ser superada; continuando con el análisis se tiene otros parámetros que son susceptibles de mejorar, donde se tiene en orden de precedencia, la Decisión del Superior, que estaría alineada al 2% de las respuestas de la pregunta de la

Tabla 14, valor que se considera marginal, por lo que, quedan los ámbitos de “Poco tiempo entre operaciones y Carga Laboral extra” lo cual realmente se alinea a la Falta de tiempo para planificar, concordante con este criterio tendríamos a la falta de personal, lo cual es otra variable que es difícil de mejorar por cuanto el contexto donde ha sido reportada (Grupo Operacional 2.1 Manabí) no tiene suficiente personal.

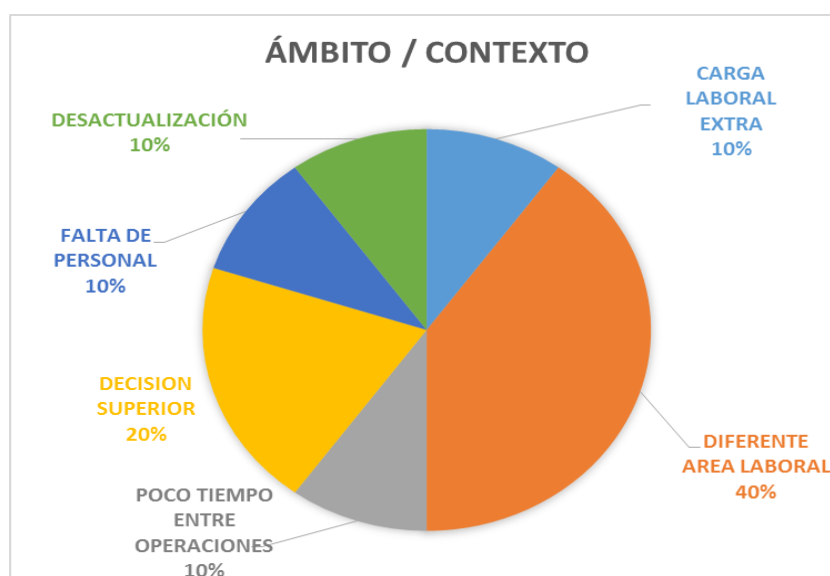


Figura 3 Detalle de los ámbitos de aplicación para la respuesta otros de la Tabla 15

Con el análisis expuesto es pertinente establecer que las respuestas “otros” por ámbitos de repercusión son realmente marginales, excepto por la falta de tiempo, con lo que aplicando el análisis de Pareto se tiene que se debe atender al 20% de pocos vitales para tratar de dar solución al 80% de muchos triviales, donde la “Falta de tiempo e interés en planificar

doctrinariamente”, situación que puede ser solucionada muy sencillamente, al ser variables manejables dentro del entorno del área operativa de la Armada del Ecuador.

Tabla 16

¿Ha empleado los principios de las estrategias marítima, terrestre y aérea, los elementos del arte operacional y el derecho internacional en la toma de decisiones, para planificación y conducción de las operaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
1	6	9%
2	8	13%
3	20	31%
4	20	31%
5	10	16%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 24

Elaborado por: El Autor

Se aprecia que existe una aceptable tendencia a aplicar las competencias que se desarrollan en las materias de estrategia marítima, estrategia terrestre y aérea, con lo que se corrobora la necesidad de recibir estas materias.

Igualmente, se tiene, que los elementos del arte operacional y las competencias en aplicación de la legislación marítima, también están siendo explotadas por la fuerza, tanto en los procesos de planificación como en la conducción de las operaciones, lo cual es la muestra fehaciente de la necesidad de continuar con el desarrollo de estas competencias.

Tabla 17

¿Las concepciones del arte operacional han sido aplicadas en los cargos que ha sido asignado?

	Frecuencia	Porcentaje
1	8	13%
2	22	34%
3	15	23%
4	11	17%
5	8	13%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 25

En la evaluación de la aplicación específica de las competencias del arte operacional en los cargos donde los oficiales del Estado Mayor han sido asignados, se ve una marcada tendencia a la falta de aplicación de estos elementos, con lo que se podría deducir que existe la posibilidad de explotar de mejor manera estas competencias del arte operacional, ya que, a pesar de tener esta tendencia a 1 y 2 (nunca o casi nunca aplicarlo), existe también un porcentaje del 30% que siempre o casi siempre aplican estas competencias, lo cual demuestra la importancia que tienen en el desempeño profesional del Oficial de Marina, a lo que pudiese añadirse que la aplicación de estas concepciones del arte operacional, está inmerso y aplicado normal y tácitamente, sin que esto cause algún tipo de diferenciación en las actividades laborales o de relaciones con miembros de las otras fuerzas.

Tabla 18

¿Ha planificado operaciones navales con aplicación de empleo de elementos del arte operacional?

	Frecuencia	Porcentaje
1	12	19%
2	17	27%
3	15	23%
4	14	22%

5	6	9%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 26

Esta pregunta concordante con la anterior, se observa que la tendencia general es neutral en la aplicación de los conceptos del arte operacional, lo cual pudiese ir de la mano con las respuestas sobre la planificación de operaciones conjuntas, que es cuando se aplican de mejor manera estas competencias, sin embargo como es de conocimiento general, este nivel de planificación de operaciones conjuntas solo se lo realiza en el Comando Conjunto y a ese reparto son trasbordados muy pocos oficiales, o muy pocos oficiales han sido designados para planificar a nivel Comando Conjunto, motivos que pueden generar estos resultados.

Por lo antes mencionado se podría sugerir que en la planificación de operaciones navales se definan los elementos del arte operacional que son requeridos y mandatorio aplicarlos en las operaciones navales o el nivel académico en el cual debe ser desarrollada esta competencia para que sea de mayor explotación en beneficio de la Fuerza.

Tabla 19

¿Ha desarrollado en sus cargos asignados, análisis de teorías y origen del poder político en relación con el poder económico e ideológico con la defensa nacional?

	Frecuencia	Porcentaje
1	16	25,00%
2	17	26,56%
3	13	20,31%
4	8	12,50%
5	10	15,63%

TOTAL	64	100%
--------------	----	------

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 27

Las competencias desarrolladas en ciencias políticas tienen una tendencia baja en su aplicación, sin embargo se tiene un muy meritorio 28,13% que indica que las competencias desarrolladas en ciencias políticas han sido y son explotadas en el trabajo diario de los Oficiales de Marina, esto permite inferir que la materia de conducción política tiene repercusiones laborales y ha tenido aplicación en el trabajo de más del 48% (15,63% + 12,5% + 20,31%), de los Oficiales de Estado Mayor, corroborando la necesidad de mantener la formación de competencias en el análisis de teorías políticas con aplicación en el poder económico y en las actividades de defensa nacional.

Estas competencias igualmente complementan el acervo profesional y cultural de los oficiales, siendo una de las razones principales de la formación continua y perfeccionamiento durante la carrera del Oficial de Marina.

Tabla 20

¿Ha logrado aplicar los conocimientos sociológicos militares con enfoque hacia la población civil, en sus cargos desempeñados?

	Frecuencia	Porcentaje
1	7	10,94%
2	19	29,69%
3	8	12,50%
4	20	31,25%
5	10	15,63%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 28

No se aprecia una marcada tendencia en esta pregunta, se tiene casi un 50% de respuestas que indican que sus competencias en formación sociológica, han sido demandadas en los cargos desempeñados, con lo que se ratifica la necesidad de mantener estas competencias, sobre todo si son de aplicación en todo nivel de la carrera del Oficial de Marina.

Se debe reconocer el valor del análisis sociológico en el desarrollo de actividades militares, ya sea con orientación a la población naval o principalmente a la población civil del entorno donde desempeñan sus labores; sin embargo se debe considerar, que dada la importancia del tema, la actualidad y la repercusión en las relaciones con la sociedad civil, estas competencias debiesen ser explotadas de mejor manera por la Armada del Ecuador, buscando abrir nuevos ejes de relacionamiento y apertura hacia la población civil.

Con base en el anterior análisis, se debería considerar incluir dentro de los asesores de los Estados Mayores planificadores, un sociólogo militar que contribuya desde su perspectiva en el análisis social del personal, para mejorar el relacionamiento con la población civil e incluso hacia la población cautiva de familia de militares.

Tabla 21

¿Ha necesitado emplear los conceptos geopolíticos en el desarrollo y aplicación del Poder Nacional, para cumplir las tareas de sus cargos desempeñados?

	Frecuencia	Porcentaje
1	9	14,06%
2	10	15,63%
3	18	28,13%
4	17	26,56%

5	10	15,63%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 29

Se observa que existe una tendencia media sobre la aplicación de conceptos geopolíticos en los cargos desempeñados, lo que puede ser efecto del nivel de repercusión de los cargos para oficiales de Estado Mayor, donde no todos se encuentran o se han encontrado en plazas que requieran de aplicaciones geopolíticas para el desarrollo del poder nacional.

De mano de estos resultados y con miras hacia el futuro no solo de la institución, sino también del estado se podría sugerir dar los primeros pasos hacia el nuevo escenario de la cuenca Asia Pacífico, que vive actualmente un dinámico proceso de globalización, por lo que es necesario acercarnos en forma decidida al conocimiento y relacionamiento con nuestro Mar Ecuatorial (espacio marítimo nacional) y sobre todo a las amplios intereses y posibilidades nacionales que este mar ofrece para la sobrevivencia del estado ecuatoriano.

Es por esto necesario socializar y difundir nuevas visiones políticas de estado, que incorporen al mar como una fuente de inconmensurables recursos renovables y no renovables, que debemos proteger, de tal forma de incorporar en el corto plazo, nuevas políticas nacionales y objetivos concretos, bien definidos y compartidos con la ciudadanía para crear una sólida conciencia marítima.

La importancia de la influencia del Océano Pacífico es cada vez más determinante en el contexto internacional, donde se desarrollan las economías más poderosas del planeta, que producen más del 50% del Producto Bruto Mundial, donde habitan además, más del 40% de la población del mundo.

Por lo que con sobradas razones se podría concluir que la necesidad de sobrevivencia del estado ecuatoriano, involucrado en el entorno internacional por naturaleza anárquico, obliga a que existan políticas nacionales marítimas de estado.

Se suma a estos argumentos la adhesión del Ecuador a la Convención del Mar en el año 2012, donde se reconoce muchos derechos sobre soberanía y explotación de recursos en las aguas jurisdiccionales nacionales ecuatorianas, así como muchos derechos y obligaciones como País Ribereño, Rector de Puerto y Rector de Bandera.

Estas evidencias exigen ampliar las concepciones de influencia continental en las relaciones políticas, hacia concepciones de influencia oceánica en las políticas de desarrollo del país, donde los principales actores del cambio deben ser los Oficiales de la Armada del Ecuador, por lo que es necesario incrementar el desarrollo de conocimientos y competencias orientadas hacia Oceanopolítica, considerando iniciar con los orígenes de la Talasocracia que debiesen ser materia de estudio y desarrollo en los futuros oficiales de Estado Mayor, de tal forma de generar el cambio de la visión nacional hacia el Mar, desde la Fuerza Naval, inclusive buscando generar conciencia marítima en las generaciones jóvenes, que en el largo plazo serán la población política y económicamente activa que gobierne el estado, así como demande de este, seguridad y desarrollo.

Tabla 22

¿Ha debido realizar interpretaciones del contenido de un plan a nivel político y el proceso de planeamiento del COSEPE para la movilización nacional?

	Frecuencia	Porcentaje
1	23	36%
2	13	20%

3	10	16%
4	15	23%
5	3	5%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 30

En esta evaluación de las competencias en interpretaciones de planes a nivel político y planeamiento de movilización nacional, evidencia que no existe un desarrollo en el campo laboral de estas competencias, lo que demuestra que no se está explotando estas competencias, situación que puede ser causada por varios factores del momento histórico por el que atraviesa la política de planificación en seguridad y defensa, de los gobernantes del momento, ya que al modificarse el antiguo Consejo de Seguridad Nacional (COSENA), organismo que preveía los antagonismos de conflictos internos y externos, sustentado en análisis de variables del entorno nacional e internacional, bajo la garantía del frente militar, por el nuevo Consejo de Seguridad Pública y del Estado (COSEPE), se han trastocado los planes de movilización nacional, lo cual se ratifica incluso por los anuncios gubernamentales actuales, sobre las enmiendas constitucionales, donde se incluyen cambios en los roles naturales y fundamentales de Fuerzas Armadas.

Esta situación, se la viene viviendo desde aproximadamente nueve años atrás, lo que puede ser una de las causas para que no exista explotación de competencias sobre análisis de nivel político para situaciones de movilización nacional, a lo que se suma el utópico argumento sobre la eliminación de los antagonismos con otros estados, demostrando de esta forma el desconocimiento sobre el desarrollo y la naturaleza humana y la tendencia histórica de la humanidad, donde se interponen los intereses de los estados a las relaciones interestatales, de ahí, que es obligatorio que al menos en Fuerzas Armadas se mantenga el desarrollo de estas competencias, dado que la falta de simbiosis en las perspectivas de crecimiento poblacional versus crecimiento de recursos alimentarios en el planeta, indican que existe un

desequilibrio, que generará en el futuro mediano una crisis mundial por recursos en el mediano o largo plazo, de ahí la importancia en mantener el desarrollo de estas competencias en los Oficiales de Estado Mayor, ya que les provee los conocimientos, habilidades y aptitudes que se necesitarán para enfrentar nuevos retos sobre amenazas convencionales o asimétricas que demandarán planificaciones de movilización nacional.

Tabla 23

En sus cargos desempeñados ¿ha debido realizar análisis del entorno nacional e internacional del país, para determinar las principales amenazas externas a la soberanía del Estado?

	Frecuencia	Porcentaje
1	6	9%
2	14	22%
3	14	22%
4	18	28%
5	12	19%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 31

En los datos de esta pregunta, existe una tendencia positiva para análisis del entorno del país para determinar las posibles amenazas a la soberanía del estado, lo cual relacionándolo con la pregunta anterior, permite ver la coherencia en el desarrollo de competencias de la materia de “Realidad Nacional e Internacional”, lo cual se considera muy pertinente para el nivel de desempeño de los Oficiales de Estado Mayor, por cuanto sus plazas laborales en serán en donde se desarrollen los procesos Directivos o Agregadores de Valor, con alta posibilidad de encontrarse cerca de entidades civiles y/o políticas donde se demandan amplios conocimientos para análisis de entorno y definición de amenazas, tanto para la institución como para el estado.

Tabla 24

En sus cargos desempeñados ¿Ha participado en la preparación y el manejo de situaciones de crisis reales o simuladas con emisión de planes de crisis?

	Frecuencia	Porcentaje
1	12	18,75%
2	14	21,88%
3	13	20,31%
4	17	26,56%
5	8	12,50%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 32

Las competencias orientadas al manejo de crisis que se desarrollan en la materia de “Manejo de Crisis”, se considera por los datos obtenidos que tienen un desempeño significativo a lo largo de la carrera de los oficiales, ya que se ve que existe un ligero crecimiento en su explotación en la vida laboral de los oficiales.

Se considera como uno de los principales requisitos dentro de las habilidades de los estrategas militares, la capacidad de manejar argumentos y situaciones de crisis, además que se entrega las herramientas a los oficiales de Estado Mayor para desempeñarse como asesores de manejo de crisis en altos niveles militares e incluso políticos.

Estos conocimientos les permitirán desarrollar habilidades para el manejo o asesoramiento en situaciones de crisis y la práctica que se observa en los datos de la Tabla 24, complementarán en el futuro las competencias para preparar y manejar de situaciones de crisis.

Pudiese considerarse ejecutar en el curso de Estado Mayor al menos uno o dos ejercicios de manejo de crisis, donde se involucren representantes de entidades civiles gubernamentales y privadas, militares, policía, bomberos, etc., de tal forma de complementar las competencias de los alumnos, generar experiencias que aporten al proceso constructivista y sobre todo que amplíe el relacionamiento de los oficiales con burócratas que se encuentren en las instituciones gubernamentales del momento, así como con representantes de empresas privadas.

Tabla 25

En sus cargos desempeñados, ¿Ha ejecutado análisis de inteligencia estratégica en temas sobre la seguridad del estado enfocados en los intereses marítimos?

	Frecuencia	Porcentaje
1	16	25%
2	16	25%
3	11	17%
4	13	20%
5	8	13%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 33

Las competencias orientadas al análisis de inteligencia estratégica se ven muy poco explotadas en los puestos laborales, lo cual se debe a que este tipo de análisis es de muy alto nivel, por tanto la posibilidad de ponerlo en práctica en cargos laborales se entiende ha sido escasa y muy puntual para ciertos cargos, sin embargo se considera muy importante mantener el desarrollo de estas competencias por cuanto serán aplicadas o al menos proveerán argumentos y herramientas para el desempeño laboral de los oficiales, en análisis de otro tipo de problemas de repercusión política, estratégica e inclusive a nivel operacional que tenga repercusión en el mediano y largo plazo, en el contexto institucional o del estado.

Tabla 26

En sus cargos desempeñados, ¿Ha debido argumentar sobre principios de estrategia terrestre o aérea para la planificación y/o conducción de operaciones navales?

	Frecuencia	Porcentaje
1	20	31%
2	15	23%
3	11	17%
4	10	16%
5	8	13%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 34

Los datos representan una tendencia negativa en la aplicación de principios de estrategia terrestre o aérea, lo cual se debe a la naturaleza de estas estrategias respecto de la estrategia naval, no obstante es de primordial importancia el conocimiento de estas estrategias en la carrera del Oficial de Marina, ya que responden a la necesidad de armonizar profesionalmente la repercusión de cada una de las estrategias en las otras dentro de una estrategia general militar si es que pudiese desarrollarse.

Este Pensamiento Estratégico, ha causado infinidad de discusiones, todas estas con muy buenas intenciones, pero muchas veces con ideas sesgadas sobre cómo se debería enfrentar una estrategia que involucre no solamente al arma o rama de las Fuerzas Armadas a las cuales pertenecemos, sino que conjugue todas las concepciones, principios y preceptos específicos de las armas, estandarizando un pensamiento estratégico que implique coordinación de mentes creativas, visionarias, con propósitos plenamente definidos, de tal manera de alcanzar una situación

deseada futura, evitando divagar en teorías puras, para alcanzar una posición estratégica única, fuerte y valiosa para la institución armada en general.

De esta forma, generando estas competencias, se trata de llegar a alcanzar el cimiento teórico práctico de lo que una estrategia general debe aplicar o considerar para que llegado el momento de la toma de decisiones estratégicas, sea plenamente consecuente con los objetivos de largo plazo que como país o institución se desea alcanzar.

Por tanto se considera necesario que el Oficial de Estado Mayor tenga el bagaje de conocimientos de las teorías planteadas por los tradicionales autores, de tal forma que las pueda diferenciar al ser tratadas como estrategias generales siendo específicas, lo cual genera distorsiones en su concepción, ya que en realidad se constituyen de teorías específicas de aplicación de sus propias armas buscando preeminencia de una estrategia sobre las otras, siendo todas y cada una de ellas válidas únicamente en determinadas circunstancias dejando de lado otros aspectos generales, de hecho que la historia ha demostrado que estas teorías muchas veces han sido llevadas a cabo simultánea o complementariamente.

Por tanto la realidad implica la necesidad de seguir desarrollando estas competencias en asociación eficiente de principios de estrategias específicas, para configurar de alguna forma una teoría estratégica general, que finalmente como ha sido sugerido por el Dr. Herbert Rossinmki en el año de 1951, podría conjugar un conjunto de estrategias sucesivas o acumulativas:

- Sucesiva.- "...serie de pasos visibles, y separados cada uno dependiendo del que lo precedió" . (Wylie, 1978, pág. 13)
- Acumulativas.- "...es la menos perceptible y diminuta, con la constante acumulación de pequeños detalles aplicándose uno sobre otro, hasta que un punto indefinido la masa de acciones acumuladas es tan grande que se vuelve decisiva". (Wylie, 1978, pág. 13)

Por lo que el desempeño de competencias sobre asociación eficiente de las teorías estratégicas terrestre y aérea, con las operaciones navales, aumenta su importancia en el desarrollo de la institución militar, potenciándose más con la tendencia a operar bajo Comandos Operacionales, donde deben existir amplio entendimiento mutuo de los principios de cada área estratégica específica, por lo que considerar mantener un centro de estudios y análisis estratégicos permitirá contribuir con estos conceptos y sobre todo en la adaptación permanente de fines, objetivos y efectos deseados a esquemas o planes de empleo de los medios físicos con los que se cuenta en las Fuerzas Armadas.

Tabla 27

¿Ha participado en planificación o conducción de operaciones conjuntas?

	Frecuencia	Porcentaje
1	20	31,25%
2	15	23,44%
3	13	20,31%
4	9	14,06%
5	7	10,94%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 35

Estas respuestas son muy coherentes con las respuestas de la pregunta anterior, por lo que se aprecia que existe muy poca participación en planificación o conducción de operaciones conjuntas, lo cual responde a que no muchos oficiales ha cumplido sus pases en el Comando Conjunto (COMACO), sin embargo es de reconocer la necesidad de ampliar estas relaciones de planificación y empleo conjunto de las fuerzas.

Tabla 28

En sus cargos desempeñados, ¿Ha aplicado el proceso militar en la toma de decisiones en planificación de operaciones de apoyo a la acción del Estado?

	Frecuencia	Porcentaje
1	12	19%
2	14	22%
3	15	23%
4	13	20%
5	10	16%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 36

Se puede apreciar que existe una tendencia media a la ejercicio de competencias de planificación en acciones de apoyo al estado, lo cual es una forma muy eficiente de explotar lo desarrollado en el curso de Estado Mayor; estas competencias cobran mas importancia con las demandas del gobierno central en aumentar roles de FF.AA. en acciones de apoyo al estado, sin ser parte de este análisis de si estos nuevos roles son o no naturales de las FF.AA.

Tabla 29

¿Ha desarrollado o conducido planes de Operaciones de información?

	Frecuencia	Porcentaje
1	26	40,63%
2	17	26,56%
3	10	15,63%
4	5	7,81%
5	6	9,38%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 37

Existe una clara insuficiencia en el desempeño de estas competencias orientadas al desarrollo de operaciones de información, que responde a un 67,19% (40,63% nunca haber aplicado y 26,56% casi nunca), situación entendible por cuanto existe una neblina en este tema que es relativamente nuevo en nuestras FF.AA., el mismo que tiene incluso su origen en el Manual de Operaciones de Información del COMACO de Junio del 2014, emitido mediante Resolución Nro.14-DIEDMIL-D-003, donde el contexto general se orienta hacia operaciones psicológicas o trasmisión de información, siendo necesario que se exploten todos los componentes de estas operaciones, como son:

- Telecomunicaciones y Guerra Electrónica GE
- Operaciones Psicológicas OPSIC
- Operaciones de Decepción y Engaño OPDEN
- Operaciones de redes de computadoras ORC
- Seguridad en las Operaciones (Ciberseguridad) OPSEG

Con esta información básicamente se debe definir si en el curso de Estado Mayor (EM) se busca desarrollar competencias para análisis y empleo de operaciones de información en el proceso de planificación naval, o si se mantendrán en comunicaciones, guerra electrónica y guerra acústica, dado que este cambio conllevaría el cambio del nombre de la materia, cambio del elemento de competencia y el syllabus de la asignatura actual que es, “Comunicaciones y Guerra electrónica”, con lo que se daría los primeros pasos, hacia el desarrollo de estas competencias.

Igualmente se debe realizar el respectivo análisis sobre la aplicación de estas operaciones en el PPN, por lo que primeramente se debe definir el nivel de acciones militares para aplicación a los procesos de planificación militar a nivel operacional, determinando y proponiendo las acciones en estos

componentes que se debe desarrollar y cuáles deben ser desarrollados a nivel estratégico.

Tabla 30

¿Ha gestionado recursos económicos, materiales y tecnológicos, para satisfacer y cumplir planificaciones presupuestarias anuales necesarias de los repartos a los que ha sido asignado?

	Frecuencia	Porcentaje
1	6	9%
2	3	5%
3	7	11%
4	19	30%
5	29	45%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 38

Tabla 31

¿Ha administrado y gestiona proyectos en base a la planificación presupuestaria y requerimientos institucionales?

	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3%
2	7	11%
3	3	5%
4	21	33%
5	31	48%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 39

El análisis de datos de las tablas 30 y 31 se lo realizará en conjunto por cuanto responden a competencias orientadas hacia la administración de recursos humanos y materiales como de la gestión de recursos, y administración de proyectos.

En estos datos se puede apreciar el amplio desempeño y explotación de estas competencias, obteniendo una mayoría de 75% de oficiales que siempre o casi siempre han gestionado recursos materiales y tecnológicos, así como un 81% que han administrado o gestionado proyectos en base a la planificación presupuestaria, con lo que se observa gran explotación de herramientas de gestión y administración en todos los cargos desempeñados por los oficiales de Estado Mayor.

Estos datos comprueban la carga administrativa que se demanda de los oficiales en grados superiores y sobre todo en el ejercicio de comando, lo que además se podría relacionar de alguna forma con el porcentaje de oficiales que han ejercido comando, por lo que el desarrollo de estas competencias debiese tener una gran atención en el curso de EM, ya que contrastado con la realidad del desempeño laboral de los oficiales, estas son las competencias que más requieren desarrollar por su amplia aplicación.

Relacionado con estos resultados del 75% y 81%, se aprecia que gran parte de las acciones y/o tareas de los oficiales de EM están orientadas a la administración de recursos o de proyectos, lo cual responde también a los cambios de regulaciones de gestión presupuestaria y por supuesto se suma a esto, el condicionante que a pesar de cambiar la estructura organizacional de la armada a una estructura por procesos, las exigencias a los comandos de repartos operativos no se han descargado.

Por lo antes mencionado es importante notar que considerando la nueva estructura por procesos de la Armada del Ecuador, debiese existir una disminución de la carga administrativa y gestión presupuestaria, considerando que se encuentran centralizados todos los procesos de adquisiciones y presupuesto, los cuales finalmente recaen en la operatividad de las unidades,

por lo que sería interesante implantar el concepto de “varamiento logístico”, de tal forma de poder determinar cuando los procesos logísticos son los causantes de la inoperatividad de las unidades, lo cual permitirá que la responsabilidad de la inoperatividad no sea exclusiva responsabilidad de los comandantes operativos, cuando responde a procesos que no están en sus nivel de control y gestión, por lo que debe ser asumido por los niveles logísticos encargados, con lo que se disminuiría la carga de gestión administrativa que asumen los Comandos Operativos.

Tabla 32

¿Ha aplicado la metodología de investigación científica en el análisis de Estudios de Estado Mayor requeridos por grandes repartos en apoyo a la toma de decisiones de carácter operativo, administrativo y logístico?

	Frecuencia	Porcentaje
1	5	7,81%
2	10	15,63%
3	21	32,81%
4	17	26,56%
5	11	17,19%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 40

Se aprecia que la aplicación de técnicas de investigación científica para la solución de problemas administrativos, operativos o logísticos que no involucren la resolución de problemas militares, tiene un desarrollo medio donde el 56,25% (7,81%+15,63%+32,81%) de oficiales de EM indican que estas herramientas de investigación no son completamente explotadas, sin embargo existen trabajos de investigación individual o grupal enviados por repartos externos, que aumentan la carga horaria de trabajos a los alumnos del curso de EM, disminuyendo el tiempo para estudio autónomo o trabajos propios del curso, situación que desvía esfuerzos de formación académica

para orientarlos en trabajos investigativos significativos para la institución, dando lugar a que no se exploten las competencias de los oficiales de EM, por cuanto las propuesta de soluciones salen de alumnos en proceso de capacitación.

Esta situación que se expone podría ser una de las causas por las que en los resultados de no se aprecia una explotación del desempeño de las competencias orientadas hacia la aplicación de metodología de investigación científica para asesorar en la toma de decisiones, por lo que al recibir trabajos de investigación grupal o individual , se está mermando posibilidades de que oficiales graduados de EM realicen los estudios de EM, restándoles oportunidad de desarrollar sus habilidades y aptitudes en investigación sobre todo en asuntos de repercusión institucional, situación que mejoraría el desempeño y desarrollo de estas competencias en beneficio de la institución.

Por lo antes indicado se podría considerar que para todos los trabajos de investigación requeridos por la institución se designen rotativamente a grupos colegiados de oficiales de EM que realicen las investigaciones requeridas por la institución, con lo que se socializaría de mejor manera los temas en investigación y a su vez se consentiría que la Academia de Guerra optimice el tiempo de horas académicas dirigidas y de autoestudio de los alumnos del curso de EM.

Tabla 33

En sus cargos desempeñados ¿Ha necesitado aplicar herramientas metodológicas de investigación científica y procedimientos estadísticos de análisis de datos para cuantificar, organizar y evaluar variables u observaciones a partir de fuentes directas o indirectas?

	Frecuencia	Porcentaje	
1	3	5%	
2	13	20%	→continúa
3	16	25%	

4	17	27%
5	15	23%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 41

Estos datos confirman la necesidad de aplicación de herramientas de análisis de datos para investigación, lo que complementa el desempeño de competencias de aplicación en investigación científica, por lo tanto concordante con los resultados de la pregunta anterior es importante explotar las competencias de los oficiales de EM y a la vez de permitir a la AGUENA el empleo completo de las horas académicas dirigidas y de autoestudio en el curso de EM.

Tabla 34

¿Ha realizado o participado en análisis prospectivos para determinar escenarios para la Armada del Ecuador?

	Frecuencia	Porcentaje
1	16	25%
2	12	19%
3	15	23%
4	10	16%
5	11	17%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 42

El 44% de respuestas que indican que no han realizado análisis prospectivos para definir escenarios para la institución, indican que no se está explotando las competencias de análisis prospectivo.

Estas competencias debiesen ser valoradas y explotadas, dentro de la fuerza, mediante análisis que permitan definir escenarios futuros para estructurar los planes de acción conforme lo requerido, de ahí que inclusive manteniendo una visión holística de todo el entorno que afecta a la institución, sería mandatorio que de la mano de los centros de estudios estratégicos se desarrollen estos escenarios futuros con los que se podría configurar nuevas estrategias argumentadas en estos análisis para defender y definir las necesidades de la fuerza en el mediano y largo plazo.

Tabla 35

¿Ha propuesto o participado en propuestas de estrategias para desarrollar el Poder Marítimo mediante la aplicación de la legislación marítima actual?

	Frecuencia	Porcentaje
1	20	31,25%
2	12	18,75%
3	12	18,75%
4	12	18,75%
5	8	12,50%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 43

El resultado de esta pregunta que notoriamente se orienta negativamente, donde un 31,25% de oficiales nunca han presentado propuestas de desarrollo del poder marítimo, seguido del 18,75% de casi nunca haberlo hecho, dan un total del 50% de encuestados que no han explotado sus competencias, a lo que por simple relacionamiento se podría sumar el 18,75% de posición central, para apreciar que la Armada del Ecuador no ha explotado ni desarrollado estas competencias de los oficiales de EM, situación que puede tener algunos argumentos que configuran esta situación. Estos argumentos pueden ser que las competencias relacionadas con el Poderío Marítimo no están siendo claramente desarrolladas, de hecho ya fue

parte del análisis que en los estudios del curso de EM existe el estudio de geopolítica y no de Oceanopolítica que debiese ser la base fundamental para crear en la oficialidad las interrogantes y motivaciones que les permitan ver a futuro nuevos cambios necesarios para desarrollar esa concientización sobre la importancia del mar en el desarrollo del estado y sobre todo en la supervivencia de este en el entorno internacional que está cada vez más hambriento de recursos.

Otra de los argumentos es la falta de actualización sobre temas de estrategia marítima para desarrollo del Poder Naval, considerando los grandes cambios en las estructuras jurídicas del Estado, la falta de políticas marítimas nacionales que demuestra el desapego hacia las actividades que se desarrollan en el mar, a pesar de ser estas las que sustentan la economía del país.

Esta pregunta podría ser la consecuencia de la concurrencia de algunos de las anteriores respuestas, donde la falta de motivación en la investigación, sumado a la falta de prácticas permanentes de empleo del poder naval o la aplicación de los conceptos doctrinarios en planteamientos de estrategias de empleo de los medios navales, considerando el entorno nacional e internacional, así como las obligaciones y derechos que como firmantes de la CONVEMAR nos asisten y una alta carga laboral orientada a la administración presupuestaria y de proyectos, generaría esta aparente apatía para contribuir con ideas y propuestas para explotar la legislación actual en favor de generar conciencia marítima nacional que contribuya con la seguridad y desarrollo del Ecuador.

Tabla 36

En sus cargos desempeñados, ¿Ha propuesto o participado en propuestas de soluciones sobre aspectos relacionados con el desarrollo de los Intereses Marítimos del Estado?

	Frecuencia	Porcentaje
1	17	27%
2	11	17%
3	15	23%
4	8	13%
5	13	20%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 44

Concordante con los resultados de la anterior pregunta, se puede apreciar que existe una tendencia negativa a generar propuestas para desarrollo de los Intereses Marítimos, dando un 44% de oficiales que nunca lo han realizado.

Con estos resultados se debe deducir que existe un alejamiento de los oficiales de EM hacia el desarrollo de los aspectos marítimos y especialmente de los Intereses Marítimos del país, siendo esta una de las principales actividades que como marinos se debe desarrollar, lo cual como se lo explicó, se considera que es el corolario de un sinnúmero de acciones que se han dejado de lado, a lo que contribuye la falta de actualización de información posterior al curso de EM, sin querer usar esto como excusa, pero son circunstancias que influyen sobre todo en estas competencias que son de aporte crucial al desarrollo de la institución y del estado ecuatoriano.

Por lo antes mencionado, tanto en esta pregunta como en la anterior, es necesario se considere la materia de Oceanopolítica en el curso de EM, se explote las competencias en investigación, prospectiva, estrategia así como de conducción política para que en el mediano o largo plazo se puedan configurar propuestas con sutiles y contundentes cambios orientados a mejorar el desarrollo de los Intereses Marítimos, especialmente considerando que el país tiene una superficie marítima 5,38 veces superior a la superficie terrestre continental, y en este espacio marítimo existen gran cantidad de recursos renovables o no, que son el futuro de la sobrevivencia de estado.

Tabla 37

Considera necesario mantener algún tipo de actualización sobre los procesos metodológicos de empleo del Poder Naval.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	61	95%
NO	3	5%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 45

Como se ha venido analizando se ha visto la necesidad de tener algún tipo de actualización en los procesos metodológicos posterior al curso de EM, ya que existen 15 años en los que no se vuelven a revisar estos conceptos lo cual puede dar esa tendencia a alejarse de las actividades que contribuyan al desarrollo del Poder Naval e Intereses Marítimos, por lo que este contundente 95% de oficiales de EM confirman esta necesidad de tener alguna forma de actualización en conocimientos y por lo tanto mejoramiento de las competencias.

Tabla 38

Referente a la pregunta anterior, indique en qué áreas requiere actualizaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Conducción Política	10	16%
Estrategia	12	19%
Gestión presupuestaria administrativa	9	14%
PPN	6	9%
Operaciones Navales	12	19%
Arte Operacional	6	9%

→continúa

Contratación Pública	2	3%
Inteligencia	4	6%
No actualizaciones	3	5%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 46

Concordante con el 95% de oficiales de EM que indican necesitar actualización de conocimientos, tenemos que el 68% centran sus necesidades en cuatro grandes áreas que son:

- Operaciones Navales con 19%
- Estrategia con 19%
- Conducción Política con 16%
- Gestión Presupuestaria Administrativa con 14%

Con estas áreas algo definidas se podría configurar una propuesta de mantener alguna forma de actualización o refrescamiento de conocimientos en los oficiales de EM, sin ser esto parte de la formación valorada para la carrera del oficial, de tal forma que se plantee compromisos de mejoramiento continuo personal y profesional, donde se considera además de las necesidades institucionales las aspiraciones personales, donde la motivación de desarrollo personal es parte de las competencias, porque potencia las actitudes hacia el desarrollo de algo que cada individuo lo considera necesario para su vida profesional o personal.

Esta formación debe ser atractiva y motivadora para los oficiales, evitando sea una carga que genere rechazo, de tal forma de alcanzar mejores resultados, donde se puede considerar lecturas cortas, análisis sobre hechos históricos puntuales, revisión de conceptos, y principios doctrinarios, actualización de información jurídica o de cambios estructurales en la institución o gubernamentales, etc., donde no exista valoración, sino

simplemente una apreciación de si se aprueba o no, con métodos de listas de chequeo, escogimiento múltiple, preguntas cerradas, de fácil acceso a sus fuentes de consulta, ya que los capacitados podrán contar con todas las ayudas que se requieran. Si se han de diseñar formularios para esta actualización de conocimientos debiese ser conciso; usar el menor número de preguntas, claro en su redacción; evitar preguntas ambiguas o que sugieran respuestas incorrectas, preguntas sencillas sin buscar complicar, de tal forma de generar empatía con esta actualización de conocimientos.

Tabla 39

¿Hace qué tiempo recibió su última capacitación (años)?

	Frecuencia	Porcentaje
1	17	26,56%
2	14	21,88%
3	8	12,50%
4	7	10,94%
5	4	6,25%
6 o mas	14	21,88%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 47

Pregunta muy clara y concisa que permite ver que un 39,07% de oficiales de EM, no han recibido actualización hace más de 4 años, en estos períodos se pueden presentar cambios de gobierno y/o políticas gubernamentales, por lo que se hace necesario algún tipo actualización de conocimientos que ayudarán en el mejoramiento de competencias.

Tabla 40

¿Le gustaría recibir seminarios de actualización en las materias de ciencias militares que contribuyen directamente con la formación del Oficial de Marina?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	63	98%
NO	1	2%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 48

Con un 98% se confirma la necesidad de mantener actualizaciones en materias de ciencias militares.

Tabla 41

En caso de ser afirmativa la anterior pregunta, indique en qué modalidad le gustaría capacitarse.

	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	13	20%
Semipresencial	27	42%
Virtual/Internet	19	30%
A distancia	4	6%
No capacitación	1	2%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 49

Existe un 42% de oficiales de EM que considera necesario los cursos de actualización modalidad semipresencial, lo cual podría ser muy difícil de lograr por la naturaleza de los seminarios o cursos que no serían mandatorios

para la carrera del oficial, por lo que se considera mucho mejor aprovechar ese 30% que piensa que los seminarios deben ser virtuales explotando la tecnología para que esté al alcance de todos.

Tabla 42

¿En qué área quisiera capacitarse o actualizarse?

	Frecuencia	Porcentaje
Operaciones Navales	7	11%
Intereses Marítimos	21	33%
Ingenierías	1	2%
Planeamiento Naval	6	9%
Educación	2	3%
Inteligencia	0	0%
Estrategia	13	20%
Administración	5	8%
Otros	9	14%
TOTAL	64	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 50

Elaborado por: El Autor

Para afinar de mejor manera las áreas que debiesen ser consideradas para mantener actualización, se realizó el desglose de los resultados de la pregunta anterior aplicando la teoría de Pareto como se lo puede ver en la siguiente Figura, con la finalidad de determinar en qué áreas debiesen ser inicialmente orientado el esfuerzo para dar solución al 20% de pocos vitales para tratar de solucionar el 80% de muchos triviales, se tiene a Intereses Marítimos con un 33%, seguido de Estrategia con 20%, otros con un 14% el mismo que será caso de análisis en la siguiente pregunta y finalmente Operaciones Navales con 11%.

Entonces se conoce hacia donde orientar el esfuerzo inicial de actualización o refrescamiento de conocimientos, lo cual debe contribuir al

ciclo de mejoramiento continuo PHVA de competencias y conocimientos de los oficiales de EM

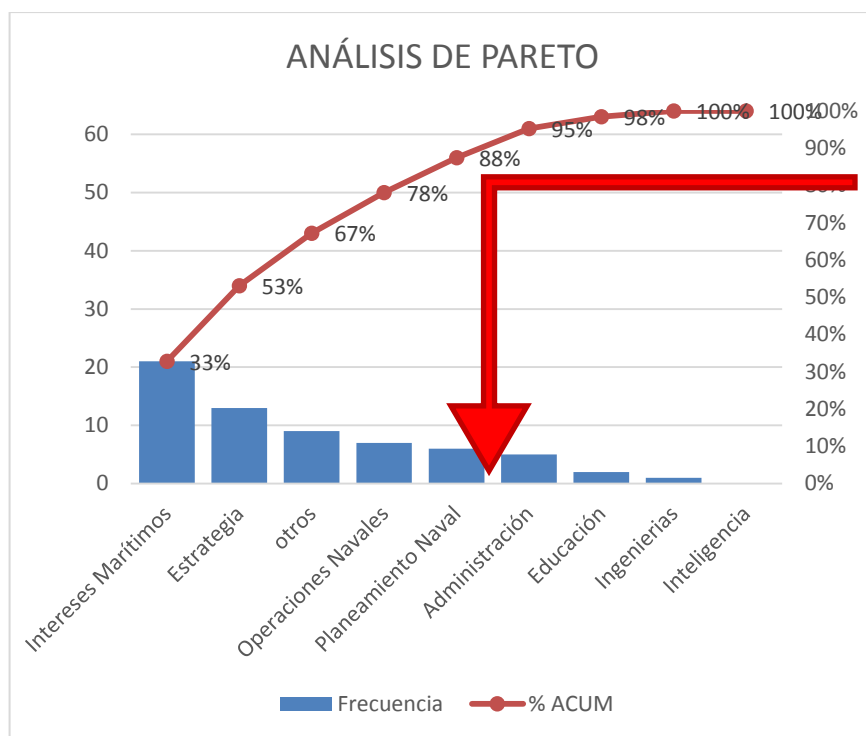


Figura 4 Pareto sobre áreas en las que deben darse actualizaciones.

El detalle de otros se puso a libre respuesta para obtener el siguiente cuadro de resumen, ya que las respuestas han sido tan variadas que se necesitó orientarlas por áreas para tener menos variables que analizar.

Tabla 43

Áreas o disciplinas correspondientes a la respuesta "otros" de la pregunta de la Tabla 42

ÁREA O DISCIPLINA	Frecuencia	Porcentaje
<i>Política y Estrategia</i>	7	12,5%
<i>Gestión de Proyectos</i>	6	10,7%
<i>Gestión presupuestaria administrativa</i>	6	10,7%

Oceanopolítica Talasocracia, Intereses Marítimos	6	10,7%
Contratación pública	4	7,1%
Prospectiva Estratégica	4	7,1%
Seguridad y Defensa	3	5,4%
Administración contratos	2	3,6%
Planificación Estratégica por Capacidades	2	3,6%
PPN	2	3,6%
Análisis de Riesgo	1	1,8%
Análisis Operacional	1	1,8%
Autoridad Marítima	1	1,8%
Gestión del Conocimiento	1	1,8%
Liderazgo	1	1,8%
Manejo de Prensa	1	1,8%
Operaciones Conjuntas	1	1,8%
Operaciones Terrestres	1	1,8%
Planificación Estratégica	1	1,8%
Sociología	1	1,8%
TOTAL	56	100,0%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta a Oficiales de Estado Mayor. Figura 51

Con las respuestas de los oficiales se crea la Tabla IV-43 con las áreas que los oficiales consideran deben incluirse en el Curso de EM, para lo que se realizó un diagrama de Pareto, donde se tiene que el 20% de pocos vitales corresponde a algunas disciplinas como las vemos remarcadas en color rojo, dando algunas compatibilidades con las materias que ya se recibe como es el caso de Política, Estrategia, Gestión de Proyectos, Prospectiva, Seguridad y Defensa, Gestión Presupuestaria, etc., sin embargo se plantea también la necesidad de recibir Oceanopolítica, lo cual ha sido incluido en algunas de las preguntas de la evaluación del desempeño de competencias; se ha propuesto también Planificación Estratégica por Capacidades, sin embargo al revisar los valores con mayor acuciosidad observamos que es un porcentaje muy marginal dado por 2 oficiales, lo cual dentro del contexto general de los

evaluados es despreciable, quedando únicamente Oceanopolítica como materia que también resulta propuesta por los Oficiales de Estado Mayor.

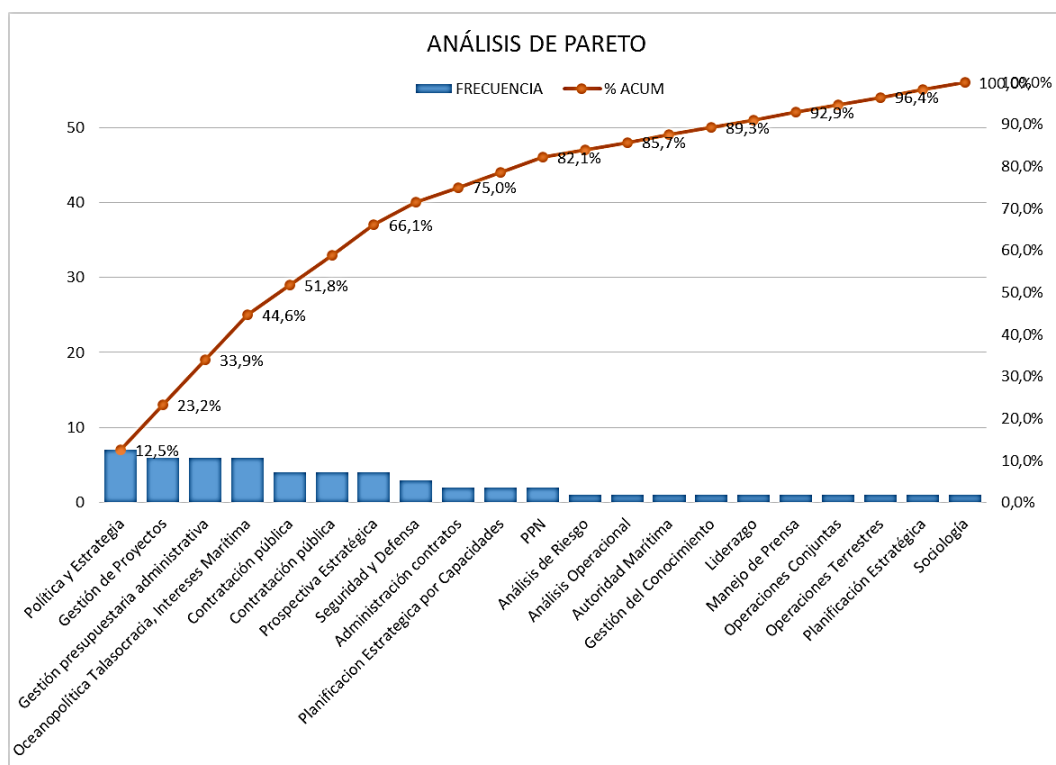


Figura 5 Análisis de Pareto de las áreas o disciplinas correspondientes a la respuesta “otros” de la Tabla 43

Es necesario reconocer que a pesar de no encontrarse dentro de los pocos vitales existe una competencia que sin lugar a dudas es inherente a la profesión militar, más que a cualquier otra profesión, por lo que, de su desarrollo y desempeño en la vida militar, se podrá guiar a las fuerzas navales con convencimiento, compromiso e involucramiento total, donde el aprendizaje continuo, la vocación para servir, la energía positiva, creer en los demás, mantener la propia vida equilibrada, ver la vida como una gran aventura, empatía y sinergia, buscando autorenovación continua, conjugando con principios morales y éticos como lo define Stephen R. Covey, en su obra El liderazgo centrado en principios, que son el fundamento de esta gran competencia que es el Liderazgo. (Covey, 2014)

De ahí que, el Liderazgo debe ser una competencia innata de todo Oficial de Marina, debiendo ser desarrollada permanentemente a lo largo de toda la carrera, de tal forma de potenciar los cuatro niveles del liderazgo, con el alineamiento a nivel organizacional, entrega de poder a nivel gerencial, generando confianza mutua a nivel Interpersonal, para finalmente alcanzar una confiabilidad a nivel personal. (Covey, 2014)

Es por estos motivos que el liderazgo es una competencia que debe ser cultivada permanentemente, con mayor énfasis en los grados superiores, donde lejos de concebir saber cómo liderar personal, es mandatorio interesarse por superarse día a día para liderar a los subordinados, tarea honorífica, sagrada y sublime, de quienes visten con orgullo un uniforme naval.

4.2. Competencias de puestos laborales.

Las competencias que se aplican en los puestos de trabajo donde se encuentran laborando los oficiales graduados de Estado Mayor de la Academia de Guerra Naval, han sido configuradas por la Dirección General de Recursos Humanos (DIGREH), para lo que se ha configurado un catálogo de competencias que determina las habilidades o destrezas que debe poseer el oficial, con una breve descripción de la competencia.

Este catálogo de competencias define igualmente tres niveles de desempeño, Alto, Medio y Bajo donde han ido ubicando las conductas observables conforme al nivel de desempeño esperado de los oficiales, conforme lo podemos ver en el catálogo del Anexo G.

Es de resaltar el inconveniente existente en el diseño de este catálogo de competencias, por cuanto durante la entrevista con el personal de la DIGREH que se encuentra realizando el levantamiento de estas competencias, supieron indicar que estas no han sido socializadas con la

DIGEDO, por lo que no existe una correspondencia en la forma como han sido planteadas estas competencias porque han sido levantadas por diferente personal de las dos direcciones generales.

Cabe indicar que todas las competencias del curso de EM se encuentran circunscritas en las competencias que se encuentran en el catálogo de competencias de la DIGREH, las mismas que se han resaltado en color amarillo en el Anexo G, sin embargo se aprecia claramente que no existe un trabajo coordinado entre DIGREH y DIGEDO, por cuanto las expresiones de forma de las competencias son diferentes, a pesar de que el efecto final deseado de las competencias por medio de las conductas observables si es coherente con las del curso de EM.

Las competencias resaltadas del catálogo de competencias son 32, las mismas que se ha verificado tienen alguna relación con los elementos de competencias de las materias que se reciben en el curso de EM.

Por lo que es necesario que se realice la definición del catálogo de competencias en un trabajo coordinado con la DIGEDO, que es el sector que se encarga de la formación capacitación y perfeccionamiento de los oficiales, donde se planifica cómo desarrollar las competencias dadas por el Modelo Educativo de FF.AA., y como llegar a adquirir las competencias necesarias en los puestos laborales, es por esto que la DIGREH debe establecer las necesidad de competencias que deben poseer los oficiales de EM, lo cual deben ser las directrices para la planificación educativa.

4.3. Correlación de competencias.

La revisión del desempeño de competencias desarrolladas en el curso de EM mediante la encuesta de autoevaluación permitió alcanzar algunos resultados específicos de cada área de conocimiento, sin embargo se ha visto que todas las competencias desarrolladas en el curso de EM, en su mayor parte no se las explota adecuadamente por parte de la fuerza, a la vez que existen otras competencias que sin ser específicamente propias de la

profesión naval militar se explotan asertivamente por las nuevas exigencias de las regulaciones y normas administrativas, legales, procedimentales y otras, que demandan atención a los oficiales comandantes o de los estados mayores para la administración y gestión integral de los repartos navales.

Esta relación de las competencias desarrolladas en el curso de EM y las autoevaluadas han presentado una relación estrecha y directa, que exige la aplicación de las competencias en mayor o menor grado, dependiendo del reparto y puesto laboral donde sean designados los Oficiales; simultáneamente a estos resultados, se logró ver la necesidad de desarrollar competencias orientadas hacia la creación, argumentación, análisis y/o asesoramiento de estrategias marítimas y Oceanopolíticas, con la idea principal de promover programas relacionados con el desarrollo del Poder Marítimo, considerando las normativas jurídicas del momento, de tal forma que los oficiales cuenten con la capacidad de manifestar amplios conocimientos y dominio de las regulaciones nacionales conforme lo establece la Constitución del Estado ecuatoriano, las Políticas de Estado y las disposiciones del Mando Militar, acorde a los escenarios futuros para el país como para la institución militar.

En la encuesta se ha dejado de manifiesto que existe una necesidad de desarrollar competencias para proponer soluciones sobre aspectos relacionados con el desarrollo de los Intereses Marítimos y del Poder Naval, como estrategias para desarrollar el Poder Marítimo mediante la aplicación de la legislación marítima actual, en concordancia con los escenarios circunscritos por la Oceanopolítica; es por esto que en el análisis de las correlaciones de las competencias se ha encontrado la necesidad de desarrollar competencias relacionadas con Oceanopolítica, lo cual es resultado tanto de las encuestas de competencias, como de las aspiraciones personales de los oficiales, una vez que presentaron sus propuestas de áreas que deben ser incluidas en el curso de EM.

Se ha notado igualmente que existe una tendencia a orientar el desempeño de competencias hacia el área administrativa y presupuestaria en lugar de explotar mayormente las competencias inherentes a la carrera del oficial de EM, esta tendencia muestra que la relación de importancia respecto de la explotación de competencias que son requeridas por la carga laboral de los Oficiales de Marina, de ahí que si se pretende preparar a los oficiales para su futuro desempeño, debiese orientarse una mayor carga académica hacia las áreas de gestión presupuestaria dentro de las normas navales y estatales actuales, así como gestión de proyectos financieros dentro de las normas de la Armada del Ecuador y gestión de proyectos con miras a enfrentar la Gestión por Resultados (GPR) que está implantando el gobierno actualmente y que en el mediano o corto plazo podría ser implementado no solo para proyectos de inversión, sino inclusive para proyectos de administración como ya se lo realiza en otras instituciones estatales como por ejemplo la Policía Nacional.

Sin embargo, lo más importante del relacionamiento de los datos de la investigación de campo con los datos de la investigación documental ha sido, verificar que existe falta de simbiosis en el establecimiento de competencias de los oficiales de EM, entre los grandes repartos que son los directamente responsables de desarrollo del Talento Humano de la Institución.

Esta falta de coordinación entre la Dirección General de Recursos Humanos, órgano responsable de definir las necesidades institucionales proactivas, en cuanto a capacitación y competencias de los oficiales, con la Dirección General de Educación como órgano rector de la formación, capacitación y perfeccionamiento educativo, ha provocado que exista al momento dos corrientes para definir las competencias de los oficiales, donde la DIGREH ha realizado un levantamiento del catálogo de competencias sin coordinaciones con la DIGEDO, en donde como complemento de los perfiles ocupacionales dentro del proceso de clasificación de puestos militares han definido competencias “Conductuales” y “Técnicas” por lo que debiese existir un órgano de trabajo que armonice las necesidades institucionales de formación de competencias de los Oficiales de EM, con las competencias y

específicamente los elementos de competencias que se adquieren o mejoran en el curso de EM; de todas formas se ha tratado de realizar un alineamiento de las competencias técnicas y conductuales del catálogo de competencias con los elementos de competencia que se tienen en la AGUENA.

Se aprecia que en el catálogo de competencias de la DIGREH existen definidas algunas competencias que agrupan a más de dos competencias como los siguientes casos ejemplo:

13	Comunicación militar y medios	Conocimientos sobre los procedimientos asociados a la transmisión de información de acuerdo a los parámetros y sistemas que rigen a nivel institucional.
----	-------------------------------	--

95	Operación y mantenimiento de medios navales	Capacidad para operar y mantener los equipos y sistemas de los medios navales.
----	---	--

98		
----	--	--

	Operaciones militares distintas a la guerra	Capacidad de realizar operaciones militares en apoyo a las operaciones de defensa interna, combate al terrorismo, contra narcotráfico, contrainsurgencia, y rescate y salvataje en aguas profundas.
--	---	---

Como se aprecia en estas competencias definidas por la DIGREH en su catálogo de competencias, existe una composición de dos competencias que deben ser definidas y desarrolladas en base a conocimientos, habilidades y aptitudes diferentes, por lo que, su desarrollo depende de diferentes procesos hasta llegar a su consecución; lo cual debe ser definido en concordancia con la DIGEDO, vista la definición institucional de las necesidades de desarrollo en el Talento Humano es de la DIGREH y quien debe materializar esas aspiraciones o necesidades institucionales es la DIGEDO, porque debe responder a políticas institucionales que alineadas con la misión de la Armada del Ecuador permitan orientar hacia la materialización de las Visión institucional, para lo cual debiese definirse la necesidad de generar directrices institucionales que promuevan el desarrollo de planes que armonicen el desarrollo de competencias de los oficiales.

Para tratar de dar una orientación inicial al alineamiento de las competencias Técnicas y Conductuales definidas en la DIGREH con las que competencias que se han definido en el curso de Estado Mayor, de tal forma de hacerlo coherente con la estructura general institucional, en el Anexo "G" CATÁLOGO DE COMPETENCIAS, se ha marcado con diferente color las competencias de la DIGREH que se consideran más afines a las desarrolladas en el curso de EM y con las del despliegue de competencias del perfil curricular del curso de EM, para lo cual se pidió asesoría a otros oficiales del actual curso de EM, de tal forma de ampliar criterios e ideas de un equipo multifuncional por ser de diferentes especialidades, con lo que se contribuye con una inicial aproximación al alineamiento de competencias entre grandes

repartos responsables de gestionar el Talento Humano de la Armada del Ecuador, mediante la administración, formación, capacitación y perfeccionamiento de los oficiales de Estado Mayor.

Este alineamiento contribuirá con el direccionamiento estratégico institucional, mediante formación de promotores de la importancia del mar y el desarrollo marítimo nacional, para la supervivencia del estado, considerando no solamente el entorno interno o regional, sino también el entorno internacional que nos va arrastrando paulatinamente a un agresivo efecto globalizador donde la acumulación del poder económico generará antagonismos por la lucha de recursos, los mismos que son abundantes en nuestro Mar Ecuatorial.

CAPÍTULO V: PLAN DE MEJORAMIENTO

5.1. Título

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OFICIALES DE ESTADO MAYOR.

5.2. Objetivo

Crear una propuesta de mejoras institucionales que promuevan el aprovechamiento, desarrollo continuo y de calidad de las competencias de los Oficiales de Estado Mayor.

Promover el establecimiento de Directrices Institucionales que aprovechen y desarrollen las competencias de los Oficiales de Estado Mayor.

5.3. Responsables

Los organismos directamente comprometidos con materializar las acciones que se propondrán para mejorar el aprovechamiento de las competencias de los oficiales de Estado Mayor, serán Comandantes o Directores de los grandes repartos que tienen por misión establecer las necesidades de competencias en concordancia con las políticas institucionales para desarrollo de la institución y de capacitación y perfeccionamiento del talento humano.

5.4. Matriz del plan de mejoramiento

PROBLEMA	META	DIRECTRICES O ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	VERIFICACIONES Y AJUSTES	PERIODICIDAD
No existe estandarización en la definición de competencias de los Oficiales de Estado Mayor, entre la DIGREH y la DIGEDO	Catálogo de competencias requerido por la Fuerza para Oficiales de EM, socializado por la DIGREH y la DIGEDO.	Formular el catálogo de competencias requeridas por la DIGREH en trabajo coordinado con la DIGEDO, para homologar y alinear las competencias directrices requeridas por la fuerza con las del Modelo Educativo de Fuerzas Armadas. ⁶	DIGREH DIGEDO	ENE 2018	Catálogo de competencias aprobado por la DIGREH y DIGEDO	Bianual
Alto porcentaje de titulación académica de oficiales de Estado Mayor, no tienen una relación directa con las	Aumentar la capacitación de Oficiales de Estado Mayor	Establecer porcentajes o parámetros de necesidades por cada promoción de oficiales, para capacitación en áreas no afines a las competencias del curso de Estado Mayor.	ESMAAR DIGREH DIGEDO	ENE 2018	Directrices Institucionales	Anual

⁶ En el Anexo "H" CATÁLOGO DE COMPETENCIAS, se ha marcado las competencias Técnicas y Conductuales definidas en la DIGREH, para plazas de EM, que se considera tienen relación con el despliegue de competencias del perfil curricular del curso de EM, para tratar de dar una orientación inicial al alineamiento de las competencias del curso de Estado Mayor, de tal forma de crear una estructura coherente del talento humano institucional.

competencias que se desarrollan en el curso de Estado Mayor de la AGUENA.		Orientar hacia el área técnica a los oficiales titulados para desempeños laborales específicos, como es el caso de las ingenierías.				
Alto porcentaje de Oficiales de EM Arma que no han ejercido funciones de Comandantes	Al menos 90% de oficiales de EM Arma, que hayan sido Comandantes de un reparto Operativo	Asignar a puestos de Comandante de repartos operativos a los Oficiales de EM de Arma, dando prioridad a los que aún no han cumplido estas funciones.	DIGREH	ENE 2018	Verificar la cantidad de oficiales de EM de Arma que no cumplen funciones de Comandante de reparto operativo.	Anual
Alto porcentaje de Oficiales de EM Arma que no han ejercido funciones en un Estado Mayor planificador	Al menos 90% de oficiales de EM Arma, que hayan cumplido funciones en un Estado Mayor	Asignar a los Oficiales de EM de Arma a funciones de Estados Mayores planificadores.	DIGREH	ENE 2018	Verificar la cantidad de oficiales de EM de Arma que no cumplen funciones en un EM	Anual
		Crear órganos de Estado Mayor planificadores de operaciones específicas y temporales, que planifiquen hasta la ejecución o al menos hasta la transición.	COOPNA	ENE 2018	Registro de Oficiales planificadores en órganos de Estado Mayor Temporales	Cuatrim stral
No se cumple PPN completo en operaciones navales o ejercicios	Al menos dos ejercicios anuales aplicando PPN	Ejecutar ejercicios de planificación de operaciones cumpliendo la metodología doctrinaria completa del proceso de planificación naval, considerando que la PIAO debe ser entregada por Inteligencia del CO2 Marítimo, y que exista una transición para llegar a la ejecución en un mes determinado.	COOPNA	MAY 2018 NOV 2018	Documentos de trabajo de la planificación.	Semestra I
No existe relacionamiento directo con la población civil ni con las familias	Contar con un sociólogo asesor en el EM planificador	Asignar un sociólogo para ser asesor en la planificación de las operaciones navales	COOPNA DIGREH	ENE 2018	Contrato o nombramiento de	Anual

navales, durante las operaciones navales					sociólogo en EM de COOPNA	
Existe total influencia continental en las relaciones políticas, desconociendo las concepciones oceánicas en las políticas de desarrollo del país	Oceanopolítica como materia en el curso de EM, para formar los multiplicadores del conocimiento para generar el cambio desde la Fuerza Naval de la visión nacional hacia el Mar.	Implementar la materia de Oceanopolítica en el Curso de Estado Mayor, con miras a generar los multiplicadores del conocimiento.	DIGEDO AGUENA	ENE 2018	Plan curricular del curso de EM Syllabus de la materia de Oceanopolítica	Permanente
No se desarrollan habilidades en manejo de crisis.	Un ejercicio de manejo de crisis, en el curso de EM.	Ejecutar al menos un ejercicio de manejo de crisis donde se involucren representantes de entidades civiles gubernamentales y privadas, militares, policía, bomberos, etc., para complementar las competencias de los alumnos y potenciar las relaciones con burócratas y empresas privadas.	DIGEDO AGUENA	ENE 2018	Plan curricular del curso de EM Syllabus de Manejo de Crisis	Anual
Falta manejar las relaciones de las estrategias terrestres y aéreas en la influencia sobre la estrategia marítima.	Un centro de estudios estratégicos que oriente y asesore en las políticas estratégicas marítimas.	Mantener un Centro de Estudios Estratégicos Marítimos a nivel Estado Mayor	ESMAAR	ENE 2018	Orgánico del Centro de Estratégicos.	Anual
No existe definición sobre cómo y dónde desarrollar las Operaciones de Información.	Establecer como materia del curso de EM las Operaciones de Información.	Implementar la materia de Operaciones de Información en el curso de EM.	DIGEDO AGUENA	ENE 2018	Plan curricular del curso de EM	Anual

					Syllabus de la materia de Operaciones de Información.	
	Incluir Operaciones de Información en el PPN	Decidir las acciones militares para aplicación en el PPN a nivel operacional, y las acciones a desarrollarse a nivel estratégico.	DIGEDO AGUENA	ENE 2018	Syllabus de PPN	Permanente
Alta carga administrativa, de gestión presupuestaria y proyectos en los Oficiales de EM	Disminución de carga administrativa a los comandos operativos	Implantar el concepto de “ varamiento logístico ”, para definir cuando los procesos logísticos son los causantes de la inoperatividad de las unidades, de tal forma de que se asuma las responsabilidades en los niveles que no son de competencia de los Comandos Operativos.	ESMAAR DIGMAT COOPNA	ENE 2017	Directrices Institucionales	Permanente.
Los trabajos de investigación para solucionar problemas administrativos, logísticos o de gestión en general no se asignan a oficiales de EM.	Resolver los estudios de Estado Mayor con oficiales de EM en lugar de con Alumnos del curso de EM.	Crear grupos rotativos de oficiales de EM que realicen las investigaciones (Estudios de Estado Mayor) requeridos por la institución.	ESMAAR DIGEDO	ENE 2017	Directrices Institucionales	Permanente
Falta de levantamiento de escenarios prospectivos institucionales, para argumentar y definir las necesidades de la fuerza en el mediano y largo plazo.	Contar con escenarios futuros, que definan las acciones a seguir para lograr los objetivos y metas institucionales.	Desarrollar en el centro de estudios estratégicos con el apoyo de especialistas de la fuerza en prospectiva y otros especialistas multidisciplinarios, escenarios a cuesta, tendencial y negativo, que contribuyan con nuevos argumentos para defender y definir las necesidades de la fuerza en el mediano y largo plazo.	ESMAAR	ENE 2017	Directrices institucionales	Permanente

<p>Falta de actualización y refrescamiento de conocimientos en áreas específicas.</p>	<p>Oficiales de EM actualizados en conocimientos permanentemente.</p>	<p>Establecer un programa de actualización de conocimientos posterior al curso de EM, sin valoración en la carrera del Oficial de Marina, motivando compromiso de mejoramiento continuo personal y profesional.</p> <p>Esta formación debe ser atractiva y motivadora, evitando sea una carga que genere rechazo de tal forma de alcanzar mejores resultados, donde se considere lecturas cortas, análisis sobre hechos históricos puntuales, revisión de conceptos y principios doctrinarios, actualización de información jurídica o de cambios estructurales en la institución o gubernamentales.</p> <p>Áreas de desempeño más requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones Navales • Estrategia • Conducción Política • Gestión presupuestaria administrativa • Intereses Marítimos • Liderazgo 	<p>DIGEDO AGUENA</p>	<p>ENE 2017</p>	<p>Directrices Institucionales</p>	<p>Cuatrim stral</p>
<p>Alta tendencia a orientar la carga laboral de Oficiales de EM hacia la gestión</p>	<p>Mejorar las competencias en gestión administrativa</p>	<p>Determinar una mayor carga académica hacia las áreas de gestión presupuestaria dentro de las normas navales y estatales actuales, así como</p>	<p>DIGEDO</p>	<p>ENE 2018</p>	<p>Plan curricular del curso de EM</p>	<p>Anual</p>

administrativa presupuestaria y de proyectos.	presupuestaria y de proyectos de los Oficiales de EM	gestión de proyectos financieros dentro de las normas de la Armada del Ecuador, y gestión de proyectos con miras a enfrentar la Gestión por Resultados (GPR) que está implantando el gobierno actualmente.				
--	--	--	--	--	--	--

Se plantea una aplicación de la rueda de Deming, donde se inicia proponiendo esta planificación de actividades para mejorar tareas encontradas como discrepancias durante el análisis (PLANIFICAR), este plan deberá ser puesto en práctica (HACER), luego realizarse seguimiento y verificación (VERIFICAR) para finalmente actuar realizando ajustes o mejoras al Plan de mejoras (ACTUAR), lo cual responde a un ciclo PHVA, con lo que se entraría en un proceso de mejora continua, donde las evidencias de mejoramiento servirían de insumos para reiniciar el proceso y buscar las nuevas mejoras que definan nuevas metas.

Conclusiones

1. Los resultados obtenidos de la encuesta a los oficiales graduados de Estado Mayor reflejan la aplicación de las competencias establecidas para el curso de Estado Mayor no obstante permite observar que las mismas no se encuentran explotadas ni desarrolladas adecuadamente por la Fuerza, por lo que es necesario generar las motivaciones iniciales a todo nivel, como parte de un plan de mejoramiento continuo, para optimizar la aplicación de las competencias de Estado Mayor, en el desempeño laboral.
2. El resultado de la investigación de campo sobre las competencias que demanda la Dirección General de Recursos Humanos para el desempeño laborales de los oficiales de Estado Mayor permitió observar que no existe una coordinación adecuada entre los dos grandes repartos encargados de la selección, formación, capacitación, perfeccionamiento y gestión del talento humano a nivel Estado Mayor en la Armada del Ecuador.
3. La falta de compromiso e identificación con un proceso de mejoramiento continuo que se advierte reflejado en los resultados del desempeño de competencias del curso de Estado Mayor limita la capacidad de poder determinar claramente la diferencia entre las necesidades que debiese alcanzarse por requerimientos institucionales, con las que se generan en el proceso educativo continuo de la Fuerza, por cuanto se aprecia disparidad de criterios respecto de las competencias requeridas, en formación y ejercidas en los puestos laborales.

Recomendaciones

1. Desarrollar un plan de mejoramiento continuo aplicando el proceso PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), para contribuir a recuperar la motivación y el compromiso de aplicar permanentemente las competencias desarrolladas en el curso de Estado Mayor, a fin de optimizar el desempeño en las tareas diarias de los puestos de trabajo de los Oficiales de Estado Mayor, así como generar multiplicadores del conocimiento respecto de la importancia del mar en el desarrollo del estado.
2. Implementar el plan de mejoramiento del desempeño laboral de los Oficiales de Estado Mayor propuesto en el Capítulo V de este documento, generando procesos evaluativos conforme la propuesta de tal forma de poder realizar en el corto o mediano plazo una retroalimentación de los resultados que debiesen alcanzarse en el desempeño laboral de los Oficiales de Estado Mayor.
3. Realizar el levantamiento de competencias institucionales requeridas por la Armada del Ecuador para los Oficiales de Estado Mayor en forma coordinada entre la Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General de Educación y Doctrina, de tal forma de alinear las competencias esperadas de Estado Mayor con la cultura institucional que identifique los Oficiales de Marina con la visión Oceanopolítica, de desarrollo del Poder Naval e Intereses Marítimos, requeridos para fomentar en el futuro una conciencia nacional de la importancia del mar en el desarrollo del estado, por lo que se presenta la propuesta del plan de mejoramiento en el Capítulo V de este documento.
4. Comprometer e involucrar a todos los niveles de la organización institucional con el plan de mejoramiento del desempeño de competencias de Estado Mayor, con la finalidad de buscar identidad con el plan por parte de todos los oficiales Comandantes y Directores

de grandes repartos, de tal forma que se pueda deducir las diferentes necesidades de la Fuerza y la complejidad del manejo del Talento Humano, con demandas de políticas externas e internas para lograr los objetivos institucionales.

Referencias bibliográficas

- Administración Autónoma de Castilla La Mancha. (2015). *www.agroasesorclm.com*. Recuperado el 18 de Feb de 2013, de <http://www.agroasesorclm.com>
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Altschuld- Witkin, B. R.-J. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments*. Thousand Oaks, Estados Unidos de Norteamérica: SAGE Publications Inc.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas-Dirección de Educación y Doctrina Militar. (2012). *Modelo Educativo de Fuerzas Armadas*. Quito: Comando Conjunto.
- Covey, S. R. (2014). *El Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Day, C. (2006). *A Passion for Teaching*. Madrid: Narcea, S.A.
- Feedback Networks Technologies. (2013). *Feedback Networks la informacion viva*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2015, de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- Gabriel J. A. (2013). *The Fall of the General Staff Model: Towards a Third Generation US Army Staff Theory*. ARMY COMMAND AND GENERAL STAFF COLL FORT LEAVENWORTH KS SCHOOL OF ADVANCED MILITARY STUDIES. Washington.
- Gómez, A. H. (Junio de 2011). *Academia (REVISMAR)*. Obtenido de <http://www.academia.edu/4430970/>

- Ibarra, A. (2000). *Formación de Recursos Humanos y Competencia laboral*.
- Jaramillo, S. F. (2012). *Guía Didáctica de Proyectos de investigación I Ciclo III*. Loja: Ediloja Cía Ltda.
- Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de competencias*.
- McMillan J. Schumacher S. (2010). *Investigación Educativa* (5° ed.). (J. S. Baidés, Trad.) Madrid , España: Pearson Education S.A.
- Pérez, C. M. (1994). *Cómo Detectar las necesidades de Intervención Socioeducativas*. (D. F. Galí, Ed.) Madrid, España: NARCEA, S.A., DE EDICIONES.
- Perezgazga, U. V. (2008). DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS. *X CONGRESO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA*, (pág. 11). México.
- Rodríguez, R. M. (2006). *Gestión de la Formación. La importancia de la formación en el ámbito empresarial*. (1° edición, ed.). Madrid, España: Ideaspropias Editorial, Vijó,.
- UAEM Morelos, U. A. (23 de Enero de 2013). *La profesionalización de la enseñanza en México y Quebec*. Recuperado el nov de 2013, de <http://editorialuaem.blogspot.com/2013/01/la-profesionalizacion-de-la-ensenanza.html>
- Vargas, J. M. (2009). Una mirada de la formación por competencias para los procesos académicos de la facultad de ciencias militares de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. *Educación y Desarrollo Social*, 3 (1), 21-36. Recuperado el 12 de abril de 2015
- Vigo, J. A. (2005). *El Estado Mayor* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Folgores.
- Vigo, J. A. (2005). *El Estado Mayor*. Buenos Aires: Folgore.

Woo J. S. (2011). *The Size of Operational Staffs: Less May Be More*. ARMY COMMAND AND GENERAL STAFF COLL FORT LEAVENWORTH KS SCHOOL OF ADVANCED MILITARY STUDIES. Washington.

Wylie, C. J. (1978). *Estrategia Militar*. Buenos Aires: Academia de Guerra Argentina.

Yturalde E. (10 de Octubre de 2014). *Andragogía*. Obtenido de <http://www.andragogia.net/>

Zubillaga, A. y. (2007). *Un enfoque de Sistemas a las Competencias Laborales*. (1era ed.). Mexico, D.F.: Dirección de Publicaciones Tresquerras.

Anexos

- A.** Despliegue de elementos de competencias
- B.** Formulario de encuesta realizada a los oficiales de Estado Mayor
- C.** Correo electrónico enviando formulario de encuesta
- D.** Formulario y hoja de respuestas de google drive
- E.** Localización geográfica del tema y área de influencia
- F.** Escalafón de señores oficiales de Estado Mayor.
- G.** Catálogo de competencias DIGREH
- H.** Gráficos estadísticos de la representación de las tablas de datos

Anexo "A" Despliegue de elementos de competencias

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	UNIDAD DE COMPETENCIA:	ELEMENTOS DE COMPETENCIA:	ASIGNATURA
Comanda con liderazgo unidades y repartos en todo tipo de operaciones a nivel operacional-táctico, en tiempos de paz, crisis y guerra con base a la doctrina de planeamiento, la legislación nacional y normas de derecho internacional pertinentes.	Ejerce su comando en el uso de la Fuerza Militar, concibe, planifica, evalúa y difunde sus órdenes de acuerdo al procedimiento del planeamiento naval y conjunto.	Formula e interpreta la estructura y contenido de un plan militar de guerra	Proceso de Planeamiento Naval III y Ejercicio de Proceso de Planeamiento Naval (Ámbar Perla)
		Aplica el Proceso de Planeamiento Naval en la evaluación, planificación, mando y control de todo tipo de operaciones a nivel operacional y estratégico.	Planeamiento de Inteligencia II
		Formula y planifica operaciones de proyección (anfibia) que exploten al máximo las características del área de operaciones y las	Planeamiento Anfibio

		capacidades de los medios navales y sus sistemas.	
	Ejerce su comando en el uso de la Fuerza Militar con liderazgo y enmarcado en la legislación nacional y normas de derecho internacional	Aplica los principios de liderazgo estratégico y operacional.	Liderazgo Estratégico Marítimo (M)
		Aplica la legislación nacional y las normas del Derecho Internacional sobre el empleo de la fuerza.	Derecho Operacional (M)
Proporciona apoyo permanente a los procesos de evaluación, toma de decisiones, planificación, mando y control de las operaciones militares a nivel estratégico operacional con responsabilidad e iniciativa.	Interpreta asertivamente la planificación efectuada en los niveles político y estratégico.	Analiza la aplicación del Poder Nacional en defensa de los Intereses Nacionales y determina soluciones militares al problema de la guerra.	Conducción Política Estratégica
		Explica la guerra como fenómeno de las relaciones internacionales, sus formas de materialización y las consecuencias para las relaciones políticas internas e internacionales.	Estrategia General y Estrategia Marítima (M)

		Asocia las teorías y el origen del poder político y su relación con el poder económico e ideológico con la defensa nacional.	Ciencias Políticas (M)
		Relaciona a la Sociología Militar con la influencia de los conductores militares al interior de las agrupaciones militares, y de éstas hacia la población civil.	Sociología Militar Marítima (M)
		Valora la influencia de la Geopolítica en el desarrollo de los conflictos y en el desarrollo y aplicación del Poder Nacional.	Geopolítica (M)
		Interpreta la estructura y contenido de un plan a nivel político y el proceso de planeamiento del COSEPE y la metodología de planeamiento de la movilización nacional.	Seguridad Pública y del Estado (M)

		Analiza la realidad nacional e internacional en la cual está inserto el país y en la que se originan las principales amenazas externas a su soberanía.	Realidad Nacional e Internacional
		Comprende la importancia de la preparación y el manejo de situaciones de crisis.	Maniobra de Crisis
		Reconoce el funcionamiento del Sistema de Movilización Militar.	Movilización Militar
		Emplea la metodología de inteligencia estratégica en temas sobre la seguridad de un estado enfocado en los intereses marítimos.	Inteligencia Estratégica Marítima (M)
	Aplica eficientemente los principios de las estrategias marítima, terrestre y aérea, los elementos del arte operacional y el derecho internacional en la toma de decisiones, planificación y conducción de las operaciones.	Identifica eficientemente los elementos del Arte Operacional para la planificación y conducción de las operaciones.	Arte Operacional

	Asocia eficientemente los principios de la estrategia terrestre que se aplican en la planificación y conducción de las operaciones.	Estrategia Terrestre
	Asocia eficientemente los principios de la estrategia aérea que se aplican en la planificación y conducción de las operaciones.	Estrategia Aérea
	Formula y planifica acciones estratégicas operacionales que exploten al máximo las características del área de operaciones y las capacidades de los medios navales y sus sistemas en operaciones conjuntas y combinadas.	Operaciones Navales III (Conjuntas y Combinadas)
	Aplica el proceso militar en la toma de decisiones en la elaboración de planes para las operaciones de apoyo a la acción del Estado.	Operaciones de Apoyo a la Acción del Estado
	Analiza la influencia de las operaciones psicológicas en las operaciones navales y cívico militares	Operaciones de Información

<p>Concibe, planifica y supervisa la administración del talento humano y los recursos materiales, logísticos y financieros en el nivel estratégico operacional (SECTORES Y GRANDES REPARTOS), con eficiencia y eficacia y de acuerdo a la ley.</p>	<p>Gestiona los recursos materiales y tecnológicos a su cargo, con efectividad y eficiencia, y en los que corresponda, buscando satisfacer en el más alto grado las necesidades de la Armada.</p>	<p>Gestiona los recursos materiales y tecnológicos a su cargo, con efectividad y eficiencia, para satisfacer al más alto grado las necesidades de la Armada.</p>	<p>Administración Pública (M)</p>
	<p>Gestiona los recursos económicos a su cargo, con efectividad y eficiencia, y en los que corresponda, buscando satisfacer en el más alto grado las necesidades de la Armada</p>	<p>Administra y gestiona proyectos en base a la planificación presupuestaria y requerimientos institucionales.</p>	<p>Dirección de Proyectos (M)</p>
<p>Asesora en el nivel estratégico operacional, en asuntos militares, técnicos y administrativos relacionados con su ámbito de especialidad con principios técnicos y profesionales sustentado en la responsabilidad y la iniciativa personal.</p>	<p>Aplica metodologías de apoyo para asesorar al Comandante en la toma de decisiones de problemas militares técnicos y orgánico-administrativos.</p>	<p>Aplica la metodología de investigación científica en la elaboración de trabajos de investigación individual y/o grupal, para realizar análisis perceptivos que apoyen a la toma de decisiones de carácter operativo, administrativo y logístico.</p>	<p>Metodología de Investigación II</p>

	Realiza investigación científica en diferentes campos para las funciones operacionales de Comando y como miembros de los Estados Mayores.	Aplica las herramientas metodológicas y procedimientos de la estadística de investigación de manera analítica y crítica, recopilando, cuantificando, organizando, analizando y evaluando datos u observaciones obtenidos a partir de fuentes directas o indirectas.	Estadística para la Investigación
	Participa en la elaboración y control del Plan Estratégico Institucional	Determina escenarios futuros a fin de preparar los planes estratégicos institucionales de acuerdo a la metodología del análisis prospectivo estratégico.	Prospectiva Estratégica Marítima (M)
		Identifica los documentos condicionantes para la elaboración del PEI y aplica el Sistema de Control de Gestión de acuerdo a la metodología del cuadro de Mando Integral como sistema de control de gestión.	Planificación Estratégica (M)
Promueve los programas relacionados con el desarrollo del Poder Marítimo de acuerdo con la Constitución, Políticas de Estado y Mando Militar.	Propone las soluciones sobre aspectos relacionados con el desarrollo de los Intereses Marítimos y del Poder Naval.	Propone estrategias para desarrollar el Poder Marítimo mediante la aplicación de la legislación marítima actual.	Legislación Marítima (M)

		<p>Propone estrategias para desarrollar el Poder Marítimo mediante la aplicación de la legislación marítima actual en concordancia con los escenarios circunscritos por la Oceanopolítica.</p>	<p>Oceanopolítica</p>
		<p>Comprende la problemática de definir y adquirir sistemas para las fuerzas militares de distinta naturaleza – terrestres, navales y aéreas, capaces de sostener la estrategia militar nacional mediante la aplicación de metodologías de apoyo para el desarrollo y determinación de fuerzas y efectivos.</p>	<p>Planificación de Desarrollo de Fuerzas</p>
			<p>30 Asignaturas</p>

Anexo “B” Formulario de encuesta realizada a los oficiales de Estado Mayor

Anexo “C” Correo electrónico enviando formulario de encuesta

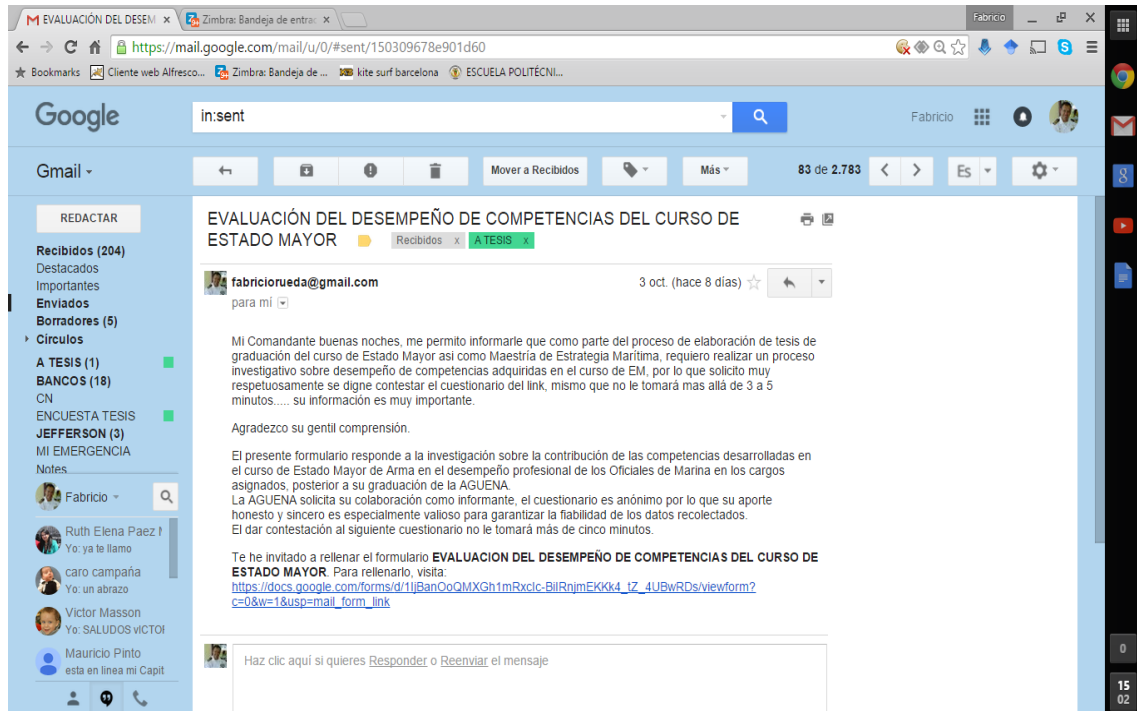
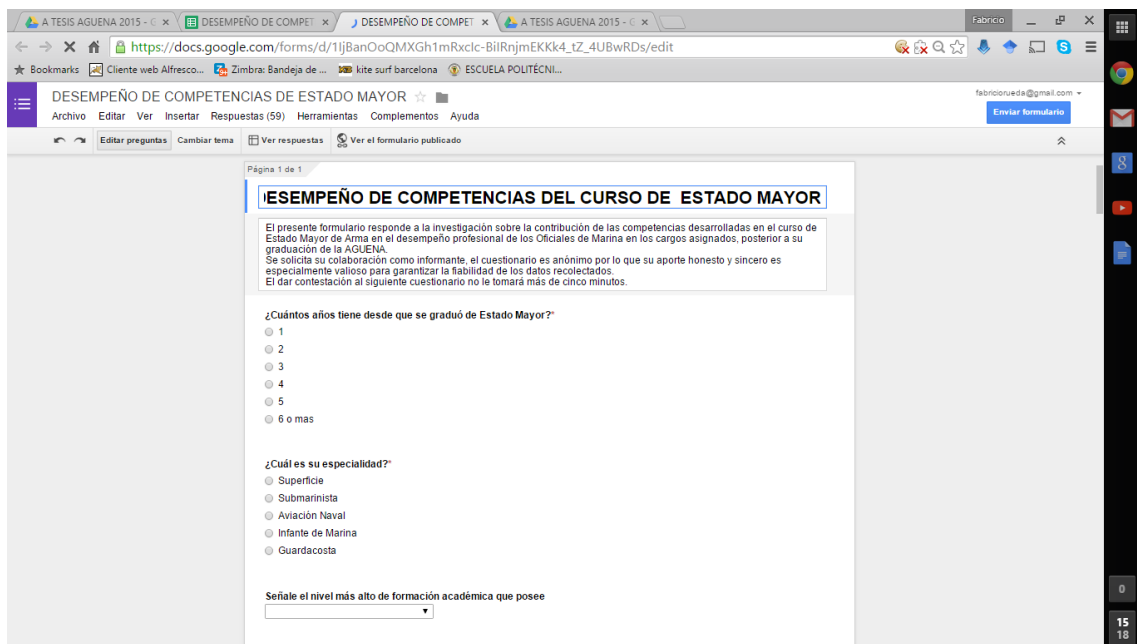


Figura 6 Mail enviando formulario de encuesta

Anexo “D” Formulario y hoja de respuestas de Google Drive



The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire. The browser address bar shows the URL: https://docs.google.com/forms/d/1IjBanOoQMXGh1mRxclC-BiIRnJmEKKk4_tZ_4UBwRDs/edit. The form title is "DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS DEL CURSO DE ESTADO MAYOR".

DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS DEL CURSO DE ESTADO MAYOR

El presente formulario responde a la investigación sobre la contribución de las competencias desarrolladas en el curso de Estado Mayor de Armada en el desempeño profesional de los Oficiales de Marina en los cargos asignados, posterior a su graduación de la AGUENA. Se solicita su colaboración como informante, el cuestionario es anónimo por lo que su aporte honesto y sincero es especialmente valioso para garantizar la fiabilidad de los datos recolectados. El dar contestación al siguiente cuestionario no le tomará más de cinco minutos.

¿Cuántos años tiene desde que se graduó de Estado Mayor?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 o mas

¿Cuál es su especialidad?

- Superficie
- Submarinista
- Aviación Naval
- Infante de Marina
- Guardacosta

Señale el nivel más alto de formación académica que posee

Figura 7 Formulario del cuestionario de Evaluación del desempeño de competencias

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Marca temporal	¿Cuántos años tiene?	¿Cuál es su especialidad?	Señale el nivel más alto que ha alcanzado	Su titulación de pre-graduada	¿Ha ejercido Comando en Jefe?	Si la pregunta anterior fue respondida	Luego de su graduación ¿ha ejercido Comando en Jefe?	Si la anterior pregunta fue respondida	En sus reportes operacionales
2	1/10/2015 12:27:30	23	Infante de Marina	4to Nivel Maestría	Estrategia	SI	4 o mas	SI	4 o mas	SI
3	4/10/2015 8:29:17	11	Infante de Marina	4to Nivel Maestría	Intereses Maritimos	SI	4 o mas	SI	4 o mas	SI
4	4/10/2015 8:52:03	3	Superficie	4to Nivel Maestría	Ingenierías	NO		0 NO		0 NO
5	4/10/2015 10:38:36	9	Superficie	4to Nivel Maestría	Operaciones Navales	SI		3 SI		3 SI
6	4/10/2015 11:09:13	4	Superficie	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	Planeamiento Naval	SI		1 SI		0 NO
7	4/10/2015 11:35:22	2	Superficie	4to Nivel Maestría	Ingenierías	NO		0 NO		0 NO
8	4/10/2015 11:59:51	2	Guardacosta	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	Hidrografia/oceanografía	NO		0 SI		2 SI
9	4/10/2015 12:06:32	8	Superficie	4to Nivel Maestría	Administración	SI	4 o mas	SI		3 SI
10	4/10/2015 12:18:43	3	Submarinista	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	Estrategia	NO		0 NO		0 SI
11	4/10/2015 12:42:18	5	Infante de Marina	4to Nivel Maestría	Educación	SI		2 NO		0 SI
12	4/10/2015 17:02:27	6 o mas	Superficie	4to Nivel Maestría	otros	NO		0 NO		0 NO
13	4/10/2015 20:37:47	6 o mas	Aviación Naval	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	otros	SI	4 o mas	SI		3 SI
14	4/10/2015 20:42:03	5	Superficie	4to Nivel Maestría	Planeamiento Naval	NO		0 SI		3 SI
15	4/10/2015 20:50:30	2	Superficie	4to Nivel Maestría	Ingenierías	NO		0 SI		1 SI
16	4/10/2015 21:23:20	5	Guardacosta	4to Nivel Maestría	otros	SI		0 SI		0 SI
17	5/10/2015 5:21:30	2	Superficie	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	Administración	SI		1 NO		0 SI
18	5/10/2015 7:05:28	6 o mas	Aviación Naval	4to Nivel Maestría	Educación	SI		2 SI		2 SI
19	5/10/2015 8:52:09	6 o mas	Submarinista	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	Ingenierías	SI		2 NO		0 SI
20	5/10/2015 8:52:45	3	Aviación Naval	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	Operaciones Navales	NO		0 SI		2 SI
21	5/10/2015 9:01:12	6 o mas	Superficie	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	Ingenierías	SI		2 SI		1 SI
22	5/10/2015 9:40:04	6 o mas	Submarinista	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	Administración	SI	4 o mas	NO	4 o mas	SI
23	5/10/2015 9:48:36	6 o mas	Superficie	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	Administración	SI		2 NO		0 SI
24	5/10/2015 10:33:58	6 o mas	Submarinista	4to Nivel Maestría	otros	SI		2 NO		0 SI
25	5/10/2015 10:46:50	6 o mas	Superficie	4to Nivel Maestría	Hidrografia/oceanografía	SI		1 SI		1 SI
26	5/10/2015 11:27:54	2	Aviación Naval	3er Nivel (Lic. Ing. Abg. E)	Administración	NO		0 NO		0 SI

Figura 8 Hoja de cálculo de Google Drive donde se recibieron las respuestas automáticas de los participantes.

Anexo “E” Localización geográfica del tema y área de influencia



Figura 9 Academia de Guerra Naval en la Base Naval Norte de Guayaquil. Tomado de Google earth el 31 de marzo del 2015



Figura 10 Área de Influencia de curso de Estado Mayor de la Academia de Guerra Naval. Tomado de Google earth el 11 de octubre del 2015

Anexo "F" Escalafón de señores oficiales de Estado Mayor

Cédula	Grado	Esp.	APELLIDOS Y NOMBRES	
1	0907921621	CPFG	SU	RICOURTE CARAVIAS VICTOR JAVIER
2	1706727748	CPNV	AV	JARRIN CISNEROS DARWIN PATRICIO
3	1706558754	CPNV	SS	VELA LOZA ALEJANDRO VINICIO
4	1705688891	CPNV	SU	PROAÑO SILVA MARIO RENATO
5	0601607153	CPNV	SU	HARO MUÑOZ REMIGIO DESIDERIO
6	0907908297	CPNV	SU	UNDA SERRANO OSWALDO ENRIQUE
7	1706752258	CPNV	SU	MORALES PAZMIÑO RAUL OSWALDO
8	1706874284	CPNV	SU	GINEZ VILLACIS DANIEL SILAS
9	1706278858	CPNV	SU	VILLAVICENCIO PALACIOS AMILCAR
10	1706853270	CPNV	SU	CABRERA ESPINOSA JORGE FERNANDO
11	1801581156	CPNV	IM	SANCHEZ MIÑO LENIN FERNANDO
12	1705911525	CPNV	IM	DE VACAS TRAVEZ ERICK ANDRES
13	1704454741	CPNV	IM	POVEDA ROMERO RAFAEL ANTONIO
14	0601615461	CPNV	SU	ROMERO VELASQUEZ ALEX MARCELO
15	1706385851	CPNV	SU	TOSCANO GARZON LUDGARDO ENRIQUE
16	1801518752	CPNV	SU	SALAZAR ROBAYO MARIO JOSE EDIZON
17	0906584198	CPNV	SU	ORELLANA MARISCAL RAMON RUBEN
18	1705900049	CPNV	SU	DAVILA DE LA TORRE RAFAEL AGUSTIN
19	1706882113	CPNV	SU	JACOME VERDEZOTO JAIME MARCELO
20	1101816807	CPNV	SU	IMAICELA ROSILLO VICENTE
21	1704483161	CPNV	SU	GALARZA LOZADA EDWIN GONZALO
22	0907523427	CPNV	SU	CAAMAÑO BAIDAL MANUEL EDUARDO
23	0906584313	CPNV	IM	GRIJALVA BUENO MARCOS VINICIO
24	1801671338	CPNV	SU	VARELA MONCAYO RODRIGO VINICIO
25	1706493622	CPNV	SS	VASQUEZ BERMUDEZ BRUMMEL LUIS
26	1001323011	CPNV	SS	MERLO LEON JOHN FERNANDO
27	1706458161	CPNV	SU	VILLACIS AGUILAR ALEJANDRO TITO
28	1706775333	CPNV	SU	PEREZ CORDOVA CESAR HOMERO
29	0701309262	CPNV	SU	SALAS ALDAS ESTUARDO FABIAN
30	0908058084	CPNV	SU	ELIZALDE YCAZA ARMANDO DE JESUS
31	1303128423	CPNV	SU	ARBOLEDA JALCA LUIS ALFREDO
32	1707107841	CPNV	SU	RAMIREZ HERMOSA JHONY FRANCISCO
33	1704428703	CPNV	AV	CUVI RINSCHÉ ALFREDO TEODORO
34	0906690136	CPNV	SU	ENDARA SAAVEDRA FREDDY PABLO
35	1706787288	CPNV	SS	DIAZ ACOSTA JOSE ANTONIO

36	1706727029	CPNV	SS	PALMA ACOSTA JOSE DAVID
37	1706650106	CPNV	SU	ZUMARRAGA ASANZA CARLOS RENE
38	1705114195	CPNV	IM	CAJAS AISPUR WASHINGTON JULIAN
39	1706380712	CPNV	IM	GAVILANES BARZALLO RAMON RICARDO
40	0902898980	CPNV	SU	TASCON ARMENDARIS JUAN PABLO
41	1706773189	CPNV	SU	GOMEZ PROAÑO MANUEL HUMBERTO
42	1707455075	CPNV	SU	NOBOA ESTRELLA OSCAR RENE
43	0601744691	CPNV	SU	CORDOVA CHEHAB MIGUEL SANTIAGO
44	1707154553	CPNV	SU	SOSA OCAMPO DIEGO RAMIRO
45	1707724454	CPNV	SU	PAREDES ESCOBAR BYRON GABRIEL
46	1707770622	CPNV	SU	VELA ERAZO JAIME PATRICIO
47	1706846191	CPNV	SS	ESPINOSA RIOFRIO FABIAN MARCELO
48	1707584197	CPNV	IM	BUCHELI TAPIA ENRIQUE RAMIRO
49	1706766969	CPNV	SS	ALVAREZ ROMERO HUGO EDDY
50	1707329189	CPNV	IM	ORELLANA RIVADENEIRA ANGEL ALFREDO
51	1707612030	CPNV	SU	CADENA JARRE DIEGO FERNANDO
52	1706890447	CPNV	SU	MURGUEYTIO MORAN RAMIRO HERNAN
53	1705520763	CPNV	SU	VILLALBA DAHIK MARCO ANTONIO
54	1706371810	CPNV	SU	PEREZ VACA HUGO LEOPOLDO
55	1706895842	CPNV	AV	CANELOS SALAZAR MARCO ANTONIO
56	0909080038	CPNV	SU	MARCOS VACA JOSE ERNESTO
57	1706888623	CPNV	SU	CABRERA RON JULIO ROBERTO
58	0909158065	CPNV	SU	CARDENAS AMORES JORGE ALEJANDRO
59	1707589105	CPNV	SS	MORA LOPEZ HUGO PATRICIO
60	1201742671	CPNV	SU	VERA AYALA JOSE ALBERTO
61	1707981468	CPNV	IM	CAICEDO SALVADOR PABLO IVAN
62	1706484837	CPNV	SS	ARISTIZABAL VITERI ENRIQUE HUMBERTO
63	1801666874	CPNV	SU	MEJIA HERNANDEZ JORGE HUMBERTO
64	1708050925	CPNV	SS	RON TOLEDO PABLO MAURICIO
65	0908571540	CPNV	SU	BRIONES MARTINEZ FRANCISCO XAVIER
66	1706378757	CPNV	IM	ORTEGA PEREZ DARIO ARTURO FERNANDO
67	0906290168	CPNV	SU	LINTHON TRIVIÑO JACINTO FEDERICO
68	0701570988	CPNV	SU	AREVALO LUMBANO RAUL FERNANDO
69	1706794482	CPNV	SU	VENEGAS RACINES LENIN RAMIRO
70	0909691016	CPNV	SU	MERA CARDENAS MAC ABELARDO
71	0908829583	CPNV	SU	GOMEZ LEON WALTER IVAN
72	0601978216	CPNV	IM	COSTALES CABEZAS PEDRO BENJAMIN
73	0908628654	CPNV	IM	ORTIZ JARAMILLO JAIME FILIBERTO
74	1707145049	CPNV	SU	PROAÑO VEGA JUAN CARLOS
75	1704682077	CPNV	IM	ANDRADE VALLEJO EDGAR PATRICIO
76	1707320204	CPNV	SS	DONOSO CABEZAS ROMULO GUILLERMO
77	1707979058	CPNV	IM	RECALDE MORILLO CARLOS FERNANDO
78	0910736263	CPNV	SU	UNDA SERRANO RICARDO MANUEL
79	1801869098	CPNV	SU	HIDALGO VARGAS PATRICIO EFRAIN
80	0909258139	CPNV	SU	GOMEZ TANDAYAMO ROBERTO SHURA
81	0909540148	CPFG	SU	ABAD NEUNER GABRIEL ARMANDO

82	1709178238	CPFG	SU	PAZMIÑO MANRIQUE PABLO IVAN
83	1708647837	CPFG	SS	PIEDRA AGUIRRE LUIS EDUARDO
84	0910156363	CPFG	SU	MOLINA GUERRERO JIMMY FIDEL
85	1304519455	CPFG	SU	CEDEÑO CEDEÑO FIRMO ROLANDO
86	0910741214	CPFG	SS	BREILH CASTRO CARLOS ALBERTO
87	1708587108	CPFG	SU	TOLEDO CARRION FRANZ ALBERTO
88	0702014242	CPFG	IM	POZO MIÑO XAVIER MAURICIO
89	0910354760	CPFG	SU	LOPEZ MADROÑERO CARLOS LUIS
90	0910359025	CPFG	IM	MINDIOLA RODRIGUEZ EDUARDO ALFREDO
91	1703215663	CPFG	SU	PAZ NOBOA GUSTAVO RAMIRO
92	0910890847	CPFG	SU	ARMIJOS GALLEGOS HUGO RAMIRO
93	0601466550	CPFG	SU	LOPEZ OLIVAREZ CARLOS GUSTAVO
94	0602076614	CPFG	SU	CADENA BARRENO ALVARO XAVIER
95	0910683481	CPFG	SU	JACOME AVILA VICENTE JOSE
96	0910857465	CPFG	AV	ROCAFUERTE CASTRO MARCO ANTONIO
97	1706732110	CPFG	AV	RIVAS BRAVO ANGEL PATRICIO
98	1001630688	CPFG	IM	SALVADOR CADENA HAROL MAURICIO
99	0102146560	CPFG	SU	RODAS CORNEJO BORIS GUSTAVO
100	0908216773	CPFG	IM	CAMPOS CRESPO DOUGLAS ROBERTO
101	1705688982	CPFG	SU	MIÑO PAZMIÑO FABIAN MAURICIO
102	0102253234	CPFG	IM	ORDOÑEZ ERAS LUIS ANGEL
103	0911527885	CPFG	SU	RODRIGUEZ JARA MARFIU WLADIMIR
104	0801274648	CPFG	IM	KON BECERRA LUIS EDUARDO
105	1707594519	CPFG	AV	MARTINEZ BARACALDO EDUARDO
106	1709503328	CPFG	SU	VELASQUEZ GAON LUIS FELIPE
107	0912553724	CPFG	AV	NIVELA BAJANA CARLOS JAVIER
108	0911106912	CPFG	SU	BENITEZ JIMENEZ JOSE HERBERTO
109	1707993034	CPFG	IM	GARZON AYALA DIEGO RICARDO
110	1709822975	CPFG	AV	GUERRERO GONZALEZ JUAN GUILLERMO
111	1707134092	CPFG	SS	LIGER ESTEVEZ JUAN MARTIN
112	1709027278	CPFG	SU	ESPINOZA ZAMBRANO DANILO GUILLERMO
113	0602155392	CPFG	SS	CADENA BARRENO MAURO GERMAN
114	1708756232	CPFG	SU	PUGA VASCONEZ JUAN CARLOS
115	1707311658	CPFG	IM	RUBIO ESPINOSA DIEGO FERNANDO
116	1710547298	CPFG	IM	PEÑAHERRERA SEGURA HERNAN PATRICIO
117	0400896577	CPFG	SU	ERAZO JACOME FIDEL FERNANDO
118	1305599795	CPFG	AV	QUINTERO LOOR OCTAVIO ADOLFO
119	0911217966	CPFG	AV	IZURIETA TOLEDO SEGUNDO XAVIER
120	1001747094	CPFG	IM	RODRIGUEZ ARCINIEGAS DIEGO FERNANDO
121	0911388304	CPFG	SU	HERNANDEZ PINTO PEDRO JAVIER
122	0911021681	CPFG	SU	GRANJA JIMENEZ GERMANIO GUILLERMO
123	0909068983	CPFG	AV	ROMO PONCE JULIO ALBERTO
124	0912601473	CPFG	SS	GUZMAN MATA CARLOS EDUARDO
125	0911741882	CPFG	SU	BRUQUE VELIZ FRANCISCO XAVIER
126	0911740397	CPFG	SU	ESPINOSA ESPINOZA HUGO STANLEY
127	1708041304	CPFG	AV	SAENZ TORRES MARCELO JAVIER

128	0911436715	CPFG	SU	MEJIA ESPINOZA AURELIO EDWARD
129	1709614513	CPFG	IM	BOLAÑOS BARAHONA DANILO FERNANDO
130	1708048853	CPFG	SU	UNDA GUAYASAMIN OMAR SANTIAGO
131	0913627832	CPFG	SS	BODERO MALA CARLOS ISAIAS
132	1708593197	CPFG	SU	ALDAS GORDILLO AURELIO NAPOLEON
133	1710681725	CPFG	AV	PALACIOS DONOSO JUAN CARLOS
134	1801693217	CPFG	SU	LLERENA VILLA RENATO MAURICIO
135	1708968472	CPFG	SU	PAZMIÑO MANRIQUE NELSON ANDRES
136	1709769119	CPFG	SU	ZAPATA CORTEZ CARLOS GUSTAVO
137	1708009715	CPFG	AV	DONOSO CABEZAS ROMULO
138	1202818546	CPFG	SU	ZAPATA SANTAMARIA JULIO CESAR
139	0912184355	CPFG	SS	VELASTEGUI CASTILLO JORGE ALBERTO
140	1708597339	CPFG	SU	VASQUEZ TORRES FRANCISCO JAVIER
141	1709733917	CPFG	SU	VELASCO SUAREZ HUGO ROBERTO
142	1709734998	CPFG	SU	MORENO LARCO ANGEL ROBERTO
143	1709775116	CPFG	IM	CACERES VASCONEZ MARCO VINICIO

Anexo "G" Catálogo de competencias DIGREH



ARMADA DEL ECUADOR

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

No.	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

2	Orientación de servicio	<p>Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.</p>	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los resultados	<p>Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.</p>	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.

4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
5	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.

6	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar pro activamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

8	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.
9	Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés laboral y/o emocional.	Alto	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido, y sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones, aparte de actuar de forma correcta e inteligentemente ante las provocaciones o situaciones generadas por terceros.
			Medio	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar para actuar de forma inteligente y apropiada.
			Bajo	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión, actuando siempre de forma correcta.

10	Liderazgo	Capacidad para conducirse y guiar al personal bajo su mando de manera eficiente y productiva, sugiriendo soluciones al nivel superior, en temas dirigidos al desarrollo de planes, programas y otros, así como para la toma de decisiones.	Alto	Involucra a los colaboradores en los trabajos asignados. Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos. Tiene en cuenta las repercusiones que una determinada acción tiene dentro del área o departamento.
			Medio	Actúa con meticulosidad en el trabajo. Valora y tiene en cuenta las repercusiones en el ámbito general de la institución y en el entorno exterior. Trabaja con sentido de la precisión. Se esfuerza en controlar todos los factores que inciden en una situación.
			Bajo	Se esmera en el trabajo cumpliendo con lo exigido. Muestra interés y dedicación en el desempeño de su trabajo, realiza aportaciones personales para la mejora del resultado según las normas establecidas.

ARMADA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

No.	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Administración de bases de datos	Capacidad para ejecutar y desarrollar técnicas de diseño, implantación, optimización y gestión de bases de datos, así como la protección, prevención y eliminación de los riesgos que pueden afectar a los sistemas informáticos.	Alto	Capacidad de planificar, dirigir y controlar las innovaciones sobre bases de datos, servidores y sistemas operativos, y de la gestión del rendimiento, así como de la implantación y control de procedimientos de seguridad.
			Medio	Capacidad de diseñar y controlar el sistema de base de datos y de administrar sistemas operativos.
			Bajo	Capacidad de definir y controlar las bases de datos, además proporciona asesoría a los desarrolladores, usuarios y ejecutivos que la requieran.
2	Administración de enfermería	Proceso de manejo de recursos humanos, materiales e insumos de enfermería, para brindar el servicio	Alto	Coordina con las áreas de la organización la eficiente prestación de los servicios de salud

		propendiendo a satisfacer las necesidades de los pacientes.	Medio	Supervisa la disponibilidad de recurso humano y materiales e insumos para el cumplimiento de las actividades de enfermería en un área específica
			Bajo	Prevee la existencia de material para el cumplimiento satisfactorio de las actividades de enfermería
3	Administración naval	Capacidad para emitir directrices sobre planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos en la Armada del Ecuador, utilizando para ello recursos económicos, humanos, materiales, y/o técnicos.	Alto	Capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar la institución para alcanzar los objetivos establecidos con una óptima utilización de los recursos.
			Medio	Capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar, un Reparto Naval implementando el conocimiento y la experticia para realizar actividades administrativas/operativas por medio de métodos, procesos y procedimientos.
			Bajo	Capacidad de identificar los elementos importantes en una situación o problema y comprender las relaciones entre ellos, planificando y organizando las acciones correspondientes para obtener una solución.
4	Adquisiciones	Capacidad de planificar y ejecutar las adquisiciones en el País, utilizando herramientas tecnológicas.	Alto	Aprueba pliegos, califica ofertas y adjudica procesos de adquisición.

			Medio	Capacidad de utilizar el Portal de Compras Públicas en sus diversos procesos.
			Bajo	Capacidad de utilizar el Portal de Compras Públicas para consultar procesos.
5	Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
			Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
6	Atención al usuario	Capacidad de establecer contacto con el usuario, a través de cualquier medio de comunicación,	Alto	Satisfacer los requerimientos del usuario de acuerdo al esquema de servicios que se brinda.

		proporcionando información relativa a los procesos, productos y/o servicios que brinda la institución	Medio	Detectar las necesidades del usuario en base a los lineamientos de servicio de la institución, utilizando técnicas de atención al cliente.
			Bajo	Manejo de información para la comunicación eficaz con el usuario utilizando la metodología y lenguaje apropiado.
7	Atención médica	Identificar, evaluar y aplicar oportunamente las opciones terapéuticas conducentes a preservar la salud, limitar el daño y evitar complicaciones para favorecer la participación de los individuos en la vida familiar, social y productiva mejorando o preservando la calidad de vida del paciente.	Alto	Establece diagnósticos de los pacientes contribuyendo a mejorar la calidad de vida del individuo, las familias y la comunidad.
			Medio	Aplica e instruye medidas preventivas, terapéuticas y de rehabilitación
			Bajo	Ejecuta medidas médicas y apoya en la toma de decisiones basándose en evidencias científicas
8	Calidad en la atención y seguridad para el paciente	Capacidad para responder satisfactoriamente a las necesidades de salud, reales y sentidas, de los individuos, familias y comunidades de manera oportuna, efectiva, accesible, confiable y de conformidad con las mejores prácticas y la	Alto	Diseñando sistemas de mejora de la calidad sustentados en los mejores indicadores y procesos disponibles, supervisando los procesos y verificando los resultados, a fin de mejorar continuamente la calidad de la atención médica y garantizar la seguridad del paciente.

		mejor evidencia disponible libre de deficiencias y errores.	Medio	Realiza levantamiento de información para proponer redistribución de cargas de trabajo y promoviendo el aprendizaje continuado, lo cual permite adaptarse y responder a las demandas del entorno.
			Bajo	Demuestra capacidad de innovación respondiendo a las demandas del entorno y a las necesidades de los pacientes a través de la estructura y los recursos disponibles en el sector salud.
9	Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
10	Comprensión oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.

			Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
11	Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
			Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
			Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
12	Comunicación interna clima organizacional	Capacidad para el diseño, desarrollo e implementación de las estrategias y canales de comunicación más idóneos en función de la cultura y valores de la	Alto	Emite políticas para conseguir sinergias entre Unidades y Repartos de la Armada, potenciando la creación de vías de comunicación óptimas dentro de la Institución.

		Institución que favorezcan la potenciación y creación de vías de relaciones óptimas entre las distintas áreas institucionales.	Medio	Es capaz de planificar, dirigir y controlar las principales técnicas necesarias para conseguir sinergias entre las diferentes áreas a través de la comunicación interna dentro de una Unidad o Reparto.
			Bajo	Es capaz de aplicar técnicas básicas que favorecen una óptima comunicación entre las diferentes áreas de una organización
13	Comunicación militar y medios	Conocimientos sobre los procedimientos asociados a la transmisión de información de acuerdo a los parámetros y sistemas que rigen a nivel institucional.	Alto	Es capaz de planificar, dirigir y controlar las técnicas de comunicación externa a nivel organizacional, de los procedimientos y herramientas ante medios de comunicación masiva y las técnicas aplicables al diseño de planes de comunicación institucional.
			Medio	Tiene capacidad para implementar procesos de transmisión de información, las técnicas, medios de comunicación y difusión de la información. Es capaz de evaluar los recursos de comunicación disponibles.
			Bajo	Es capaz de dominar el vocabulario asociado (mensaje, medio, emisor, receptor, canales, argot técnico específico, etc.), y de los canales de comunicación existentes en la Institución. Es capaz de comunicarse de una forma lógica.
14	Control marítimo	Capacidad para ejercer la autoridad marítima en una área específica, mediante acciones operativas o administrativas coordinadas entre unidades propias y	Alto	Emitir las políticas y directrices para el control de las actividades en el ámbito marítimo acorde a la tecnología actual, para la toma de decisiones.

		de otras Entidades del Estado, enmarcadas en la Legislación Marítima vigente en beneficio del control naval de tráfico marítimo o de otros intereses del Estado.	Medio	Dirigir y ejecutar los procedimientos de la autoridad marítima en apoyo a las Instituciones de Estado en el ámbito marítimo.
			Bajo	Es capaz de recopilar información y elaborar los cuadros estadísticos de mensajes recibidos y transmitidos.
15	Control naval de tráfico marítimo	Emitir políticas, planificar y ejecutar los procedimientos para proveer seguridad al tráfico de los buques mercantes en tiempo de crisis, guerra o de emergencia nacional; y, en tiempo de paz, la preparación para la ejecución de esas tareas.	Alto	Emitir las políticas y directrices para la protección del Tráfico Marítimo, así como respecto a la actualización del sistema de Mando y Control acorde a la tecnología actual, para la toma de decisiones.
			Medio	Dirigir y ejecutar los procedimientos vigentes del CNTM para mantener actualizado el cuadro de las líneas de comunicación marítimas (LCM).
			Bajo	Es capaz de recopilar información y elaborar los cuadros estadísticos de mensajes recibidos y transmitidos.
16	Defensa antiaérea	Capacidad de una Armada del Ecuador para realizar la defensa antiaérea en el campo de batalla, para oponerse a cualquier amenaza aeroespacial - vector en	Alto	Planifica, dirige y controla las operaciones de defensa antiaérea en el campo de batalla.

		vuelo (bombas o misiles lanzados desde plataformas aéreas, superficie, submarinas o sitios en tierra), o para reducir/ anular su eficacia.	Medio	Planifica y ejecuta las operaciones de defensa antiaérea a nivel de fuerzas de tareas.
			Bajo	Ejecuta los procedimientos de defensa antiaérea a nivel de unidad de tarea.
17	Defensa externa	Capacidad para planificar, ejecutar y controlar Operaciones destinadas a garantizar la integridad territorial.	Alto	Planificación, conducción y evaluación de operaciones de defensa externa a nivel estratégico en el campo de batalla.
			Medio	Planificación, conducción y evaluación de operaciones de defensa externa a nivel operacional en el campo de batalla.
			Bajo	Ejecuta las operaciones de defensa externa a nivel táctico en el campo de batalla.
18	Defensa interna	Capacidad para planificar, ejecutar y controlar Operaciones destinadas a proteger a la sociedad y garantizar las condiciones necesarias para su normal	Alto	Planificación, conducción y evaluación de operaciones de defensa interna a nivel Comando Operacional.

		desarrollo, orientando todo su esfuerzo a eliminar las causas que generen un ambiente de inseguridad y que en caso de producirse graves alteraciones, el Estado esté en condiciones de utilizar los medios coercitivos a su alcance, para retornar a la normalidad.	Medio	Planificación, conducción y evaluación de operaciones de defensa interna a nivel Grupo Operacional.
			Bajo	Ejecuta las operaciones de defensa interna a nivel Unidad Operacional.
19	Derecho marítimo	Capacidad para manejar un conjunto de principios y normas jurídicas de carácter público o privado, que regulan los hechos y relaciones jurídicas de la navegación por agua, sea ésta marítima, fluvial, lacustre o por canales, y las actividades derivadas de ella como el comercio, industria y tráfico.	Alto	Plantea y establece cuerpos normativos que rige los problemas que puedan surgir a raíz de las relaciones nacionales e internacionales entre entidades de públicas y privadas dedicadas al tráfico marítimo.
			Medio	Analiza y asesora en la aplicación de normas jurídicas especiales que regulan todas las actividades en los espacios marítimos.
			Bajo	Conoce y comprende disposiciones legales específicas que permiten el control y la regulación de las actividades en los espacios marítimos a efectos de precautelar la vida humana en el mar y el medio ambiente.
20	Desarrollo de sistemas de información	Capacidad para planificar, diseñar y desarrollar sistemas de información, así como las herramientas y metodologías a ser utilizadas.	Alto	Tiene la capacidad para la planificación de los sistemas de información, y propone estrategias de desarrollo.

			Medio	Supervisa, coordina y controla proyectos de desarrollo de sistemas de información.
			Bajo	Es capaz de desarrollar sistemas de información, bajo la guía de un experto, aplicando conceptos elementales asociados a lenguajes de programación y tecnologías de desarrollo de sistemas.
21	Desarrollo del personal	Capacidad para fortalecer y desarrollar la formación y competencias del personal, a través del desarrollo e implementación de planes y/o programas de capacitación para el personal.	Alto	Desarrolla e implementa planes de capacitación y entrenamiento basado en el análisis de brechas en competencias, considerando también alianzas estratégicas con otras Instituciones nacionales o del extranjero.
			Medio	Desarrolla e implementa cursos, charlas, videoconferencias, proyecciones, seminarios, simposios y talleres para formación del personal en determinada temática, la cual es dictada por facilitadores internos o externos a la Institución altamente calificados por su titulación y experiencia.
			Bajo	Desarrolla e implementa charlas o reuniones para la formación del personal en determinada temática.
22	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

		personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador.	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
23	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
			Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
24	Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.

			Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
			Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
25	Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Alto	Crea nueva tecnología.
			Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
			Bajo	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
26	Docencia militar	Diseña y aplica las estrategias de la pedagogía y didáctica en el proceso educativo para formar, perfeccionar, especializar y capacitar al personal bajo	Alto	Utiliza varios enfoques o alternativas de la enseñanza o aprendizaje para la elaboración del diseño macro curricular de una carrera/curso y el perfil profesional respectivo.

		su mando; cultiva las virtudes militares, el liderazgo, la comunicación fluida y asertiva, ya sea en idioma nacional o extranjero.	Medio	Enseña o forma a un individuo para favorecer el desarrollo integral de su personalidad y facilitar su adaptación social de acuerdo al diseño meso y micro curricular de una carrera/curso.
			Bajo	Instruye en el proceso de preparación y adoctrinamiento técnico-militar que se realiza en forma permanente para formar y desarrollar destrezas en los miembros de la institución de acuerdo al diseño meso y micro curricular de una carrera/curso.
27	Doctrina naval	Adopta principios, normas y conceptos que representan el mejor pensamiento disponible para el empleo de la Armada del Ecuador.	Alto	Autoriza y dispone nuevas doctrinas navales dentro del marco constitucional, legal y ético, a fin de regular, modelar, o guiar las acciones operativas del personal de la Armada del Ecuador.
			Medio	Analiza, crea y/o propone nuevas doctrinas navales dentro del marco constitucional, legal y ético, a fin de regular, modelar, o guiar las acciones operativas del personal de la Armada del Ecuador.
			Bajo	Dominar y aplicar conceptos y terminologías navales generales y especializadas, además de dominar la aplicación de principios y/o políticas dentro de la Armada del Ecuador. Transmite constantemente dichas doctrinas al personal subordinado.
28	Educación ambiental	Capacidad para gestionar el funcionamiento de los ambientes naturales para que los seres humanos puedan adaptarse a ellos sin dañar a la naturaleza. Las	Alto	Plantear programas de educación ambiental en función de los factores ecológicos, políticos, sociales, estéticos y educativos.

		personas deben aprender a llevar una vida sostenible que reduzca el impacto humano sobre el medio ambiente y que permita la subsistencia del planeta.	Medio	Generar una conciencia y soluciones pertinentes a los problemas ambientales actuales causados por actividades antropogénicas y los efectos de la relación entre el hombre y el medio ambiente.
			Bajo	Establece objetivos que permitan educar a un individuo para que su desarrollo sea amigable con el medio ambiente.
29	Elaboración de políticas oceánicas	Capacidad para asesorar a nivel institucional, ministerial y gubernamental sobre políticas oceánicas tendientes a desarrollar los Intereses Marítimos nacionales.	Alto	Capaz de asesorar y proponer políticas oceánicas al nivel Ministerial y Gubernamental.
			Medio	Adaptar el ordenamiento jurídico a la realidad nacional y establecer procedimientos a nivel institucional para su aplicación.
			Bajo	Capacidad para diagnosticar la realidad marítima nacional, desarrollar y formular proyectos para el desarrollo de los intereses marítimos.
30	Empleo de aeronaves	Capacidad de planificar, conducir, supervisar, coordinar y ejecutar operaciones navales con aeronaves propias y de otras Fuerzas, en apoyo a las operaciones.	Alto	Planificar, conducir y supervisar operaciones navales con unidades aeronavales o de fuerzas amigas.

			Medio	Capaz de coordinar y controlar el empleo de elementos aéreos propios o de otras fuerzas en operaciones navales.
			Bajo	Ejecutar en forma segura operaciones aéreas desde unidades de superficie, bases aéreas o estaciones aeronavales en tierra.
31	Empleo de medios	Capacidad para emplear medios navales de acuerdo a las tareas operacionales impuestas por el superior durante operaciones en tiempo de paz, crisis o guerra.	Alto	Es capaz de asumir la dirección y el comando de una organización de tarea asignada por la superioridad para cumplir una misión encomendada.
			Medio	Es capaz de asesorar al comandante en la selección, planificación, ejecución y control de un curso de acción; en la implementación de reglas de enfrentamiento para el empleo adecuado de los medios.
			Bajo	Es capaz de ejecutar los procedimientos tácticos establecidos para el empleo de los medios.
32	Evaluación del desempeño	Capacidad para medir y estimular de forma permanente la gestión del personal, de los procesos internos y de la entidad, mediante la fijación de objetivos, metas e	Alto	Coordina, elabora y supervisa el cumplimiento del plan de evaluación de desempeño, la aplicación de las políticas, metodologías, instrumentos e indicadores a utilizar.

		indicadores de logro, incorporando una cultura organizacional basada en la observación y consecución de los resultados esperados.	Medio	Aplica y socializa las políticas, metodologías, instrumentos, indicadores y formatos aplicables para la evaluación del desempeño para el personal.
			Bajo	Evalúa al personal bajo su mando tomando en consideración las metas y objetivos propuestos.
33	Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
34	Expresión oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.

			Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
35	Fundamentos científicos de la medicina	Comprende y reconoce la estructura y función normal del cuerpo humano, a nivel molecular, celular, tisular, orgánico y de sistemas, en las distintas etapas de la vida.	Alto	Reconocer las bases de la conducta humana normal y sus alteraciones; y comprende los efectos, mecanismos y manifestaciones de la enfermedad sobre la estructura y función del cuerpo humano.
			Medio	Identifica los agentes causantes y factores de riesgo que determinan los estados de salud y el desarrollo de la enfermedad, así como los efectos del crecimiento, el desarrollo y el envejecimiento sobre el individuo y su entorno social.
			Bajo	Utilizarlos fundamentos de acción, indicaciones y eficacia de las intervenciones terapéuticas, basándose en la evidencia científica disponible
36	Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.

			Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			Bajo	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
37	Geoestrategía militar	Capacidad para aplicar el planeamiento comprensivo asignando los medios para alcanzar metas nacionales o asegurar activos de importancia militar o política; relaciona problemas estratégicos militares con factores geográficos y recursos del país con sus objetivos geopolíticos.	Alto	Capacidad de establecer la estrategia encaminada a salvaguardar los intereses nacionales, asesorar al nivel político en la determinación de la estrategia para enfrentar los diferentes escenarios según las hipótesis que afecten la Seguridad Nacional.
			Medio	Capacidad de asesorar al Mando Naval en la formulación de las hipótesis que afecten la Seguridad Nacional, relacionados con la explotación y protección de los recursos naturales.
			Bajo	Capacidad para formular y elaborar las hipótesis relacionados con la explotación y protección de los recursos naturales en los distintos escenarios geopolíticos.
38	Gestión contable	Capacidad para Verificar y analizar los registros contables reflejados en los Estados Financieros para el asesoramiento respectivo.	Alto	Capaz de verificar y analizar los Estados Financieros de toda la Armada.

			Medio	Verificar y analizar la información Contable de un Reparto Naval.
			Bajo	Capaz de verificar y analizar los registros contables de varias cuentas específicas.
39	Gestión de inventarios	Capacidad para determinar niveles de stock, inventarios mínimos y máximos, niveles de reposición y rotación de inventarios en Bodegas tales como: Suministros y uniformes, repuestos, combustibles, pañol de armamento y munición.	Alto	Participar en la determinación de niveles de stock, inventarios mínimos, niveles de reposición y rotación de inventarios en grupos de apoyo logístico de suministros y uniformes, repuestos, combustibles, pañol de armamento y munición.
			Medio	Participar en la determinación de niveles de stock, inventarios mínimos, niveles de reposición y rotación de inventarios en pañoles de armamento y munición, bodegas de combustibles.
			Bajo	Determina niveles de stock, inventarios mínimos, niveles de reposición y rotación de inventarios en bodegas de suministros, repuestos y/o uniformes.
40	Gestión de la calidad informática	Capacidad para planificar, supervisar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a cumplir con las políticas y directrices de control de calidad.	Alto	Gestiona los procesos informáticos de la Armada del Ecuador y emite políticas y directrices para mejorar la eficiencia de la gestión de las tecnologías de información y comunicaciones

			Medio	Supervisa, planifica y coordina la ejecución de las actividades del control de calidad y elabora la los índices de control de calidad.
			Bajo	Controla y ejecuta las actividades de control de calidad planificada.
41	Gestión de la ingeniería en sistemas de defensa	Capacidad para investigar, diseñar y desarrollar sistemas tecnológicos de defensa para las unidades operativas de la Armada del Ecuador.	Alto	Planifica, supervisa y controla los proyectos destinados a solucionar las necesidades técnico - operativas de los sistemas de defensa de las unidades operativas de la Armada del Ecuador.
			Medio	Investiga, diseña y desarrolla proyectos destinados a solucionar las necesidades técnico - operativas de los sistemas de defensa de las unidades operativas de la Armada del Ecuador.
			Bajo	Determina los problemas de los sistemas de defensa de las unidades de la Armada del Ecuador y evalúa las alternativas de solución técnico operativas.
42	Gestión de la investigación científica	Capacidad de crear, asimilar y adaptar nuevas metodologías de investigación científica marina a la realidad nacional.	Alto	Crear y seleccionar nuevas metodologías en el área de investigación de las ciencias marinas acordes a la realidad nacional.
			Medio	Capacidad de generar de escenarios e hipótesis en el ámbito científico.
			Bajo	Capacidad para interpretar la información marina disponible y realizar el diagnóstico situacional del área de interés.

43	Gestión de la seguridad de la información	Capacidad para planificar, supervisar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a cumplir con las políticas y directrices de la seguridad de la información de la Armada del Ecuador.	Alto	Gestiona los procesos de la seguridad de la información y emite políticas y directrices para mejorar la confiabilidad, disponibilidad e integridad de la información.
			Medio	Supervisa, planifica y coordina la ejecución de las actividades de la seguridad de la información y elabora los indicadores de control de seguridad.
			Bajo	Controla y ejecuta las áreas de la seguridad de la información.
44	Gestión de la Seguridad Operacional	Capacidad para identificar factores de riesgos internos y externos sobre un proceso o actividad operativa, evaluando el posible efecto de los eventos de riesgos para reducirlos y alcanzar los resultados deseados.	Alto	Direccionar, coordinar, liderar y controlar uno o varios procesos o subprocesos organizacionales administrativos y operativos. También se ejecutan actividades operativas y supervisan al personal a su mando. Las actividades demandan un nivel elevado de esfuerzos, habilidades y conocimientos especializados.
			Medio	Realizar actividades agregando valor a las actividades operativas que genera la institución durante la atención de eventos adversos. Diagnóstica la situación actual, analiza, ejecuta y recomienda y un superior verifica su producto. Ejecutan actividades operativas con un nivel de esfuerzo medio, conocimiento y habilidad.

			Bajo	Proporcionan soporte técnico operativo de acuerdo a los requerimientos de los procesos operativos. Facilita la operatividad de los procesos operativos mediante la ejecución de labores que requieren un grado moderado de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
45	Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional	Habilidad para identificar y evaluar factores de riesgos laborales en el puesto de trabajo, recomendando medidas preventivas y correctivas para minimizar su efecto sobre la salud de las personas	Alto	Define y controla las políticas y estrategias de Seguridad y Salud Ocupacional acorde con las normas laborales y políticas institucionales.
			Medio	Analiza y recomienda planes y programas preventivos de Seguridad y Salud Ocupacional acorde con las normas laborales y políticas institucionales.
			Bajo	Identifica los factores de riesgos laborales en el puesto de trabajo y recomendar medidas preventivas y correctivas para minimizar su efecto sobre la salud de las personas.
46	Gestión de las Tecnologías de información y comunicación	Capacidad para planificar, supervisar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a cumplir con las políticas y directrices de la gestión de tecnologías de información y comunicaciones de la Armada del Ecuador.	Alto	Gestiona los procesos de administración, desarrollo y mantenimiento de las tecnologías de información y comunicaciones de la Armada del Ecuador. Emite políticas y directrices para mejorar su eficiencia.
			Medio	Supervisa, planifica y coordina la ejecución de las actividades de administración, desarrollo y mantenimiento de las tecnologías de información y comunicaciones y elabora la los índices de confiabilidad y disponibilidad de los sistemas y equipos de la Armada del Ecuador.

			Bajo	Controla y ejecuta las actividades de presentes en los procesos de administración, desarrollo y mantenimiento de las tecnologías de información y comunicaciones.
47	Gestión de los servicios TIC's	Capacidad para planificar, supervisar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a cumplir con las políticas y directrices de los servicios informáticos de la Armada del Ecuador.	Alto	Gestiona los procesos de los servicios informáticos y emite políticas y directrices para mejorar la eficiencia de los mismos.
			Medio	Supervisa, planifica y coordina la ejecución de las actividades de los servicios informáticos y elabora la los indicadores de gestión de los mismos.
			Bajo	Controla y ejecuta las actividades propias de los servicios informáticos.
48	Gestión de nóminas	Capacidad para el Control, verificación, revisión y asesoramiento para el cumplimiento de normativas para el pago de Remuneraciones del personal militar y civil.	Alto	Supervisa la aplicación de políticas remunerativas, aplicadas al sistema de remuneraciones de la Armada.
			Medio	Gestiona la obtención de recursos para pago de remuneraciones, y beneficios establecidos por ley.
			Bajo	Elabora las nóminas de remuneraciones, descuentos al IESS e ISSFA del personal de la Armada.
49	Gestión de operaciones de talleres y maestranzas	Planificar, supervisar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a la administración de los medios asignados para la ejecución del mantenimiento en Talleres y Maestranza.	Alto	Emite políticas y directrices que contribuyan la eficiente utilización de medios asignados a talleres y maestranzas para la ejecución de las tareas de mantenimiento.
			Medio	Supervisa a través de los índices de producción, las actividades de mantenimiento en talleres y maestranzas.

			Bajo	Controla la ejecución de los procedimientos establecidos para la realización del mantenimiento; adicionalmente gestiona los recursos necesarios para la realización de las tareas de mantenimiento en talleres y maestranzas.
50	Gestión de proyectos	Capacidad para organizar y administrar recursos de manera eficiente para la ejecución del proyecto dentro del tiempo y costos definidos.	Alto	Establece directrices, indicadores y sistemas para planificar, administrar y supervisar los proyectos que se generen en la Institución.
			Medio	Tiene la capacidad de establecer objetivos y la estructura organizacional vigente del proyecto, identificando a los líderes y responsables de cada fase del proyecto.
			Bajo	Diseña y establece las fases y tareas específicas; asigna recursos y define tiempos en la realización de proyectos.
51	Gestión de Sistemas Integrados	Capacidad para planificar, analizar, implementar y verificar las directrices, planes y programas de sistemas integrados empleando métodos y técnicas en prevención de riesgos y calidad.	Alto	Analiza e implementa políticas, directrices, planes y programas de los sistemas integrados buscando oportunidades de mejora a los procedimientos establecidos.
			Medio	Implementa las recomendaciones del Sistema Integrado de acuerdo a la norma técnica para reducir los accidentes, enfermedades de trabajo y los impactos ambientales.
			Bajo	Emplea las normas técnicas de prevención en el área de competencia de los sistemas integrados para mitigar factores de riesgos ocupacionales y aspectos ambientales.

52	Gestión del desarrollo de las TIC's	Planificar, supervisar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a cumplir con las políticas y directrices del desarrollo de sistemas en la Armada del Ecuador.	Alto	Gestiona los procesos de desarrollo de sistemas de la Armada del Ecuador. Emite políticas y directrices relacionadas al desarrollo de las TIC's.
			Medio	Supervisa, planifica y coordina la ejecución de las actividades de desarrollo de sistemas y elabora la los indicadores de control.
			Bajo	Controla y ejecuta las fases de desarrollo informático planificado.
53	Gestión del mantenimiento	Planificar, supervisar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a cumplir con las políticas y directrices del mantenimiento de sistemas y equipos con que cuenta la Armada del Ecuador.	Alto	Evalúa los procesos de mantenimiento de la Armada del Ecuador y emite políticas y directrices para mejorar la eficiencia del mantenimiento.
			Medio	Supervisa, Planifica y Coordina la ejecución de las actividades del mantenimiento y elabora la los índices de confiabilidad y disponibilidad de los sistemas y equipos de la Armada del Ecuador.
			Bajo	Controla y ejecuta las fases del mantenimiento preventivo y correctivo planificadas.
54	Gestión educativa por competencias	Capacidad para planificar, implementar y desarrollar un sistema educativo que contemple la formación y capacitación del RR.HH. por competencias.	Alto	Crea y/o aprueba políticas, proyectos, procesos, sistemas de selección, evaluación y compensaciones que aseguren una gestión basada en competencias.
			Medio	Fomenta el desarrollo de habilidades y destrezas, evalúa al personal en base a competencias, tomando decisiones oportunas, retroalimentando y generando motivación y calidad educativa.

			Bajo	Emplea indicadores de gestión que permitan medir y mejorar la situación competitiva y la implementación de un sistema basado en el desarrollo de las competencias en base a resultados y comunica a los superiores.
55	Gestión logística	Capacidad para administrar y/o participar en el desarrollo de las fases del ciclo logístico.	Alto	Participa en la administración de las funciones logísticas en tiempo de paz o tiempo de Guerra.
			Medio	Realiza la determinación de necesidades, obtención y distribución de recursos de varios Repartos.
			Bajo	Realiza la determinación de necesidades, obtención y distribución de recursos del Reparto.
56	Gestión organizacional por procesos	Mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos institucionales, monitoreándolos, modelándolos, integrándolos y automatizándolos, de forma continua.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			Medio	Diseña o rediseña los procesos para la elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales en base al análisis del levantamiento de actividades por puesto.
			Bajo	Identifica el flujo de trabajo proponiendo mejoras básicas, elabora flujogramas a través de utilitarios informáticos. Ejecuta el análisis de las actividades inherentes a cada puesto institucional. Propone mejoras.
57	Habilidad analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.

		<p>puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos</p>	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
58	Habilidad y adiestramiento de combate	Capacidad y destrezas que distinguen profesionalmente al militar en su actuación individual y colectiva en acciones de combate.	Alto	Planifica, coordina y controla la evaluación de desempeño individual y colectivo de las unidades y sus miembros en acciones de combate.
			Medio	Supervisión del adiestramiento por medio de revistas de seguridad operacional y adiestramiento para el combate.
			Bajo	Ejecución del adiestramiento para el combate.
59	Habilidades clínicas	Capacidad de establecer diagnóstico, pronóstico y tratamiento aplicando los principios basados en la mejor información posible.	Alto	Realizar un examen físico y una valoración mental, levantando la historia clínica correspondiente.
			Medio	Reconocer y tratar las situaciones que ponen la vida en peligro inmediato, y aquellas otras que exigen atención inmediata.
			Bajo	Plantear y proponer las medidas preventivas adecuadas a cada situación clínica.
60	Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.

			Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
61	Inspección de productos o servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
62	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
			Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
63	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
			Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.

64	Interpretación Musical	Es la habilidad de ejecutar en un instrumento obras musicales, conjugando la técnica y el conocimiento de la notación musical.	Alto	Es la habilidad de ejecutar en un instrumento musical, interpretando temas de todos los géneros. Es capaz de ejecutar su instrumento al más alto nivel, desarrollando además un estilo propio.
			Medio	Es la habilidad de ejecutar en un instrumento musical, interpretando temas de varios géneros. Es capaz de ejecutar varios estilos musicales.
			Bajo	Es la habilidad de ejecutar en un instrumento musical interpretando temas de varios géneros.
65	Investigación	Capacidad para recopilar datos, registrarlos, procesarlos, analizar la información, graficarla. Sobre la base de la información recopilada, proponer nuevos proyectos de gestión de acuerdo a los requerimientos institucionales y nacionales.	Alto	Lidera y coordina el desarrollo de procesos de investigación especializados, siendo capaz de valorar la autenticidad del proceso de investigativo. Emite informes de carácter técnico-científico de acuerdo a los formatos establecidos.
			Medio	Aplica métodos y técnicas para la investigación, y supervisando a un grupo de trabajo, para alcanzar los resultados esperados o superar las expectativas.
			Bajo	Realiza investigaciones de complejidad baja-media, a través de fuentes primarias y secundarias. Implementa la estadística para procesar los datos recopilados, en virtud de obtener los resultados.
66	Investigación hidrográfica	Capacidad para ejecutar actividades de colección, procesamiento, análisis, almacenamiento de datos hidrográficos con el fin de generar productos para la comunidad marítima.	Alto	Planificar actividades de colección, procesamiento, análisis, almacenamiento de datos hidrográficos para la generación de productos para la comunidad marítima.
			Medio	Analiza y procesa los datos hidrográficos para la generación de productos para la comunidad marítima.

			Bajo	Capacidad para recolectar y almacenar datos hidrográficos.
67	Investigación hidro-oceanográfica y de configuración marítima	Capacidad para ejecutar actividades de colección, procesamiento, análisis, almacenamiento de datos hidro-oceanográficos y de configuración marítima con el fin de generar productos para el apoyo al desarrollo nacional y seguridad marítima.	Alto	Capacidad para solucionar los problemas asociados con el empleo de los medios de investigación hidro-oceanográfica y de configuración marítima.
			Medio	Capacidad para operar adecuadamente los medios de investigación hidro-oceanográfica y de configuración marítima.
			Bajo	Capacidad de entender los principios básicos relacionados con el funcionamiento de los medios hidro-oceanográficos y de configuración marítima.
68	Investigación meteorológica	Capacidad para aplicar las normativas meteorológicas para recopilar, registrar, procesar y analizar los diferentes parámetros y sistemas meteorológicos que afectan a nuestra región.	Alto	Asesora en la elaboración de pronósticos y artículos para publicaciones científicas.
			Medio	Interpretar y analizar imágenes satelitales, sistemas y productos meteorológicos de los diversos centros de investigación, para la realización del pronóstico del tiempo y difusión del mismo.
			Bajo	Colaborar en la observación, recolección, interpretación y corrección de datos obtenidos mediante instrumentos de lectura directa, registradores, sistemas y otros instrumentos de medición de estaciones meteorológicas convencionales y automáticas monitoreándolos en diferentes niveles.
69	Investigación oceanográfica	Capacidad para utilizar diferentes sistemas y equipos empleados para el monitoreo de los diferentes	Alto	Planificar la investigación oceanográfica y administrar los sistemas y equipos empleados para el monitoreo de los diferentes parámetros oceanográficos.

		parámetros oceanográficos e investigar su comportamiento.	Medio	Procesar, ingresar y analizar la información obtenida de los diferentes equipos oceanográficos.
			Bajo	Colaborar en la recolección de datos de los diferentes instrumentos de medición.
70	Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
71	Legislación naval	Capacidad para actuar, desarrollar y juzgar los actos, actividades y funciones que se cumplen durante la permanencia en la Armada bajo la normativa legal vigente.	Alto	Capacidad de trabajar con alto nivel de eficiencia en el ámbito legal naval-militar. Posee alta capacidad crítica, creativa y analítica sobre los problemas nacionales e internacionales en lo correspondiente al derecho marítimo.
			Medio	Capacidad para actuar jurídica y técnicamente en diferentes instancias del derecho militar y naval, con el debido desarrollo y utilización de procesos, actos y procedimientos.

			Bajo	Es capaz de aplicar conocimientos básicos y conceptuales sobre artículos de leyes, reglamentos militares navales, cumplir con requisitos y normativas legales que le permiten desarrollarse y acceder a los niveles jerárquicos inmediatos. Actúa apegado a las leyes y reglamentos vigentes.
72	Logística operativa	Capacidad de dar solución a los problemas logísticos en la Armada, para la ejecución de las operaciones militares.	Alto	Ejercer el comando y dirección de una operación logística.
			Medio	Analizar, supervisar y priorizar los recursos y necesidades para concretar la operación.
			Bajo	Realizar la recepción de recursos asignados y controlar el manejo del personal, material o equipo.
73	Manejo de bienes de larga duración	Capacidad para ejecutar el Control de Bienes de larga duración, registro y control contable, Altas y Bajas.	Alto	Consolida el registro de bienes a nivel Armada, tramita la baja con Ministerio de Defensa Nacional.
			Medio	Realiza el levantamiento y control de inventario de bienes de varios Repartos.
			Bajo	Realiza el levantamiento y control del inventario de su Reparto.
74	Manejo de conflicto y crisis	Capacidad de contribuir y generar acuerdos satisfactorios entre las partes que intervienen en el conflicto, actuando en forma coordinada como parte del Frente Militar; capaz de distribuir el poder militar de acuerdo a las circunstancias y de asesorar al mando basado en el análisis y evaluación de indicios que provocan un conflicto o crisis.	Alto	Capacidad para ubicar el poder militar en puntos estratégicos de acuerdo al desarrollo de los acontecimientos y actuar en forma coordinada y conjunta con los otros Frentes del Estado.
			Medio	Capacidad de asesorar al Mando en el manejo del conflicto y/o crisis de acuerdo a las causas que la generaron así como la disponibilidad y las capacidades que posee la fuerza.

			Bajo	Capaz de analizar y evaluar los indicios, y determinar el origen e intensidad de la crisis
75	Manejo de documentación naval	Conjunto de conocimientos para el manejo de documentación, en cuanto a formatos navales, tipos de comunicaciones, así como su respectivo tratamiento especial en virtud de su calificación.	Alto	Emite políticas y directivas donde define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso. Maneja información calificada como Secretísima.
			Medio	Establece y controla parámetros de organización y custodia de la información y documentación calificada. Está calificado para manejar información Secreta.
			Bajo	Entrega, recibe, envía, y clasifica documentos para su registro. Clasifica y recepta información técnica para consolidarla. Aplica el manual vigente para el manejo de documentación para el archivo correcto de la información
76	Manejo de equipos médicos/odontológicos	Habilidad de utilizar equipos médicos y odontológicos que sirven para complementar el diagnóstico y contribuir con el tratamiento específico que permita mejorar el estado de salud del paciente.	Alto	Habilidad de utilizar un equipo de alta complejidad para realizar actividades inherentes a su especialidad en el área médica u odontológica
			Medio	Utiliza equipos médico u odontológicos para prevenir, diagnósticas y/o rehabilitar al paciente a fin de mejorar su calidad de vida
			Bajo	Maneja equipos de ayuda al diagnóstico y / o tratamiento terapéutico en el área médica u odontológica como apoyo al profesional de salud

77	Manejo de la Gestión Ambiental	Capacidad para identificar los aspectos e impactos ambientales, buscando alternativas que permitan mitigar y minimizar dichos impactos.	Alto	Define y controla las políticas y estrategias ambientales con el propósito de garantizar la implementación del proceso de gestión ambiental acorde con las normas ambientales y políticas institucionales.
			Medio	Recomienda y aplica planes y programas preventivos de Gestión Ambiental.
			Bajo	Implementa y socializa el conocimiento en técnicas de Gestión Ambiental.
78	Manejo de la información médica	Comprende y reconoce la estructura y función normal del cuerpo humano, a nivel molecular, celular, tisular, orgánico y de sistemas, en las distintas etapas de la vida.	Alto	Saber utilizar las tecnologías de la información y la comunicación en las actividades clínicas, terapéuticas, preventivas y de investigación.
			Medio	Mantener y utilizar los registros con información del paciente para su posterior análisis, preservando la confidencialidad de los datos.
			Bajo	Recopilar y clasificar la información médica que se requiere para la administración óptima de su área.
79	Manejo de la medicina del trabajo e higiene ocupacional		Alto	Define y controla las políticas y estrategias de Seguridad y Salud Ocupacional acorde con las normas laborales y políticas institucionales.

		Capacidad para identificar factores adversos a la salud del personal de una organización, empleando técnicas de monitoreo en forma periódica.	Medio	Recomienda y Diseña los planes y programas de Medicina Laboral-Ocupacional acorde con las normas laborales y políticas institucionales; así como ejecutar las acciones para su implementación.
			Bajo	Apoya la implementación de planes y programas Medicina Laboral-Ocupacional y Preventiva acorde con las normas laborales y políticas institucionales.
80	Manejo de pacientes con enfermedades múltiples	Capacidad para identificar y manejar, en colaboración con los especialistas, pacientes complejos estables que presentan comorbilidad y metas competidas, en los cuales el tratamiento de una enfermedad tiene consecuencias negativas sobre las otras coexistentes provocando restricciones para su manejo de carácter biológico, psicológico y social.	Alto	Asesora en las interacciones y antagonismos fisiopatológicos, farmacológicos y ambientales mediante la colaboración con el equipo de salud.
			Medio	Diagnostica y aplica cuidados paliativos para el bienestar, la calidad de vida y las decisiones del paciente.
			Bajo	Estabiliza al paciente y establece un enlace con otros niveles de atención o especialidades.
81	Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
			Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

82	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
83	Manejo de utilitarios informáticos	Capacidad para aplicar técnicas y herramientas informáticas para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o actividades. (sistemas, aplicaciones y programas)	Alto	Maneja ágilmente bases de datos, hojas de cálculo, plantillas gráficas y administradoras de proyectos, y es capaz de usar algoritmos generando fórmulas que dan solución a los requerimientos presentados; crea presentaciones de alto nivel usando hipervínculo.
			Medio	Usa gran parte de opciones y fórmulas de los procesadores de texto y hojas de cálculo en los trabajos encomendados.
			Bajo	Manejo de procesadores de texto y hojas de cálculo a un nivel intermedio. Es capaz de realizar presentaciones y trabajos básicos de seguimiento de proyectos y asignación de recursos.
84	Manejo del marco legal	Capacidad para manejo del marco legal vigente en determinada temática específica relacionada con las funciones inherentes al cargo.	Alto	Capacidad de actuar jurídica y técnicamente en diferentes instancias administrativas o judiciales con la debida utilización de procesos, actos y procedimientos con todo lo relacionado a lo civil, penal y de la administración pública.

			Medio	Capacidad para la interpretación de la normatividad vigente y absuelve consultas. Realiza los trámites legales de la Institución. Mantiene contacto con otras Instituciones.
			Bajo	Posee conocimientos básicos y conceptuales sobre artículos de leyes, reglamentos, etc.
85	Manejo terapéutico	Identificar, evaluar y aplicar oportunamente las opciones terapéuticas conducentes a preservar la salud, limitar el daño y evitar complicaciones para favorecer la participación de los individuos en la vida familiar, social y productiva mejorando o preservando la calidad de vida del paciente.	Alto	Evaluá las opciones terapéuticas para preservar la salud del individuo mejorando y preservando su salud.
			Medio	Aplica las técnicas terapéuticas a los pacientes mejorando su calidad de vida.
			Bajo	Diagnostica las necesidades terapéuticas para el paciente de acuerdo a su experiencia.
86	Maniobra de buques	Capacidad para realizar las diferentes maniobras a bordo de las unidades de superficie	Alto	Capacidad de planificar y controlar la ejecución de las maniobras de las unidades de superficie en puerto y durante periodos de operación en la mar.
			Medio	Capacidad de dirigir las maniobras de las unidades de superficie en puerto y durante periodos de operación en la mar.
			Bajo	Capacidad de realizar con seguridad las diferentes maniobras a bordo de las unidades de superficie en puerto y en la mar bajo supervisión.

87	Maniobra de submarinos	Capacidad para supervisar, controlar y ejecutar las diferentes maniobras a bordo de las unidades submarinas.	Alto	Capacidad de planificar y controlar la ejecución de las maniobras de las unidades submarinas en puerto y durante periodos de operación en la mar.
			Medio	Capacidad de dirigir las maniobras de las unidades submarinas en puerto y durante periodos de operación en la mar.
			Bajo	Capacidad de realizar con seguridad las diferentes maniobras a bordo de las unidades submarinas en puerto y en la mar bajo supervisión.
88	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
89	Mercadotecnia	Capacidad para analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, con el objetivo de	Alto	Implementa nuevas estrategias y sistemas de información y comunicación.
			Medio	Establece planes en medios y canales para difundir entre los servicios y recursos ofrecidos.

		captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.	Bajo	Conoce y aplica las tecnologías de información y comunicación.
90	Método clínico y toma de decisiones médicas	Capacidad de toma de decisiones médicas bien sustentadas, para mejorar la calidad de los servicios de salud, avanzar en el conocimiento del proceso salud-enfermedad y contribuir a favorecer el desarrollo humano sostenible con equidad y justicia.	Alto	Capacidad para utilizar el análisis de decisiones para optimizar la solución a los problemas de la medicina general.
			Medio	Valora todos los aspectos relacionados al sistema de la salud para tomar acciones correctivas en los procesos del área o institución.
			Bajo	Utilizar métodos de aproximación sistemática a las probabilidades individuales relacionadas con el proceso salud-enfermedad para estabilizar un problema.
91	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			Bajo	Analiza y corrige documentos.
92	Negociación	Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos para ambas partes, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas,	Alto	Es capaz de intervenir en procesos de negociación complejos dentro y fuera de la organización, representándola al más alto nivel. Utilizar estrategias de negociación, apoyadas en expertos u otras tácticas de influencia, buscando soluciones donde ganen todos.

		con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos.	Medio	Es capaz de intervenir en procesos de negociación complejos dentro y fuera de la Institución. Adaptar su táctica en función de las características o reacciones de su interlocutor. Valora objetivamente los efectos de la negociación.
			Bajo	Busca la cooperación y compromisos bilaterales. Interviene de forma habitual en procesos de negociación con otras personas o grupos dentro y fuera de la Institución. Prepara los datos de la negociación, utiliza opciones y argumentos preparados previamente para intentar convencer o llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes.
93	Operación y control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Bajo	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
94	Operación y control de inmersión	Capacidad para supervisar, operar y mantener el control de equipos y sistemas durante la maniobra de inmersión.	Alto	Es capaz de tomar decisiones para mantener el control general en todas las maniobras que se realizan durante inmersión.

			Medio	Controlar la ejecución de maniobra de inmersión y procedimientos en emergencias. Desempeñarse como oficial de mando. Supervisar la correcta ejecución de la maniobra de inmersión y maniobras de emergencia.
			Bajo	Ser capaz de realizar maniobras con el submarino en inmersión y desempeñarse como oficial de inmersión.
95	Operación y mantenimiento de medios navales	Capacidad para operar y mantener los equipos y sistemas de los medios navales.	Alto	Supervisar la operación y mantenimiento de los equipos, circuitos y sistemas de los medios navales.
			Medio	Controlar la operación y mantenimiento de los equipos, circuitos y sistemas de los medios navales.
			Bajo	Operar y mantener los equipos, circuitos y sistemas de los medios navales.
96	Operaciones aeronavales	Ejecutar operaciones aeromarítimas, aerotransportadas y logísticas en apoyo a la Armada.	Alto	Capacidad para operar las aeronaves y sistemas así como supervisar su mantenimiento. Es capaz de solventar emergencias y salvaguardar la integridad del vuelo. Planifica las operaciones aeronavales y Coordina su ejecución con los Comandos operativos de la Armada.
			Medio	Capacidad para operar y dar mantenimiento a los sistemas mecánicos, aviónicas y estructurales de las aeronaves, así como el cumplimiento de órdenes técnicas de acuerdo a los manuales de mantenimiento dispuesto por el fabricante.

			Bajo	Capacidad para el manejo de manuales y órdenes técnicas para el control de componentes de aeronaves, tanto para su mantenimiento como para su operación.
97	Operaciones defensivas y ofensivas de IM	Capacidad para realizar operaciones defensivas y ofensivas en el campo de batalla, con el empleo de las unidades de IM, por aire, mar y tierra, con el fin de neutralizar, aniquilar o destruir al enemigo.	Alto	Planifica, comanda, controla y evalúa las operaciones defensivas y ofensivas así, como asesora al Comandante del Teatro de Operaciones Marítimas sobre el empleo de medios de la IM formando parte del Estado Mayor en la Toma de decisiones
			Medio	Ejecuta operaciones defensivas y ofensivas, asesorando al comando en cuanto al empleo de medios tácticos.
			Bajo	Elabora análisis y participa en el proceso de toma de decisiones sobre operaciones defensivas y ofensivas
98	Operaciones militares distintas a la guerra	Capacidad de realizar operaciones militares en apoyo a las operaciones de defensa interna, combate al terrorismo, contra narcotráfico, contrainsurgencia, y rescate y salvataje en aguas profundas.	Alto	Capacidad de evaluar y emitir directrices para la conducción de las acciones militares en apoyo a las operaciones de defensa interna, combate al terrorismo, contra narcotráfico, contrainsurgencia, rescate y salvataje.
			Medio	Capacidad de planificar, supervisar y coordinar las acciones con otras entidades relacionadas para el cumplimiento de las operaciones militares en apoyo a las operaciones de defensa interna, combate al terrorismo, contra narcotráfico, contrainsurgencia, rescate y salvataje.

			Bajo	Capacidad de ejecutar y asesorar el empleo de los medios, en acciones de apoyo a las operaciones de defensa interna, combate al terrorismo, contra narcotráfico, contrainsurgencia, rescate y salvataje.
99	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			Bajo	Clasifica documentos para su registro.
100	Organización de sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.
101	Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.

			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
102	Pedagogía	Transmisión de conocimientos que busca lograr un impacto positivo en el proceso educativo en base al desarrollo de las competencias, conocimientos, aptitudes del personal.	Alto	Lidera y motiva la gestión para el cambio educativo en su ámbito de trabajo. Administra proyectos educativos.
			Medio	Diseña y estudia la factibilidad de la realización de un proyecto educativo. Analiza y propone estrategias adecuadas de evaluación.
			Bajo	Elabora y aplica pequeñas innovaciones educativas para la enseñanza. Aplica técnicas de creatividad didáctica.
103	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
			Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.

104	Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones,
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
105	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.

106	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
107	Percepción de sistemas y entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
			Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores.
			Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
108	Planificación militar	Capacidad para asesorar en la elaboración del Plan Militar de Guerra y de la Defensa de Seguridad Nacional, elaborar Planes de Campaña de la Armada, así como Órdenes de Movimiento y de Operación.	Alto	Ser capaz de asesorar en: la elaboración del Plan Militar de Guerra y Operaciones Conjuntas y Combinadas, y en la elaboración del Plan de Defensa de Seguridad Nacional.
			Medio	Ser capaz de elaborar órdenes de operación derivados del Plan de Campaña de la Armada y de elaborar el Plan de Campaña de la Armada, como parte del Estado Mayor Planificador.

			Bajo	Ser capaz de elaborar órdenes de operación derivados del Plan de Campaña de la Armada y de elaborar el Plan de Campaña de la Armada, como parte del Estado Mayor Planificador.
109	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
110	Preparación y manipulación de alimentos	Capacidad para dirigir y controlar procesos de elaboración, conservación, transformación y control de calidad de los alimentos para consumo humano.	Alto	Planifica, dirige y controla la elaboración de platos básicos y especializados para el rancho o para eventos especiales, aprobando los insumos y la cantidad a necesitar para su preparación, implementa técnicas para el control de la calidad de los alimentos.

			Medio	Supervisa y ejecuta la elaboración de platos básicos y especializados para el rancho o para eventos especiales, aprobando los insumos y la cantidad a necesitar para su preparación, poniendo énfasis en la calidad.
			Bajo	Prepara platos básicos para el rancho, definiendo previamente los insumos y la cantidad requerida para su preparación.
111	Prevención de riesgos laborales	Capacidad para la aplicación de conocimientos teóricos - prácticos sobre legislación en prevención de riesgos laborales y todos aquellos reglamentos que afecten directa o indirectamente a la seguridad y salud del personal naval.	Alto	Capaz de aplicar conocimientos a nivel de experto sobre legislación y reglamentación en materia de prevención de riesgos laborales tanto a nivel nacional como internacional, sirviendo de referencia y colaborando en su elaboración.
			Medio	Es capaz de aplicar conocimientos profundos de la legislación, los reglamentos y normas en materia de prevención de riesgos laborales, así como sobre evaluación de riesgos, planificación de la prevención, investigación de accidentes y diseño de puestos de trabajo seguros.
			Bajo	Capacidad de aplicar conocimientos básicos sobre legislación y reglamentos para la prevención y evaluación de riesgos laborales; además, elabora las evaluaciones básicas de riesgos de puestos de trabajo.
112	Prospectiva	Capacidad para anticiparse a las necesidades futuras, utilizando criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos a seguir a mediano y largo plazo,	Alto	Simula nuevos escenarios de éxito junto a las acciones a desarrollar a medio y largo plazo, lo que le permite a la institución ser un referente a nivel nacional e internacional.

		con objeto de ser una Institución sobresaliente a nivel nacional e internacional.	Medio	Está atento a lo que ocurre en el exterior de la institución. Se anticipa a los problemas que puedan derivar de sus propias acciones, y se anticipa a posibles amenazas del entorno.
			Bajo	Percibe los cambios que se producen en el entorno. Aprovecha las oportunidades para mejorar dentro de su Unidad Funcional.
113	Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
			Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
114	Registro presupuestario	Capacidad para el registro presupuestario de los movimientos que generan incrementos, reducciones, y gastos aplicados a los programas aprobados en el plan anual de actividades.	Alto	Registra el movimiento de altopas, modificaciones presupuestarias de acuerdo a los requerimientos de la Armada.
			Medio	Registra el movimiento presupuestario de varios Repartos. Consolida la información.
			Bajo	Registra el movimiento presupuestario de su Reparto.

115	Regulación jurídica y relaciones laborales	Capacidad para el manejo de la Legislación Laboral y de Seguridad Social.	Alto	Capacidad de aplicar a nivel de experticia el Derecho Laboral, así como en todas las teorías y técnicas aplicables a RR.HH. Es capaz de aplicar conceptos sobre la racionalización de los RR.HH. y su impacto jurídico - laboral.
			Medio	Es capaz de aplicar la Normativa Laboral general y Convencional así como de estar al tanto de las repercusiones jurídicas, administrativas y económicas de las decisiones que se adopten en la gestión de RR.HH. sobre estos aspectos.
			Bajo	Capacidad de aplicar criterios generales sobre Legislación Laboral General y Normativa legal vigente en asuntos como: contratación laboral, derechos y deberes convencionales, efectos económicos de estos.
116	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
			Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
			Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
117	Salud pública y sistemas de salud	Reconoce los determinantes de la salud en la población, tanto los genéticos como los dependientes del estilo de vida, demográfico, ambiental, social, económico, psicológico y cultural.	Alto	Asume su papel en las acciones de prevención y protección ante enfermedades, lesiones o accidentes y mantenimiento y promoción de la salud, tanto a nivel individual como comunitario.
			Medio	Obtener y utilizar datos epidemiológicos y valorar tendencias y riesgos para la toma de decisiones sobre salud.

			Bajo	Conocer las organizaciones internacionales de salud, y los entornos y condicionantes de los diferentes sistemas de salud.
118	Seguridad de instalaciones y medios navales	Capacidad para planificar y ejecutar acciones de seguridad y defensa, que permitan prevenir, precautelar y defender los recursos de la Armada y del Estado. Alta Planifica y Supervisa la seguridad y defensa de bases, repartos operativos y administrativos de la Armada.	Alto	Planifica y Supervisa la seguridad y defensa de bases, repartos operativos y administrativos de la Armada.
			Medio	Implementa las acciones contempladas en el plan de seguridad y defensa de base.
			Bajo	Ejecuta las acciones de seguridad y defensa de base.
119	Seguridad militar	Capacidad de protección resultante de las medidas tomadas por una Unidad o Reparto para garantizarse a sí mismo contra el espionaje, la subversión, el sabotaje y la sorpresa. Esta seguridad se aplica a operaciones militares específicas y/o protección de personas importantes.	Alto	Planifica, dirige, controla y evalúa la prevención de posibles riesgos o amenazas, para las personas, instalaciones o unidades.
			Medio	Aplica procedimientos sobre prevención y mantenimiento de la seguridad militar. Elabora análisis de seguridad militar y prevención de riesgos o amenazas.
			Bajo	Capacidad de realizar la guardia asignada, estando siempre alerta a posibles amenazas a la seguridad de las instalaciones. Toma las acciones pertinentes según los procedimientos establecidos.
120	Selección de equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.

			Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
121	Selección de personal	Capacidad para el manejo de procesos de selección de personal, sistemas de evaluación aplicados a la selección, aplicación de técnicas, análisis de resultados, etc.	Alto	Es capaz de planificar, dirigir, controlar y supervisar todos los aspectos relacionados con los procesos de selección dentro de la Institución, aplicado técnicas de selección y evaluación en cumplimiento de la normativa vigente y de los perfiles respectivos.
			Medio	Es capaz de elaborar los perfiles para los procesos de selección, además de manejar de forma óptima los formatos establecidos para el proceso. Cumple con la normativa vigente para llevar el debido proceso de selección.
			Bajo	Es capaz de realizar actividades de gestión, desarrollo y seguimiento de convocatorias de selección. Colabora en la elaboración de los perfiles para los cargos.
122	Tecnología en comunicaciones	Capacidad para emitir, receptar y/o transmitir datos e información entre largas distancias de señales electromagnéticas, a través de medios como: ondas de radio, cables de cobre, fibra óptica, etc.	Alto	Coordina y supervisa la implementación de plataformas o sistemas que involucren la comunicación como parte integral de un proceso industrial, técnico o militar.
			Medio	Identifica problemas complejos relacionados con la operación de equipos de telecomunicaciones y brinda las soluciones respectivas de forma inmediata.
			Bajo	Instala equipos electrónicos de uso industrial y de telecomunicaciones. Presta servicios de mantenimiento preventivo o correctivo a equipos industriales y de telecomunicaciones.

123	Tesorería	Capacidad para controlar y administrar los ingresos y egresos de los recursos financieros y documentos de crédito recibidos en garantía.	Alto	Realiza inversiones, controla ingresos, egresos, flujos de caja y de valores generados por empresas de la Armada.
			Medio	Administra y controla el manejo de ingresos, egresos y flujos de caja así como de documentos de crédito de la Armada.
			Bajo	Administra y controla el manejo de ingresos y egresos y documentos de crédito de una Unidad Ejecutora o de varios Repartos Navales.
124	Trámites de importación	Capacidad para realizar las coordinaciones y trámites de cotización, confirmación, autorización, notas de pedido, transporte y desaduanización de bienes a ser Importados.	Alto	Aprueba las Notas de Pedido, coordina condiciones de pago y seguro de la mercadería importada de acuerdo a INCOTERMS y normas vigentes.
			Medio	Supervisa la Solicitud y trámite certificados de producción nacional y autorización de importación
			Bajo	Tramita la desaduanización de bienes importados, en base a la nota de pedido legalizada.
125	Trámites tributarios	Capacidad para elaboración de formularios de declaración tributaria, retenciones en la fuente, IVA, trámite de documentación, anexos transaccionales, a través del sistema del SRI.	Alto	Realiza el Registro de Anexos transaccionales, tramita resoluciones al SRI, Trámites de revisión de resoluciones. Registra y distribuye Formularios de deducción de gastos personales, formularios de impuesto a la renta de personal militar y civil en relación de dependencia.

			Medio	Supervisa la elaboración de formularios de declaraciones tributarias de repartos con Registro único de Contribuyentes. Tramita la recuperación del IVA pagado por entidades públicas.
			Bajo	Elabora retenciones en la fuente de todas las adquisiciones realizadas.

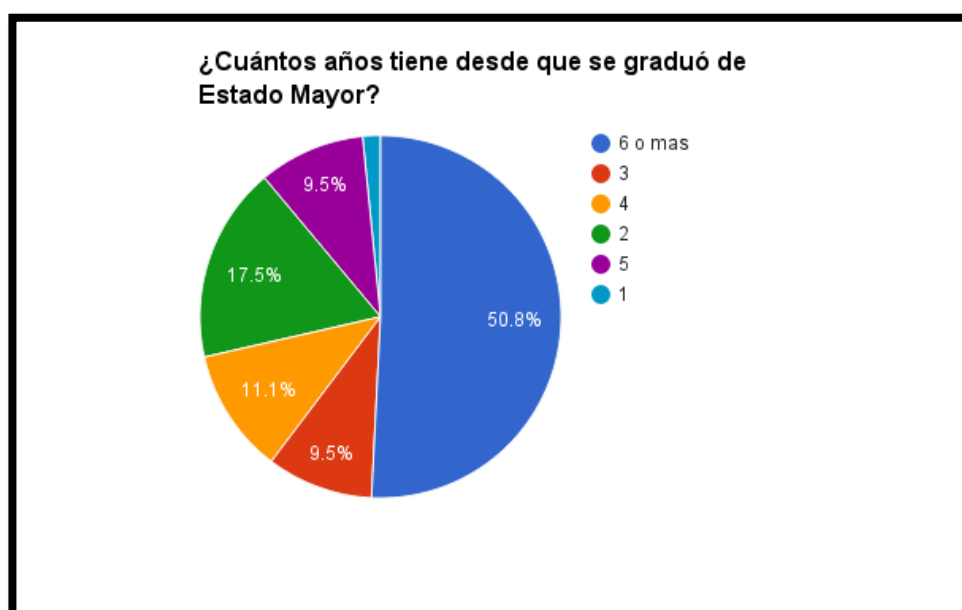
Anexo “H” Gráficos estadísticos de la representación de las tablas de datos

Figura 11 ¿Cuántos años tiene desde que se graduó de Estado Mayor? Tabla 2

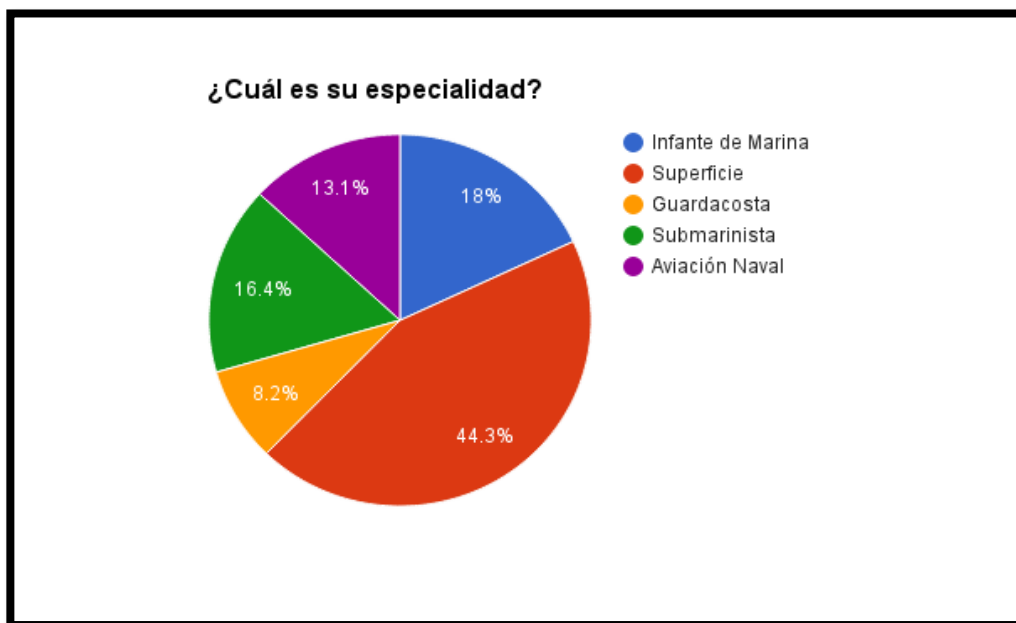


Figura 12 ¿Cuál es su especialidad? Tabla 3

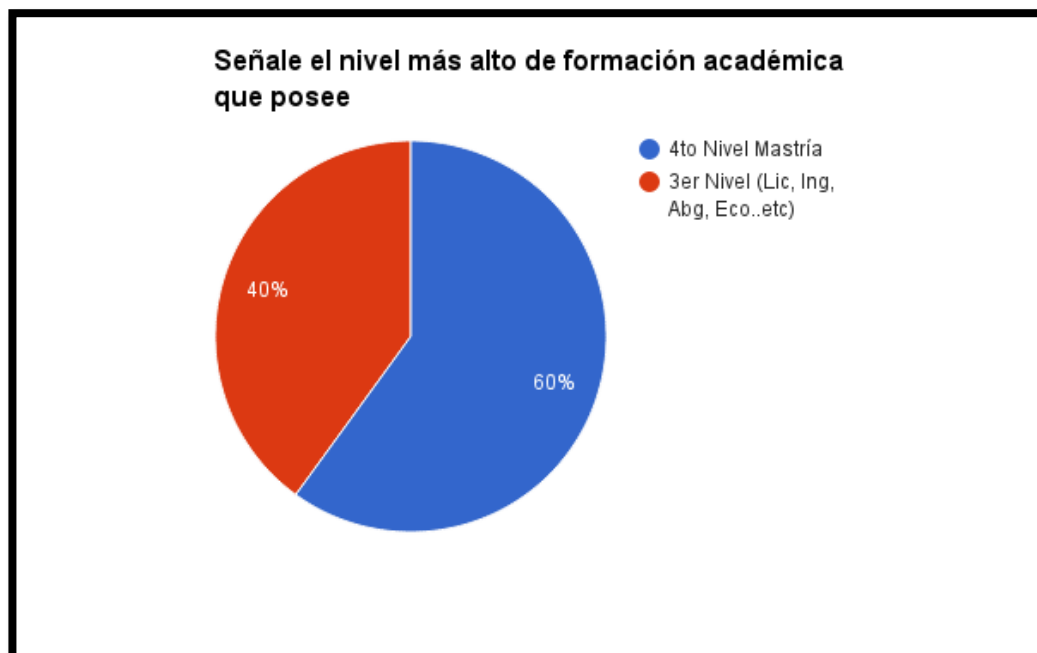


Figura 13 Señale el nivel más alto de formación académica que posee Tabla 4

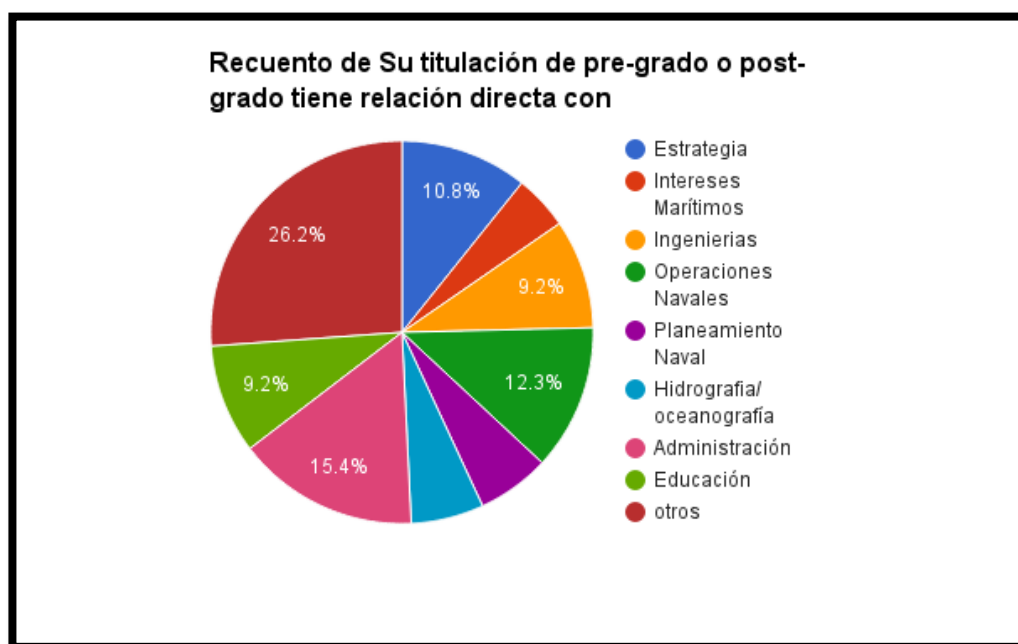


Figura 14 Su titulación de pre-grado o post-grado tiene relación directa con Tabla 5

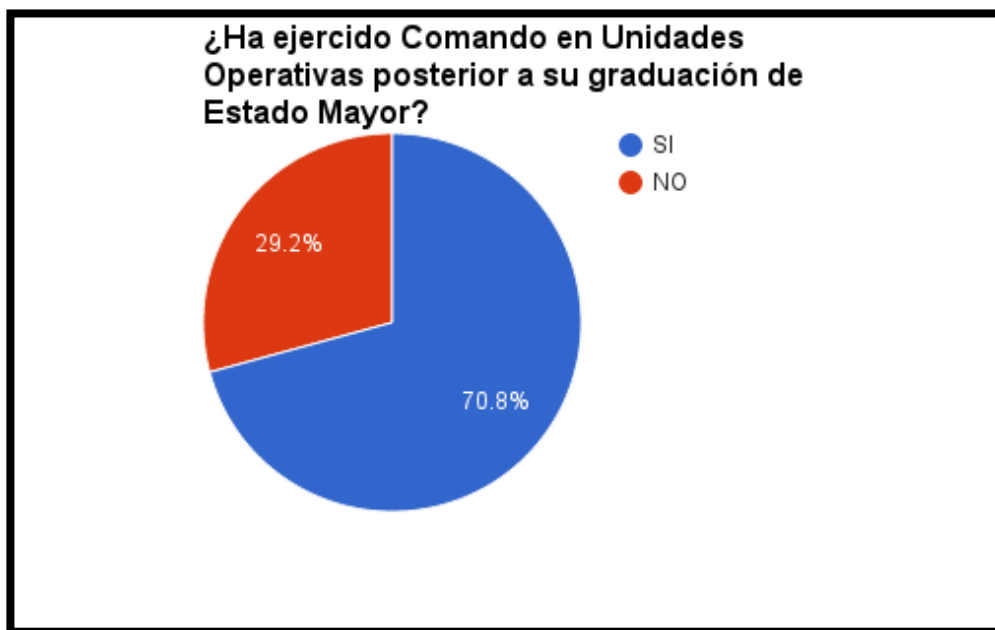


Figura 15 ¿Ha ejercido Comando en Unidades Operativas posterior a su graduación de Estado Mayor? Tabla 7

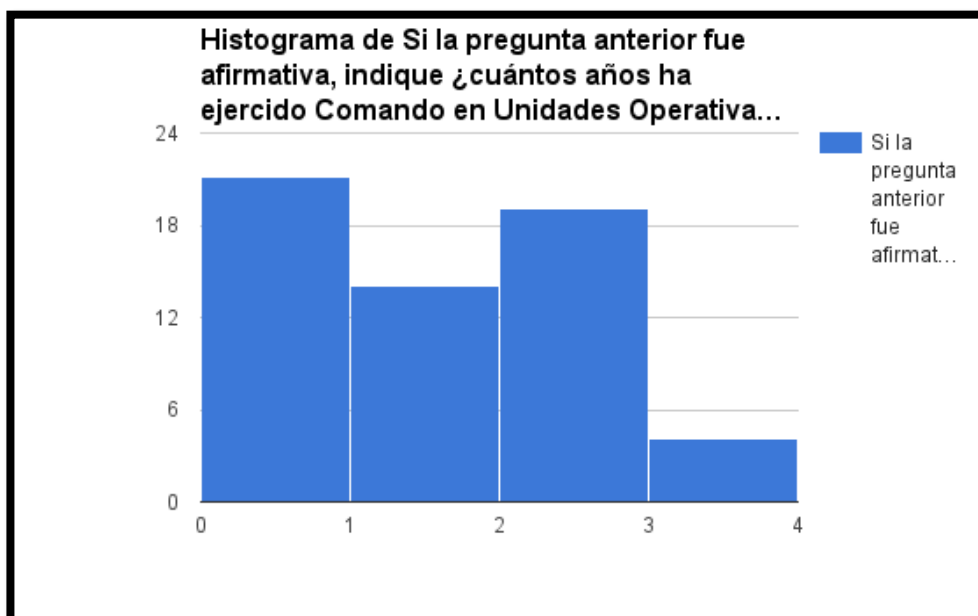


Figura 16 Si la pregunta anterior fue afirmativa, indique ¿cuántos años ha ejercido Comando en Unidades Operativas después de graduarse de Estado Mayor? Tabla 8

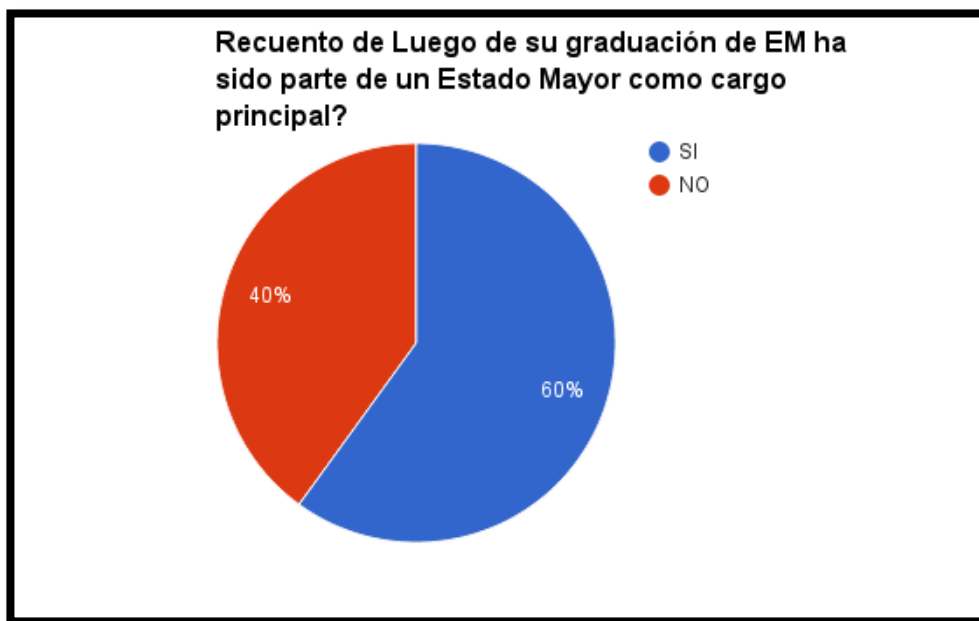


Figura 17 Luego de su graduación de EM, ha sido parte de un Estado Mayor como cargo principal? Tabla 9
 Luego de su graduación de EM ha sido parte de un Estado Mayor como cargo principal? Tabla 9

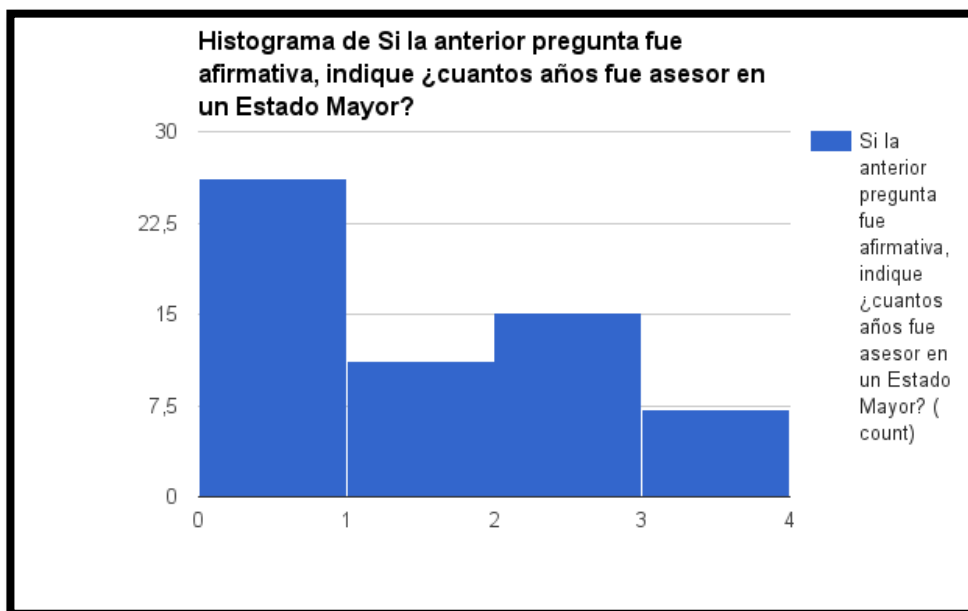


Figura 18 Si la anterior pregunta fue afirmativa, indique ¿cuántos años fue asesor en un Estado Mayor? Tabla 10

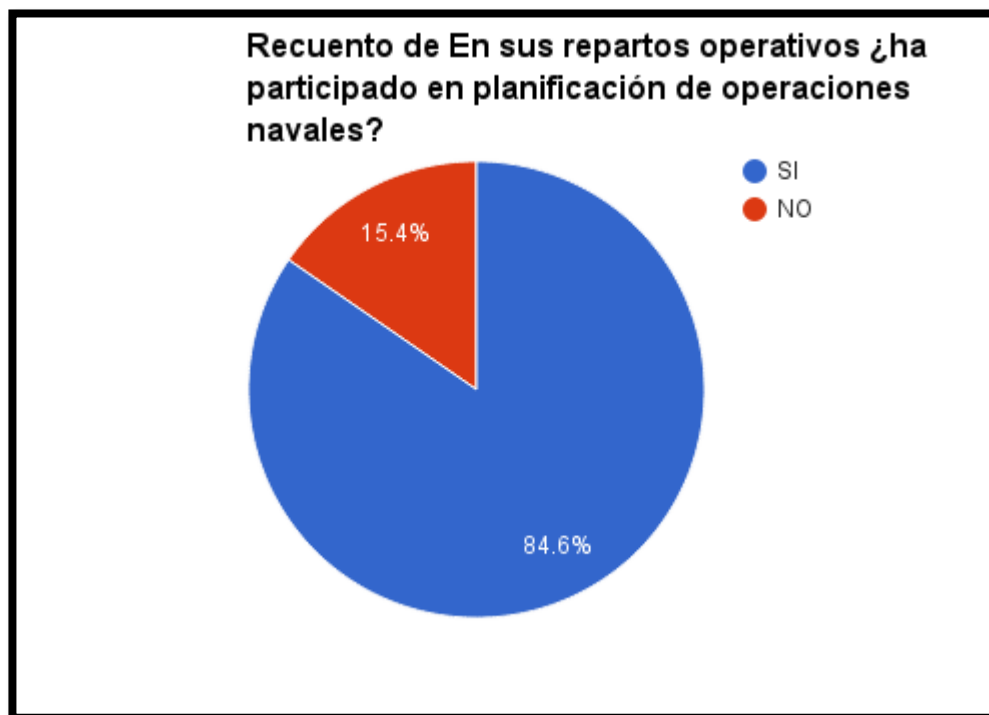


Figura 19 En sus repartos operativos ¿ha participado en planificación de operaciones navales. Tabla 11

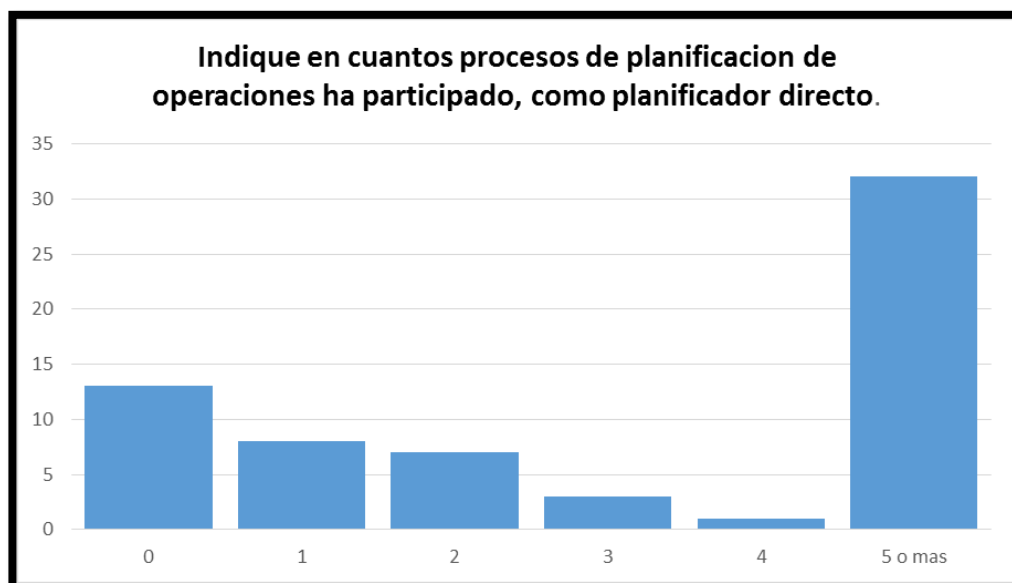


Figura 20 Indique en cuántos procesos de planificación de operaciones ha participado, como planificador directo. Tabla 12

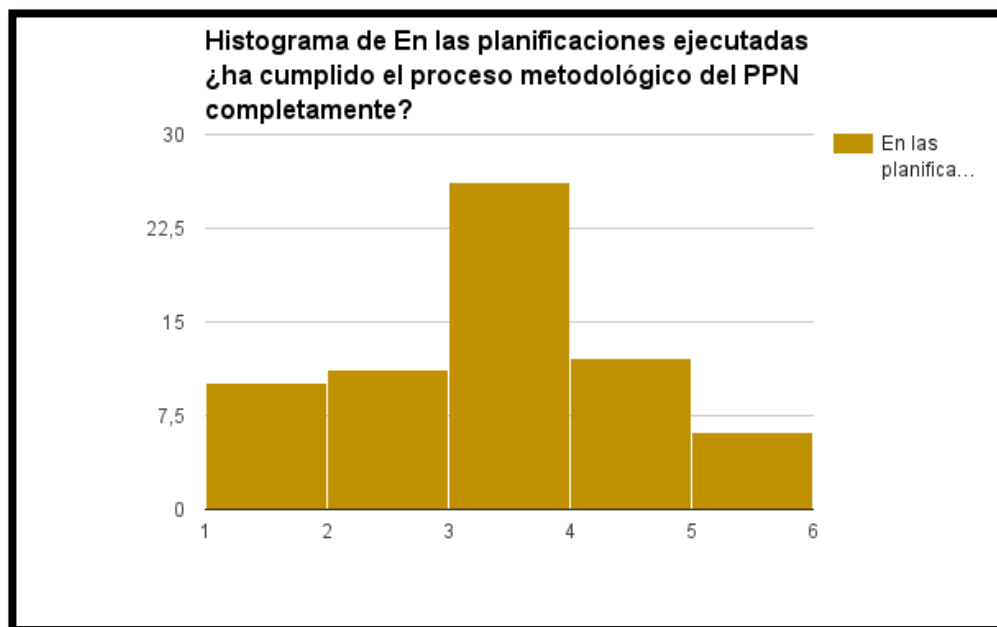


Figura 21 En las planificaciones ejecutadas ¿ha cumplido el proceso metodológico del PPN completamente?
Tabla 13

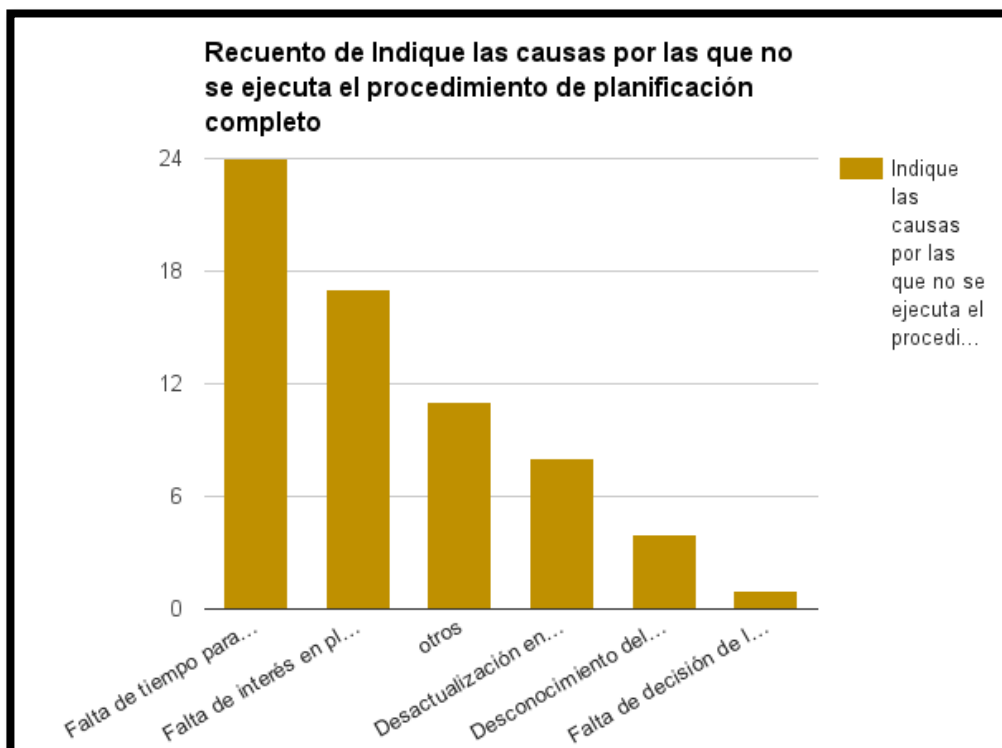


Figura 22 Indique las causas por las que no se ejecuta el procedimiento de planificación completo.

Tabla 14

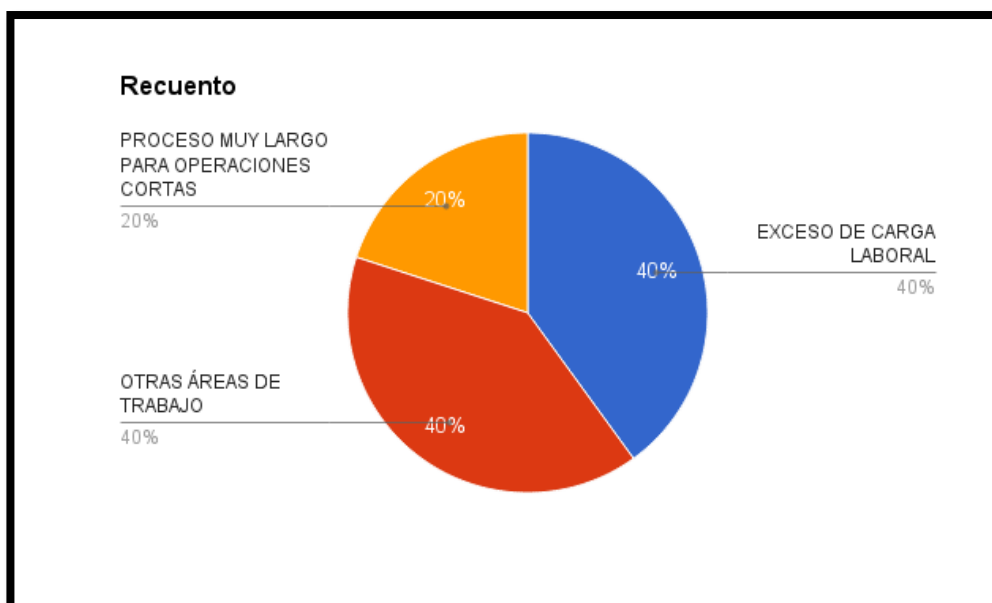


Figura 23 Si en la anterior pregunta colocó "otros", favor indicar cuál sería la causa? Sumario de respuestas
Tabla 15

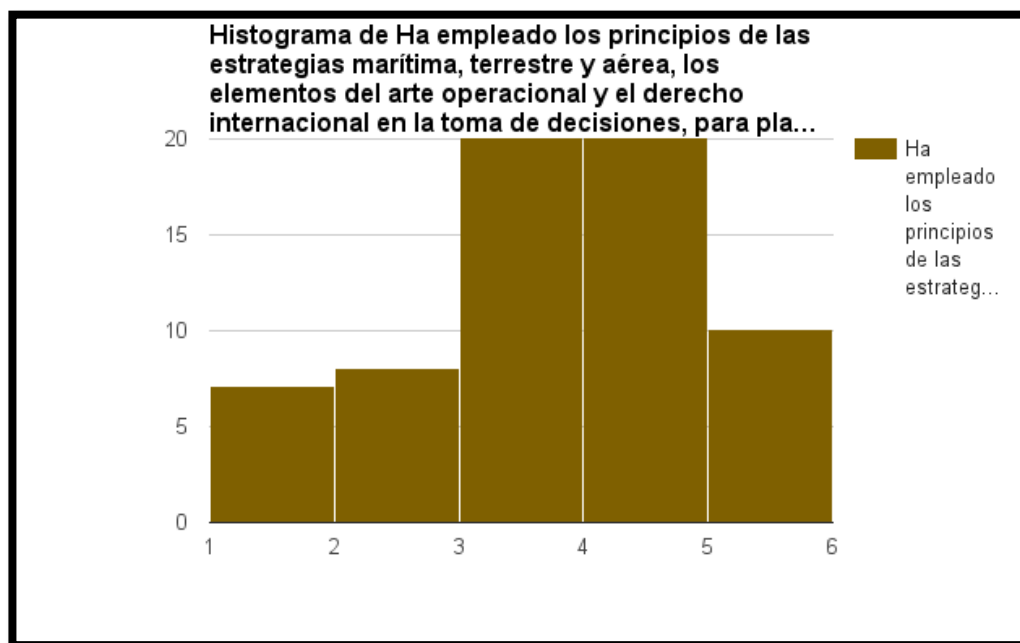


Figura 24 Ha empleado los principios de las estrategias marítima, terrestre y aérea, los elementos del arte operacional y el derecho internacional en la toma de decisiones, para planificación y conducción de las operaciones? Tabla 16

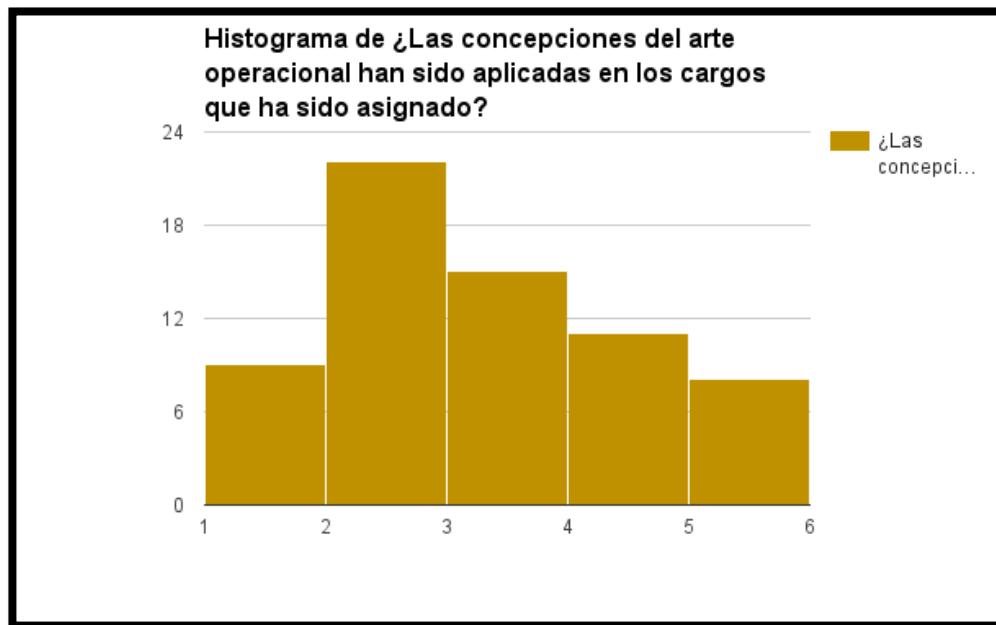


Figura 25 ¿Las concepciones del arte operacional han sido aplicadas en los cargos que ha sido asignado?
Tabla 17

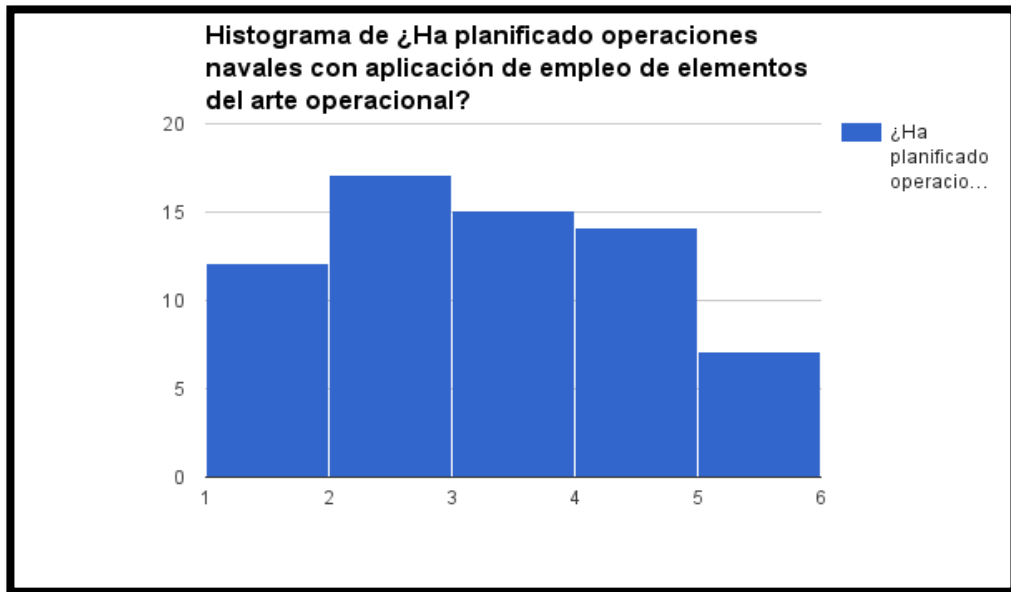


Figura 26 ¿Ha planificado operaciones navales con aplicación de empleo de elementos del arte operacional?
Tabla 18

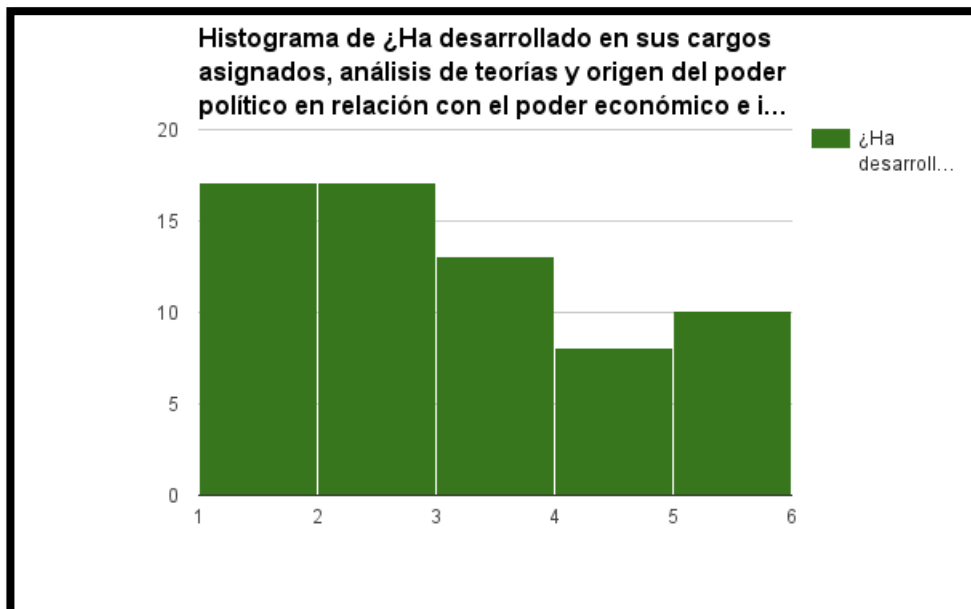


Figura 27 ¿Ha desarrollado en sus cargos asignados, análisis de teorías y origen del poder político en relación con el poder económico e ideológico con la defensa nacional? Tabla 19



Figura 28 ¿Ha logrado aplicar los conocimientos sociológicos militares con enfoque hacia la población civil, en sus cargos desempeñados? Tabla 20

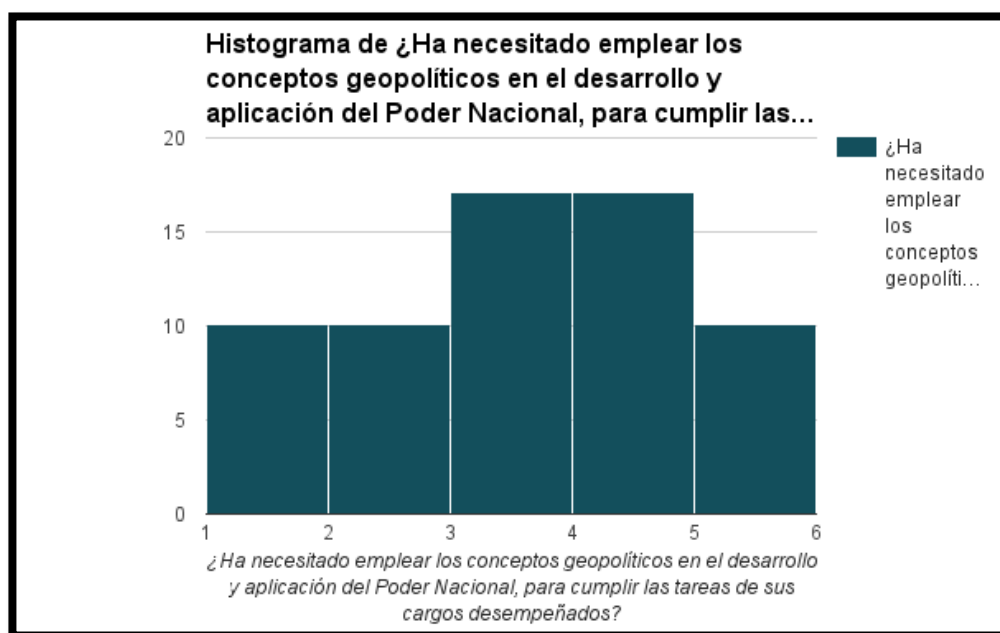


Figura 29 ¿Ha necesitado emplear los conceptos geopolíticos en el desarrollo y aplicación del Poder Nacional, para cumplir las tareas de sus cargos desempeñados? Tabla 21

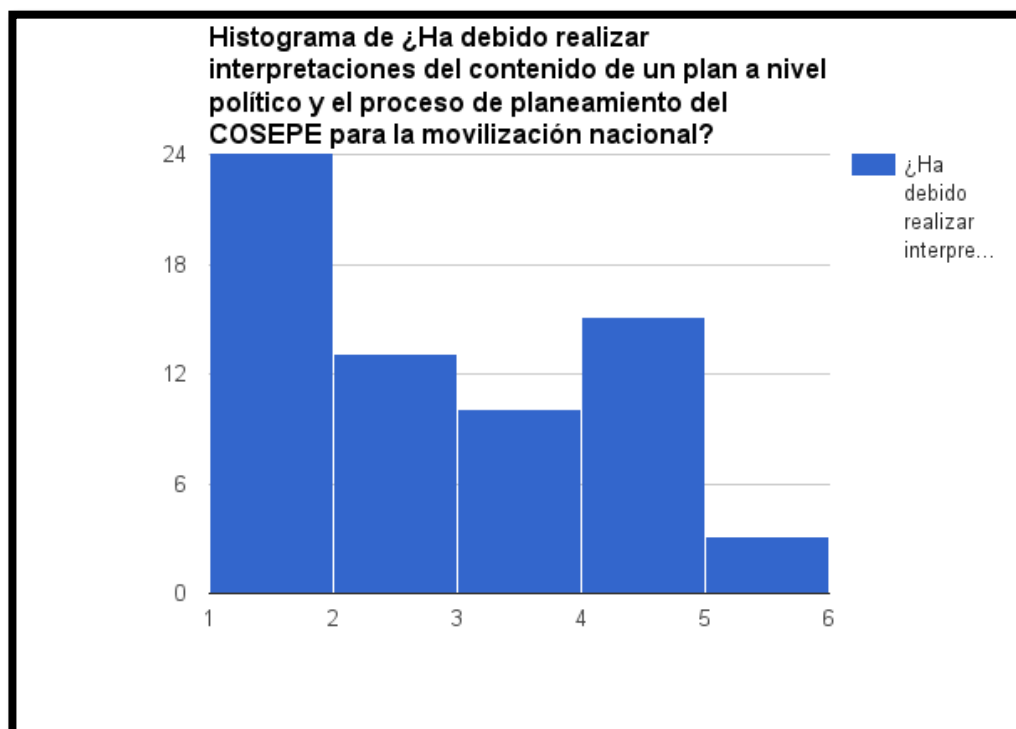


Figura 30 ¿Ha debido realizar interpretaciones del contenido de un plan a nivel político y el proceso de planeamiento del COSEPE para la movilización nacional? Tabla 22

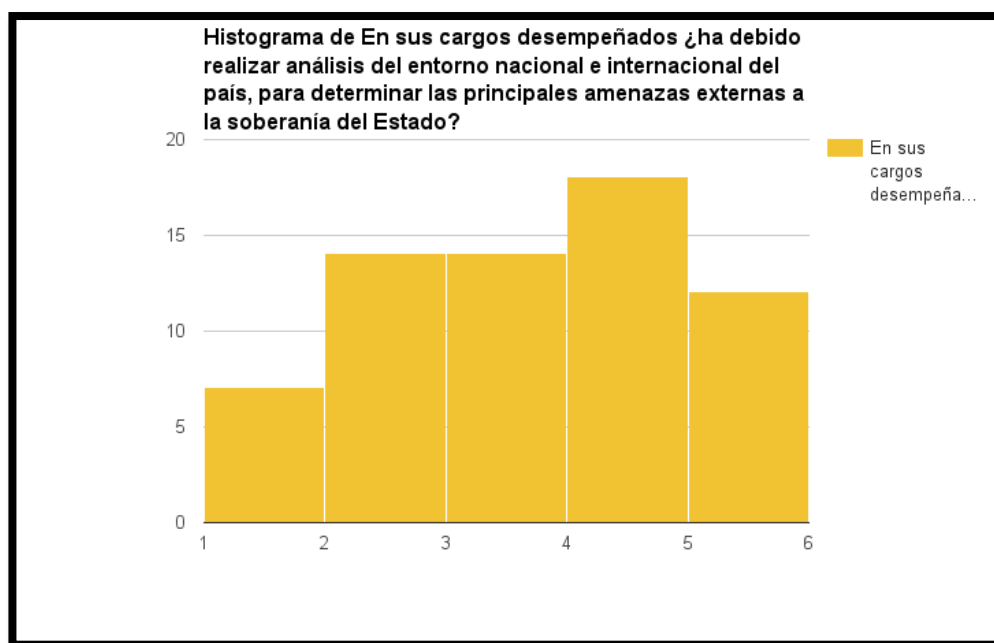


Figura 31 En sus cargos desempeñados ¿ha debido realizar análisis del entorno nacional e internacional del país, para determinar las principales amenazas externas a la soberanía del Estado? Tabla 23

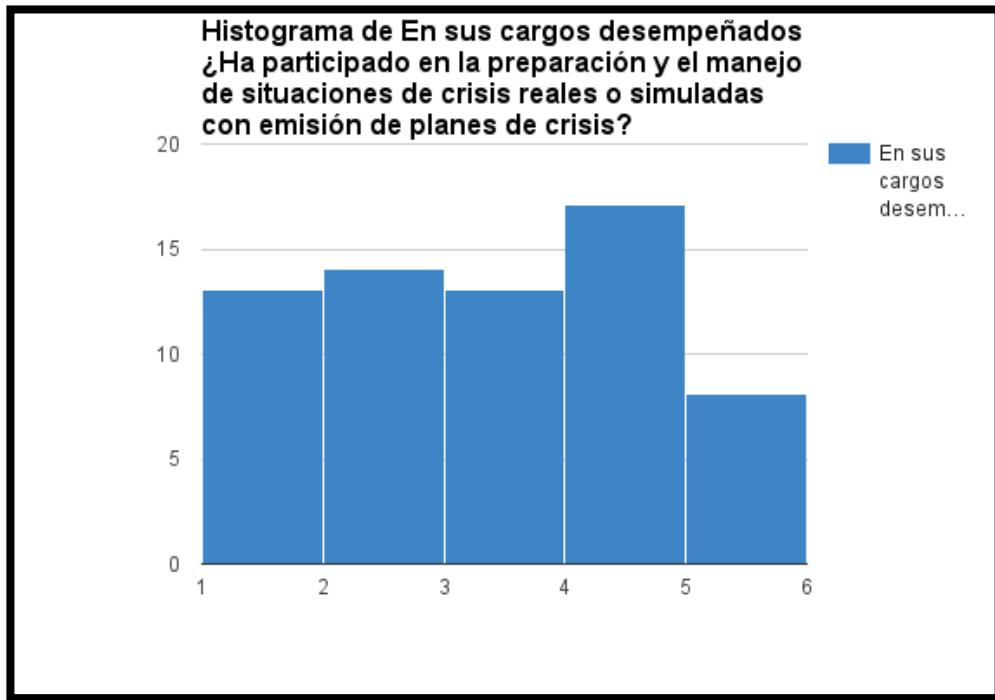


Figura 32 En sus cargos desempeñados ¿Ha participado en la preparación y el manejo de situaciones de crisis reales o simuladas con emisión de planes de crisis? Tabla 24

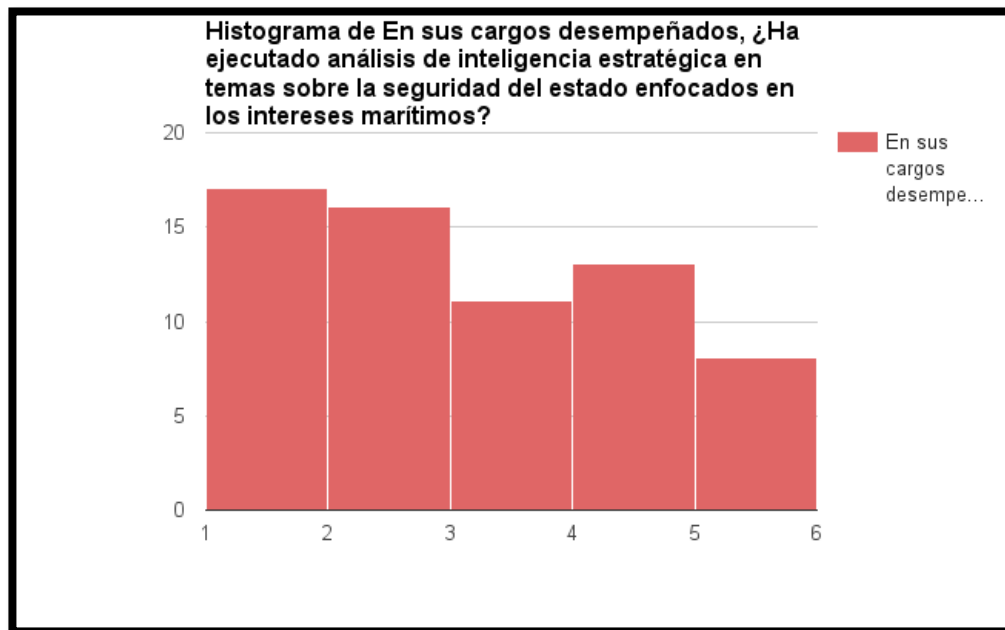


Figura 33 En sus cargos desempeñados, ¿Ha ejecutado análisis de inteligencia estratégica en temas sobre la seguridad del estado enfocados en los intereses marítimos? Tabla 25

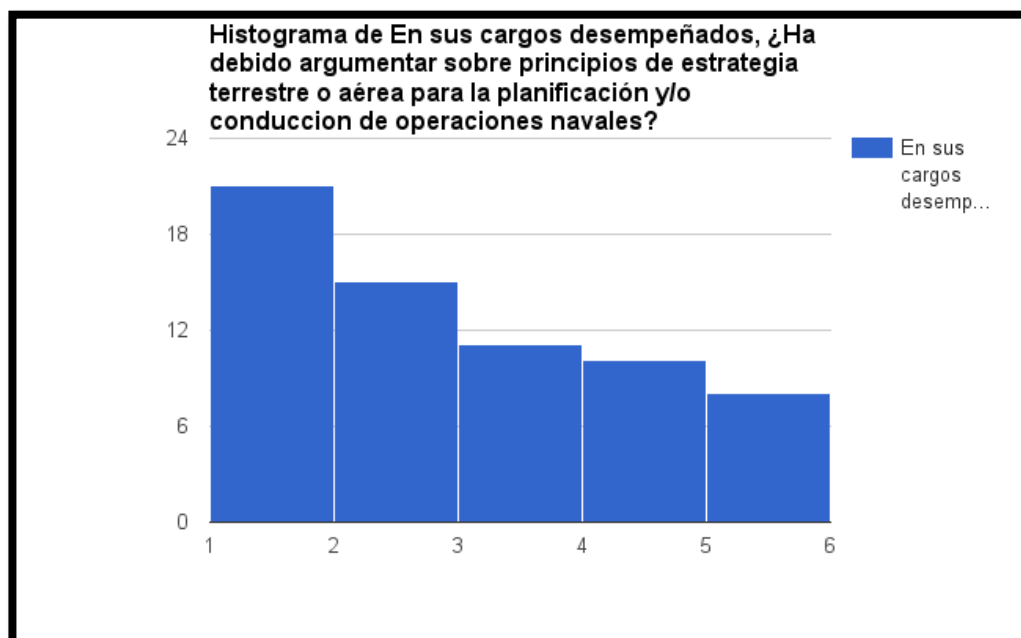


Figura 34 En sus cargos desempeñados, ¿Ha debido argumentar sobre principios de estrategia terrestre o aérea para la planificación y/o conducción de operaciones navales? Tabla 26

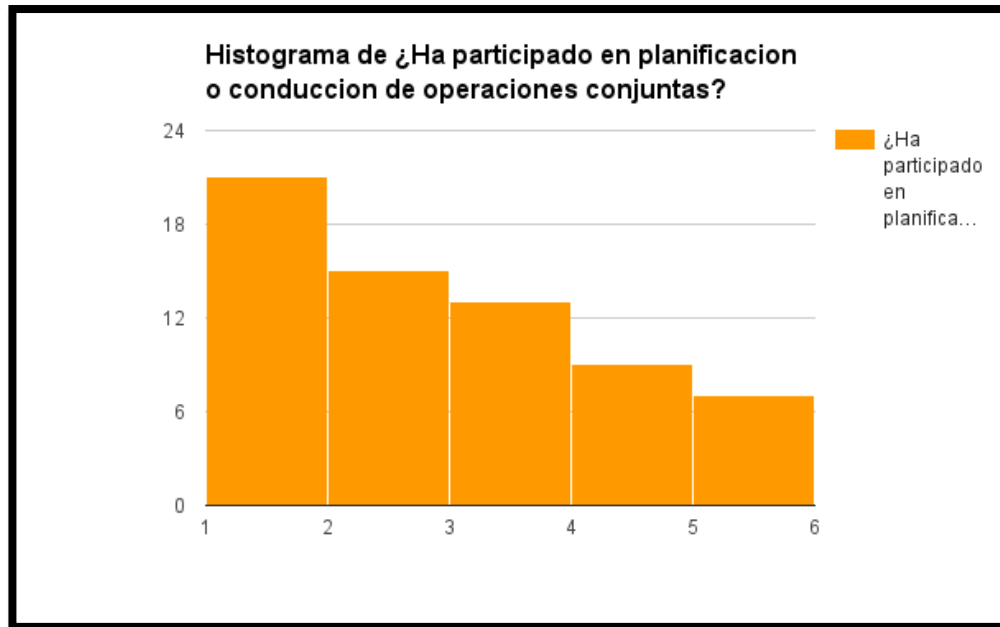


Figura 35 ¿Ha participado en planificación o conducción de operaciones conjuntas? Tabla 27

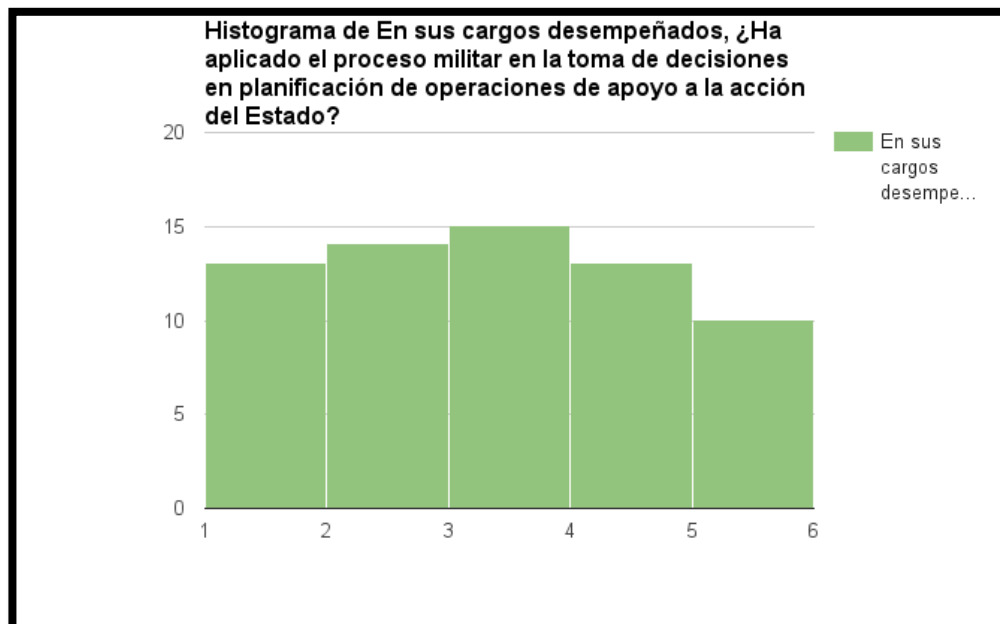


Figura 36 En sus cargos desempeñados, ¿Ha aplicado el proceso militar en la toma de decisiones en planificación de operaciones de apoyo a la acción del Estado? Tabla 28

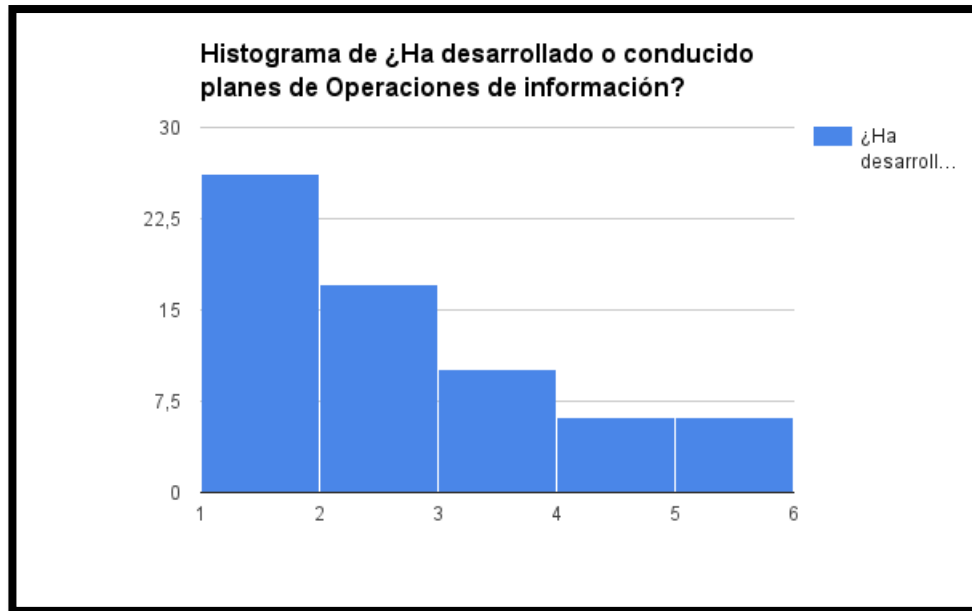


Figura 37 ¿Ha desarrollado o conducido planes de Operaciones de información? Tabla 29

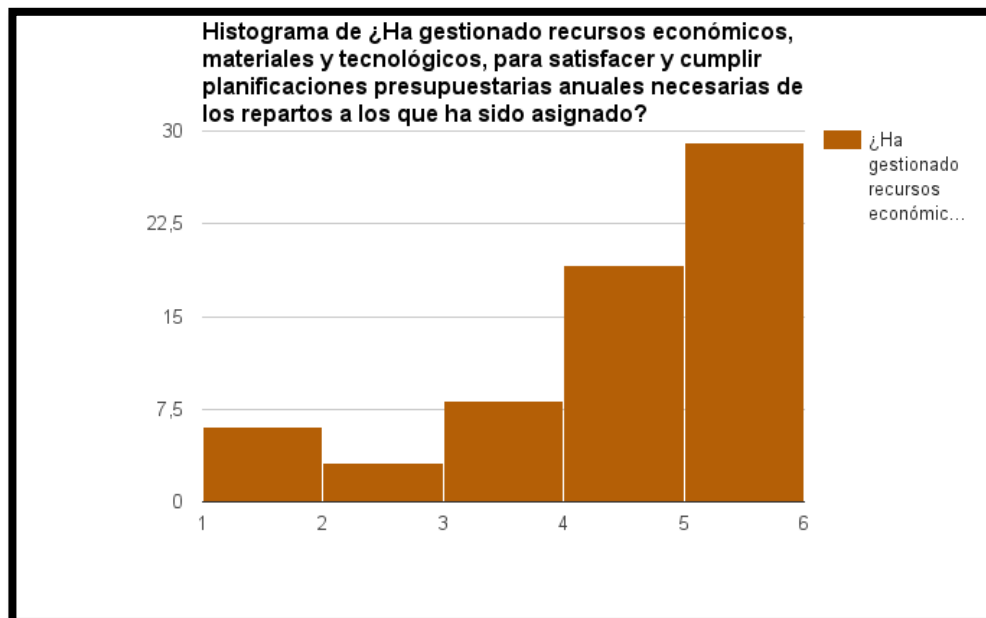


Figura 38 ¿Ha gestionado recursos económicos, materiales y tecnológicos, para satisfacer y cumplir planificaciones presupuestarias anuales necesarias de los repartos a los que ha sido asignado? Tabla 30

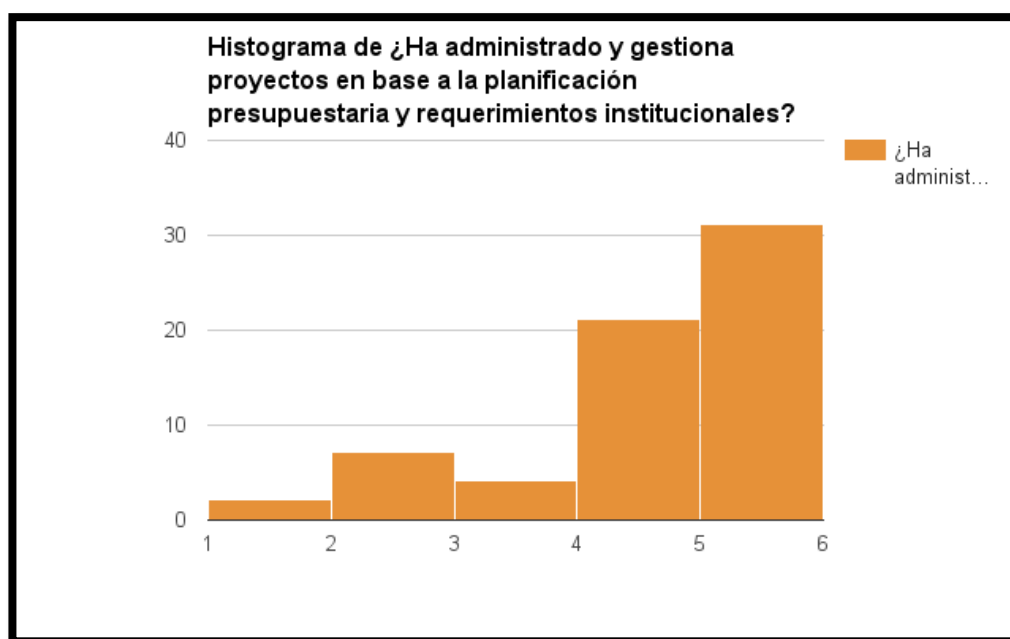


Figura 39 ¿Ha administrado y gestiona proyectos en base a la planificación presupuestaria y requerimientos institucionales?

Tabla 31

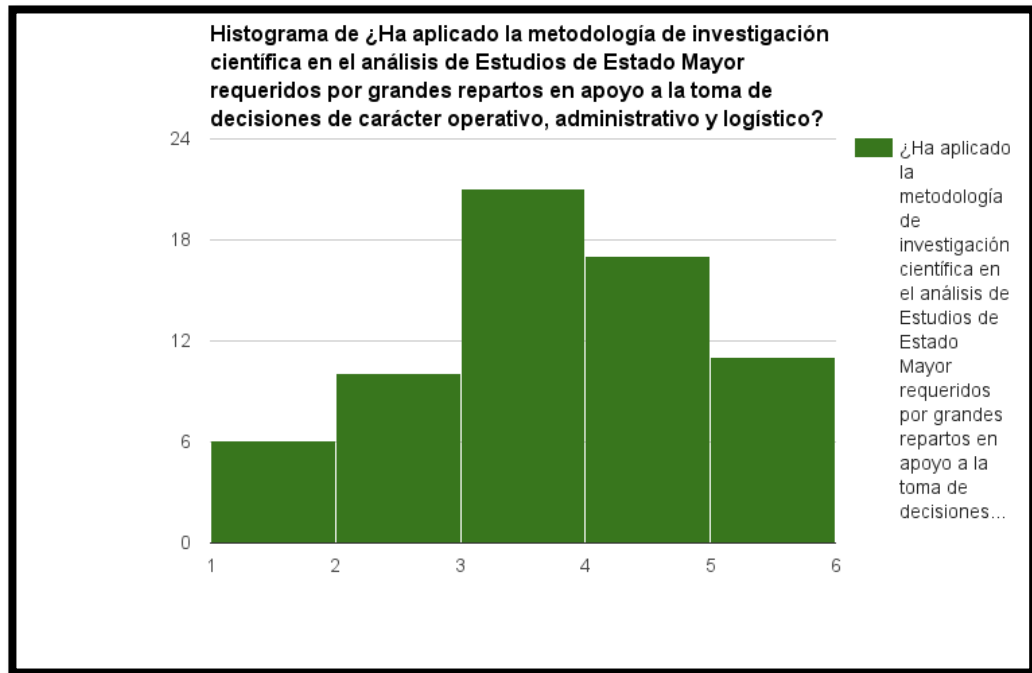


Figura 40 ¿Ha aplicado la metodología de investigación científica en el análisis de Estudios de Estado Mayor requeridos por grandes repartos en apoyo a la toma de decisiones de carácter operativo, administrativo y logístico? Tabla 32

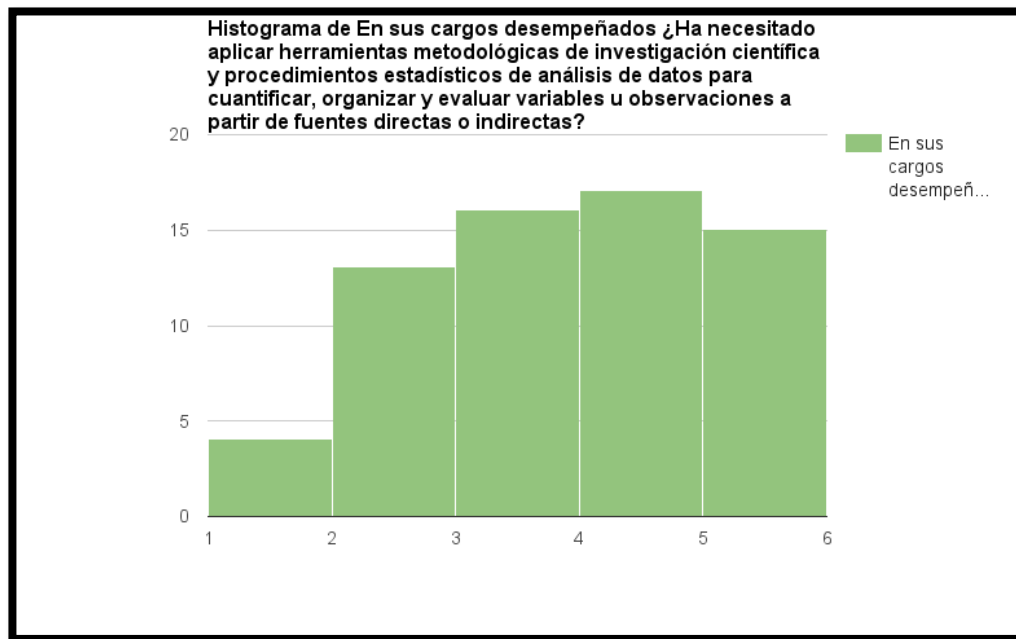


Figura 41 En sus cargos desempeñados ¿Ha necesitado aplicar herramientas metodológicas de investigación científica y procedimientos estadísticos de análisis de datos para cuantificar, organizar y evaluar variables u observaciones a partir de fuentes directas o indirectas? Tabla 33



Figura 42 ¿Ha realizado o participado en análisis prospectivos para determinar escenarios para la Armada del Ecuador? Tabla 34

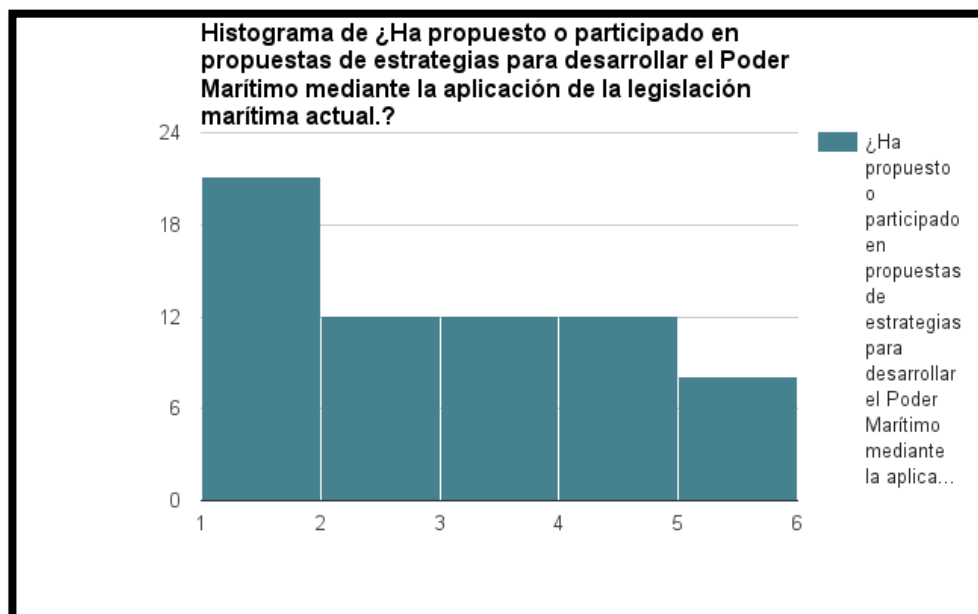


Figura 43 ¿Ha propuesto o participado en propuestas de estrategias para desarrollar el Poder Marítimo mediante la aplicación de la legislación marítima actual? Tabla 35

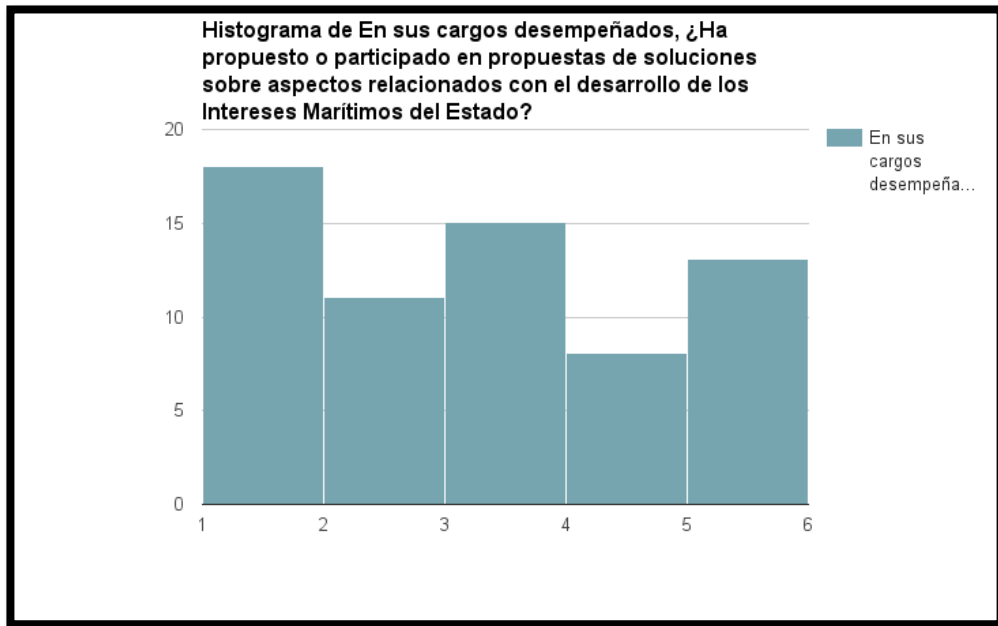


Figura 44 En sus cargos desempeñados, ¿Ha propuesto o participado en propuestas de soluciones sobre aspectos relacionados con el desarrollo de los Intereses Marítimos del Estado? Tabla 36

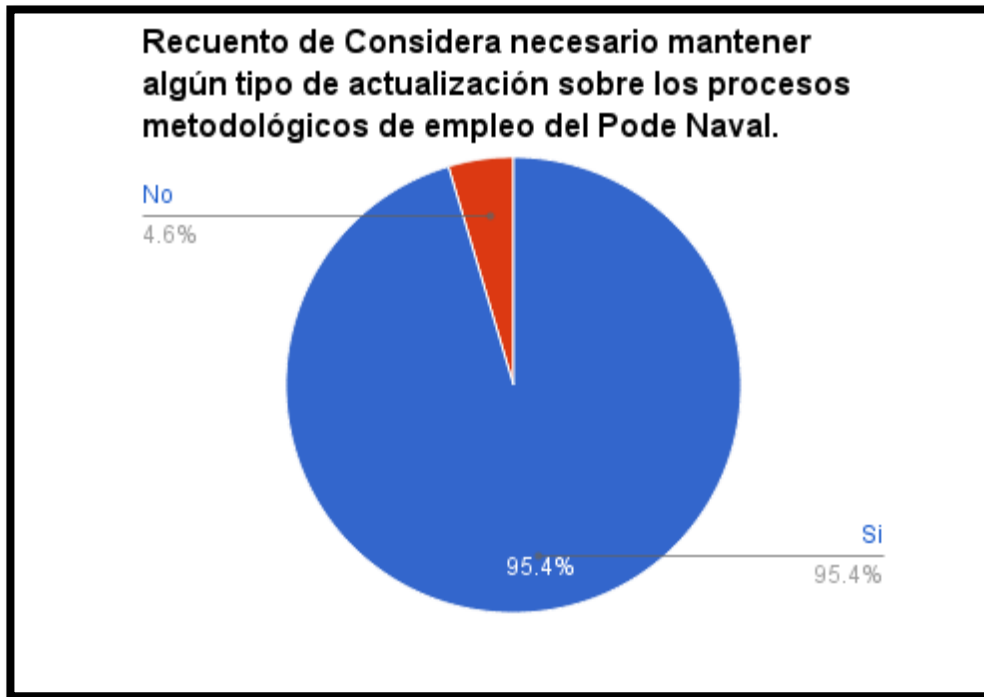


Figura 45 Considera necesario mantener algún tipo de actualización sobre los procesos metodológicos de empleo del Poder Naval. Tabla 37

Recuento de Referente a la pregunta anterior, indique en qué áreas requiere actualizaciones

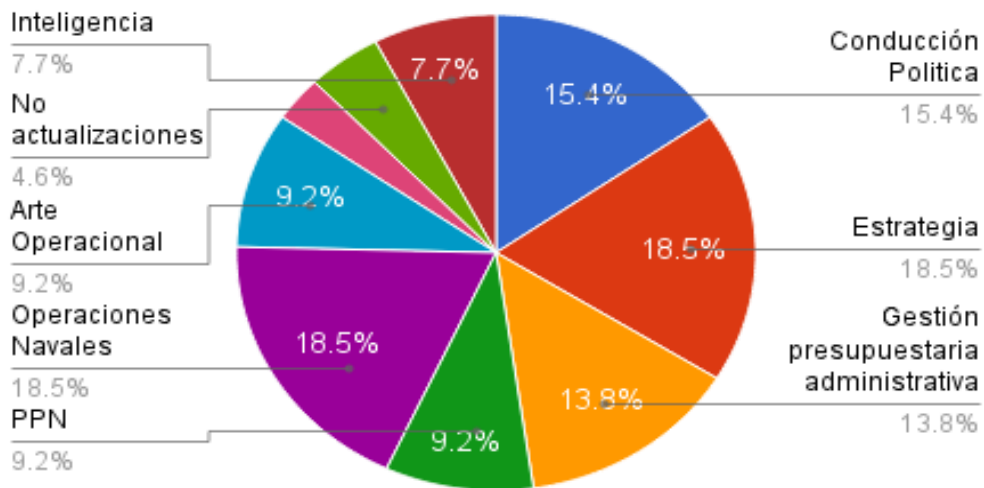


Figura 46 Referente a la pregunta anterior, indique en qué áreas requiere actualizaciones. Tabla 38

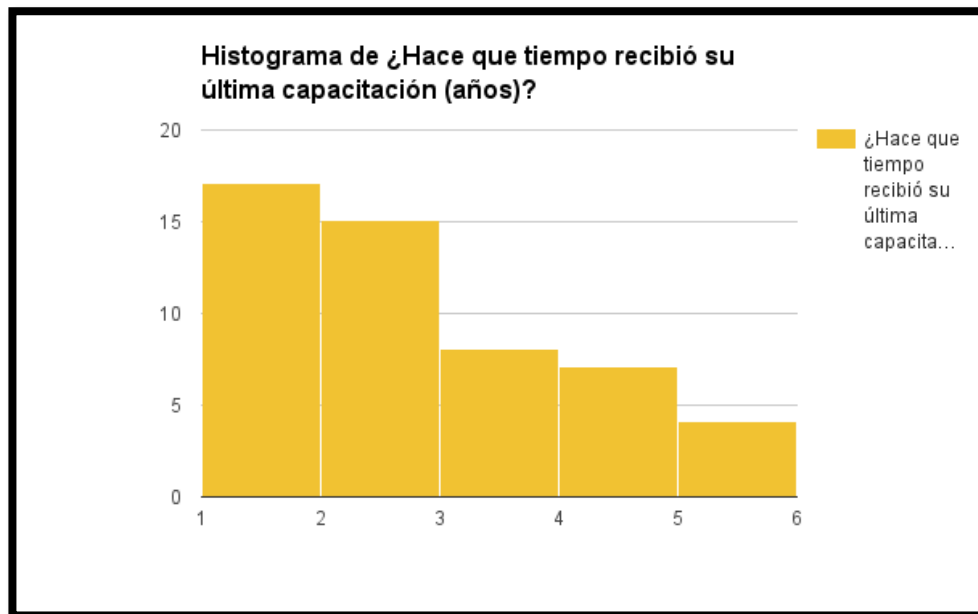


Figura 47 ¿Hace qué tiempo recibió su última capacitación (años)? Tabla 39

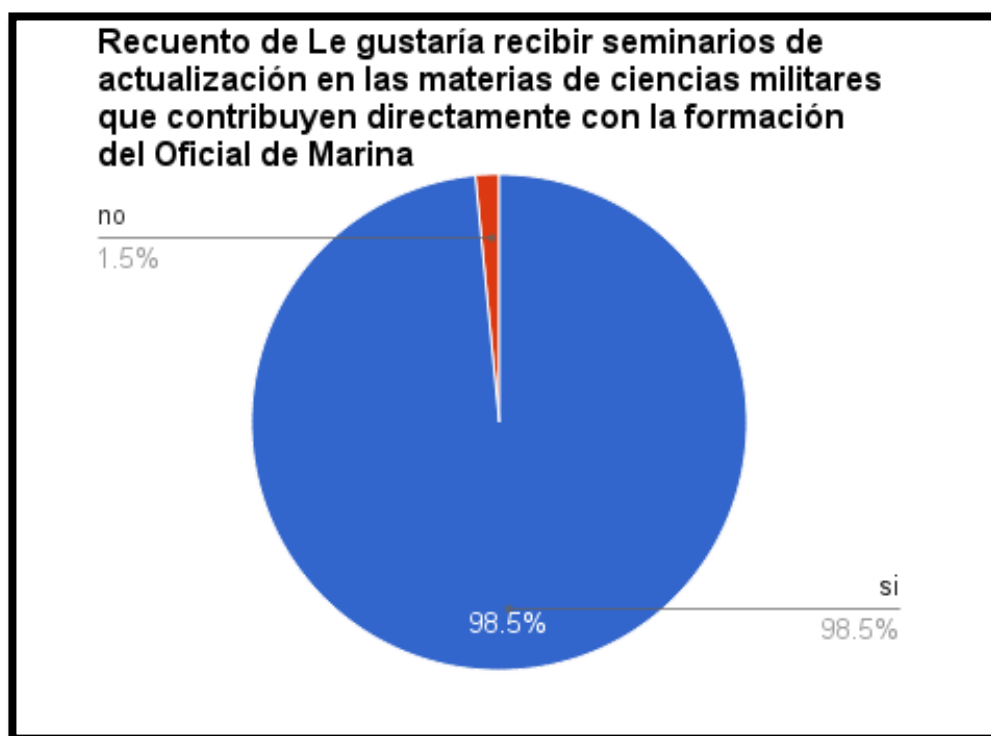


Figura 48 Le gustaría recibir seminarios de actualización en las materias de ciencias militares que contribuyen directamente con la formación del Oficial de Marina Tabla 40

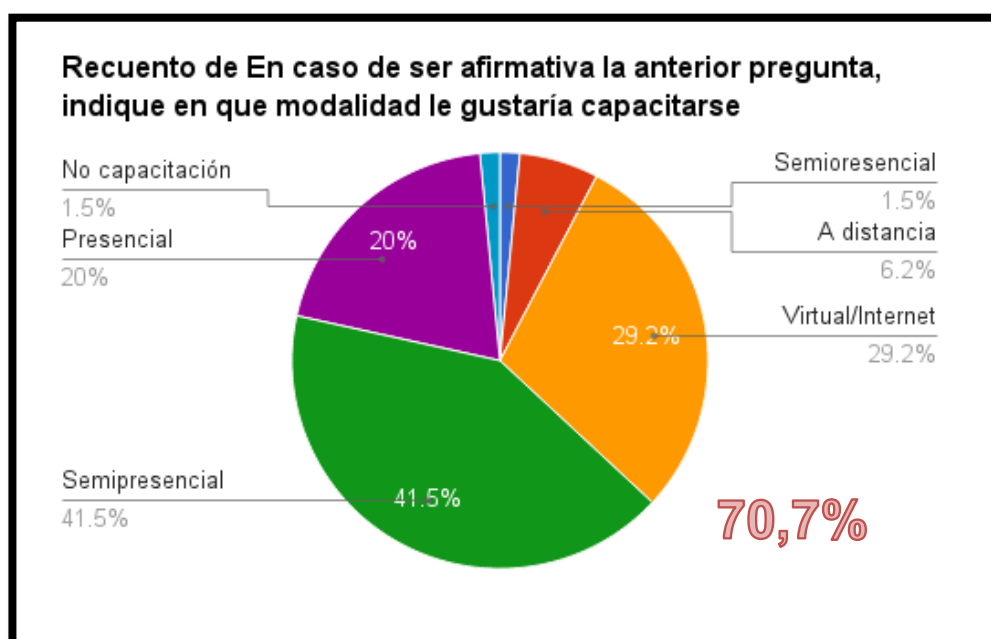


Figura 49 En caso de ser afirmativa la anterior pregunta, indique en qué modalidad le gustaría capacitarse Tabla 41

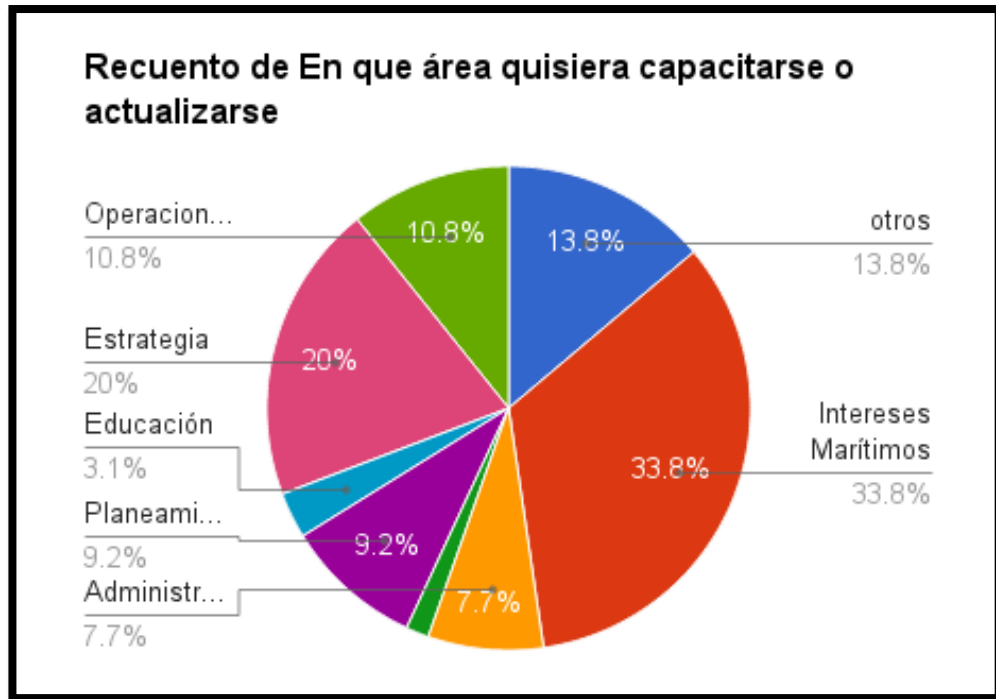


Figura 50 En qué área quisiera capacitarse o actualizarse Tabla 42

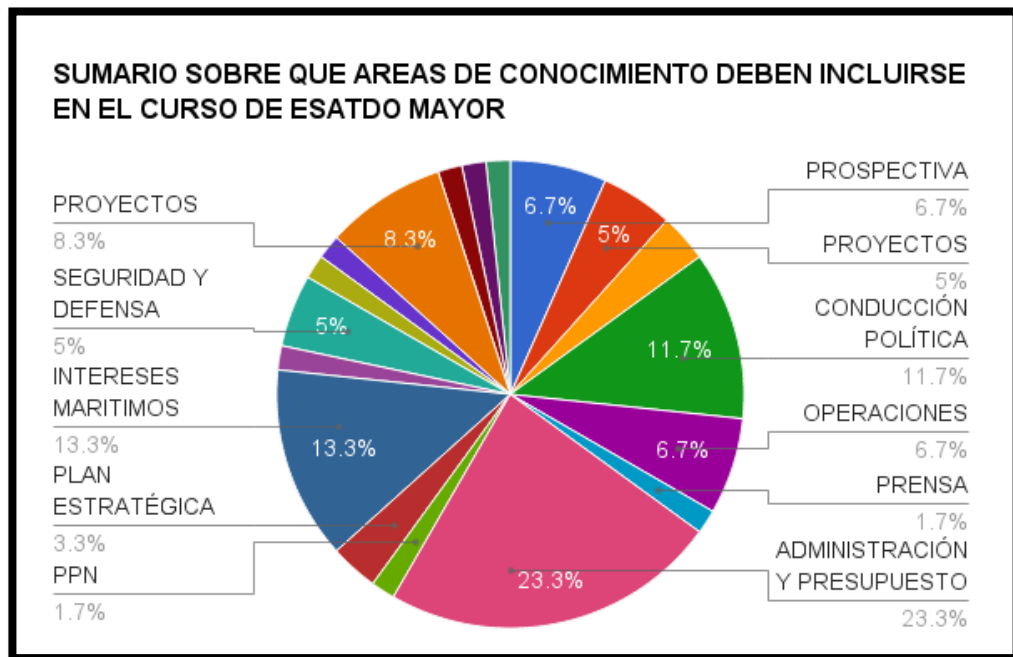


Figura 51 En base a su experiencia profesional en sus cargos desempeñados, ¿Qué área de conocimiento, gestión o administración considera usted debe incluirse en el Curso de Estado Mayor? Sumario de las respuestas dadas" Tabla 43