



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

**Magíster en Educación
Mención Gestión de Calidad**

Trabajo de Grado

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
Educativo del área docencia de la Escuela de
Suboficiales del Ejército de Chile.**

Profesor: Rocío Riffo San Martín

Alumna: Andrea Paduan N.

Santiago – Chile, mayo de 2021

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Marco teórico	8
Marco contextual	20
Diagnóstico Institucional	28
Análisis de Resultados	57
Plan de Mejoramiento	63
Bibliografía	66
Anexos	69

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado tiene como propósito desarrollar un diagnóstico institucional que derive en una propuesta de Plan de Mejoramiento en el área de docencia de la Escuela de Suboficiales del Ejército de Chile. Para tal objeto, se identificaron las principales áreas, dimensiones y criterios que conforman el área de docencia de esta institución de educación superior, tomando en consideración, las especificidades propias de un establecimiento educacional de carácter castrense.

Para el desarrollo del Diagnóstico Institucional se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias, como así mismo, se diseñaron instrumentos de recolección de datos apropiados para el objetivo general del presente Trabajo de Grado.

Por otra parte, las propuestas emanadas del Plan de Mejoramiento se encuentran en concordancia con las directrices del escalón superior como de las posibilidades técnicas y económicas que tanto el Ministerio de Defensa Nacional como el Ejército de Chile, provee a dicho Instituto Matriz.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Grado II se efectuó como parte de las iniciativas que viene desarrollando la Escuela de Suboficiales para garantizar un sistema educativo de calidad, implementando para aquellos planes de mejoramiento continuos de la calidad educativa que van en sintonía con las demandas sociales que se han erigido en dicha área.

Por tal motivo, se estructuró el presente trabajo de investigación como un complemento y apoyo a los esfuerzos que, desde el escalón superior, se viene desarrollando en esta área, teniendo como objetivo general efectuar un Diagnóstico Institucional y presentar un Plan de Mejoramiento Educativo del área docencia de la Escuela de Suboficiales del Ejército de Chile.

Para cumplir el objetivo general trazado se han planteado los siguientes objetivos específicos de trabajo:

- Efectuar un diagnóstico que refleje el estado actual de la Escuela de Suboficiales en el área de docencia.
- Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico por medio de la utilización de las dimensiones, criterios e indicadores declarados para Centros de Formación Técnica por parte de la Comisión Nacional de Acreditación.
- Elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo que recoja las debilidades y fortalezas detectadas durante las etapas de diagnóstico y análisis.

El presente estudio se optó por desarrollar con un enfoque multimetodológico, incorporando elementos cualitativos y cuantitativos que permitieron alcanzar el objetivo propuesto y obtener una visión más profunda de la realidad del proceso educativo del Clase de Ejército desde el área docente, con la intención de orientarse de mejor forma al cambio y la transformación del fenómeno de estudio.

En términos generales se desarrolló distintas tareas en forma paralela, relacionadas, coherentes y coordinadas con los distintos estamentos que abordaron el presente estudio. Lo anterior, con el propósito de dar un ordenamiento lógico de las actividades que se desprenden de este estudio, como asimismo el de realizar un análisis y proposición de los cambios que se deberían abordar para la elaboración del mencionado diagnóstico.

Metodológicamente en el campo de la educación, donde se enmarca este estudio, no se reduce sólo al análisis de la información recogida, sino que en función de esa información deben identificarse las cuestiones realmente importantes que sean susceptibles de mejora. Como señalan diferentes autores (Bisquerra 2004; Pérez 2011), el objetivo principal de los estudios en educación es investigar la realidad para comprenderla, mejorarla y transformarla.

En este contexto, el trabajo que demanda el presente estudio adquiere un alto grado de relevancia para la formación y calidad educativa del futuro Clase de Ejército, debido al contexto social en el cual se le dio inicio, configurado por una permanente demanda social respecto a la calidad educativa que deben demostrar los establecimientos de educación superior en el país.

Consecuente con lo anterior, se realizó en primera instancia varias reuniones informativas con: autoridades del Ejército, todo el personal del instituto, alumnos, personal de Suboficiales y Suboficiales Mayores en calidad de retiro, con el fin que se sientan participes del proceso investigativo, integrados y con derecho a opinión en el tema en cuestión. En forma paralela se definió coordinar a través de la División Educación para identificar y medir los distintos impactos que se puedan producir al interior de la institución, proponiendo coordinadamente los cambios pertinentes.

Para ello, se efectuó un estudio del estado del arte “externo” que considere entre otros, la formación de Clases y Suboficiales pertenecientes a ejércitos de

países amigos, diseños docentes de otras escuelas de Suboficiales de las FF. AA de Chile y Centros de Formación Técnica acreditados por la CNA – Chile. Del mismo modo, se analizó la experiencia “interna” de la institución, como la llevada a cabo por la Escuela Militar, que nos permitió conocer la realidad existente, sacar experiencias y utilizarla como información que oriente el presente diagnóstico institucional. Además, poder estar al tanto del escenario al interior de los CFT (Centros de Formación Técnica) a nivel nacional y obtener información actualizada disponible que sean beneficiosas para el desarrollo del estudio.

Por otra parte, gracias al método de encuestas, que mediante la aplicación de cuestionarios destinados a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o personas de un colectivo determinado que tienen las características requeridas por el problema definido, se pudo obtener una cantidad considerable de opiniones, actitudes, hechos y sugerencias que los encuestados nos lograron proporcionar a partir de su propia experiencia.

La aplicación de este tipo de herramientas metodológicas nos permitió una gran economía de tiempo, esfuerzos y recursos al realizarlo por la red interna del instituto, internet u otro, y al mismo tiempo, fue fácilmente interpretable y cuantificable por medios informáticos. Por consiguiente, se identifican a las siguientes autoridades y personas que representaron agentes claves para la recolección de información:

- Ex directores del instituto.
- Cdtes de URs y Brigadas.
- Directores de las Escuelas de las armas, Servicios y Aviación de Ejército.
- Oficiales, personal de planta, profesores civiles y militares, administrativos y alumnos del instituto.
- Suboficiales y Suboficiales Mayores en retiro.
- Alumnos de I y II año de escuela.

Consecuentemente, se retroalimentó con los resultados obtenidos en el informe del Estado del Arte de la formación de los futuros Clases de Ejército, las entrevistas y encuestas aplicadas a agentes formadores claves del proceso formativo, los resultados del informe de Seguimiento al egresado y la revisión documental tanto a nivel institucional como nacional.

Finalmente, con la información recopilada se procedió a analizarla y estructurarla según las dimensiones, criterios e indicadores que establece la Comisión Nacional de Acreditación, para el área de docencia, para los establecimientos de educación superior clasificados por ley como Centros de Formación Técnica, clasificación que le corresponde a la Escuela de Suboficiales por el título técnico nivel superior que le encomienda el Ejército de Chile y la Constitución de la República para la formación de los futuros Clases de Ejército.

MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico que configura nuestra evaluación diagnóstica y que sustenta posteriormente el Plan de Mejoramiento para la Escuela de Suboficiales, está configurado por dos vías de información de literatura actualizada y pertinente que poseen una relación directa con los objetivos trazados: Un enfoque institucional, basado en la literatura que respalda el funcionamiento educacional del Ejército de Chile); y un enfoque académico, fundamentado en trabajos que orientan el desarrollo de investigaciones educativas en el ámbito de la gestión de la calidad en establecimientos educacionales.

Respecto al primero, hay que señalar que en Chile las instituciones de educación superior pertenecen a tres categorías: Universidades, Institutos Profesionales (IPS) y los Centros de Formación Técnica (CFTs). La duración de los cursos depende del tipo de institución. En este sentido, la educación profesional militar obedece al marco jurídico que es regulado por el Sistema de Educación Nacional. Las escuelas y academias están reconocidos por ley y facultadas para otorgar títulos. Además, las academias (Academia Militar y Academia Politécnica) otorgan grados académicos en estudios inherentes a su naturaleza, lo que constituye un reconocimiento legal y doctrinario importante al momento de definir la calidad de la educación superior que se imparte en las Fuerzas Armadas.

La educación superior militar genera las estructuras institucionales necesarias y las propuestas educacionales que garantizan su calidad y su equivalencia con el nivel de la educación superior chilena, desarrollando actividades docentes, de investigación y extensión de nivel superior, otorgando títulos técnicos de nivel superior, títulos profesionales, toda clase de grados académicos, en especial los de licenciado, magíster y doctor. La finalidad de la educación militar “es preparar al personal de las Fuerzas Armadas para la defensa de la patria y la mantención de la paz, contribuyendo de esta manera al desarrollo nacional” (Ejército de Chile, 2011, p.16).

Por tal motivo, la misión educacional de las Fuerzas Armadas es impartir docencia y desarrollar investigación y extensión docente de nivel superior, cuyo propósito es la formación intelectual, moral y física de sus miembros profesionales y técnicos para el cumplimiento de las funciones que le encomienda el Art. 101 de la Constitución Política de la República, el cual señala que “las Fuerzas Armadas y Carabineros, como cuerpos armados, son esencialmente obedientes y no deliberantes. Las fuerzas dependientes de los Ministerios encargados de la Defensa Nacional y de la Seguridad Pública son, además, profesionales, jerarquizadas y disciplinadas” (Constitución Política de Chile, 2010, p.62).

La particular misión de las Fuerzas Armadas en un modelo institucional caracterizado, entre otros aspectos, “por la entrega vocacional de sus integrantes, oficiales y suboficiales al servicio profesional; por un marcado sentido de la cohesión social en torno a sus instituciones, define el quehacer y la entrega de cada uno de sus hombres y mujeres en relación con sus funciones” (Ejército de Chile, 2011, p.17).

Para lograr el objetivo de formación que interesa a las Fuerzas Armadas, se considera al personal como el capital más importante, por consiguiente, a él se le destinan los mayores esfuerzos. Las Fuerzas Armadas poseen un equipo de profesionales especialistas en educación que orientan sus procesos de formación, mediante la planificación curricular de cursos, respaldados por una planificación estratégica, impulsada por un Sistema Docente y un Sistema de Capacitación.

Como valor estratégico, la educación militar, es considerada como una herramienta cultural, profesional clave para realizar los cambios fundamentales que demandan la modernización y la transformación de las Fuerzas Armadas. Estos cambios integran cuatro conceptos que estructuran el quehacer educativo de las instituciones armadas, los que se definen de la siguiente forma:

CONCEPTOS	CARACTERÍSTICAS
Educación integral.	Implica una orientación centrada en la persona, que considera en el proceso de formación profesional todas las dimensiones humanas: cognitiva, afectiva, actitudinal, volitiva y física.
Educación al servicio de la formación de líderes.	Se orienta al fortalecimiento ético y de carácter, que les permita a los profesionales militares enfrentar escenarios caracterizados por la incertidumbre y el alto riesgo. En ello, enfatiza el desarrollo de las virtudes morales, como indispensable para los hombres de armas, quienes tienen como misión fundamental la defensa de los intereses del país y sus conciudadanos.
Educación permanente o continua a lo largo de toda la vida.	Busca que el proceso educativo sea gradual y que interactúe de manera interrelacionada en la carrera militar. Este proceso se concreta mediante cursos, capacitaciones, perfeccionamiento y actualizaciones, utilizando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), que apoyen la preparación del personal en su desempeño profesional.
Educación de calidad.	Como un concepto pluridimensional que comprenda todas sus funciones y actividades: enseñanza, programas docentes, de capacitación, investigación, becas, personal, alumnos, instalaciones y equipamiento. Una autoevaluación interna y un examen externo realizado con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados, son esenciales para la mejora de la calidad.

Cuadro N° 1 “Conceptos del quehacer educativo de las Fuerzas Armadas”

Ahora bien, estos cambios se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales que enmarcan la labor educacional de toda la Fuerzas Armadas. En este sentido, a nivel general podemos mencionar la Ley N° 18.948 Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas de 1990. Esta Ley determina las normas básicas respectivas de los miembros de la Fuerzas Armadas, así como las normas básicas referidas a la carrera profesional, incorporación a sus plantas, previsión, antigüedad, mando, sucesión de mando y presupuesto de las Fuerzas Armadas. Lo anterior, considera que, la incorporación a las plantas y dotaciones de las Fuerzas Armadas, solo podrá hacerse a través de sus propias escuelas, con excepción de los escalafones profesionales y de empleados civiles que la Ley ha determinado.

Lo fundamental de esta Ley es que dispone la concordancia de los planes y programas de estudio con el quehacer inherente a la propia competencia educacional y profesional. Además, reconoce que los títulos profesionales, grados académicos y títulos técnicos de nivel superior, de los institutos de educación superior de las Fuerzas Armadas, serán equivalentes para todos los efectos legales a los de otras instituciones de educación superior tales como las universidades y otros.

Derivado de lo anterior, señala también que las Fuerzas Armadas deberán mantener programas de capacitación de su personal acorde con sus necesidades institucionales, de lo cual dependerá la eficiencia de dichas instituciones y fundamentalmente mantenerse actualizadas y en conformidad con los tiempos que se viven. Lo anterior faculta a sus instituciones para actuar como organismos técnicos de capacitación. Finalmente, declara que la capacitación tiene carácter de permanente y absoluta relación con el presupuesto de la nación y además, posibilita al personal de las FAs el acceso a becas nacionales y extranjeras.

Otro documento relevante para poder comprender el funcionamiento legal de las instituciones educacionales de las Fuerzas Armadas se compone por la Ley N°

20.370 General de Educación (LGE) de 2009, refundida por el DFL N° 2 de 2010. Esta Ley representa el marco para una nueva institucionalidad de la educación en Chile. Deroga la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) en lo referente a la educación general básica y media; y mantiene la normativa respecto a la educación superior en el Título III. Reconocimiento Oficial del Estado a las Instituciones de Educación Superior.

Los principios que inspiran esta Ley, además de los establecidos en la Constitución Política de la República y los tratados internacionales, son: universalidad y educación permanente, calidad de la educación, equidad del sistema educativo, autonomía, diversidad, responsabilidad, participación, flexibilidad, transparencia, integración, sustentabilidad e interculturalidad.

Según el artículo N° 52, "el Estado, reconocerá oficialmente las siguientes instituciones de educación superior:

- a) Universidades.
- b) Institutos profesionales.
- c) Centros de formación técnica.
- d) Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos; Academias de Guerra y Politécnicas; Escuelas de Armas y Especialidades de la Fuerzas Armadas, Escuela Técnica Aeronáutica de la Dirección General de Aeronáutica Civil; Academia de Ciencias Policiales de Carabineros de Chile; Escuelas Matrices de Oficiales de las Fuerzas Armadas; Escuela de Carabineros, Escuela de Suboficiales de Carabineros de Chile y Escuela de Investigaciones Policiales e Instituto Superior de la Policía de Investigaciones de Chile" (Ley N° 20.370).

Coherente con la letra d) del artículo anterior, el Art. 54, inciso 3°, expresa que "los establecimientos de educación superior se regirán en cuanto a su creación, funcionamiento y planes de estudio, por sus respectivos reglamentos orgánicos y de funcionamiento y se relacionarán con el Estado a través del Ministerio de

Defensa Nacional" (Ley N° 20.370). En este sentido, se señala en el Párrafo 5°, del Reconocimiento Oficial de los títulos y grados que otorgan los establecimientos de educación superior de las FAs dependientes del Ministerio de Defensa Nacional, se señala que "los establecimientos de educación superior de las Fuerzas Armadas, de la Dirección General de Aeronáutica Civil y de Carabineros desarrollan actividades docentes, de investigación y de extensión de nivel superior, cuyo objetivo fundamental es formar profesionales y técnicos con los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las funciones que les encomienda el artículo 101 de la Constitución Política de la República de Chile" (Ley N° 20.370).

Pero no debemos olvidar, como hemos señalado tangencialmente, que el sistema educativo de las Fuerzas Armadas presenta una característica propia, inherente a las particularidades de la función Defensa, sujeto a los siguientes rasgos generales:

- Sus academias podrán otorgar, además de títulos profesionales, toda clase de grados académicos, en especial los grados de licenciado, magíster y doctor en los ámbitos inherentes a sus respectivos quehaceres profesionales.
- Las escuelas matrices de las Fuerzas Armadas podrán otorgar títulos profesionales propios de la especificidad de su función militar, según sea el caso, de acuerdo con la naturaleza de la enseñanza impartida y en el ámbito de su competencia.
- Las escuelas de armas y especialidades de las Fuerzas Armadas, podrán otorgar títulos técnicos de nivel superior, según corresponda a la naturaleza de la enseñanza impartida y del ámbito de su competencia.
- Conforme con los Arts. 83 y 84 de la LGE (2009), los títulos y grados que otorguen los establecimientos de las Fuerzas Armadas serán equivalentes, para todos los efectos legales, a los de similares características, que otorguen las otras instituciones de educación superior reconocidas por el Estado (Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica).

- Los órganos educativos de las Fuerzas Armadas, en la estructura jerárquica de cada institución, gozan de autonomía para su organización y funcionamiento. Se relacionan con el Estado por medio del Ministerio de Defensa Nacional.

Como se puede apreciar la educación superior de las Fuerzas Armadas tiene su equivalencia en los títulos y grados del ámbito civil, lo cual podemos graficar con la siguiente ilustración.

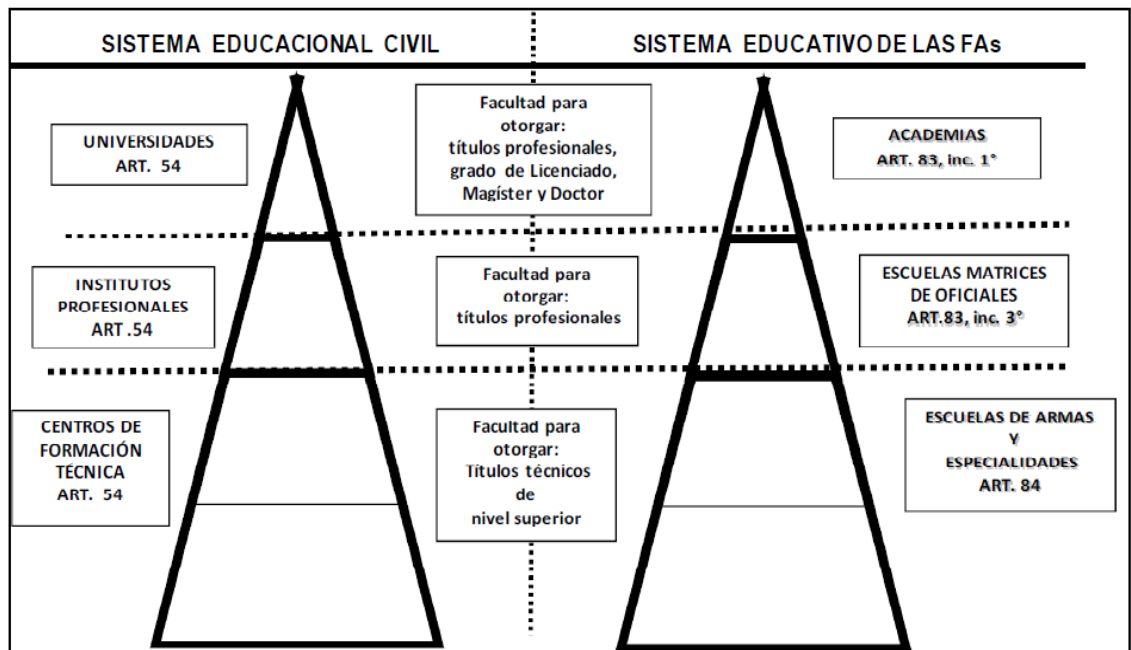


Ilustración N°1 “Comparación títulos y grados en la enseñanza superior en Chile.” Fuente: (Ejército de Chile, 2012)

Por último, debemos mencionar dos documentos específicos que regulan de manera interna el funcionamiento de las instituciones educativas de las Fuerzas Armadas. En primer lugar, el DFL. N° 1 (G) Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas, de 1997 (Ministerio de Defensa Nacional, 1997), que establece los procedimientos legales y normativos para el ingreso de los oficiales y cuadro permanente a las instituciones de las Fuerzas Armada. Además establece que los oficiales egresarán de las escuelas matrices. Ciertas categorías de oficiales de los servicios se reclutarán preferentemente entre el personal del cuadro permanente o

desde profesionales civiles, incorporándose a la Institución desde cursos formativos en las Escuelas Matrices. Asimismo, establece que el cuadro permanente sólo tendrá su origen en la Escuela de Suboficiales, de Grumetes o Especialidades.

En segundo lugar, el DNL-350 Reglamento de la Educación en las Fuerzas Armadas (Ministerio de Defensa Nacional, 2003) señala que para el cumplimiento de la misión de las Fuerzas Armadas es fundamental que la totalidad del quehacer de cada institución alcance durante la paz las capacidades de combate para los momentos de crisis o conflictos. Para tal efecto, este reglamento, aprobado por el Ministerio de Defensa y el Presidente de la República el año 2003, tiene por finalidad establecer una normativa conjunta respecto a la formación, capacitación y perfeccionamiento de su personal. Además, considera la estructuración de un sistema educacional que tenga por objetivos fundamentales satisfacer las necesidades de formación militar, ética, técnica-especializada y física del personal, orientada al desempeño óptimo en la Institución y sus inquietudes de superación profesional para contribuir a la superación de los individuos. En virtud de ello, este decreto determina las normas a que debe atenerse la enseñanza de las Fuerzas Armadas, adecuándolas al espíritu que rigen los programas de educación superior del Ministerio de Educación.

Producto de lo anterior, el proceso formativo en las tres instituciones de las Fuerzas Armadas se ejecuta en tres etapas, las cuales se desarrollan de manera secuencial a lo largo de la carrera profesional. La formación inicial, básica o matriz corresponde al “período que se realiza en las respectivas escuelas matrices institucionales, durante el cual se entregan los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse como integrantes de cada institución armada” (Ejército de Chile, 2012, p. 22). Esta etapa está destinada a entregar la base intelectual, física y valórica para asumir las exigencias institucionales.

Por otra parte, la formación técnico-profesional o de especialización corresponde al “período en el cual se entregan los conocimientos, habilidades y

actitudes necesarias para el desempeño profesional en un área determinada de la respectiva institución. Esta etapa está destinada a entregar las competencias específicas para operar y mantener los diferentes sistemas de armas” (Ejército de Chile, 2012, p. 22).

Por último, la formación superior o post-especialización corresponde al “período en el cual se entregan los conocimientos superiores y específicos” (Ejército de Chile, 2012, p. 22). Está destinada a aumentar los conocimientos obtenidos en la misma área de especialización o en otra área que complemente la disciplina original.

Como se puede observar existe una variada documentación destinada a regular el sistema de enseñanza superior que se desarrolla al interior de los establecimientos educacionales de las Fuerzas Armadas. Producto de aquello, el trabajo docente realizado por el Ejército de Chile se adscribe obligatoriamente a las disposiciones legales vigentes, establecidas tanto por el Ministerio de Defensa Nacional como por el Ministerio de Educación.

Respecto al segundo enfoque, el cual proviene fundamentalmente desde las universidades e investigadores provenientes desde la ciencia de la educación, se puede mencionar que ha sido un tema que ha adquirido una notoria importancia durante el último tiempo, incluso marcando la pauta de trabajo en diferentes países, que han visto en la gestión de la calidad educativa, un componente clave para el progreso de los resultados académicos de su población.

Pero esta preponderancia que ha adquirido la gestión de calidad en contextos educativos no ha resultado del todo fácil. Como señala Inmaculada Egido Gálvez “resulta notoria la importancia que en estos momentos han adquirido las evaluaciones de la calidad en el ámbito de la educación. Sin embargo, incluso en el plano conceptual existe un alto grado de desacuerdo acerca de lo que es la calidad educativa, cómo medirla y cómo mejorarla” (2005:17).

Pero con el tiempo, se han hecho importantes avances en dicha área disciplinar que han permitido demostrar la validez de la gestión de calidad para implementar sistemas de evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa. En ese sentido, el trabajo desarrollado por Jaime Valenzuela y su equipo, ha sido utilizado con éxito en varios países, fundamentalmente México, y nos ha servido de apoyo para el desarrollo de la presente investigación.

Valenzuela y su equipo presentaron los resultados de un proyecto de investigación dirigido a generar un modelo de evaluación de instituciones educativas, compuesto por un total de 54 indicadores, cada uno de los cuales proveen de información a los cuadros directivos para una mejor toma de decisiones, y para la eventual mejora de la administración y la calidad educativa.

La propuesta de Valenzuela se basa en que el propósito de su propuesta de modelo se basa en “poder generar información acerca de distintos componentes de una institución educativa, que permita tomar decisiones para mejorar la gestión educativa y, por consecuencia, la calidad del servicio que la institución presta. El modelo de evaluación debe verse no como un fin último, sino como un medio para llegar a un fin. El fin es mejorar la calidad del servicio que ofrece la institución educativa. El modelo de evaluación es muy importante pero tampoco es el único medio con el que cuenta el director. A través de la evaluación, el director puede tomar decisiones más fundamentadas, pero es importante dejar claro que el proceso de gestión de la calidad es mucho más complejo. Dicho proceso implica una visión a corto, mediano y largo plazo de la institución; una planeación de la tarea educativa; una propuesta de estrategias innovadoras; una alineación de la tarea educativa con las necesidades de la sociedad; entre otras. Del modelo propuesto, las instituciones educativas pueden cumplir con otros propósitos; por ejemplo: contar con un sistema que permita el registro de información relevante de la institución educativa; establecer registros que permitan la comparación de resultados a lo largo del

tiempo; establecer comparaciones entre los logros de distintas instituciones educativas; etc.” (2009:69).

Por otra parte, es importante recordar que la necesidad de conceptualizar un modelo de gestión integral de calidad para los centros escolares —afirma Herrera (2002)— surge desde tres constataciones:

- el reconocimiento de la escuela como una organización compleja;
- la percepción de que el rol de la escuela ha cambiado sin que se perciban señales profundas de su transformación; y
- la necesidad de concebir una gestión capaz de articular en forma sistémica las innovaciones que impulsan los procesos de reforma educacional.

Lo anterior toma mayor relevancia si se observa la experiencia del caso chileno. Como plantean Bürgi y Peralta “desde los años noventa, durante los gobiernos de la Concertación, el eje principal sobre el que se han articulado las políticas educacionales ha sido el de conseguir mayores índices de calidad y equidad”. (2011:73). Pero dicho esfuerzo gubernamental no va de la mano con el nivel de profundidad a nivel de investigación que inicialmente acompañó esta iniciativa. Para los autores “un aspecto que llama la atención es que, del total de las investigaciones abordadas, más de la mitad no incluye una definición nominal acerca de la calidad, considerando que todas ellas abordan este tema de manera central. Estas simplemente abordaban el concepto de manera indirecta, mediante factores que se le asocian, los que fueron analizados con exhaustividad. Otro aspecto relevante es que la mayoría de las investigaciones eran producidas por instituciones privadas o particulares, lo que muestra la deficiencia en la producción de conocimiento sobre educación desde el Ministerio de Educación. Sin embargo, ésta era la institución más mencionada en las fuentes bibliográficas utilizadas por las investigaciones, lo cual indica que para contextualizar las investigaciones se recurre a los marcos institucionales y los antecedentes sobre las últimas reformas realizadas”. (Bürgi y Peralta, 2011:90).

Por lo anterior, el presente trabajo de diagnóstico institucional recoge las directrices emanadas de la revisión de la literatura especializada y nos permite comprender cómo se articularon los parámetros que erigió la Comisión Nacional de Acreditación para la evaluación de establecimientos de educación superior en el país, en especial el área de docencia de pregrado, ámbito sobre el cual se concentra nuestra investigación como se verá a continuación.

MARCO CONTEXTUAL¹

Nuestro marco contextual está conformado por una breve reseña del desarrollo histórico de la Escuela de Suboficiales, haciendo hincapié en la participación de ésta en el proceso histórico nacional, como asimismo, en los lazos y vínculos que ha tejido con la comunidad de Maipú, lugar en el cual desarrolla sus funciones docentes. Por tal motivo, el marco contextual está estructurado por medio de una reseña histórica y los antecedentes de su entorno.

- Reseña Histórica de la Escuela de Suboficiales:

La Escuela de Suboficiales como instituto formador de clases y suboficiales para el Ejército de Chile remonta sus orígenes desde los albores mismo de la república, desde su gestación como Sección de Cabos y Sargentos al interior de la Academia Militar en 1817. En este sentido, luego del cruce de Los Andes y posterior triunfo de las fuerzas patriotas en Chacabuco, el recién nombrado Director Supremo, General Don Bernardo O'Higgins Riquelme vio la necesidad de formar un Ejército netamente chileno, que tuviera una composición y estructura de mando propio, independiente del victorioso Ejército que él mismo conducía junto al General José de San Martín. Para este fin, ordenó formar las primeras unidades que no pertenecieran al Ejército de Los Andes. Rápidamente se crearon unidades de Infantería, Artillería y Caballería, aprovechando el patriotismo reinante.

La creación de estas nuevas unidades hizo necesario también formar a un cuerpo de jefes y oficiales para este nuevo Ejército, siendo la fundación de la Academia Militar el 16 de marzo de 1817 la solución ante tal necesidad. En este sentido, cabe rescatar la instauración de la segunda sección al interior del instituto, encargada de formar y preparar a los futuros Cabos y Sargentos del Ejército recién

¹ La elaboración del presente apartado se realizó en conjunto con Andrés Araneda Fernández, como parte de las actividades grupales solicitadas para la confección del Trabajo de Grado I del programa de magíster.

organizado. Una de sus primeras dificultades de la naciente institución educacional tenía relación con el área económica. En este sentido, la escasez de fondos determinó su posterior disolución en 1819, cerrándose así momentáneamente la primera escuela que formó al Cuadro Permanente dentro del Ejército nacional.

Transcurrida la fase de reorganización de la República, se decide su reapertura luego de la batalla de Lircay, nombrando el presidente don José Joaquín Prieto, como Director de la misma al coronel Luis Pereira. La Academia continuó su funcionamiento hasta 1836, en que, con motivo de la Guerra contra la Confederación Perú-Boliviana, se ordena su cierre.

El gobierno del General Manuel Bulnes decide reabrir sus funciones, aprobándose un nuevo Reglamento en el cuál se detallaban los perfiles de ingresos de los alumnos. Para el caso de los Cabos alumnos, los requisitos de admisión eran:

- 1° Ser chileno natural.
- 2° Tener dieciséis años cumplidos sin pasar de diecinueve.
- 3° Tener buena conducta, salud y robustez para el servicio.
- 4° Saber leer y escribir.
- 5° Obligarse a servir por diez años en el Ejército o Armada, cuya condición se expresará en la filiación.

La formación de los Cabos y Sargentos dentro de la Academia Militar tiene lugar hasta 1859, fecha en la cual, por Decreto Supremo, se dispone que en adelante el personal del Cuadro Permanente fuera formado dentro de las unidades, bajo la forma de “Escuelas Primarias de Cuerpos de Tropa”. Esta modalidad tendría vigencia hasta 1887, año en que fue creada la Escuela de Clases.

Por su parte, la creación de la Escuela de Clases el 31 de mayo de 1887 obedeció a la necesidad de dotar al Ejército de un cuerpo de instructores con la preparación suficiente, de acuerdo con las exigencias que se imponían. En 1891,

después de cuatro años de continua labor, debió cerrar sus puertas debido al estallido de la Guerra Civil, siendo reabiertas en 1892 en un segundo periodo que se extendería hasta 1903, con lo cual se incorporó a sus cursos Cabos Segundos y soldados provenientes de todas las unidades. El plan de estudios contemplaba tres años, y al egresar, los alumnos retornaban a las unidades de procedencia.

En 1895 se inicia una nueva época en la historia de esta unidad con la llegada de una misión de oficiales alemanes como instructores, destacando entre ellos Erich Hermann, capitán en retiro del Ejército Imperial Alemán, el que es incorporado al Ejército de Chile como “Teniente Coronel asimilado”, asumiendo el cargo de Director-Comandante.

El Decreto Supremo del 13 de noviembre de 1903 dispuso que la Escuela de Clases sirviera de base para la formación del Batallón de Infantería “General Carrera” (más tarde rebautizado como “Pudeto”), ya que la Escuela de Clases quedaría disuelta a partir del 1º de enero de 1904. El Batallón “Carrera” conservó un número de alumnos y, al cabo de un año, los destinó a los diversos cuerpos de Infantería.

El 14 de abril de 1908, mediante Decreto Supremo, se dispuso la reapertura de la Escuela, designándose como guarnición la ciudad de San Bernardo, que se pensaba tenía mejores condiciones para la instrucción. De esta forma, dicha ciudad se sumaba a los predecesores cuarteles de San Isidro y Blanco Encalada.

Este nuevo periodo, de 1908 a 1924, se encuentra la formación del Cuadro Permanente al interior de la Escuela de Suboficiales según consta en el Decreto Supremo N° 616 del 14 de abril de 1908. Sus funciones cesaron cuando la Escuela de Infantería se organizó tomando como base el mencionado instituto.

En esta nueva etapa, se designó como su primer Director al Mayor Alfredo Schonmeyer, profesor militar durante muchos años. Su dotación la formaron dos

compañías de Infantería, un Escuadrón de Caballería y una Batería de Artillería. Los cuadros que sirvieron de base al nuevo establecimiento fueron reclutados en los cuerpos de tropa o reincorporados al servicio, y no respondían a las exigencias de preparación, carácter y modalidad profesional.

Desde el año 1924 hasta 1943, la incorporación de los Clases de Armas para el Ejército se realizó en los mismos regimientos, procedimiento que no dio buenos resultados. La superioridad de la institución solucionó mediante Decreto Supremo N° 2096 del 27 de diciembre de 1943 esta necesidad, organizando en la Escuela de Infantería, el Batallón Escuela de Clases el cuál extendería sus funciones hasta 1953.

Posteriormente, se reestructuraría el Batallón Escuela de Clases por el creado Batallón Escuela de Suboficiales en 1953. Según Decreto Supremo N° 3143 del 11 de septiembre de dicho año el nuevo batallón seguiría funcionando en la Escuela de Infantería, lo cuál se extendió hasta inicio de 1967.

Paralelamente en 1952, se promulga el Decreto N° 208 fechado el 4 de mayo, en el que se creó la Escuela de Especialidades del Ejército, dictándose las normas para su funcionamiento. Este Instituto tenía por función primordial la de preparar al personal para el Servicio de Material de Guerra en todos sus aspectos. Posteriormente, el Ejército comprendió la necesidad de ampliar la función de la Escuela de Especialidades en el sentido de que fuera ésta la formadora de todos los Clases de los Servicios del Ejército, con lo cual se creó, en el año 1966, la Escuela de Clases de los Servicios de Ejército, la que siguió en funciones hasta la creación de la actual Escuela de Suboficiales.

El Ejército de Chile aún formaba su Cuadro Permanente en diversas instalaciones, lo que traía como consecuencia una disparidad en cuanto a la homogeneidad de su instrucción. Frente a estas circunstancias, el alto mando de la Institución estableció que era conveniente tener un solo establecimiento para

preparar a la totalidad de los Suboficiales. Este nuevo Instituto debería ser similar a la Escuela Militar en lo referente a ser unidad matriz en la formación de los futuros cuadros de Suboficiales y Clases del Ejército.

Con la firma del presidente de la república de la época, Eduardo Frei Montalva, y la del Ministro de la Defensa Nacional, Juan de Dios Carmona, el Decreto N° 174 dio vida oficial, el 20 de octubre de 1967, a la Escuela de Suboficiales del Ejército.

Los alumnos ingresaban a la Escuela con un sistema de internado, que les permitía salir a sus respectivos hogares los viernes en la tarde y regresar el domingo. Los más aventajados en sus estudios eran premiados con salidas extraordinarias durante los días hábiles y al término de las actividades docentes o de instrucción.

Uno de los problemas serios que presentaban los jóvenes al momento de decidir respecto a sus futuros estudios era el factor económico – familiar pues muchas veces los padres tenían que incurrir en gastos extraordinarios si su hijo deseaba continuar su preparación en una institución militar.

En la Escuela de Suboficiales del Ejército se resolvió este problema con la entrega de numerosos beneficios, como por ejemplo la calidad de becados de los alumnos mientras realizaran sus estudios, lo que implicaba la entrega de útiles personales sin costo, como asimismo textos de enseñanza, escritorio, atención dental, médica, vestuario fiscal, particular y lavandería.

El año 1968 la Escuela de Suboficiales inició su funcionamiento dictando 26 cursos: seis curso de aspirantes a clases de armas, un curso de transporte, tres cursos de armeros artificieros, tres cursos de mecánico de vehículo motorizado, cuatro cursos de mecánico de telecomunicaciones, un curso de mecánico equipo de ingenieros, dos cursos de enfermeros, dos cursos de músico militar, un curso de

intendencia para cocineros y un curso de dactilógrafo de ayudantía general. La duración de los estudios era para algunos de un año y para otros de dos años.

En 1971 se fijaron nuevas exigencias para el ingreso de alumnos y en la duración del período lectivo para los años siguientes, entrando en vigor un nuevo plan de estudios de un año de duración. A su vez, ese año se aprobó el Reglamento Orgánico y se funcionamiento de la Escuela de Suboficiales.

Los nuevos planes de estudio tenían por objetivo formar a un futuro clase que, sobre todo, fuera un combatiente básico que se acercara lo más posible al ideal de perfección que su futuro desempeño como comandante e instructor le exigirían. En el área de los conocimientos técnico-profesionales y humanísticos se buscó proporcionar a los alumnos, dentro del tiempo disponible, los conocimientos indispensables para continuar su formación integral. Todo esto se encuadró dentro de un nutrido programa que alternó las clases con períodos de campaña en diferentes épocas del año, las actividades deportivas y las actividades sociales, culturales y administrativas.

En el año 1987 se efectuó un estudio para reestructurar la malla curricular del Instituto y cambiar los planes de estudio, especialmente de los cursos de servicios. Asimismo, entró en vigor un plan de implementación del sistema computacional docente mediante la adquisición de un microprocesador que permitiría actualizar el sistema administrativo y mejorar el desarrollo de la función educativa del Instituto

Radicada desde 1967 en el viejo Alcázar de Blanco Encalada, se decide 1994 su traslado a las nuevas instalaciones en Rinconada de Maipú, que eran ocupadas hasta entonces por la Escuela Femenina Militar (ESFEMIL). Ese mismo año se inició la construcción de los pabellones que permitirían contar con una Escuela moderna y acorde a las exigencias del Instituto Matriz formador del Cuadro Permanente del Ejército.

En el año 1995 comenzaron su formación, incorporadas a la Escuela de Suboficiales, las futuras clases femeninas de la Institución como Clase Enfermera. Por otra parte, se dio inicio al desarrollo del proyecto de reestructuración de la malla curricular de la Escuela, proponiéndose el ingreso a un plan común de dos años para los alumnos y un tercer año de especialización, siguiendo los lineamientos del Comandante en Jefe sobre la modernización en el Ejército.

Más tarde, en el año 2005 se agrega otra vía de ingreso a la Escuela, como es la admisión de jóvenes que poseen Título Técnico en nivel superior en las áreas de Finanzas, Administración de Personal, y Mecánica. Luego de un periodo de formación militar y de acreditación de competencias profesionales, en conjunto con la Escuela de los Servicios del Ejército, egresan como Cabos Técnicos, incorporados a la Planta Institucional para realizar labores relacionadas con su área de desempeño profesional en los servicios logísticos y administrativos. Hasta la fecha esta modalidad se agregan otras especialidades, como por ejemplo Técnico en Enfermería, Mecánico de aviación y Técnico dental.

A partir del año 2006 se inicia los estudios para reformular el proyecto educativo desde un paradigma por objetivo hacia un modelo curricular basado por competencias, el cuál renovarían todo el proceso de planificación y programación del aprendizaje de los alumnos.

En la actualidad la Escuela de Suboficiales ofrece un modelo formativo para el futuro Cuadro Permanente que consta de los cursos de Aspirante a Clase Período Común, Aspirante a Clase Período Común para los Servicios, Aspirante a Clase Bandas (I y II Períodos) y Aspirante a Clase Técnico Profesional Especializado y Aspirante a Clase Soldado Profesional.

- Antecedentes del entorno de la Escuela de Suboficiales:

La Escuela de Suboficiales se encuentra inserta en la comuna de Maipú siendo parte integral de la misma, participando de sus principales actividades festivas como siendo la respuesta ante cualquier catástrofe natural que afectara la mencionada localidad.

En este sentido, la comuna de Maipú se identifica con la presencia y accionar de la Escuela de Suboficiales, relacionándose de manera simbiótica con su desempeño docente. De esta forma, año a año cientos de jóvenes maipucinos postulan a la Escuela de Suboficiales siendo un alto porcentaje del promedio de postulaciones que anualmente recibe el instituto durante su fase de admisión.

No obstante, su rango de acción no se limita exclusivamente a la comuna de Maipú, sino más bien, se distribuye a lo largo de todo el territorio nacional, debido a que sus egresados se desempeñaran en las distintas unidades militares presentes en el país.

Al respecto, sus alumnos proceden de los más diferentes rincones del país, respondiendo a diferencias y características socioculturales representativa de cada zona de la nación.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Como se mencionado nuestro diagnóstico institucional utiliza los parámetros dispuestos por la Comisión Nacional de Acreditación para la evaluación de instituciones de Educación Superior en el país, más específicamente, para Centros de Formación Técnica, debido a la disposición legal que vincula a la Escuela de Suboficiales con dicho tipo de formación profesional.

En este sentido, debido a que nuestro ámbito laboral se encuentra enmarcado al interior de dicho establecimiento educacional, corresponde para efectuar un diagnóstico institucional que evalúe la gestión de la calidad del tipo de docencia que imparte, utilizar las dimensiones, criterios e indicadores establecidos por la CNA para estos propósitos.

Es importante señalar que en la actualidad la Escuela de Suboficiales del Ejército de Chile no se encuentra acreditada por parte la CNA, por lo cual, el presente trabajo se transforma en una base inicial para el posterior desarrollo de un informe de autoevaluación institucional que de formalidad al inicio del proceso.

A continuación, para el presente diagnóstico institucional, se presentan los diferentes criterios a evaluar que componen el área de docencia del instituto:

A. Carreras

1. Diseño y provisión de carreras

El diseño y provisión de carreras a impartir anualmente al interior de este Instituto Matriz, se encuentra condicionada a las necesidades y previsiones institucionales que proyecta el Departamento de Personal del Ejército para la dotación de planta a nivel institucional. Definida la proyección de personal, se procede a establecer las vacantes y titulaciones requeridas para satisfacer dicha

necesidad, para lo cual el Comando de Educación y Doctrina dispone a sus respectivos institutos dependientes, la apertura, difusión, selección y formación en las carreras que la ley les faculta.

En la actualidad la Escuela de Suboficiales otorga un total de 33 Títulos Técnicos Nivel Superior reconocidos por el Ministerio de Educación por medio de la Ley General de Educación del año 2009, los cuales fueron establecidos institucionalmente por medio de O/CDO. CJE. CEDOC. DIVEDUC.IV/b (R) N° 3766/272. - Santiago, 17.NOV.2011 y publicado en Boletín N° 51 del 19.DIC.2011.

A continuación se presentan el listado de titulaciones ofrecidas por la Escuela de Suboficiales, las cuales como se ha señalado, corresponden a la totalidad de los títulos técnicos de nivel superior que se otorgan al momento de graduar anualmente las promociones pertenecientes a las diversas modalidades de curso. Esta función se realiza en conjunto con las diversas Escuelas de las armas, Escuela de los Servicios y Escuela de Aviación Ejército:

1. Clase de Infantería mención en Motorizados
2. Clase de Infantería mención en Blindados
3. Clase de Artillería mención en Artillería de Campaña
4. Clase de Artillería mención en Artillería Antiaérea
5. Clase de Caballería Blindada mención en Artillero de Tanque.
6. Clase de Caballería Blindada mención en Conductor de Tanque.
7. Clase de Caballería Blindada mención en Explorador Montado.
8. Clase de Ingenieros mención en Construcciones Militares.
9. Clase de Ingenieros mención en Desminado.
10. Clase de Ingenieros mención en Explosivos.
11. Clase de Ingenieros mención en Mecanizados.
12. Clase de Ingenieros mención en Medios de Paso.

13. Clase de Telecomunicaciones mención en Comunicaciones.
14. Clase de Telecomunicaciones mención especialista en guerra electrónica.
15. Operador de equipos de Ingenieros.
16. Armero Artificiero.
17. Mecánico de vehículos motorizados mención mecanizados.
18. Mecánico de vehículos motorizados mención blindado.
19. Mecánico de vehículos motorizados mención material de ingenieros.
20. Mecánico especialista de aviación.
21. Mecánico tripulante de aviación mención avión.
22. Mecánico tripulante de aviación mención helicóptero.
23. Mecánico especialista de equipo de ingenieros.
24. Mecánico especialista de equipo de telecomunicaciones.
25. Administración y abastecimiento.
26. Administración mención personal.
27. Administración mención finanzas.
28. Subsistencias mención manipulador de alimentos.
29. Transporte militar.
30. Enfermería veterinaria mención especialista en salud ambiental.
31. Enfermería veterinaria mención especialista en salud animal.
32. Enfermería militar.
33. Músico militar mención (instrumento).

Para hacer efectiva la entrega de los citados títulos técnicos, la Escuela de Suboficiales planifica un conjunto de cursos a desarrollar durante su primer año de formación, los cuales complementados con las programaciones curriculares elaboradas por las Escuelas de las armas, Escuela de los Servicios y Escuela de Aviación Ejército, les permitirán acceder al finalizar su segundo año de formación, a las citadas titulaciones.

A continuación se presentan el listado de cursos, vacantes y periodos de formación ofrecidos por la Escuela de Suboficiales para el presente año académico:

NOMBRE DEL CURSO	Nº SEMANAS	Nº ALUMNOS
ASPIRANTES A CLASE DEL PERÍODO COMÚN	52	663
ASPIRANTES A CLASE DEL I PERÍODO COMÚN DE LOS SERVICIOS	38	147
ASPIRANTES A CLASE I PERÍODO DE BANDAS	52	35
ASPIRANTES A CLASE (DE LA TROPA PROFESIONAL)	3	314
ASPIRANTES A CLASE TÉCNICO PROFESIONAL ESPECIALIZADO	6	25

Paralelamente, el instituto desarrolla actividades docentes vinculadas al perfeccionamiento y capacitación del personal del Cuadro Permanente. Estos cursos responden a las necesidades institucionales y son programados anualmente por el escalón superior. Para el presente año académico, los cursos dictados en esta área son los siguientes:

NOMBRE DEL CURSO	Nº SEMANAS	Nº ALUMNOS
ESPECIALIZADO PARA SUBOFICIALES DE ARMAS YSERVICIOS	4	42
APLICACIÓN PARA SG2. BANDAS	24	13
JEFE DE BANDAS	12	20

Respecto a los perfiles de egreso diseñados para cada una de las titulaciones que se imparten al interior del instituto, estos son en la actualidad de responsabilidad de cada una de las escuelas encargadas del período de especialización durante el segundo año de escuela, momento en el cual abordan de manera integral las fases técnicas de su formación profesional. Por tal motivo, conforme al modelo curricular adoptado a nivel institucional, la Escuela de Suboficiales diseña para sus cursos de primer año un conjunto de aprendizajes esperados que sirven de base para la

prosecución de sus competencias técnicas durante el periodo de especialización, para lograr a la postre alcanzar los perfiles de egreso respectivos.

A continuación se detallan los respectivos aprendizajes esperados para los cursos docentes impartidos durante el primer año de escuela (ESCSOF, 2015:10-11):

CURSO	APRENDIZAJE ESPERADO
Curso Aspirante a Clase Período Común	Desempeñarse como Comandante de pequeña unidad genérico, de acuerdo a los valores y principios doctrinarios de la profesión militar y las competencias de las áreas de formación académica y profesional.
Curso Aspirante a Clase Período Común para los Servicios	Desempeñarse como Comandante de pequeña unidad genérico, de acuerdo a los valores y principios doctrinarios de la profesión militar y las competencias de las áreas de formación académica y profesional para los servicios logísticos.
Curso Aspirante a Clase I Período especializado Bandas.	Desempeñarse como Clase de Ejército de la especialidad de Bandas, con los principios valóricos de la profesión militar, de acuerdo a las competencias profesionales, instrumentales y musicales.
Curso Aspirante a Clase Técnico Especializado.	Al término del curso el alumno de será capaz de incorporar los conocimientos profesionales esenciales del ámbito militar que lo habilita para continuar su proceso de formación técnica en la Escuela de los Servicios en las especialidades afines a la Institución.
Curso Aspirante a Clase Soldado Profesional (SOLTROP)	Al término del curso el alumno será capaz de incorporar las habilidades físicas fundamentales e instrumentales que le permiten continuar su proceso de formación especializada en las Escuelas de Infantería, Artillería, Caballería Blindada, Ingenieros y Telecomunicaciones.

CURSO	APRENDIZAJE ESPERADO
Curso Especializado para Suboficiales de Armas y Servicios	Desempeñarse como Suboficial Mayor, de acuerdo a la doctrina operacional, principios y bases administrativas de la profesión militar.
Curso de Aplicación para SG2. de Banda	Desempeñarse como Jefe de Plana Mayor de una Sección Banda y como instrumentista solista dentro de una banda instrumental.
Curso Jefe de Banda	Desempeñarse como Jefe de Bandas en las actividades administrativas y de asesoría que son propias de su grado en las distintas Unidades militares e instalaciones que cuenten con una agrupación musical.

Respecto a la elaboración de los perfiles de egreso de cada una de las titulaciones impartidas por el instituto, se puede mencionar que a la fecha se han realizado un conjunto de reuniones entre el escalón superior y los representantes de los institutos encargados de la formación de los futuros Clases de Ejército, en las cuales por medio de distintas mesas de trabajo, se ha buscado encontrar de manera colegiada diversas vías de solución a las principales debilidades detectadas durante el proceso formativo de los alumnos. En este sentido, durante un primer encuentro llevado a cabo el año 2014 al interior de la Escuela de Suboficiales, se analizó la inexistencia de una alineación entre el aprendizaje esperado elaborado por este Instituto Matriz y los perfiles de egreso diseñados por cada una de las escuelas encargadas del periodo de especialización, llegando al acuerdo unánime de concentrar al interior de la programación curricular de la Escuela de Suboficiales la presentación de un perfil de egreso de carácter genérico².

No obstante aquello, la naturaleza propia del trabajo colegiado necesario a desarrollar por parte del conjunto de agentes formadores, hizo necesario organizar

²Acta N°2, Seminario de mejoramiento del proceso de formación de los futuros Clases de Ejército, Escuela de Suboficiales, Santiago, 22 de agosto de 2014.

un segundo encuentro durante el primer semestre del presente año, esta vez coordinado por la División Educación, momento en cual se sentaron las bases comunes para el diseño de los perfiles, tanto de ingreso como de egreso, de los cursos formadores de los futuros Clases de Ejército. Como resultado de esta actividad académica, se elaboró las “Disposiciones de la División Educación para desarrollar las tareas orientadas al mejoramiento del proceso de formación de los futuros Clases de Ejército”³, en las cuales se estipularon los responsables y actividades futuras para elaborar la metodología y proceso adecuado para el diseño de perfiles de dichos cursos. En la actualidad, este trabajo se encuentra en su fase de planificación por parte de la DIVEDUC, estableciéndose el mes de marzo del próximo año como plazo para la articulación de la metodología apropiada para abordar esta situación.

2. Proceso de enseñanza aprendizaje.

El proceso de enseñanza – aprendizaje diseñado por la Escuela de Suboficiales se inicia con la selección de los postulantes más idóneos para las características propias a la profesión militar. Derivado de lo anterior, el instituto ha establecido una serie de criterios de admisión tendientes a perfilar el tipo de postulante más adecuado a las carreras ha impartir, no obstante aquello, esto no representa expresamente un perfil definido de ingreso, el cual como se ha señalado, se encuentra en fase de planificación y diseño metodológico por parte del escalón superior.

³“Disposiciones de la División Educación para desarrollar las tareas orientadas al mejoramiento del proceso de formación de los futuros Clases de Ejército” DIVEDUC DEPTO VI (R) N°3190/287 de 27.JUL.2015.

En la actualidad, los criterios y requisitos de ingreso se establecen conforme a los distintos procesos de admisión al instituto, cada uno relacionado a un tipo de curso a impartir durante el primer año de formación al interior de la Escuela de Suboficiales, tal como se gráfica en el siguiente cuadro:

PROCESO DE ADMISIÓN	CRITERIOS Y/O REQUISITOS DE ADMISIÓN
Proceso regular (para cursos de Aspirante a Clase Período Común y Servicios)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser chileno (a) de acuerdo a los números 1, 2 y 3 del artículo 10 de la Constitución Política de la República. 2. Ser soltero (a), sin hijos (as). 3. Salud y condición física compatibles con las exigencias de la vida militar de acuerdo a la reglamentación vigente. 4. Condición psicológica compatible con la vida militar, conforme a evaluación técnica. 5. No registrar antecedentes penales de cualquier naturaleza. No haber sido condenado por delito alguno y mantenerse en esa condición mientras permanezca como alumno. 6. No haber sido expulsado por motivos disciplinarios (conducta) en alguna de las escuelas matrices de las Fuerzas Armadas, Carabineros e Investigaciones. 7. No pertenecer a ningún partido político. 8. Rendir pruebas de capacidad física, pruebas resolución de problemas y comprensión de lectura.

PROCESO DE ADMISIÓN	CRITERIOS Y/O REQUISITOS DE ADMISIÓN
	<p>9. Contar con un apoderado con domicilio conocido en la Región Metropolitana, debiendo mantener esta condición durante toda su permanencia en la Escuela de Suboficiales, a fin de tener el apoyo que requiera para su permanencia en el instituto, permisos y otros que el alumno pueda requerir.</p> <p>10. Edad máxima 24 años al 01 de febrero del año de ingreso.</p> <p>11. Estar en posesión de la Licencia de Enseñanza Media científico humanista o técnico profesional hasta diciembre de 2015. Es excluyente el 4 año medio laboral para la institución.</p>
Proceso de Admisión para Clases de Banda	Iguales al Proceso de Admisión Regular pero incorporando pruebas para evaluar competencias y/o aptitudes musicales.
Proceso de Admisión Soldados de Tropa Profesional	<p>Mismos requisitos del Proceso Regular, agregándose lo siguiente :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Haber completado a lo menos 3 años de contratación como Soldado de Tropa Profesional al 31 de diciembre 2015. 2. Rendir solamente pruebas de capacidad Física. 3. Edad máxima 25 años al 01 de enero del año de ingreso.
Proceso de Admisión Cabos Técnicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser chileno (a) de acuerdo a los números 1, 2 y 3 del artículo 10 de la Constitución Política de la República.

PROCESO DE ADMISIÓN	CRITERIOS Y/O REQUISITOS DE ADMISIÓN
	<ol style="list-style-type: none"> 2. No registrar antecedentes penales de cualquier naturaleza. No haber sido condenado por delito alguno y mantenerse en esa condición mientras permanezca como alumno. 3. Salud y condición física compatibles con las exigencias de la vida militar de acuerdo a la reglamentación vigente. 4. Edad máxima 30 años al 01 de enero del año de ingreso. 5. Estar en posesión del título técnico de nivel superior en la especialidad (que se requiera por cada convocatoria) proveniente de un establecimiento de educación superior reconocido por el Ministerio de Educación.

Los señalados requisitos y criterios de admisión se complementan con una serie de pruebas físicas, teóricas y psicológicas que buscan perfilar a los postulantes más idóneos para los cursos ofrecidos.

Una vez realizada la selección de los alumnos a componer los distintos cursos docentes, se procede a realizar una evaluación diagnóstica de los principales conocimientos adquiridos durante su formación secundaria, que tengan vinculación con alguna de las unidades de aprendizajes a cursar al interior del instituto. A la fecha se realizan evaluaciones diagnósticas en las unidades de aprendizaje de Inglés, Matemática y Técnicas de la comunicación, las cuales tienen la posibilidad de reestructurar su planificación de clases (principalmente su metodología) conforme a los resultados obtenidos.

Respecto a los métodos pedagógicos dispuestos al interior del instituto, estos se basan fundamentalmente en lo dispuesto por la reglamentación oficial. En primer lugar, el Manual de Metodología de la Enseñanza Militar proporciona “los antecedentes teóricos y prácticos que requieren los docentes y alumnos militares para tener mayor efectividad en el proceso de conocer, aprender y enseñar” (División Educación, 2011:12). Paralelamente, el Manual de Docencia Militar especifica, entre una de sus áreas, los componentes elementales para el desarrollo de los procesos de evaluación al interior de los distintos cursos formadores de los institutos dependientes de la División Educación.

Utilizando los citados manuales como apoyo teórico y metodológico, la Escuela de Suboficiales ha elaborado su correspondiente marco normativo respecto a los métodos pedagógicos a desarrollar al interior del instituto. En este sentido, destacan el Manual interno de evaluación de la Escuela de Suboficiales (ESCSOF, 2013) y la Cartilla metodológica para la docencia de la Escuela de Suboficiales (ESCSOF, 2012), las cuales entregan las directrices oficiales respecto a los mecanismos para el diseño de planificación de contenidos, su enseñanza y posterior evaluación. Posteriormente, estas orientaciones se traducen en una serie de instrumentos de responsabilidad de los docentes de los respectivos departamentos temáticos, para su aplicación al interior del aula, tales como:

- Matrices de evaluación y calificación
- Plan de Clase a Clase
- Programa de unidad de aprendizaje
- Actas de reunión por departamento temático
- Registro de resultado de las evaluaciones diagnósticas
- Guías, material didáctico y evaluaciones

No obstante aquello, no se mantiene un registro común y uniforme de dichos materiales durante su formación en el período de especialización, lo que permitiría establecer un análisis holístico de los niveles de exigencia y calidad de los distintos cursos que componen la preparación profesional de los futuros Clases de Ejército.

Finalmente, el proceso de enseñanza – aprendizaje se retroalimenta por medio de los respectivos informes de evaluación de unidad de aprendizaje, por medio del cual se busca identificar las principales interferencias y dificultades experimentadas en su implementación, como así mismo, las experiencias positivas que debieran reforzarse para la planificación del próximo curso docente. De esta forma, se logra retroalimentar el proceso docente desde una perspectiva holística e inclusiva.

3. Innovación de contenidos

Formalmente la Escuela de Suboficiales no cuenta con un proceso definido de manera oficial que permita tomar en cuenta la incorporación de los adelantos de los procesos productivos asociados a las carreras que ofrece y la consideración de los avances provenientes del ámbito científico/tecnológico en su material de enseñanza. Aun cuando los informes de evaluación final de unidades de aprendizaje permiten hacer modificaciones internas a los respectivos planes y programas, esto no se realiza de manera sistemática en la totalidad de las unidades de aprendizaje que componen el currículo de los cursos docentes. Por tal motivo, las posibles innovaciones de contenidos que se puedan materializar dependerán en gran medida de orientaciones expresadas por el escalón superior o la experiencia y conocimientos particulares que posean los docentes militares recientemente destinado al instituto y que se integran al interior de los respectivos departamentos temáticos. No obstante aquello, toda modificación emanada de esta segunda vía de

actualización, se logra concretar de forma desfasada a la programación curricular vigente.

Del mismo modo que otros procesos pedagógicos que componen la preparación profesional de los futuros Clases de Ejército durante sus dos años de formación, la Escuela de Suboficiales no cuenta con un registro o proceso común que establezca los procedimientos estandarizados para la actualización y renovación de las innovaciones curriculares proveniente del desarrollo científico y tecnológico en las distintas áreas y ciencias que impactan en el currículo de los alumnos.

B. Docentes

1. Dotación

Para la institución es fundamental contar con una dotación de profesores militares y civiles que posean elevadas competencias conductuales y funcionales asociadas a las asignaturas y/o funciones en que han sido contratados, por lo que el sistema de administración de estos profesores y en especial su reclutamiento, selección y nombramiento, evaluaciones, compensaciones, como asimismo el control, deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la educación en el Ejército y su vinculación con el alumno (DIVEDUC, 2011).

El personal docente está constituido por profesores militares y civiles. Son profesores militares aquellos nombrados para desempeñar funciones docentes como orientadores y/o profesores de aula, podrán recibir remuneración hasta por un máximo de 12 horas semanal / mensual. Esta normativa hace que las cifras señaladas respecto a los profesores civiles sean significativamente superiores ya que para asegurar la formación militar, se debe recurrir al personal de planta del

instituto y/o externo quienes tienen el conocimiento actualizado en las áreas de la formación profesional del Ejército.

Son profesores civiles aquellos nombrados para desempeñar funciones docentes como profesor de aula y/o profesor de apoyo docente, considerando que este último es aquel que desempeña labores en apoyo de la función en aula, tales como investigación científica, extensión, evaluación, currículo, gestión de recurso humano docente, gestión docente o labores administrativas en general.

La cantidad de docentes de la Escuela de Suboficiales varía anualmente, esto se debe a la programación institucional de los cursos y la cantidad de alumnos en cada uno de ellos, de acuerdo a lo siguiente:

CANTIDAD DE DOCENTES ESCUELA DE SUBOFICIALES										
CATEGORÍA	2016		2017		2018		2019		2020	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
PROF. CIVIL	51	37	57	37	56	32	61	31	48	27
PROF. MILITAR	87	63	99	63	120	68	136	69	140	83
TOTAL	139	100	156	100	176	100	197	100	188	100

Tabla N° 01 Muestra la cantidad y relación anual existente entre los profesores militares y civiles del instituto.

Consecuente con lo anterior, se puede observar que existe una correlación simétrica entre la cantidad de alumnos que ingresan a los respectivos cursos del instituto y la cantidad de docentes necesarios para satisfacer las necesidades educativas que aquello demanda, evidenciándose un aumento de la cantidad de profesores desde el año 2017 cada vez que se experimenta un incremento de las vacantes ofertadas, tal como se refleja en el siguiente cuadro:

CANTIDAD DE ALUMNOS Y DOCENTES EN ESCUELA DE SUBOFICIALES					
CATEGORÍA	2016	2017	2018	2019	20120
	CANT.	CANT.	CANT.	CANT.	CANT.
ALUMNOS	1.057	918	1.030	1.163	1.055
DOCENTES	139	156	176	197	188

Tabla N° 02: Muestra la relación anual entre cantidad de alumnos y docentes en la Escuela de Suboficiales.

Respecto a la dedicación del personal directivo, traducido estos en los respectivos mandos del instituto, se puede señalar que debido a la propia naturaleza del quehacer profesional de la carrera militar, los mandos del instituto se encuentran completamente abocados a las necesidades y requerimientos educativos de los alumnos que componen los cursos docentes. Aun cuando el director, subdirector y jefe de estudios del instituto se encuentran a un nivel directivo de la organización educativa, los alumnos cuentan con sus respectivos comandantes de batallones, encargados específicamente de gestionar, supervisar y controlar el rendimiento académico de los alumnos del instituto, utilizando para ello, la estructura organizacional dispuesta para ello (DIVDOC, 2014), tales como sus comandantes de compañía, secciones y escuadras, quienes forman y acompañan permanentemente a los estudiantes.

Finalmente, cabe mencionar que el proceso de reclutamiento de personal docente en el instituto se desarrolla por una doble vía. Respecto al personal docente civil éste se debe efectuar conforme a las orientaciones de contratación que la institución ha dispuesto para estos efectos, destacándose las instancias de llamado a concurso público, oposición de antecedentes y entrevista personal, las cuales son tabuladas en una matriz de decisión. Por otra parte, el reclutamiento de los docentes militares se basa en la selección realizada por el instituto del personal militar destinado a la Escuela de Suboficiales, que tal como se señalaba anteriormente, es escogido por sus características profesionales que lo hacen destacable para poder desempeñarse en un instituto matriz del Ejército.

En este sentido, la idoneidad de los docentes civiles respecto a la unidad de aprendizaje que va a desarrollar se fundamenta en el título profesional, licenciatura o postgrado que posee en el área de estudio, lo cual lo faculta para desenvolverse de manera adecuada en los respectivos cursos. Del mismo modo, la competencia que los docentes militares expresan al interior de las unidades de aprendizajes que deben dictar, se basa en su formación profesional de carácter específico y técnico, que es certificada por la institución a través de títulos y/o grados académicos, como así mismo, capacitaciones y perfeccionamiento propio del área de estudio.

No obstante aquello, no existe un procedimiento que proporcione antecedentes empíricos para la toma razonable de decisiones, que permita establecer relaciones correlacionales entre las competencias de umbral del personal militar destinado al instituto y la unidad de aprendizaje a la cual es designado impartir, lo cual provoca diferencias sustantivas entre los docentes de un mismo departamento temático, principalmente relacionado con su preparación profesional previa, intereses, preferencias y empatía con los contenidos a enseñar.

2. Calificación

Como se señalaba, la calificación e idoneidad para dictar las respectivas unidades de aprendizaje que componen los cursos del instituto, provienen de los estudios y preparación previa de los docentes, tanto a nivel de grado académico, títulos profesionales y capacitaciones técnicas, tal como se expresa en el siguiente cuadro:

NIVEL DE FORMACIÓN DOCENTES										
CATEGORÍA	2016		2017		2018		2019		2020	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
LICENCIADO	67	48	74	48	80	45	82	42	72	38
MAGÍSTER	16	12	22	14	29	16	28	14	25	13
DOCTOR	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1
PROF. MILITAR ⁴	3	2	2	1	8	5	11	5	11	6
ESPECIALISTA ⁵	49	35	52	33	54	31	70	36	76	41
PROFESIONALES ⁶	3	2	5	3	4	2	4	2	2	1
TOTAL	139	100	156	100	176	100	197	100	188	100

Tabla N°03: Muestra el nivel de formación anual de los docentes: profesores militares y civiles, del instituto.

Cabe hacer notar que a los docentes se le entregan los incentivos y facilidades para el desarrollo profesional en cuanto a perfeccionamiento o capacitación, de acuerdo a la normativa institucional vigente. No obstante aquello, dichas instancias se encuentran destinadas en general a satisfacer requerimientos profesionales del personal militar en todas sus categorías, quedando con una reducida prioridad los perfeccionamientos destinados al personal docente civil.

Por otra parte, las disposiciones para la aplicación de la evaluación del desempeño docente al interior del instituto se rigen por la reglamentación educativa vigente, estableciéndose para este caso, la aplicación de dos sistemas de evaluación: Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD) y el Sistema de Evaluación de la Gestión Administrativa Docente (SEGAD).

⁴Todo profesional y técnico de nivel superior del Ejército de Chile, con curso de capacitación pedagógica aprobado, que imparte docencia en la Escuela de Suboficiales del Ejército.

⁵Profesional o técnico de nivel superior titulado en el Ejército de Chile que tiene una determinada especialidad, en servicio activo y desempeñan cargos en las diferentes Unidades Militares.

⁶Persona con título profesional no conducente a grado académico otorgado por instituciones de educación superior.

2.1 Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD)

La evaluación de la Gestión Pedagógica en la ESCSOF y en el resto de los IDs, se desarrolla por medio del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD), el cual se entiende como el sistema encargado de supervisar y analizar el conjunto de acciones y decisiones de carácter educativo, que emprende el profesor con sus alumnos, buscando promover y posibilitar la consecución de aprendizajes de calidad en éstos, mediante la utilización de diversos medios y la aplicación de diferentes métodos y técnicas que faciliten la concreción de los objetivos educacionales y aprendizajes esperados, con la finalidad de conocer su funcionamiento y así poder mejorar los procesos educativos en la Escuela.

La evaluación de la Gestión Pedagógica, es aplicada a todo el personal que realiza docencia en la Escuela de Suboficiales y en todos los IDs. Tanto el personal de Profesores Civiles como Profesores Militares que realicen actividades docentes deberán someterse a la evaluación que para tal efecto aplica la Jefatura de Estudios, mediante el Departamento de Gestión Docente.

El proceso de evaluación de la Gestión Pedagógica que se aplica en el Instituto, se realiza en conformidad a lo establecido en la Cartilla de Administración de Profesores Militares y Civiles de la Escuela de Suboficiales y la cartilla de Evaluación y Calificación del Desempeño Docente, elaborado por la Sección Evaluación y Supervisión, la cual consta de dos partes claramente definidas.

La primera parte corresponde a la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente dispuesto por la DIVEDUC, el cual está basado en el Marco para la Buena Enseñanza del MINEDUC y en el Manual de Control de la Gestión de la Calidad Educativa, que considera los siguientes ámbitos:

- Preparación de la enseñanza.
- Creación de un ambiente propicio para la enseñanza.
- Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.
- Responsabilidades profesionales

Este modelo evalúa considerando tres aspectos específicos con las siguientes ponderaciones:

ELEMENTOS A EVALUAR	PONDERACIÓN
Opinión de los alumnos	25%
Opinión de la JEFEST	65%
Autoevaluación del profesor	10%

La calificación obtenida como resultado de estos procesos, corresponderá a la totalidad del resultado del Sistema de Evaluación del desempeño Docente denominado SEDD.

Además corresponderá al 70% del resultado total de la evaluación y calificación docente aplicada en la Escuela de Suboficiales.

2.2 Sistema de Evaluación de la Gestión Administrativa Docente (SEGAD).

El Sistema de Evaluación de la Gestión Administrativa Docente (SEGAD) del Instituto, es un complemento al sistema de evaluación del desempeño docente (SEDD), considerando áreas que el sistema mencionado anteriormente no contempla, entregando una visión más completa del desempeño de los profesores y del desarrollo de la gestión pedagógica del Instituto. Este sistema considera dos elementos a evaluar con las siguientes ponderaciones:

ELEMENTOS A EVALUAR	PONDERACIÓN
Evaluación de la responsabilidad administrativa	35%
Evaluación del desempeño en el Departamento Temático	30%
Evaluación de desempeño en aula	35%

El detalle de los indicadores se encuentra en la cartilla de Evaluación y Calificación del Desempeño Docente de la Escuela de Suboficiales. Este sistema corresponde a un 30% del resultado final de la calificación docente de los profesores en el Instituto.

2.3 Calificación final de los docentes

El Departamento de Gestión Docente, es el encargado de materializar la evaluación docente, mediante la Sección Evaluación y Supervisión, el cual confecciona y mantiene una carpeta individual por cada uno de los Profesores Civiles como Militares, que desarrollen docencia en el Instituto. Cada carpeta contiene los antecedentes personales, la Hoja de Vida Individual y los Informes Individuales de Evaluación del Desempeño Docente, correspondientes a los últimos tres años.

El Jefe del Departamento de Gestión Docente, a través de la Sección Administración de Profesores, es el responsable de emitir los informes de evaluación de los profesores. Además elabora, como calificador directo, las respectivas apreciaciones de conjunto para las hojas de vida de los docentes, las que deberán ser aprobadas por el Jefe de Estudios como calificador superior.

La suma de las calificaciones ponderadas obtenidas en ambos procesos de evaluación corresponde a la calificación con la cual el profesor es presentado al Consejo de Calificación Docente. Esta calificación se pondera de la siguiente manera:

SEDD:	70%
SEGAD:	30%
Calificación final del profesor:	100%

Los criterios para calificar el desempeño de los docentes son los siguientes:

- a. Excelente (100% al 91%): Indica un desempeño profesional que clara y consistentemente sobresale con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado. Suele manifestarse por un amplio repertorio de conductas respecto a lo que se está evaluando, o bien, por la riqueza pedagógica que se agrega al cumplimiento del indicador.
- b. Bueno (90% al 80%): Indica un desempeño profesional adecuado en el indicador evaluado. Cumple con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente. Aun cuando no es excepcional, se trata de un buen desempeño.
- c. Normal (79% al 60%): Indica un desempeño profesional que cumple con lo esperado en el indicador evaluado, pero con el mínimo aceptable.
- d. Insuficiente (menos de 60%): Indica un desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y éstas afectan significativamente el quehacer docente.

Los resultados de los últimos cinco años se ven reflejados en los siguientes cuadros⁷:

EVALUACIÓN DESEMPEÑO DOCENTE CIVILES	2015	2016	2017	2018	2019
Excelente	7	1	1	7	2
Bueno	21	15	17	15	16
Normal	1	13	10	8	7
Insuficiente	0	0	0	0	0

EVALUACIÓN DESEMPEÑO DOCENTE MILITARES	2015	2016	2017	2018	2019
Excelente	9	0	3	2	5
Bueno	63	34	31	39	53
Normal	1	47	46	43	36
Insuficiente	2	6	5	0	1

Aunque el proceso de evaluación del desempeño docente abarca diferentes áreas y dimensiones que permiten obtener información relevante y oportuna para lograr un mejoramiento gradual y continuo en los procesos de enseñanza – aprendizaje llevados a cabo al interior del instituto, resulta incompleto si no se considera e incorpora a éste, criterios relacionados a la permanente actualización de contenidos y perfeccionamientos asociados a sus funciones docentes, tanto a nivel disciplinar como pedagógico.

Lo anterior se justifica en la necesaria vigencia de los conocimientos específicos a dominar por los docentes en el instituto, lo cual permitiría establecer una permanente comunicación entre la planificación e innovación curricular de cada una de las unidades de aprendizaje que componen el currículo de los cursos ofertados por la Escuela de Suboficiales, evitando de este modo los comunes hábitos de perpetuación de contenidos docentes.

⁷ Información proporcionada por la Jefatura de Estudios.

C. Resultados

1. Progresión

En relación con el avance de los estudiantes en el plan de estudios y de los mecanismos implementados para adoptar acciones correctivas o de mejoramiento en dicho avance, se puede señalar que permanentemente el instituto ha experimentado una alta tasa de retención y titulación de los alumnos que ingresan a sus cursos formativos, resultando de este modo marginal los porcentajes de deserción (voluntaria, médica o académica) durante los últimos años lectivos.

Aún cuando no existen políticas y mecanismos oficiales por parte del instituto, destinados a asegurar la adecuada progresión académica de los estudiantes hacia su titulación, considerando los resultados de sus tasas de retención, sus tiempos de permanencia y su titulación oportuna, esto se puede explicar por el régimen de internado y disciplinario que posee la organización militar de enseñanza. En este sentido, la supervisión permanente del rendimiento académico, estado físico y emocional de cada alumno es efectuado por un conjunto de profesionales dispuesto para tales efectos, tales como psicólogos, médicos, enfermeras, kinesiólogas e instructores, que informan oportunamente de posibles situaciones que afecten el desempeño docente de los alumnos, con el objetivo de tomar medidas remediales oportunas y efectivas a corto plazo. De este modo, los respectivos comandantes de unidades fundamentales, en coordinación con su equipo de instructores, se transforman en un símil de tutores del rendimiento académico de los estudiantes.

Por otra parte, el modelo curricular adoptado por la institución se centra en el logro de las competencias declaradas, por lo cual se establecen un conjunto de instrumentos e instancias de evaluación que buscan la verificación de dichas competencias, aun cuando aquello signifique la reiteración de la evaluación. Lo anterior provoca como efecto un aumento de la tasa de retención de los alumnos.

A continuación se presentan los resultados de las tasas de retención de los últimos cinco años divididos por curso docente:

CURSO ASPIRANTE A CLASE PERÍODO COMÚN					
AÑO	INGRESO	DESERCIÓN⁸	REPROBACIÓN⁹	TITULACIÓN	TASA RETENCIÓN
2014- 2015	698	61	16	621	89 %
2015- 2016	697	96	7	594	85 %
2016 - 2017	697	82	0	615	88 %
2017 - 2018	701	58	1	642	92 %
2018 - 2019	676	44	0	EN CURSO	
2019 - 2020	663	22	0	EN CURSO	

Tabla N° 04: Ingresos, titulación y tasa de retención del Curso Aspirante a Clase Periodo Común de los últimos cuatro años. En estos cursos la tasa de deserción y reprobación es cercano al 10%.

CURSO ASPIRANTE A CLASE PERÍODO COMÚN PARA LOS SERVICIOS					
AÑO	INGRESO	DESERCIÓN	REPROBACIÓN	TITULACIÓN	TASA RETENCIÓN
2014- 2015	128	7	1	120	94 %
2015- 2016	128	5	1	122	95 %
2016 - 2017	128	10	1	117	91 %
2017 - 2018	122	7	0	115	94 %
2018 - 2019	147	10	0	EN CURSO	
2019 - 2020	147	2	0	EN CURSO	

Tabla N° 07: Ingresos, titulación y tasa de retención del Curso Aspirante a Clase Periodo Común para los Servicios de los últimos cuatro años, la tendencia es la titulación pues la deserción voluntaria está entre un 6% y un 9% anual.

⁸ Deserción; corresponde a los alumnos (a) que abandonaron voluntariamente sus estudios.

⁹ Reprobados; corresponde a los alumnos (a) dados de baja por rendimiento docente, conducta y/o repitencia.

CURSO ASPIRANTE A CLASE PERÍODO ESPECIALIZACIÓN DE BANDAS¹⁰					
AÑO	INGRESO	DESERCIÓN	REPROBADO S	TITULACIÓN	TASA RETENCIÓN
2016 - 2017	17	0	0	17	100 %
2017 - 2018	22	0	0	22	100 %
2018 - 2019	22	0	0	22	100 %
2019 - 2020	33	2	0	EN CURSO	

Tabla N° 08: Ingresos, titulación y tasa de retención del Curso Aspirante a Clase Periodo Especialización de Bandas de los últimos tres años, la tasa de retención corresponde al 100%.

CURSO ASPIRANTE A CLASE TÉCNICO PROFESIONAL ESPECIALIZADO					
AÑO	INGRESO	DESERCIÓN	REPROBACIÓN	TITULACIÓN	TASA DE RETENCIÓN
2016	38	0	0	38	100 %
2017	30	1	0	29	97 %
2018	19	0	0	19	100 %
2019	35	0	0	35	100 %
2020	25	2	0	23	92 %

Tabla N° 09: Ingresos, titulación y tasa de retención del Curso Aspirante a Clase Técnico Profesional Especializado durante cinco años, la tasa de retención corresponde a un 100% a excepción de los años 2012 y 2015.

¹⁰ Curso dictado bianualmente.

CURSO ASPIRANTE A CLASE PARA SOLDADO DE TROPA PROFESIONAL					
AÑO	INGRESO	DESERCIÓN	REPROBACIÓN	TITULACIÓN	TASA DE RETENCIÓN
2016	186	0	0	186	100 %
2017	62	2	0	60	97 %
2018	166	1	0	165	99 %
2019	305	13	0	292	95 %
2020	187	3	0	EN CURSO	

Tabla N° 10: Ingresos, titulación y tasa de retención del Curso Aspirante a Clase para Soldado de Tropa Profesional durante los últimos cinco años.

2. Inserción laboral

Debido a la situación especial que envuelve la profesión militar, emanada de las necesidades propias de las instituciones encargadas de la Defensa Nacional, la inserción laboral de los alumnos de la Escuela de Suboficiales logra alcanzar una tasa de empleabilidad del 100%, esto debido a que se encuentra garantizado su puesto laboral al interior de la Institución.

Sus ingresos económicos futuros se encuentran dispuestos por la escala de remuneraciones de acuerdo a la categoría del “Cuadro Permanente”. En este sentido, dependiendo la guarnición militar donde el Cabo sea destinado, los porcentajes asignados son de acuerdo a las respectivas zonas, donde las más aisladas tienen un porcentaje mayor, de acuerdo a tablas definidas según el costo de vida existente en las respectivas guarniciones.

No obstante lo anterior, los títulos técnicos nivel superior proporcionados por la Escuela de Suboficiales son reconocidos por el Ministerio de Educación aun estando desligados de la Institución. Lo anterior queda reflejado en los distintos

dictámenes de reconocimiento de la Contraloría General de la República respecto a solicitudes de ingreso a distintos puestos laborales de la administración pública, distintos a los emanados por el Ejército de Chile.

Es un dato relevante sobre la inserción de nuestros titulados en otros contextos laborales, para los casos de jubilados que ingresaran al mercado laboral una vez terminados sus años de servicio en el Ejército de Chile.

3. Seguimiento de titulados

El proceso de seguimiento al egresado está contextualizado en el proceso de acreditación de los Centros de Formación Técnica (CFT), que otorga la CNA a todas aquellas entidades educativas que poseen esas características y que desean refrendar su calidad educativa, sometiéndose voluntariamente a la evaluación de sus procesos académicos internos y de todas aquellas áreas que involucran la educación que declara impartir.

Derivado de lo anterior, desde este año se han comenzado a implementar los instrumentos que permitan consultar al egresado sobre el proceso formativo y que están intrínsecamente ligados al plan de estudios, su programa curricular y apoyos desarrollados para el Centro de Formación Técnica.

La Escuela de Suboficiales ha estructurado este proceso de seguimiento al egresado en tres etapas claves, considerando que el proceso formativo de un Clase de Ejército se cumple en dos años consecutivos, el primer año en la Escuela de Suboficiales (I fase) y el segundo año en las respectivas Escuelas de armas, Servicios y Aviación del Ejército, bajo una especialización (II fase).

En este sentido, la primera evaluación se realiza a 8 meses de egresado de I año, y cursando el II año en la respectiva Escuela de arma, Servicio y Aviación del Ejército (especialización) y considera la opinión del calificador directo y la del Cabo Dragoneante, y se refiere a la calidad de la formación recibida para enfrentar con éxito el II año de Escuela.

La segunda instancia de este proceso considera encuestar a 22 meses de egresados a los clases de Ejército, destinados en la respectiva Unidad Regimentaria. El objetivo es evaluar el desempeño profesional sobre las competencias específicas y generales de egreso declaradas en el proyecto educativo de la Escuela de Suboficiales. Opina el calificador directo y el exalumno.

Del análisis de los resultados se obtienen las fortalezas y las oportunidades de mejora que obligan a la elaboración de propuestas que potencien los aspectos positivos de los sistemas de formación adoptados y las medidas de solución, que modifiquen los aspectos negativos detectados del proceso educativo. Esta acción permite retroalimentar continuamente el nivel de logro de las competencias y el grado de aprendizaje y enseñanza alcanzado durante el proceso formativo o educativo.

La finalidad del proceso del seguimiento al egresado es crear un proceso de búsqueda continua de información que indague sobre el grado de dominio de las competencias de egreso adquiridas durante el desarrollo de su formación militar profesional, considerando el criterio de calidad exigido para la educación técnica profesional, su adaptación y aplicabilidad en el área laboral. Del mismo modo, busca hacer operativo el programa curricular del instituto, asegurando el cumplimiento de los procesos docentes, la validación e innovación de los programas de asignaturas de la malla curricular y el continuo mejoramiento de las metodologías y del perfil de egreso declarado para el clase de Ejército.

De esta forma, se crea una instancia más para propender a la calidad del proceso educativo, evaluando los factores de incidencia, tales como: programa curricular, matriz de evaluación, matriz de competencia, módulos de programas, elaboración de pruebas, efectividad de las metodologías, entre otros.

En esta acción es importante destacar que el 2014, se llevó a cabo la primera medición al programa curricular declarado en el proyecto institucional de la Escuela de Suboficiales y que corresponde al proceso educativo de I año común para alumnos (as) de armas, Servicios y Aviación de Ejército.

Como desafío, la Escuela de Suboficiales debe ejecutar los ajustes necesarios que permitan optimizar el nivel de logro de las áreas más débiles y que afectan el proceso formativo de continuidad en el alumno en su II año, tal como señala en las “Disposiciones de la División Educación para desarrollar las tareas orientadas al mejoramiento del proceso de formación de los futuros Clases de Ejército”. Del mismo modo, todo el proceso quedo inconcluso si no se establece una relación correlativa entre la información proporcionada por el sistema de seguimiento del egresado y las respectivas planificaciones curriculares de los distintos institutos que componen la formación de los futuros Clases de Ejército. Las planificaciones curriculares deben necesariamente poseer comunicación mutua entre los dos periodos de formación, con el propósito de integrar las diferentes experiencias que emanan del informe del egresado.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

- Fortalezas

El área de docencia de pregrado de la Escuela de Suboficiales presenta un conjunto de fortalezas que la distinguen entre otras instituciones de educación superior, debido principalmente a la naturaleza de la carrera militar y del respaldo institucional que le proporciona el Ejército de Chile. En este orden de ideas se puede señalar, que la docencia impartida en el instituto está centrada en la formación doctrinaria y valórica, constituyendo el sello más importante que este instituto matriz imprime a sus alumnos (as), lo cual da cumplimiento satisfactoriamente a lo dispuesto por la Ordenanza General del Ejército, y de manera más importante, a la Constitución de la República de Chile.

Del mismo modo, la Escuela cuenta con procesos de evaluación transparentes e informados, dirigidos principalmente a postulantes, alumnos, profesores y administrativos, como también a los procesos de enseñanza aprendizaje y formación militar que garantizan el cumplimiento de los cursos ofrecidos.

De igual forma, la transparencia se expresa en la asignación de recursos para la realización de los diferentes cursos que anualmente desarrolla la Escuela de Suboficiales y que otorga el Ejército, permite asegurar que cada curso tiene su financiamiento fijo en cuanto a recursos humanos y materiales, antes de iniciarse, lo que constituye una evidente fortaleza frente a otras realidades, cuyo financiamiento depende de las matrículas para los cursos propuestos.

Paralelamente, los altos indicadores de retención y titulación alcanzados cada año en los respectivos cursos ofrecidos son una fortaleza fundamental en la prosecución de la misión institucional.

Del mismo modo, la inserción laboral de nuestros alumnos alcanza el 100% en todos los cursos ofertados. En este sentido, el sistema de seguimiento al egresado, es una importante herramienta para conocer la realidad profesional en las cuales se desempeñan los egresados del instituto.

- Debilidades

Respecto a la Dimensión de Carreras, se evidencia que la oferta de carreras que ofrece el instituto es concordante con la misión y propósitos declarados, las cuales además, cumplen con la normativa vigente respecto a la duración mínima de mil seiscientas horas pedagógicas.

La planificación de las vacantes para los respectivos cursos ofertados no se condice con la demanda real lograda durante el proceso de admisión, quedando en sucesivas ocasiones un margen negativo entre oferta y demanda.

La Escuela de Suboficiales no posee mecanismos claros y verificables para la definición o modificaciones de sus perfiles de egreso y el diseño y actualización curricular. No obstante aquello, esta última debilidad ha sido abordada durante los recientes encuentros entre Jefes y Secretarios de Estudios de los institutos encargados de la formación de los futuros Clases de Ejército, en los cuales se ha solicitado al escalón superior elaborar un mecanismo estandarizado para la definición de los respectivos perfiles de ingreso y egreso.

El instituto no cuenta con un sistema de registro curricular computacional y actualizado que permita identificar las calificaciones de los alumnos durante los últimos años, al interior de sus dos periodos de formación. De igual forma, no hay un sistema que registre la evolución del personal docente en el instituto, expresado esto en evaluaciones de su desempeño docente, capacitaciones, perfeccionamiento, postgrados, entre otros, los cuales permitirían al mando realizar toma de decisiones informadas y oportunas.

Paralelamente, se evidenció la inexistencia de un sistema de seguimiento de los resultados de admisión, lo cual permitiría ajustar los procesos de captación de posibles postulantes adecuándolos a los perfiles de ingresos necesarios para los cursos docentes en el instituto.

También se constató la inexistencia de procedimientos para la articulación de planes de estudio, homologación, convalidación y reconocimiento de aprendizajes previos, como además, la falta de mecanismos oficiales para la incorporación de los avances provenientes del ámbito científico tecnológico.

Ahora bien, si se considera el criterio de proceso de enseñanza – aprendizaje, el instituto desarrolla un conjunto de cursos de carácter teóricos y prácticos, con lo cual se facilita su futura inserción al interior de la Fuerza Terrestre. No obstante aquello, al interior de las unidades de aprendizaje que se efectúan durante el primer año, existe una fuerte tendencia al desarrollo de clases teóricas, postergando la práctica técnica al segundo año de formación.

Por último, la Escuela de Suboficiales no declara formalmente un proceso, mecanismo o sistema que le permita el levantamiento y análisis para implementar los adelantos propios de los procesos productivos asociados a las carreras que ofrece. Peor aún, no tiene injerencia respecto a estos procesos de adecuación durante el segundo año de formación.

Respecto a la Dimensión Docente, se puede concluir que el instituto cuenta con un procedimiento de reclutamiento de profesores, logrando la idoneidad entre estos profesionales y las unidades de aprendizajes que dictarán. Esto es evidenciable solo en el caso de los profesores civiles, quedando la dotación de profesores militares a merced de su encuadramiento al interior del instituto,

debiendo a partir de esta base, lograr el perfil más idóneo para cada unidad de aprendizaje.

No obstante a lo anterior, el instituto si cuenta con un proceso declarado de calificación docente, el cual permite una valoración permanente de su desempeño profesional al interior del aula, tanto a nivel docente como administrativo. Aun cuando este sistema se erige como una importante fortaleza al interior del proceso docente, el hecho que el sistema se concentre solo en el desempeño en aula y no en la capacitación y perfeccionamiento que cada docente debiese aspirar, en una búsqueda permanente por poseer docentes mejor calificados, termina generando un círculo vicioso de inmanencia profesional, afectando entre otras áreas, el criterio de innovación de contenidos.

El instituto no desarrolla una vinculación, seguimiento y control sobre la pertinencia de su programa curricular en relación con la admisión de alumnos, periodo común y especializado del segundo año de estudio militar.

Falta implementar un sistema de seguimiento eficiente y participativo para la gestión del egresado durante los dos años de escuela, que permita retroalimentar los procesos docentes y de formación de la Escuela de Suboficiales, escuelas de las armas, Servicios y Aviación de Ejército y colabore con la planificación educativa y en la toma de decisiones del mando.

La permanente rotación que experimenta el personal militar no permite la especialización como tampoco la utilización de las competencias desarrolladas durante su experiencia en la Escuela, afectando los procesos educativos, ya que se pierde la continuidad y obliga a inducir a los nuevos destinados en materias inherentes a este instituto matriz.

- Principales fortalezas y debilidades extraídas desde las encuestas aplicadas.

Mayoritariamente los encuestados reconocen transversalmente el sistema de enseñanza – aprendizaje que estipula la institución para sus cursos docentes, sumado a ello un conocimiento somero respecto al modelo curricular adoptado por el instituto durante los últimos años.

Además, ellos destacan la cantidad suficiente de docentes para impartir las unidades de aprendizajes exigidas en los planes y programas de cada curso, como de su calificación para dictar dichos contenidos.

Del mismo modo, se destaca la existencia de un proceso de evaluación del desempeño docente, que permite una retroalimentación del quehacer profesional de los profesores civiles y militares en el instituto. Se reconoce la existencia de materiales y recursos de apoyos a la docencia, que son atingentes a nivel elemental a las necesidades educativas de los alumnos.

Respecto a las debilidades identificadas está un desconocimiento generalizado respecto a las titulaciones que se proporcionan al finalizar el segundo año de formación.

Otra debilidad es insuficiencia de las instancias de capacitación y perfeccionamiento para sus docentes, tanto el instituto como la institución en general, para civiles como militares, afectando su necesaria actualización respecto de avances científicos y tecnológicos atingentes a sus respectivas disciplinas.

Del mismo modo, se hace hincapié respecto a la insuficiencia de los recursos y materiales de apoyo a la docencia, principalmente respecto a su actualización como gestión. En todos los casos, las principales debilidades detectadas afectan el actual funcionamiento de la biblioteca del instituto, como así mismo, el estado actual de las salas de computación y de idiomas existente en la Escuela.

Por último, hay un desconocimiento generalizado respecto a la existencia de un proceso de retroalimentación por parte de la información proporcionada por los alumnos egresados, principalmente justificado por la baja difusión que ha poseído este proceso durante su fase inicial.

PLAN DE MEJORAMIENTO ÁREA DOCENCIA DE LA ESCUELA DE SUBOFICIALES

DIMENSIÓN	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES GESTIÓN	PLAZO (AÑO)	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLES
Carreras	Alinear perfiles de ingreso y egreso conforme a las necesidades de titulación.	Determinar las competencias de umbral necesario para el ingreso a la profesión militar.	Listado de competencias de umbral.	2do semestre 2021	No se requiere	DIVEDUC, Escuela de Suboficiales.
		Establecer en conjunto los 27 perfiles de egreso de las titulaciones de la ESCSOF.	Listado de perfiles de egreso.	2do semestre 2022	No se requiere	DIVEDUC, Escuela de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.
	Optimizar los sistemas de registro curricular de los cursos de Clases de Ejército.	Determinar los elementos constitutivos a considerar en un sistema de registro curricular .	Informe de situación del registro curricular en cada IDs.	2do semestre 2021	No se requiere	DIVEDUC, Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.
		Elaborar sistema de registro curricular unificado y en línea.	Proyecto de levantamiento de sistema computacional.	1re semestre 2022	No se requiere para el proyecto, si para implementación de 8 institutos	DIVEDUC, JIC, Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.
	Optimizar los recursos de materiales de apoyo docente para los 2 años de escuela.	Elaborar catastro de instalaciones y recursos materiales de apoyo docente de cada ID.	Catastro de cada escuela respecto de infraestructura educativa, bibliotecas, salas de clases, insumos, etc.	2do semestre 2021	No se requiere	DPI CEDOC y SPIs Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.
		Determinar necesidades de mejora para cada instituto.	Informe de necesidades valorizado elevado por cada instituto al ES.	1er semestre 2022	No se requiere	DPI CEDOC y SPIs Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.

		Elaborar proyecto de inversión consolidado para los IDs.	Documento ejecutivo con propuesta de proyectos de inversión para cada ID, elevados al ES*.	2do semestre 2022	Fondos institucionales	DPI CEDOC y SPIs Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.
	Homologar proceso de innovación de contenidos curriculares	Reconocer los sistemas de innovación de renovación de contenidos curriculares en los IDs.	Informe de situación actual de renovación curricular en cada IDs.	1er semestre 2022	No se requiere	DIVEDUC, Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.
		Establecer proceso común de incorporación de innovaciones curriculares.	Proceso común de incorporación de innovaciones curriculares.	2do semestre 2022	No se requiere	DIVEDUC, Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.
Docentes	Mejorar sistema de asignación y selección de cursos a docentes militares	Establecer competencias de umbral que deben poseer los docentes militares.	Listado con competencias de umbral.	2do semestre 2021	No se requiere	DIVEDUC, DPE, Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.
		Proponer proceso común de selección y asignación de cursos por perfil y competencias a docentes militares	Proceso común de selección y asignación de cursos a docentes militares.	1er semestre 2022	No se requiere	DIVEDUC, DPE, Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.
Resultados	Optimizar sistema común de seguimiento al promovido y egresado	Establecer dimensiones comunes para reconocer las opiniones de los promovidos.	Listado de dimensiones a evaluar a promovidos.	1er semestre 2021	No se requiere	DIVEDUC, Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.

		Establecer dimensiones comunes para reconocer las opiniones de los egresados.	Listado de dimensiones a evaluar a egresados.	1er semestre 2021	No se requiere	DIVEDUC, Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.
		Proponer sistema de retroalimentación curricular de la información de los egresados y promovidos.	Proceso de sistema de retroalimentación curricular.	2do semestre 2021	No se requiere	DIVEDUC, Escuelas de Suboficiales, armas, Servicios y Aviación Ejército.

BIBLIOGRAFÍA

- Bisquerra, R., & Alzina, R. B. (2004). Metodología de la investigación educativa (Vol. 1). Editorial La Muralla.
- Brahm, Enrique (2002). Preparados para la Guerra. Pensamiento militar chileno bajo la influencia alemana. 1885-1930. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Bürgi, J., & Rojas, M. P. (2011). El concepto de calidad educativa en las investigaciones sobre educación en Chile (2000-2008). REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(3), 72-93.
- Constitución Política de la República (2009), Editorial Jurídica, Santiago de Chile.
- Decreto con Fuerza de Ley N°1 del 30 de diciembre de 1980.
- Decreto Ley N° 3.541 del 12 de diciembre de 1980.
- División Doctrina, Reglamento de Orgánico y de Funcionamiento de la Escuela de Suboficiales RAO – 02303, Santiago, 2014.
- División Educación, Manual de Metodología de la Enseñanza Militar MAE - 01006, Santiago, 2011.
- División Educación, Manual Profesores Militares y Civiles en el Ejército. MAED – 01001 (2011).
- DIVISIÓN EDUCACIÓN, Memorándum DIVEDUC DEPTO. VI (R) N° 1000/22834 de 16.NOV.2015.
- Ejército de Chile (2003) Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas DNL – 350.
- Ejército de Chile (2011) MAED - 01004 “Manual Docencia Militar”, Santiago de Chile.
- Escuela de Suboficiales del Ejército de Chile (1968-2007). El Dragoneante. Anuario de la Escuela de Suboficiales del Ejército de Chile.

- Escuela de Suboficiales del Ejército de Chile (2007). Diseño del Proceso de Levantamiento de Competencias para el Perfil de Egreso. Documento de Trabajo. Secretaría de Estudios.
- Escuela de Suboficiales del Ejército de Chile (2010). Catálogo del Postulante. Santiago: Instituto Geográfico Militar.
- Escuela de Suboficiales del Ejército de Chile (2016). Informe de estadística de ingreso y egreso de la Escuela de Suboficiales 1993 - 2015, Departamento de Admisión de Alumnos, Santiago de Chile.
- Escuela de Suboficiales del Ejército de Chile (2016). Programación Curricular de la Escuela de Suboficiales, Santiago de Chile.
- Escuela de Suboficiales del Ejército de Chile (2020). Proyecto Educativo de la Escuela de Suboficiales. Jefatura de Estudios.
- Escuela de Suboficiales, Cartilla metodológica para la docencia de la Escuela de Suboficiales, Santiago, 2012.
- Escuela de Suboficiales, Manual interno de evaluación de la Escuela de Suboficiales, Santiago, 2013.
- Estado Mayor General del Ejército (1982). Historia del Ejército de Chile. Tomo VII. Santiago: Instituto Geográfico Militar.
- Gálvez, I. E. (2005). Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa. Tendencias pedagógicas, (10), 17-28.
- GONZÁLEZ, Edmundo (1986). Reseñas Históricas de las Unidades e Institutos del Ejército de Chile. Santiago de Chile: Departamento de Relaciones Internas del Ejército.
- Herrera, S. L. (2002). Transitando desde la gestión de un “establecimiento” a la gestión de un “centro de desarrollo educativo”. Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana (PEL), 31(2), 186-202.
- Ley General de Educación de 20.370 del 12 de septiembre de 2009.
- Ley N° 20.129 del 17 de noviembre de 2006. (Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior).
- Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza N° 18.962, promulgada el 10 de marzo de 1990.

- MINISTERIO DEL INTERIOR, Declaración del Ministerio del Interior sobre la nueva legislación Universitaria, Santiago de Chile, 6 de enero de 1984.
- MUÑOZ, Máximo (2009). Cunas del Cuadro Permanente. Escuela de Suboficiales. Secretaría de Estudios.
- Pérez, Z. P. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. Revista electrónica educare, 15(1), 15-29.
- Recopilación de Leyes, Decretos, Reglamentos y Disposiciones Generales del Ministerio de Guerra (1888-1893). Santiago: Imprenta Nacional.
- Valenzuela, J. R., Ramírez, M. S., & Alfaro, J. A. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA PARA ACADÉMICOS **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO**

Estimado(a) profesor(a):

Como parte de las actividades de investigación del trabajo de tesis que le ha sido informado por reunión de coordinación y vía correo electrónico, que tiene vinculación con la realización de un diagnóstico institucional de la Escuela de Suboficiales en concordancia con los parámetros establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile). Se solicita a usted responder la presente encuesta, debido a que una parte de esta evaluación interna corresponde a los docentes civiles y militares que participan en el proceso de formación del futuro Clase de Ejército.

Su respuesta a la presente encuesta es muy importante, por lo que se le solicita responder con sinceridad, objetividad y seriedad la siguiente encuesta. Esta encuesta es anónima.

Profesor civil
Profesor militar

En cada pregunta, marque con una X la alternativa que refleje de mejor forma su opinión.

- 10 ¿Cree usted que los aprendizajes esperados de las unidades de aprendizaje son congruentes con lo indicado en los perfiles de egreso?**
a) Habitualmente b) Rara vez c) Nunca
- 11 ¿Conoce el aporte específico de su unidad de aprendizaje (asignatura) al perfil de egreso del respectivo curso?**
a) Totalmente b) Parcialmente c) Poco o nada
- 12 Cree usted que los criterios y normas generales de evaluación académica para los alumnos ¿son concordantes con los perfiles de egreso?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 13 ¿Ha participado en reuniones académicas cuyo objetivo es dar a conocer resultados del proceso formativo de los alumnos?**
a) Habitualmente b) Rara vez c) Nunca

CRITERIO 2. Procesos de enseñanza aprendizaje.

- 14 Conforme a su experiencia docente en la Escuela ¿usted identifica los Sistemas de Formación de los alumnos (SIFORAG, SIFORMALI, SIFORVTRAM)**
a) Totalmente b) Parcialmente c) Poco o nada
- 15 ¿Reconoce el impacto de su tarea como profesor en otros órganos de la Escuela (diferentes al nivel de su departamento, tales como compañía, otros departamentos, Jefatura de Estudios, Admisión, etc.)?**
a) Totalmente b) Parcialmente c) Poco o nada
- 16 ¿Cree usted que el programa de su unidad de aprendizaje concuerda con la metodología de la enseñanza desarrollada en el aula?**
a) Totalmente b) Parcialmente c) Poco o nada
- 17 De acuerdo a su experiencia, usted estima que los criterios de admisión para los alumnos ¿son consistentes con la misión y los propósitos institucionales?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 18 Según su opinión, la retroalimentación de la evaluación docente (práctica pedagógica en aula) ¿es oportuna en el tiempo?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

a) SI

b) NO

36 ¿Cree usted que la evaluación permanente de la actividad docente es un estímulo para la mejora continua de su desempeño profesional?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

37 ¿Conoce el sistema de evaluación del desempeño docente con que la Escuela evalúa a los profesores?

a) Totalmente

b) Parcialmente

c) Poco o nada

Sugerencias para el mejoramiento: Por favor, conteste al reverso de esta hoja

ENCUESTA PARA ADMINISTRATIVOS
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO

Estimado(a) funcionario(a):

Como parte de las actividades de investigación del trabajo de tesis que le ha sido informado por reunión de coordinación y vía correo electrónico, que tiene vinculación con la realización de un diagnóstico institucional de la Escuela de Suboficiales en concordancia con los parámetros establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile). Una parte de esta evaluación interna corresponde a los administrativos que participan en el proceso de apoyo a la formación del futuro Clase de Ejército.

Su respuesta a la presente encuesta es muy importante, por lo que se le solicita responder con sinceridad, objetividad y seriedad la siguiente encuesta. Esta encuesta es anónima.

En cada pregunta, marque con una X la alternativa que refleje de mejor forma su opinión.

- 10 **Conforme a su experiencia ¿existen procesos y/o procedimientos que se desarrollan en la Escuela y que afecten su correcto funcionamiento?**
a) Completamente b) Parcialmente c) NO
- 11 **¿Conoce usted si existen instancias o mecanismos que aseguren el cumplimiento de normativas legales que rigen el funcionamiento de la Escuela?**
a) SI b) NO
- 12 **La Escuela de Suboficiales ¿cuenta con un código de conducta ética que defina los principios que guían el actuar de su personal civil y militar?**
a) SI b) NO
- 13 **¿Identifica usted mecanismos de rendición de cuentas de las autoridades de la Escuela que aseguren el cumplimiento del Plan de Estudios y la capacidad de autorregulación?**
a) SI b) NO
- 14 **El proceso de toma de decisiones de las autoridades de la Escuela ¿se encuentra definido?**
a) SI b) NO
- 15 **El proceso de toma de decisiones de las autoridades de la Escuela ¿considera la opinión de todos sus agentes formadores?**
a) SI b) NO
- 16 **¿Conoce las competencias profesionales del director?**
a) Completamente b) Parcialmente c) NO
- 17 **¿Conoce las competencias profesionales del subdirector?**
a) Completamente b) Parcialmente c) NO
- 18 **¿Conoce las competencias profesionales de su superior (que lo califica)?**
a) Completamente b) Parcialmente c) NO

- 19 **¿Conoce los procedimientos de la Escuela para canalizar inquietudes, observaciones y problemas de su trabajo?**
a) Completamente b) Parcialmente c) NO
- 20 **¿Considera que sus inquietudes o solicitudes son recogidas por los órganos de gestión de la Escuela?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 21 **¿Reconoce el impacto de su tarea en otros órganos de la Escuela?**
a) SI b) NO
- 22 **¿Considera suficientes los mecanismos de comunicación por medio de los cuales se da a conocer las principales informaciones que pueden afectar el desarrollo de su tarea?**
a) SI b) NO
- 23 **¿Conoce los servicios de bienestar que la Escuela entrega a su personal?**
a) Completamente b) Parcialmente c) NO
- 24 **¿Cree que existen mecanismos de gestión de personal al interior de la Escuela de Suboficiales?**
a) SI b) NO
- 25 **Según su apreciación, los seminarios de inducción que realiza la Escuela para su personal recientemente destinado o contratado ¿han sido efectivos para entregarle el conocimiento necesario para realizar en forma óptima su tarea?**
a) Completamente b) Parcialmente c) NO
- 26 **¿Conoce las normas y reglamentos que rigen su nombramiento como trabajador (contrato)?**
a) SI b) NO
- 27 **La Escuela de Suboficiales ¿cuenta con mecanismos de capacitación para sus trabajadores?**
a) SI b) NO

- 28 **La Escuela ¿realiza encuestas para conocer el nivel de satisfacción de su personal?**
a) Anualmente b) Ocasionalmente c) Nunca
- 29 **Considera usted que la jornada de trabajo ¿supera las horas establecidas en su nombramiento anual?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 30 **Según su opinión, las condiciones laborales en la Escuela ¿son satisfactorias?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 31 **¿Considera usted que a través de las páginas web de la Escuela se puede acceder a toda la información pública de modo sencillo?**
a) SI b) NO
- 32 **Según su opinión, las páginas web de la Escuela ¿son de fácil acceso?**
a) SI b) NO
- 33 **¿Cree usted que la Escuela cuenta con una infraestructura e instalaciones que garantizan la calidad de su proyecto institucional?**
a) SI b) NO
- 34 **Según su opinión, ¿se evalúa el uso eficaz de la infraestructura y las instalaciones?**
a) SI b) NO
- 35 **¿Cree usted que la Escuela realiza la actualización de sus recursos físicos?**
a) SI b) NO
- 36 **Según su opinión, su lugar de trabajo ¿reúne las condiciones necesarias para trabajar?**
a) SI b) NO
- 37 **Según su experiencia, el equipo computacional dispuesto para su trabajo ¿se encuentra operativo?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

- 38 **Cree usted que los materiales de trabajo y recursos que la Escuela pone a disposición ¿son efectivos?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 39 **¿Estima usted que la Escuela procura establecer las mejores condiciones ambientales para el adecuado desarrollo de su trabajo?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 40 **¿Aprecia usted interés por parte de la Escuela en el mantenimiento de los baños?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

ENCUESTA ON LINE PARA ALUMNOS (A)
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO

Estimado alumno (a):

Como parte de las actividades de investigación de un trabajo de tesis que le ha sido informado por reunión de coordinación con sus jefatura de curso, vinculado con la realización de un diagnóstico institucional de la Escuela de Suboficiales en concordancia con los parámetros establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile), por ello se requiere conocer su opinión objetiva y veraz sobre algunas áreas de importancia que se relacionan con su proceso de formación como futuros Clase de Ejército.

Los datos obtenidos se utilizarán para complementar la información sobre nuestras fortalezas y debilidades, lo cual servirá como base para proponer y diseñar actividades de mejoramiento que aseguren la calidad educacional que se desea alcanzar. Por este motivo, su respuesta a la presente encuesta es de vital importancia para lograr con éxito el proceso que estamos realizando. Finalmente, al tratarse de una encuesta anónima, se solicita a Ud., responder con sinceridad, objetividad y seriedad.

Instrucciones:

1. Lea atentamente el enunciado de la pregunta antes de responder.
2. Seleccione su respuesta entre las posibles alternativas
3. Duración de la encuesta: 45 minutos aproximadamente.
4. Las escalas de apreciación son:
 - Excelente – completamente evidenciable
 - Bueno – medianamente evidenciable
 - Aprobado – mínimamente evidenciable
 - Insuficiente – no evidenciable.

DIMENSION N° 1:

PROPÓSITOS: Tiene por objetivo conocer la opinión acerca de cómo la Escuela de Suboficiales está cumpliendo sus propósitos de formación.

		1	2	3	4
1	Conoce el perfil de egreso del Clase de Ejército.				
2	Existen mecanismos periódicos mediante los cuales se le solicita la opinión sobre la calidad de la docencia que se imparte o la calidad de la formación que recibe.				
3	Tiene claridad respecto a los objetivos y metas de la formación impartida en la Escuela.				
4	La Escuela muestra a los alumnos el desarrollo laboral que pueden realizar a lo largo de su carrera.				
5	Claridad en el contenido de reglamentos y estatutos del régimen de estudio de la Escuela de Suboficiales.				
6	Conoce la malla curricular correspondiente al curso que se imparte en la Escuela de Suboficiales.				
7	La dirección de la Escuela genera compromiso e identidad de los alumnos con la misión contenida en el reglamento interno.				
8	Conoce cual es la utilidad del adoctrinamiento militar básico que se realiza las primeras semanas de clase en la Escuela de Suboficiales.				
9	La Escuela de Suboficiales se preocupa de informar a los alumnos del porqué o cómo se realiza el proceso de elección de arma o servicio al término del primer año.				

DIMENSION N° 2:

INTEGRIDAD: Tiene por objetivo conocer la opinión acerca de si la Escuela ha cumplido con la formación que se comprometió a entregar (en los prospectos, publicidad, charla, etc.).

		1	2	3	4
10	Considera que los recursos materiales y de infraestructura con la que se realizan las actividades, tanto académicas como de instrucción, permiten que todos los alumnos reciban las mismas oportunidades de enseñanza.				
11	Mis datos y antecedentes académicos (notas, unidades de aprendizaje cursadas, etc.) son de fácil acceso.				
12	La normativa y reglamentación de la Escuela de Suboficiales es clara y conocida.				

13	En la Escuela existen instancias y procedimientos que permiten canalizar las necesidades y las peticiones de los alumnos a las autoridades.				
14	La información publicitada antes de ingresar a la Escuela de Suboficiales (objetivos, perfil, malla) ha sido coherente con lo entregado en el proceso de formación.				
15	Los criterios de admisión a la Escuela de Suboficiales están claramente definidos.				

DIMENSION N° 3:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Tiene por objetivo conocer la opinión acerca de los directivos y profesores que componen la estructura organizacional de la Escuela.

		1	2	3	4
16	La estructura organizacional que posee la Escuela de Suboficiales es conocida.				
17	Cuando tiene algún problema, sabe a quien dirigirse.				
18	Conozco los cargos y funciones que cumplen los directivos de la Escuela.				
19	Los procedimientos regulares para comunicarse con los docentes y directivos son conocidos.				
20	La Escuela cuenta con políticas, reglamentos y/o directivas tendientes a velar por la seguridad, salud y bienestar del alumno.				
21	Conoce si se aplican en la Escuela sistemas de control en el uso de los recursos asignados a los diferentes estamentos para cumplir con los fines que exige la misión.				

DIMENSION N° 4:

ESTRUCTURA CURRICULAR: Tiene por objetivo conocer la opinión acerca del Plan de Estudio y las actividades de formación que la Escuela de Suboficiales entrega.

		1	2	3	4
22	Existe una coordinación coherente entre las unidades de aprendizaje de la malla de su curso.				
23	La mayoría de las actividades curriculares (círculos, seleccionados, coro, etc.) y las asignaturas fomentan el liderazgo en los alumnos.				
24	Considera que el Plan de Estudio responde a las necesidades que debemos enfrentar cuando egresemos de la Escuela.				

25	Recuerda si algunos contenidos de las unidades de aprendizaje se han repetido en otras de modo innecesario.				
26	Considera si algunos de los contenidos de las materias han sido poco relevantes para otras unidades de aprendizajes.				
27	Considera que el nivel de exigencia de las unidades de aprendizaje es adecuado.				
28	Identifica en el plan de Estudios de los cursos, contenidos sobre principios y valores éticos coherentes con la misión de la Escuela de Suboficiales.				

DIMENSION N° 5:

RECURSOS HUMANOS: Tiene por objetivo conocer la opinión acerca de la calidad de los profesores que la Escuela tiene para entregar su formación, tanto de aquellos que realizan clases o actividades culturales como del personal administrativo de la Escuela

Respecto de los profesores que realizan clases o actividades culturales:

		1	2	3	4
29	Considera que son efectivos al facilitar y estimular su aprendizaje.				
30	Considera que la Escuela se preocupa por tener los profesores más apropiados para sus círculos culturales				
31	Los profesores demuestran poseer un amplio conocimiento de sus materias y tienen capacidad de mostrar la utilidad de la unidad de aprendizaje para la vida laboral como militar.				
32	Se vinculan positivamente con sus alumnos usando la cortesía, el buen humor y el respeto mutuo.				
33	Considera que sus profesores le estimulan para realizar tus trabajos académicos.				
34	Son personas objetivas e imparciales al momento de evaluar y poner calificaciones.				
35	Se nota que preparan sus clases y las metodologías que usan, en otras palabras, que no improvisan.				
36	Los profesores atienden consultas fuera de las horas de clases.				
37	Considera que en el cuerpo docente de la Escuela de Suboficiales demuestra compromiso y motivación hacia la institución.				
38	La cantidad de docentes es la suficiente para satisfacer todos los requerimientos de la misión de la Escuela.				

39	Los instructores militares poseen la experiencia adecuada para efectuar los requerimientos de la actividad formativa que exige la misión.				
40	La cantidad de instructores militares es la suficiente para satisfacer todos los requerimientos de la misión de la Escuela.				
41	Los instructores militares presentan una actitud proactiva y de alta capacidad de trabajo en equipo.				

Respecto al personal administrativo de la Escuela (Personal no decente vinculado al apoyo administrativo de su formación, tales como, asesores administrativos de la Jefatura de Estudios y la Jefatura Administrativa y Logística, entre otros).

		1	2	3	4
42	Demuestran poseer una relación y conocimiento acerca de aspectos generales de la Escuela de Suboficiales.				
43	Se vinculan positivamente con los alumnos usando la cortesía, el buen humor y el respeto mutuo.				
44	La cantidad de personal administrativo es la adecuada.				

DIMENSION N° 6:

EFFECTIVIDAD DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE: Tiene por objetivo conocer la opinión acerca del desarrollo de los propósitos de formación que la Escuela de Suboficiales se ha propuesto.

		1	2	3	4
45	Considera que las metodologías de enseñanza que se aplican en la Escuela de Suboficiales permiten un óptimo aprendizaje de los alumnos.				
46	La forma de evaluar la totalidad de las actividades está basada en criterios y procedimientos claros.				
47	La distribución de la carga horaria es adecuada para desarrollar actividades para una formación integral.				
48	En situaciones de dificultad académica (problemas de aprendizaje, reprobación, etc.) la Escuela pone a disposición de los alumnos los medios adecuados para superarlas (ayudantías, reforzamiento, apoyo psicológico, atención en oficinas de consultas, etc.).				
49	Los profesores hacen buen uso de los recursos audiovisuales y didácticos disponibles en el aula (video, computadores, guías, laboratorios, gabinetes, etc.)				

50	Se aprovecha bien el uso de los tiempos destinados al aprendizaje y estudio de los alumnos.				
----	---	--	--	--	--

DIMENSION N° 7:

INFRAESTRUCTURA, APOYO TÉCNICO Y RECURSOS PARA LA ENSEÑANZA:

Tiene por objetivo conocer la opinión acerca de la calidad de la infraestructura que la Escuela de Suboficiales tiene para apoyar la formación de los alumnos.

		1	2	3	4
51	Existe una preocupación de las autoridades de la Escuela por renovar y actualizar constantemente el equipamiento de las salas de clases.				
52	Las salas de clases tienen instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de alumnos por cada una de ellas.				
53	Siempre encuentro los libros u otros materiales que necesito en la biblioteca.				
54	El servicio de la biblioteca y salas de lectura es adecuado en términos de calidad de atención y extensión de horarios de uso.				
55	Los medios audiovisuales de apoyo a la Escuela son suficientes y accesibles en los horarios de estudio del régimen interno.				
56	Los laboratorios y talleres están correctamente implementados y accesibles en los horarios de estudio del régimen interno.				
57	Los equipos computacionales son suficientes para nuestras necesidades y son accesibles en los horarios de estudio del régimen interno.				
58	La Escuela pone a disposición de los alumnos zonas adecuadas para la recreación y esparcimiento.				
59	La Escuela se preocupa de mejorar la calidad de la infraestructura en general.				
60	La calidad de los baños, áreas de esparcimiento y seguridad de las instalaciones es adecuada.				
61	La biblioteca adquiere material nuevo y difunde su adquisición.				
62	La calidad de los servicios y la atención del personal especialista en bibliotecas son muy buenas.				
63	Los programas computacionales disponibles son suficientes para satisfacer las necesidades del estudiante.				

64	La institución ofrece adecuados servicios de asistencia médica y dental.				
65	La institución ofrece adecuados servicios de asistencia psicológica.				
66	La escuela ofrece servicios de apoyo tales como; internet, centros de fotocopiado, terminales telefónicos, etc.				

DIMENSION N° 8:

SATISFACCIÓN GENERAL tiene por objetivo conocer la satisfacción por la formación recibida en la Escuela de Suboficiales.

		1	2	3	4
67	Estoy muy satisfecho con la formación que he recibido en la Escuela de Suboficiales.				
68	La docencia impartida en la Escuela es de calidad.				
69	Los directivos de la Escuela (Director, Subdirector, Jefe de Estudios y Jefe Logístico y Administrativo) están siempre presente para apoyar el desarrollo académico de los alumnos.				
70	Recomendaría a otros jóvenes ingresar a la Escuela de Suboficiales para seguir la profesión militar.				
71	Para usted es un orgullo ser alumno de la Escuela de Suboficiales.				
72	Está satisfecho con los recursos y condiciones de estudio que le entrega la escuela.				