



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación, Mención  
Gestión de Calidad.

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA  
ESCUELA DE SUBOFICIALES DEL EJÉRCITO DE CHILE, DE LA  
COMUNA DE MAIPÚ, REGIÓN METROPOLITANA**

Candidato a Magister: Cristian Vidal Zambrano

Tutor Disciplinar: Amely Vivas

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez

Marzo, 2024

## 2. ÍNDICE

3	Resumen.	7
4	Introducción.	9
5	Marco Teórico.	10
5.1	Antecedentes Generales.	10
5.2	Marco Referencial.	14
5.2.1	Ley N° 18.948 Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas, año 1990.	14
5.2.2	Ley N° 19.880, Procedimientos administrativos año 2003.	15
5.2.3	Decreto con Fuerza de Ley (DFL). N.° 1 (G) Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas del año 1997.	15
5.2.4	Ley N° 20.129 establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior del año 2006.	25
5.2.5	Ley N° 21.091 sobre Educación Superior del año 2018.	15
5.2.6	Ley N° 18.575 “Orgánica Constitucional Bases Generales Administración del Estado”.	15
5.2.7	Ley N° 20.285 “Transparencia de la función pública y acceso a la información de la administración del estado”.	16
5.2.8	Ley N° 19.886 “Bases sobre contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios” (Chile Compra).	16
5.2.9	Decreto Ley N° 1.263 “Orgánica Constitucional Administración Financiera del Estado”.	16
5.2.10	Ley N°10.336 “Orgánica y Funcionamiento de la CGR”.	16
5.2.11	Ley N° 18.834 “Estatuto Administrativo”.	16
5.2.12	Reglamento Administrativo Ordenanza General del Ejército de Chile, R.A. (P)110-A, año 2006.	17
5.2.13	Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas, DNL-350, año 2003.	17
5.2.14	Reglamento de la Ley de Compras Públicas (Decreto 250).	17
5.2.15	Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Escuela de Suboficiales.	17
5.2.16	Reglamento de Educación Militar RAE-01001, año 2011.	17
5.2.17	Manual Docencia Militar, MAED -01004, año 2011.	18
5.2.18	Manual Capacitación Militar, MAEX – 01001, año 2011.	18
5.2.19	Manual de Procedimientos Normales de Docencia, MAED 01003, año 2011.	19
5.2.20	Manual de Profesores Militares y Civiles en el Ejército, MAED-01001, año 2011.	18
5.2.21	Manual Evaluación del Desempeño Docente de Profesores de Aula y/o Terreno, MAED – 10001, año 2019.	19
5.2.22	Manual de Educación a Distancia del Ejército, MAE-01003, año 2011.	19
5.2.23	Manual de Administración de Convenios Académicos del Ejército, MAE – 01004, año 2011.	19
5.2.24	Manual Ethos del Ejército de Chile, MOLD – 02005, año 2018.	19

5.2.25	Cartilla de diseño curricular por competencias año 2011.	19
5.2.26	Manual interno de evaluación de la Escuela de Suboficiales.	19
5.2.27	Proyecto Educativo de la Escuela de Suboficiales.	20
5.2.28	Normativas dispuestas por el CEDOC y DIVEDUC.	20
6	Marco Contextual.	21
6.1	Reseña Histórica de la Escuela de Suboficiales.	21
6.2	El quehacer de la Escuela para Cumplir su Misión y Visión.	28
6.3	Contexto Legal para su Funcionamiento.	29
6.4	Marco Normativo Institucional.	30
6.5	Contexto Institucional.	31
6.6	Sistema Educativo del Ejército (SEI).	36
6.6.1	Subsistemas del SEI.	37
6.7	Modelo Educativo del Ejército.	39
6.8	Proyecto Educativo de la Escuela de Suboficiales	41
6.9	Oferta Académica o Curricular.	43
6.10	Política de Aseguramiento de la Calidad Educativa de la Escuela de Suboficiales.	45
7	Diagnóstico Institucional.	48
7.1	Descripción del Proceso.	49
7.1.1	Organización del Proceso.	49
7.1.2	De la Metodología Empleada para el Proceso de Autoevaluación.	52
7.1.3	Etapas del Proceso de Acreditación.	53
7.1.4	Metodología del Proceso de Autoevaluación.	55
7.1.5	Recogida de la Información para la Autoevaluación.	60
7.1.6	Recogida de Información para la Autoevaluación.	64
7.2	Reflexión Final del proceso Desarrollado.	65
8	Análisis de los Resultados.	67
8.1	Área Gestión Institucional.	67
8.1.1	Criterio 1. Misión y Propósitos.	67
8.1.1.1	Tareas Fundamentales de la Escuela (Propósitos).	68
8.1.1.2	Planificación Estratégica.	69
8.1.1.3	Actividades del Proceso.	70
8.1.1.4	Plan Educativo Estratégico.	71
8.1.1.5	Sistema de Gestión de la Escuela de Suboficiales.	74
8.1.1.6	Conclusiones.	76
8.1.2	Criterio 2. Estructura Organizacional.	78
8.1.2.1	Estructura y dependencia de Escalones Superiores.	78
8.1.2.2	Estructura Organizacional de la Escuela.	79
8.1.2.3	Organismos Colegiados.	81
8.1.2.4	Conclusiones.	83
8.1.3	Criterio 3. Capacidad de Autorregulación.	85
8.1.3.1	La autorregulación y la calidad educativa en la Escuela de Suboficiales.	85
8.1.3.2	La Autorregulación y su Aplicación en la Escuela de Suboficiales.	87
8.1.3.3	Conclusiones.	91

8.1.4	Criterio 4. Gobierno Institucional.	92
8.1.4.1	De las Autoridades Unipersonales de la Escuela.	92
8.1.4.2	Organismos Colegiados dentro de la Escuela.	95
8.1.4.3	Conclusiones.	95
8.1.5	Criterio 5. Gestión de Personas.	97
8.1.5.1	Caracterización Docente.	97
8.1.5.2	Reclutamiento.	98
8.1.5.3	Dotación.	98
8.1.5.4	Nombramiento.	99
8.1.5.5	De la Prórroga.	99
8.1.5.6	De la Desvinculación.	100
8.1.5.7	De la Preparación de los Profesores.	100
8.1.5.8	De la evaluación de Profesores.	101
8.1.5.9	De Jerarquización Docente.	102
8.1.5.10	Desvinculación del Personal Civil y Bajas del Personal Militar.	103
8.1.5.11	Conclusiones.	104
8.1.6	Criterio 6. Información Institucional.	106
8.1.6.1	Sistemas Informáticos para la Toma de Decisiones.	106
8.1.6.2	Información para el Análisis Institucional.	109
8.1.6.3	Conclusiones.	110
8.1.7	Criterio 7. Recursos Materiales.	112
8.1.7.1	Instalaciones Escuela de Suboficiales.	112
8.1.7.2	Instalaciones del Centro de Instrucción y Entrenamiento Pichicuy.	122
8.1.7.3	Conclusiones.	123
8.1.8	Criterio 8. Sustentabilidad Económico – Financiera.	125
8.1.8.1	Planificación y Gestión.	125
8.1.8.2	Mecanismos de Gestión y Control Financiero.	126
8.1.8.3	Conclusiones.	127
8.1.9	Criterio 9. Servicio de Apoyo.	129
8.1.9.1	Infraestructura y recursos requerido por los estudiantes.	129
8.1.9.2	Registros Académicos y Mecanismos de Acceso de los Estudiantes.	131
8.1.9.3	Políticas y Mecanismos para Satisfacer Requerimientos de los Alumnos.	131
8.1.9.4	Análisis y Evaluación del Funcionamiento de los Servicios Estudiantiles.	132
8.1.9.5	Mecanismos de Apoyo de Financiamiento Estudiantil.	134
8.1.9.6	Conclusiones.	135
8.1.10	Criterio 10. Difusión y Publicidad.	137
8.1.10.1	Actividades de Difusión Realizadas Durante los Últimos Cinco Años.	137
8.1.10.2	Montos y Formas de Realizar el marketing Durante los Últimos Cinco Años.	138
8.1.10.3	Conclusiones.	138
8.2	Docencia de Pregrado.	140

8.2.1	Criterio 1. Diseño y Provisión de Carreras.	140
8.2.1.1	Proceso de Actualización de la Malla Curricular de la Carrera de Suboficial de Ejército.	141
8.2.1.2	Planificación de la Oferta Académica.	145
8.2.1.3	Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad de la Oferta Académica.	145
8.2.1.3.1	Instancias Prácticas Definidas por el Instituto para Evaluar el Cumplimiento del Perfil de Egreso de la Carrera de Suboficial de Ejército.	146
8.2.1.3.2	Instancias prácticas definidas por el Instituto para evaluar el cumplimiento del perfil de egreso de la carrera de Suboficial de Bandas.	148
8.2.1.4	Mecanismo para el Cierre o Suspensión de Carreras.	150
8.2.1.5	Sistema Informático de Registro Curricular e Información para Autoridades, Docentes y Estudiantes.	151
8.2.1.6	Conclusiones.	152
8.2.2	Criterio 2. Proceso de Enseñanza y Aprendizaje.	153
8.2.2.1	Proceso de Admisión.	153
8.2.2.2	Seguimiento de los resultados del proceso de admisión y articulación con la enseñanza media.	155
8.2.2.3	Descripción del modelo educativo de la Escuela de Suboficiales.	156
8.2.2.4	Principios del Modelo Educativo.	156
8.2.2.5	Antecedentes del Diseño Curricular por Competencias.	156
8.2.2.6	Gestión Educativa.	159
8.2.2.7	Visión Académica.	160
8.2.2.8	Cursos Optativos y Actividad Cultural.	161
8.2.2.9	Cursos Optativos.	162
8.2.2.10	Deporte Competitivo (Ramas Deportivas).	162
8.2.2.11	Actividades Culturales.	163
8.2.2.12	Ejes de la Organización Curricular.	164
8.2.2.13	Concepción de la Acción Didáctica.	165
8.2.2.14	Principios orientadores del modelo educativo.	166
8.2.2.15	Mecanismos para evaluar los aprendizajes en las diferentes actividades formativas.	168
8.2.2.16	Proceso de Práctica de los Estudiantes.	169
8.2.2.17	Conclusiones.	169
8.2.3	Criterio 3. Innovación de Contenidos.	172
8.2.3.1	Procedimiento de Innovación Curricular de la Escuela de Suboficiales.	172
8.2.3.2	Conclusiones.	173
8.2.4	Criterio 4. Dotación.	175
8.2.4.1	Profesores Militares.	175
8.2.4.2	Profesores Civiles.	176
8.2.4.3	Procedimiento de Reclutamiento y Selección de los Profesores Militares.	176

8.2.4.4	Procedimiento de Reclutamiento y Selección de los Profesores Civiles.	176
8.2.4.5	Conclusiones.	177
8.2.5	Criterio 5. Calificación.	179
8.2.5.1	Formación Docente.	180
8.2.5.2	Resultados Evaluación del Desempeño Docente (EDD).	181
8.2.5.3	Área de Evaluación del Desempeño y Mejoramiento Docente.	183
8.2.5.4	Conclusiones.	185
8.2.6	Criterio 6. Progresión.	187
8.2.6.1	Mecanismos para Evaluación de los Aprendizajes.	187
8.2.6.2	Unidades de Aprendizaje Críticas.	187
8.2.6.3	Indicadores de Progresión Académica.	190
8.2.6.4	Conclusiones.	191
8.2.7	Criterio 7. Inserción Laboral.	194
8.2.7.1	Asignaciones Económicas.	195
8.2.7.2	Beneficios Durante la Carrera Militar.	196
8.2.7.3	Conclusiones.	198
8.2.8	Criterio 8. Seguimiento de Titulado.	199
8.2.8.1	Conclusiones.	200
9	Plan de Mejoramiento	201
10	Conclusiones.	206
11	Bibliografía.	208

### 3. RESUMEN

La Escuela de Suboficiales es la Institución de Educación Superior responsable de la formación de los futuros Suboficiales del Ejército de Chile, tarea que desarrolla en forma ininterrumpida desde el año 1967 en su condición de Escuela Matriz y entidad pública dependiente del Estado de Chile.

La necesidad de desarrollar y dar cuenta de la calidad de los procesos educativos institucionales, implicó que entre los años 2015 - 2016, se desarrollara por primera oportunidad una autoevaluación, este proceso de autoevaluación, abordó los ámbitos considerados por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), con la finalidad de diagnosticar y visualizar una posible acreditación, lo cual no fue posible, independiente de lo anterior, se continuo realizando gestiones tendientes para efectuar una nueva propuesta curricular, que de satisfacción a las necesidades actuales de la profesión militar, es por esto que desde el año 2021 se encuentra en ejecución el Plan Rebolledo, por medio del cual se optimizaron los procesos docentes y así asegurar la calidad educativa, dando respuestas efectivas a los permanentes desafíos y exigencias que nuestros.

En la actualidad, es de vital importancia dar cuenta que la Escuela de Suboficiales es una institución que cuenta con mecanismos eficaces de aseguramiento de la calidad educativa y herramientas que fomentan el fortalecimiento de su capacidad de autorregulación, permitiendo el mejoramiento continuo y confección planes de mejoramiento en beneficio de los alumnos. Debido a lo anterior, se materializó un diagnóstico institucional, empleando una metodología para el desarrollo de la autoevaluación, la cual estableció una secuencia metodológica en que se consideraron tareas cuya ejecución fue secuencial y continua, las que estaban relacionadas a las etapas declaradas por la CNA conforme a los procesos de acreditación para los Centros de Formación Técnica.

Dicho diagnóstico permitió obtener fortalezas y debilidades, las cuales representan insumos vitales para confeccionar los respectivos planes de mejoramiento, que en este caso fueron proyectados a corto y largo plazo, entre los cuales se pueden mencionar levantamiento de procesos faltantes del instituto, normativa tendiente a establecer la jerarquización docente, mejoramiento de infraestructura entre otros, todos estos vistos como una oportunidad para continuar el crecimiento profesional de toda la comunidad educativa del instituto.

## 4. INTRODUCCIÓN

El proyecto institucional de la Escuela pone énfasis en la formación de los suboficiales por medio de la doctrina valórica y del liderazgo, los que están enmarcados en una formación académica y técnico profesional. Este Instituto Matriz centra sus esfuerzos en formar a Suboficiales competentes para ejercer el mando, para instruir a su personal y para administrar los recursos que la institución le asigne, lo que se encuentra en estrecha relación con su misión y con el perfil de egreso. Si bien las carreras que imparte el instituto son disímiles entre sí, ambas están conformadas con Unidades de Aprendizaje que buscan la formación en lo valórico, ético y liderazgo, marcando la diferencia en aquellas áreas relacionadas con la especificidad propia de una formación técnico profesional.

Con el propósito de desarrollar un diagnóstico institucional y evaluar el nivel de cumplimiento de los criterios contemplados por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), se analizó la información recolectada a través de las encuestas, las cuales tuvieron como propósito recabar información cuantitativa y cualitativa fidedigna, válida, completa y que considerara todas las miradas y/o experiencias del quehacer del instituto, de las sesiones de las comisiones por áreas, los resultados de las sesiones de discusión y análisis de la documentación recopilada, obteniéndose como resultado fortalezas y debilidades, antecedentes que permitieron confeccionar los planes de mejora cuya finalidad es subsanar las áreas deficitarias del instituto y de esta forma establecer los mecanismos que permiten demostrar la capacidad de autogestión y así dar cuenta si se posee un sistema robusto y que de igual forma se evidencien políticas y mecanismos eficaces de autorregulación, con propósitos explícitos a los que verdaderamente aspiran lograr y que estos cumplan los requerimientos básicos propios de una institución de educación superior, que organizan sus actividades de manera de avanzar eficaz y eficientemente hacia el logro de sus objetivos y que verifican periódicamente su grado de avance sobre el particular, ajustando sus acciones de acuerdo a los resultados de esa verificación.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 Antecedentes Generales.

La Escuela de Suboficiales concentra sus esfuerzos en dar cumplimiento a lo declarado por intermedio de su misión<sup>1</sup> y visión<sup>2</sup>, la que se desprende de las tareas que el Ejército le impone como único Instituto formador de los Suboficiales del Ejército, estipulado mediante el decreto con fuerza de ley N.º 1, del año 2005, en cuyo Art. 52<sup>3</sup> reconoce oficialmente a las instituciones de educación superior, entre ellas a la Escuela de Suboficiales, colocándola de esta forma a la altura de un centro de formación técnica lo que es reconocido como tal por el Ejército mediante la Orden Comando CJE. CEDOC. DIVEDUC. IV/b (R) N° 3766/272 del 17NOV2011.

Para lo anterior, existe un marco legal general en que se sustenta la educación en las Fuerzas Armadas, conformado por la Constitución Política de la República de Chile del año 1980 Art. 101, la Ley N.º 20.370 General de Educación, del 12 de septiembre del año 2009, refundida por el DFL N.º2 del 2010<sup>4</sup>, mientras que el marco para la existencia de un sistema educacional cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de formación militar, lo dan la Ley N.º 18.948 Orgánica Constitucional para las Fuerzas Armadas, el

---

<sup>1</sup> Formar académica y técnico profesionalmente a los Suboficiales del Ejército que se incorporan a la Institución, mediante un proyecto educativo con énfasis en la doctrina valórica y el liderazgo, que le permiten desempeñarse con éxito en el cumplimiento de sus funciones específicas durante la carrera militar.

<sup>2</sup> Una Escuela de Suboficiales referente para las Fuerzas Armadas, en lo valórico, intelectual y físico, que garantiza la calidad educativa, reconocida por la sociedad a la cual sirve y prestigiada internacionalmente.

<sup>3</sup> Art. 52 del DFL 2, expresa que el Estado reconocerá oficialmente a las siguientes instituciones de educación superior: Universidades; Institutos profesionales; Centros de Formación técnica; Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos; Academia de Guerra y Politécnica; Escuelas de Armas y Especialidades de las 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 y Escuela de Suboficiales de Carabineros de Chile y Escuela de Investigaciones Policiales e Instituto Superior de la Policía de Investigaciones de Chile.

<sup>4</sup> En su Art. 52, letra d), reconoce a las Escuelas Matrices como Instituciones de Educación Superior.

DFL N.º1 (G) Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas del año 1997 y el DNL-350 Reglamento de la Educación en las Fuerzas Armadas, D/S. (G) N.º 48, edición 2003

La Ley N.º 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza, reconoce oficialmente la facultad de este Instituto de otorgar títulos técnicos de nivel superior, los que son equivalentes a los entregados por otros institutos de educación superior símil a la Escuela de Suboficiales y reconocidos como tales para todos los efectos legales, así mismo, la Ley N.º 20.129, establece el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior del 2006 y, la Ley N.º 21.091 que establece el sistema de educación superior de 2019, constituyen parte del marco bajo el cual la Escuela de Suboficiales se regula legalmente como Institución de Educación Superior (IES).

De acuerdo con las leyes, reglamentación y normativa vigente, los títulos técnicos de nivel superior que otorga la Escuela de Suboficiales se dispusieron a través de una Orden de Comando Institucional<sup>5</sup> del año 2011. En ella se establecen los “Títulos y Grados Académicos en el Ejército” para Suboficiales, entregando a la Escuela de Suboficiales la potestad de otorgar los títulos de acuerdo con las necesidades institucionales, este título técnico de nivel superior, considera las dos carreras que se imparten, es decir, la de Suboficial de Ejército y la de Suboficial de Ejército de Banda, considerando para ambas una formación integral de dos años con régimen de internado, entregando todos los servicios de apoyo para su bienestar y desarrollo los que no involucran un pago existiendo para esto un sistema de beca completa para todos sus estudiantes sin distinción, buscando con ello ser una alternativa real de una formación técnica.

En el ámbito de la educación, los esfuerzos están orientados para entregar a los alumnos competencias para desenvolverse en el medio militar y social, fundamentado en una formación basada en componentes axiológicos y deontológicos inherentes a la profesión militar, los que son complementados con el desarrollo de habilidades físicas, deportivas,

---

<sup>5</sup> O/CDO. CJE. CEDOC. DIVEDUC. IV/b (R) N° 3766/272. Santiago, 17NOV2011, Publicado en el Boletín Oficial del Ejército, N° 51 del 19DIC2011.p.4 -11.

artísticas y culturales, lo cual permite continuar los estudios en las otras instancias académicas que dispone el Ejército de Chile.

Todo lo anterior, da cuenta que desde su creación el instituto ha trabajado permanentemente en diferentes momentos de su historia en la investigación y búsqueda de la mejora continua de sus procesos y, como objetivo final, entregar a sus estudiantes una formación académica integral durante su proceso formativo.

Es así que, relacionado con la investigación educativa, Abad, Fernández, Delgado, Bodero y Contreras (2021), plantean: “que la investigación en el campo de la educación debemos concebirla en relación directa con los problemas que inciden en la calidad educacional. O sea investigamos en el campo educacional para perfeccionar, transformar o cambiar la realidad educativa, para aumentar su calidad educacional y, con ello, contribuir al desarrollo humano y mejorar la calidad de vida” (p.18). Es por lo anterior, que la búsqueda de calidad educativa tiene directa relación con el mejoramiento continuo de los procesos académicos en beneficio de toda la comunidad educativa.

Por otro lado, en la literatura especializada se encuentran diversas concepciones de calidad que describen procesos de evaluación en las instituciones de educación superior. Desde el punto de vista institucional, la educación de calidad, de acuerdo al Ejército de Chile (2011) plantea:

Consiste en un concepto pluridimensional que comprende 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 (p.21). En síntesis, depende de la interacción de diversos aspectos internos y externos que intervienen para la permitir la mejora continua.

Así mismo, el concepto de calidad según Lamaitre y Zenteno (2016) plantean: “que este considera la capacidad de una institución de educación superior para definir claramente su misión y cumplir en forma efectiva y eficaz los objetivos que se ha impuesto a sí misma” (p.49). Lo anterior, refleja la capacidad de la institución para determinar sus propósitos en concordancia con el medio que lo rodea.

Como complemento a lo anterior, es importante considerar lo que señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico<sup>6</sup>, como principios fundamentales para el aseguramiento de la calidad:

- Promover la equidad, relevancia y eficiencia.
- Garantizar estándares mínimos.
- Cultura de calidad y profesionalidad.
- Participación activa de partes.
- Diversidad institucional y de carreras.
- Transferencia y apertura para la confianza y la seguridad.
- Apertura a experiencias de otros países.

De estos principios se puede establecer que, en cada una de ellas se encuentran presentes los siguientes elementos:

- El fijar sus objetivos para alcanzarlos con los medios que se dispone.
- Orientar todas las acciones y procedimientos de trabajo hacia la excelencia.
- La aplicación de estándares mínimos y evaluaciones comparativas.
- La habilidad de satisfacer necesidades, demandas y expectativas de los beneficiarios directos e indirectos de la institución.
- La obligación de rendir cuentas sobre el aseguramiento de la calidad de la educación.

---

<sup>6</sup> Quality Assurance in Higher Education in Chile, OCDE, Santiago de Chile, 2013.

De lo anterior, es posible concluir que la definición de la calidad corresponde a la relación existente entre los propósitos declarados por las instituciones de educación superior, y la medida en que estos incorporen tanto los elementos provenientes del medio externo como los provenientes de su propia misión, principios y prioridades.

## **5.2 Marco Referencial.**

La Escuela de Suboficiales cuenta con un ordenamiento reglamentario que le permite establecer un marco jurídicamente armónico y coherente con sus documentos estratégicos: decretos, leyes, estatutos, reglamentos, manuales, cartillas, procedimientos, Proyecto Educativo de la ESCSOF, Plan Educativo Estratégico, Planes de Estudios, Modelo Educativo y políticas generales. Lo anterior tiene el propósito de optimizar la toma de decisiones en los distintos niveles, en base a un marco normativo que regula las distintas actividades docentes y administrativas a las que concurre la comunidad educativa.

Con la finalidad de establecer los aspectos conceptuales de este trabajo y clarificar los motivos de la elección de las definiciones asociadas a cada concepto, es pertinente acotar y clarificar los términos que se utilizaron, con el fin de conocer los principales instrumentos normativos que regulan quehacer del instituto, los que permiten cumplir con los propósitos declarados, siendo estos los siguientes:

### **5.2.1 Ley N.º 18.948 Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas, año 1990.**

Expresa las normas básicas respectivas de los miembros de las Fuerzas Armadas, así como a la carrera profesional, la incorporación a sus plantas, previsión, antigüedad, mando, sucesión de mando y presupuesto.

### **5.2.2 Ley N.º 19.880, Procedimientos administrativos año 2003.**

Establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado.

### **5.2.3 Decreto con Fuerza de Ley (DFL). N.º 1 (G) Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas del año 1997.**

Establece los procedimientos legales y normativos para el ingreso de los oficiales y cuadro permanente a las instituciones de las Fuerzas Armadas.

### **5.2.4 Ley N.º 20.129 establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior del año 2006.**

Establece las normas generales y específicas que regula el Sistema nacional de aseguramiento de la calidad en la Educación Superior.

### **5.2.5 Ley N.º 21.091 sobre Educación Superior del año 2018.**

En lo general, organiza y regula el funcionamiento del Sistema de Educación Superior del país. En lo particular, en el Artículo 4 considera a las Fuerzas Armadas haciendo referencia a la letra d) del artículo 52 del DFL N°2 del año 2009, del Ministerio de Educación.

### **5.2.6 Ley N.º 18.575 “Orgánica Constitucional Bases Generales Administración del Estado”.**

Ley que define que la administración del Estado se encuentra constituida por todos los órganos y servicios públicos del Estado los que someterán su accionar a la Constitución y a las Leyes Vigentes

### **5.2.7 Ley N.º 20.285 “Transparencia de la función pública y acceso a la información de la administración del estado”.**

Se encarga de regular la transparencia respecto a la función pública y el derecho al acceso de información de los órganos de administración del Estado.

### **5.2.8 Ley N.º 19.886 “Bases sobre contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios” (Chile Compra).**

Regula la contratación de bienes y servicios de administración del Estado y que además autoriza la adquisición de bienes, servicios y de suministros de los organismos del Estado.

### **5.2.9 Decreto Ley N.º 1.263 “Orgánica Constitucional Administración Financiera del Estado”.**

Establece el conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos y a la aplicación para lograr los resultados de los objetivos del Estado.

### **5.2.10 Ley N.º 10.336 “Orgánica y Funcionamiento de la CGR”.**

Define a la Contraloría General de la República como órgano fiscalizador el correcto ingreso e inversión de los fondos del fisco de los diferentes organismos del Estado y que se materialice conforme a la Ley vigente.

### **5.2.11 Ley N.º 18.834 “Estatuto Administrativo”.**

Regula la relación que posee el Estado con el personal de los diferentes órganos del Estado los que a su vez deben tener conocimiento y manejo de los reglamentos vigentes en cuanto a la función pública.

**5.2.12 Reglamento Administrativo Ordenanza General del Ejército de Chile, R.A. (P)110-A, año 2006.**

Dispone y orienta las bases conceptuales que otorga el sustento del quehacer militar en sus diferentes dimensiones (profesional y ético), con énfasis en el comportamiento de los integrantes del Ejército.

**5.2.13 Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas, DNL-350, año 2003.**

Reglamento matriz para las instituciones de educación superior de las Fuerzas Armadas, que dispone las actividades fundamentales del sistema de educación, basado en la enseñanza que se imparte al personal para su formación y capacitación.

**5.2.14 Reglamento de la Ley de Compras Públicas (Decreto 250).**

Decreto el que dispone que todo contrato de bienes y suministros de la administración del Estado que se requiera para el cumplimiento de sus funciones deberá regularse a la Ley de Compras públicas N.º 19.886.

**5.2.15 Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Escuela de Suboficiales.**

Establece las principales instancias y estructuras académicas administrativas del Instituto, así como las funciones y atribuciones de sus autoridades unipersonales.

**5.2.16 Reglamento de Educación Militar RAE-01001, año 2011.**

Enmarca los procesos formativos, especialidad y capacitación del personal de la Institución.

**5.2.17 Manual Docencia Militar, MAED -01004, año 2011.**

Contextualiza la docencia en el Ejército, el marco general del área curricular, evaluación de los aprendizajes y la investigación docente.

**5.2.18 Manual Capacitación Militar, MAEX – 01001, año 2011.**

Contextualiza la capacitación en el Ejército, orientando las actividades a desarrollar con el propósito de incrementar los niveles de conocimiento y reducción de brechas en la preparación profesional de los integrantes del Ejército.

**5.2.19 Manual de Procedimientos Normales de Docencia, MAED 01003, año 2011.**

Tiene como objetivo facilitar los procedimientos operativos normales en el desarrollo de las diferentes áreas tales como: Administración de los cursos docentes, gestión presupuestaria docente, procesos docentes de psicología.

**5.2.20 Manual Profesores Militares y Civiles en el Ejército, MAED-01001, año 2011.**

Establece las normas legales y administrativas específicas que rigen a los procedimientos asociados a los docentes, con el propósito de ser una guía a los diferentes organismos relacionados con la educación.

**5.2.21 Manual Evaluación Desempeño Docente de Profesores de Aula y/o Terreno, MAED – 10001, año 2019.**

Norma la labor que desarrolla el profesor de aula y/o terreno, cuyo desempeño es el soporte fundamental para entregar una educación de calidad. Considera la evaluación del desempeño docente, los instrumentos, los criterios de evaluación de los agentes que intervienen.

**5.2.22 Manual de Educación a Distancia del Ejército, MAE-01003, año 2011.**

Establece los procedimientos de funcionamiento del Sistema de Educación a Distancia del Ejército (SEADE), proporcionando las orientaciones generales y específicas necesarias a todos los organismos educacionales de la Institución que emplean esta modalidad.

**5.2.23 Manual de Administración de Convenios Académicos del Ejército, MAE – 01004, año 2011.**

Este manual busca ordenar, sistematizar y facilitar la gestión de convenios académicos a los organismos educacionales del Ejército, para que contribuyan a la preparación de los integrantes de la institución.

**5.2.24 Manual Ethos del Ejército de Chile, MOLD – 02005, año 2018.**

Este manual orienta a una componente más significativa que dice relación con la cultura militar, los valores y el ser de la institución, forjando el carácter y normas que inspiren a la reflexión y la toma de decisiones.

**5.2.25 Cartilla de diseño curricular por competencias año 2011.**

Establece las normas para el diseño curricular por competencia.

**5.2.26 Manual interno de evaluación de la Escuela de Suboficiales.**

Considera el marco regulatorio, las normas y criterios para la evaluación, la evaluación del alumno, del proceso curricular desarrollado en la Academia, entre otros.

### **5.2.27 Proyecto Educativo de la Escuela de Suboficiales.**

Contiene el ordenamiento de los factores que inciden en la actividad académica del Instituto, que permite relacionar los conceptos institucionales orientadores de los procesos formativos, incluyendo elementos curriculares, pedagógicos y evaluativos.

### **5.2.28 Normativas dispuestas por el CEDOC y DIVEDUC.**

Escalón Superior ha dispuesto una serie de normativas a los Instituidos dependientes, con el propósito de normar los mecanismos para el aseguramiento de la Calidad, como sigue:

- Jerarquización académica.
- Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.
- Política de Educación a Distancia.
- Texto guía de autoevaluación de los Institutos Dependientes.
- Sistema Educativo Institucional.
- Vinculación con el Medio.

## 6. MARCO CONTEXTUAL

### 6.1 Reseña Histórica de la Escuela de Suboficiales.

Si bien su fundación fue hace 54 años, sus primeros orígenes le otorgan un poco más de dos siglos de fecunda actividad pedagógica como instituto formador de Suboficiales para el Ejército de Chile, desde su gestación como Sección de Cabos y Sargentos al interior de la entonces Academia Militar en 1817 (actual Escuela Militar). La escuela demuestra la calidad educativa que entrega a sus alumnos, sustentada y avalada por su historia con dos siglos de actividad en que la formación de los Suboficiales para el Ejército de Chile ha constituido su tarea principal como único instituto de estas características en el país.

Después de creada la nombrada Sección de Cabos y Sargentos, al interior de lo que hoy se conoce como Escuela Militar, esta fue clausurada en 1859, siendo retomada su función un par de décadas más tarde gracias a la creación de la Escuela de Clases en 1887, la cual prolongó su existencia hasta 1903. Durante dicho período experimentó un breve receso entre 1891 a 1892 producto de la Guerra Civil. La labor docente fue retomada posteriormente desde 1908 a 1924. Años después se confiaría a la Escuela de Infantería la instrucción y preparación de los futuros Suboficiales por medio de la creación, en primer lugar, del Batallón Escuela de Clases desde 1943 a 1953, y posteriormente con el Batallón Escuela de Suboficiales desde 1953 a 1967, ambas ubicadas en la comuna de San Bernardo.

Posteriormente, el 20 de octubre de 1967, se fundó definitivamente lo que hoy es conocida como Escuela de Suboficiales del Ejército, la cual consolidó la idea de preparar de manera centralizada al personal del Cuadro Permanente (Suboficiales) del Ejército. De este modo el año 1968, inició su funcionamiento dictando 24 cursos, estando radicada desde 1967 en el viejo Alcázar de Blanco Encalada hasta 1994, año en el cual se decide su traslado a las nuevas instalaciones en Rinconada de Maipú, en el año 1995 comenzó su funcionamiento incluyendo, a partir de ese año, la formación de las futuras

Suboficiales femeninas de la Institución, lo que marca un hito dentro del Ejército, ya que constituye uno de los pasos que ha dado la institución respecto a la inclusión de la mujer, acorde a la sociedad a la cual pertenece.

Como una forma de evidenciar la búsqueda de la mejora continua de los procesos que de ejecutan, a partir del año 2006 comienza la transformación de su diseño curricular, desde uno basado en objetivos hacia otro basado en competencias, por lo que el año 2009, se constituye en la primera escuela matriz en instaurar cursos bajo el modelo curricular basado en competencias.

La necesidad de desarrollar y acreditar la calidad de los procesos educativos institucionales implicó que en el año 2015 - 2016, se levantara la información requerida para realizar una autoevaluación, tanto con los agentes educativos del Instituto como también con las Escuelas de Armas y Servicios, además de los registros estadísticos contenidos en el Instituto. El citado proceso abordó los ámbitos considerados por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), en el área de Gestión institucional y de Docencia de pregrado. El informe de los resultados fue emitido el año 2016, el cual consideró dos alternativas que fueron propuestas con sus respectivos planes de mejora, siendo estas las siguientes:

- Acreditar a la Escuela de Suboficiales, junto a las escuelas de las Armas, Servicios y de Aviación de Ejército, con un horizonte de cuatro años.
- Asumir la totalidad de la formación del futuro Suboficial del Ejército, con un horizonte de dos años.

Producto de este análisis surgió en el año 2016, el “Plan Yatagán<sup>7</sup>”, también denominado como “Estudio de restructuración del proceso de formación del futuro Suboficial de Ejército”, el que se basó en la experiencia obtenida en seminarios de trabajo con los diferentes agentes formativos.

---

<sup>7</sup> Yatagán, corresponde a un tipo de espadín de carácter tradicional, que constituye el arma que porta e identifica al alumno de la Escuela de Suboficiales como tal, tras su entrega formal en la ceremonia realizada para tal efecto.

El objetivo fue la realización de un estudio que definiera el proceso educativo del Suboficial de Ejército, con un perfil que contemplara formar a un Comandante de Escuadra genérico, que a su vez le entregara el título técnico de nivel superior y posteriormente contara con una especialización en los respectivos institutos de Armas, Servicios y Aviación de Ejército, fortaleciendo el proceso formativo del Suboficial y a la vez, garantizar su calidad educativa. Para realizar este estudio, se tuvieron en cuenta distintas herramientas que proporcionaron una visión objetiva y completa del quehacer del Instituto.

De lo anterior se definieron las fortalezas y debilidades, con las respectivas proposiciones tendientes a mejorar las debilidades detectadas, dando origen a tres alternativas:

- Primera alternativa concebida para comandante de escuadra genérico.
- Segunda alternativa concebida para comandante es escuadra auxiliar.
- Tercera alternativa concebida para comandante de escuadra de armas y de servicios.

Analizados los antecedentes con cada uno de los departamentos y en conjunto con el estamento directivo del instituto, se estimó que la inversión era muy alta y que no se contaba con los fondos suficientes e inmediatos para realizar dichos cambios, por lo que como una forma de contribuir a optimizar el proceso formativo se elaboró el denominado “Plan Dragoneante” en el año 2017, el cual consiste en un estudio para la reestructuración del proceso de formación del Aspirante a Suboficial de Ejército, periodo común que se realizaba en el instituto. En relación con lo anterior, se resuelve reformular el currículum de la ESCSOF a partir del año 2018 junto con reformular el currículum de las escuelas de especialización a partir del año 2019. Además, se estructuró la malla curricular para el Curso I periodo común Aspirante a Suboficial de Armas, Servicios y Aviación de Ejército. Lo anterior buscaba una mayor coherencia entre las mallas curriculares del I y II año, suprimiendo los vacíos de contenidos, evitando la redundancia y reforzando un “Plan Común” aplicado en todas las escuelas de especialización, definiéndose así, un perfil intermedio (I AE) y perfiles específicos (II AE) para los alumnos durante su proceso formativo.

Producto del trabajo recién descrito y los resultados obtenidos durante el año 2018, que en síntesis generaron modificaciones que afectaban no solo a la Escuela de Suboficiales, la DIVEDUC en su condición de responsable del diseño, revisión, actualización e implementación de los planes de estudios que los distintos Institutos Dependientes (IDs) se encargan de ejecutar, realizó una propuesta de malla curricular que permitiera articular los dos años de formación efectivas en la Escuela. El análisis de estos antecedentes y la formulación de una propuesta curricular por parte de la ESCSOF, se denominó “Plan Rebolledo<sup>8</sup>”, el cual durante una primera fase (2018) buscó levantar el perfil para los dos años de formación efectivos en la Escuela y una malla curricular sustentada en este. Se utilizó una metodología basada principalmente en FOCUS GROUP con egresados con uno a tres años de experiencia y sus calificadores directos en las Unidades Regimentarias<sup>9</sup> (URs) de Santiago. En esta fase se determinaron y establecieron las funciones que permitieron bosquejar el perfil de egreso y sus respectivas competencias profesionales.

Se estableció una segunda fase para el año 2019, en la cual se buscó homologar el trabajo de la fase I, con la metodología que buscó sustentar el perfil mediante la información levantada en las escuelas de las Armas, de los Servicios, de Aviación del Ejército, en los regimientos e Institutos, con el propósito de validar el perfil de egreso levantado en la fase I y mejorar la malla propuesta que consideraba dos Años de Escuela (AE). Además, se aplicaron encuestas de satisfacción a los alumnos del I periodo común, con la finalidad de conocer su opinión del periodo de formación en relación con la infraestructura, organización y servicios de apoyo para los alumnos, junto con identificar el nivel de conocimientos de dichos alumnos en cuanto a la organización y los fundamentos educacionales.

---

<sup>8</sup> Plan que considera una importante modificación en el proyecto educativo de la ESCSOF, modificándose la Malla Curricular que permitió pasar de una formación de un año en la Escuela de Suboficiales a dos años, con un incremento a la carga horaria de la mencionada malla.

<sup>9</sup> Corresponden a las Unidades del nivel de Regimiento, cuyo mando es ejercido por oficiales del grado de Teniente Coronel y/o Coronel.

Con el análisis antes mencionado, se consolidó esta información y se proyectó una nueva malla curricular, con un nuevo perfil de egreso, perfil de ingreso, aumentando su formación de uno a dos años de estudios efectivos en el Instituto, fortaleciendo tanto la formación valórica de los alumnos como la académica general. Además de lo anterior, aumentaron los contenidos, se incrementaron las propuestas metodológicas, lo que generó la necesidad de estructurar un plan de inversión importante para las mejoras de la infraestructura y espacios de estudios, para así aumentar la cantidad de estudiantes, toda vez que a partir de su implementación, hay 02 cohortes físicamente en la Escuela, por lo tanto, todo este trabajo concluyó que a partir del año 2021 se implementara el denominado “Plan Rebolledo”, el que exige analizar los procesos, continuar con la mejora continua y la excelencia educativa, lo que se realiza con participación de todos los agentes en el proceso educativo.

Lo anterior, significó introducir una importante cantidad de modificaciones a la malla curricular, ya que este perfil de egreso exigió un aumento en la carga horaria en determinadas Unidades de Aprendizaje, lo que se puede evidenciar en el siguiente gráfico en el que se compara la carga horaria del Plan Dragoneante (antiguo plan) y del Plan Rebolledo (actual plan), donde este segundo cuenta con una carga de 3.342 hrs. pedagógicas versus las 1.600 horas del antiguo plan requeridas a los Centro de Formación Técnica para otorgar el Título Técnico de Nivel Superior al que aspiraba la Escuela de Suboficiales.

Gráfico N.º 1 Comparación Malla Curricular Plan Dragoneante v/s Plan Rebolledo.



Fuente: Jefatura de Estudios de la Escuela de Suboficiales.

Como se puede evidenciar en esta reseña histórica que abarca alrededor de 204 años, la Escuela de Suboficiales a través del tiempo no ha estado ajena al contexto histórico ni a los cambios que exige la formación del hombre de armas y la sociedad a la cual se debe, por lo que es importante destacar aquellos hitos que de alguna forma muestran cómo esta formación militar se ha ajustado y actualizado para mantener su impronta de formación sólida y de calidad, pudiendo mencionar los siguientes:

- En 1995 se incluyó dentro de la formación de los Suboficiales del Ejército, a las mujeres, quienes hasta el año anterior eran formadas en un instituto especialmente creado para la formación de las mujeres que ingresaban al Ejército, tanto Oficiales como Suboficiales, situación que significó una inclusión que con el tiempo fue absoluta en igualdad de condiciones, exigencias y opciones a las que puede optar sin importar el género.

- En 1997 fueron modificados los requisitos para ingresar al Instituto, ya que a partir de ese año fue requisito obligatorio postular con IV medio rendido, cumpliendo así con los requerimientos de acceso a la Educación Técnico Profesional.
- Es así como en 1998 fue la primera vez que los suboficiales pudieron pertenecer a todos los servicios logísticos; luego desde el 2003 pueden pertenecer a las Armas de Artillería, Ingenieros y Telecomunicaciones y finalmente desde el 2017 se integraron a la totalidad de las armas y servicios del Ejército.
- Finalmente, a partir del año 2021 se puso en ejecución el Plan Rebolledo constituyendo un hito a nivel Ejército, pues la formación de los futuros Suboficiales del Ejército tendrá una duración de dos años en el Instituto, lo que permitirá subsanar las falencias evidenciadas en el análisis realizado a los egresados, con el propósito de entregar al Ejército un Suboficial competente para desempeñarse eficientemente en el campo de batalla moderno y para cumplir las diferentes tareas que la institución le imponga.

La formación que reciben los alumnos en la Escuela, los capacita para desempeñarse como comandante de pequeña unidad, como instructor y como administrador de los bienes que el Ejército pondrá bajo su responsabilidad una vez que egresen e inicien su desempeño en la carrera militar, optando a las distintas alternativas que la profesión militar les presenta, pudiendo realizar cursos de especialidades secundarias de combate, participar en Misiones de paz en el extranjero y al final de su carrera, optar a ser parte de las agregadurías militares que el Estado de Chile y el Ejército tienen en países amigos, a todo lo cual los egresados, sin distinción, pueden optar.

Para lo anterior, los alumnos que ingresan a la Escuela de Suboficiales son sometidos a un proceso de selección y, luego, a un proceso formativo integral de dos años con régimen de internado, donde el centro de gravedad está dado por su formación valórica, académica, física y de liderazgo, lo que se articula con la posterior especialización que

requiere para su futuro desempeño en la Fuerza Terrestre<sup>10</sup>, obteniendo de esta forma las competencias necesarias para su desenvolvimiento como profesional de las armas, egresado de un instituto que producto del reconocimiento entre los países de Latinoamérica, ha alcanzado internacionalización entre estos, por lo que a lo largo de su historia ha contado con intercambios académicos con Ejércitos amigos de países de la región, acrecentando el prestigio que esta Escuela como formadora de los Suboficiales del Ejército ha conseguido a lo largo del tiempo, lo que ha logrado gracias a su permanente preocupación por la calidad y mejora continua en todos sus procesos.

## **6.2 El quehacer de la Escuela para Cumplir su Misión y Visión.**

La Escuela de Suboficiales constituye una institución de educación superior del Ejército, equivalente a un centro de formación técnica, teniendo como función principal la formación integral de los Suboficiales del Ejército de Chile. Esta comprende aspectos fundamentales que se desarrollan de manera armónica y coherente en dos años de formación con régimen de internado, con énfasis en la doctrina valórica y de liderazgo, además de la formación académica y física, de manera tal que le permitan al futuro Suboficial desempeñarse en las distintas unidades militares a lo largo de Chile, proceso formativo que en todo momento es sometido a autoevaluaciones y controles que buscan una mejora continua de los procesos.

De acuerdo a las leyes, reglamentación y normativa vigente, los títulos técnicos de nivel superior que otorga la Escuela de Suboficiales, se dispusieron a través de una Orden de Comando Institucional<sup>11</sup> el año 2011. En ella se establecen los “Títulos y Grados Académicos en el Ejército” para Suboficiales, entregando a la Escuela de Suboficiales la potestad de otorgar los títulos de acuerdo con las necesidades institucionales.

---

<sup>10</sup> La fuerza terrestre constituye el elemento principal que posee el Ejército para materializar su razón de ser y cumplir su misión primordial, operacionalizando la función militar cuando es empleada en el campo de batalla. Por ello, su principal función es combatir y todos los esfuerzos del Ejército deben estar dirigidos a que ella logre dicha capacidad

<sup>11</sup> O/CDO. CJE. CEDOC. DIVEDUC. IV/b (R) N° 3766/272. Santiago, 17NOV2011, Publicado en el Boletín Oficial del Ejército, N° 51 del 19DIC2011.p.4 -11.

Este título técnico de nivel superior que entrega el instituto considera las dos carreras que se imparten, es decir, la de Suboficial de Ejército y la de Suboficial de Ejército de Banda, considerando para ambas una formación de dos años con régimen de internado, período durante el cual la Escuela de Suboficiales, además de ocuparse de la formación militar sus alumnos, les entrega todos los servicios de apoyo para su bienestar y desarrollo integral, los que no involucran un pago de parte de ellos, pues este instituto considera un sistema de beca completa para todos sus estudiantes sin distinción, buscando con ello ser una alternativa real de una formación técnica para todos los jóvenes de la sociedad que sientan la vocación para servir a Chile desde el Ejército y para hacer de esa vocación, su profesión.

En el ámbito de la educación, la Escuela de Suboficiales orienta sus esfuerzos para entregar a los alumnos competencias para desenvolverse en el medio militar y social, fundamentado en una formación basada en componentes axiológicos y deontológicos inherentes a la profesión militar. Estos a su vez se complementan con el desarrollo de habilidades físicas, deportivas, artísticas y culturales que permite continuar los estudios en las otras instancias académicas, potenciando la internalización de hábitos y valores que facultan al egresado ejercer con profesionalismo la carrera militar.

### **6.3 Contexto Legal para su Funcionamiento.**

La Escuela de Suboficiales fue fundada por Decreto Supremo N.º 174 del 20 de octubre de 1967 y se sustenta en el cumplimiento de su Misión y visión, la que se desprende de las tareas que el Ejército le impone como único Instituto formador de los Suboficiales del Ejército en base al Decreto con Fuerza de Ley (DFL)2 del 02 de Julio del 2010, correspondiente a un texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 20.370 con las normas no derogadas del decreto con fuerza de ley N° 1, de 2005, en cuyo Art. 52 expresa que el Estado reconocerá oficialmente a las instituciones de educación superior, entre ellas a la Escuela de Suboficiales<sup>12</sup>, colocándola de esta forma a la altura

---

<sup>12</sup> Art. 52 del DFL 2, expresa que el Estado reconocerá oficialmente a las siguientes instituciones de educación superior: Universidades; Institutos profesionales Centros de Formación técnica; Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos; Academia de Guerra y Politécnica; Escuelas de Armas y Especialidades de las Fuerzas Armadas; Escuela Técnica Aeronáutica de la Dirección General de Aeronáutica Civil; Academia

de un Centro de formación técnica lo que es reconocido como tal por el Ejército mediante la Orden Comando CJE. CEDOC. DIVEDUC. IV/b (R) N° 3766/272 del 17NOV2011.

Para lo anterior, existe un marco legal general en que se sustenta la educación en las Fuerzas Armadas, conformado por la Constitución Política de la República de Chile de 1980 (Artículo 101), la Ley N° 20.370 General de Educación, del 12 de septiembre de 2009, refundida por el DFL N°2 del 201013, mientras que el marco para la existencia de un sistema educacional cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de formación militar, lo dan la Ley N.º 18.948 Orgánica Constitucional para las Fuerzas Armadas, el DFL N°1 (G) Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas de 1997 y el DNL-350 Reglamento de la Educación en las Fuerzas Armadas, D/S. (G) N° 48, edición 2003.

La Ley N° 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza, reconoce oficialmente la facultad de este Instituto de otorgar títulos Técnicos de nivel Superior, los que son equivalentes a los entregados por otros institutos de educación superior símil a la Escuela de Suboficiales y reconocidos como tales para todos los efectos legales.

Finalmente, la Ley N.º 20.129, establece el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior del 2006 y, la Ley 21.091 que establece el sistema de educación superior de 2019, constituyen parte del marco bajo el cual la Escuela de Suboficiales se regula legalmente como Institución de Educación Superior (IES).

#### **6.4 Marco Normativo Institucional.**

La Escuela de Suboficiales cuenta con un ordenamiento reglamentario que le permite establecer un marco jurídicamente armónico y coherente con sus documentos estratégicos: decretos, leyes, estatutos, reglamentos, manuales, cartillas, procedimientos, Proyecto Educativo de la ESCSOF, Plan Educativo Estratégico 2019-

---

de Ciencias Policiales de Carabineros de Chile; Escuelas Matrices de Oficiales de las Fuerzas Armadas; Escuela de Carabineros y Escuela de Suboficiales de Carabineros de Chile y Escuela de Investigaciones Policiales e Instituto Superior de la Policía de Investigaciones de Chile.

<sup>13</sup> En su Art. 52, letra d), reconoce a las Escuelas Matrices como Instituciones de Educación Superior.

2022, Planes de Estudios, Modelo Educativo y políticas generales. Lo anterior tiene el propósito de optimizar la toma de decisiones en los distintos niveles, en base a un marco normativo que regula las distintas actividades docentes y administrativas a las que concurre la comunidad educativa.

### **6.5 Contexto Institucional.<sup>14</sup>**

El Ejército de Chile es una de las ramas de las Fuerzas Armadas, y como tal depende del Ministerio de Defensa. Dentro de su organización, específicamente la estructura superior del Ejército, está conformada por Comandos y Altas Reparticiones, siendo uno de ellos el Comando de Educación y Doctrina, CEDOC, responsable de todos los aspectos relacionados con la educación al interior de la Institución.

Con el propósito de graficar y explicar la conformación que tiene la Estructura Superior del Ejército, a continuación, se encuentra la figura 1, en la que se aprecia la organización de esta estructura donde se encuentran las Divisiones, dentro de la cuales está la División de Personal (DIVPER), estamento encargado de elaborar y difundir las políticas y mecanismos para el ingreso de todo el personal al Ejército. El rango de acción de sus atribuciones va desde definir las vacantes para ingresar a la Institución, asignar los cupos para cada Arma, Servicio y Aviación de Ejército y destinarlos a cualquier unidad<sup>15</sup> a lo largo de Chile una vez terminada su formación.

La Escuela de Suboficiales constituye un Instituto Dependiente de la División de Educación y Doctrina (DIVEDUC), la que a su vez es parte del Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), comando matriz responsable de todos los procesos de enseñanza y capacitación para el personal del Ejército<sup>16</sup>, por lo que toda modificación que realice la ESCSOF, debe estar con perfecta articulación con los demás IDs, toda vez que al conformar el nivel formativo de la enseñanza militar, constituye la base desde la cual se inicia la formación del Suboficial de Ejército.

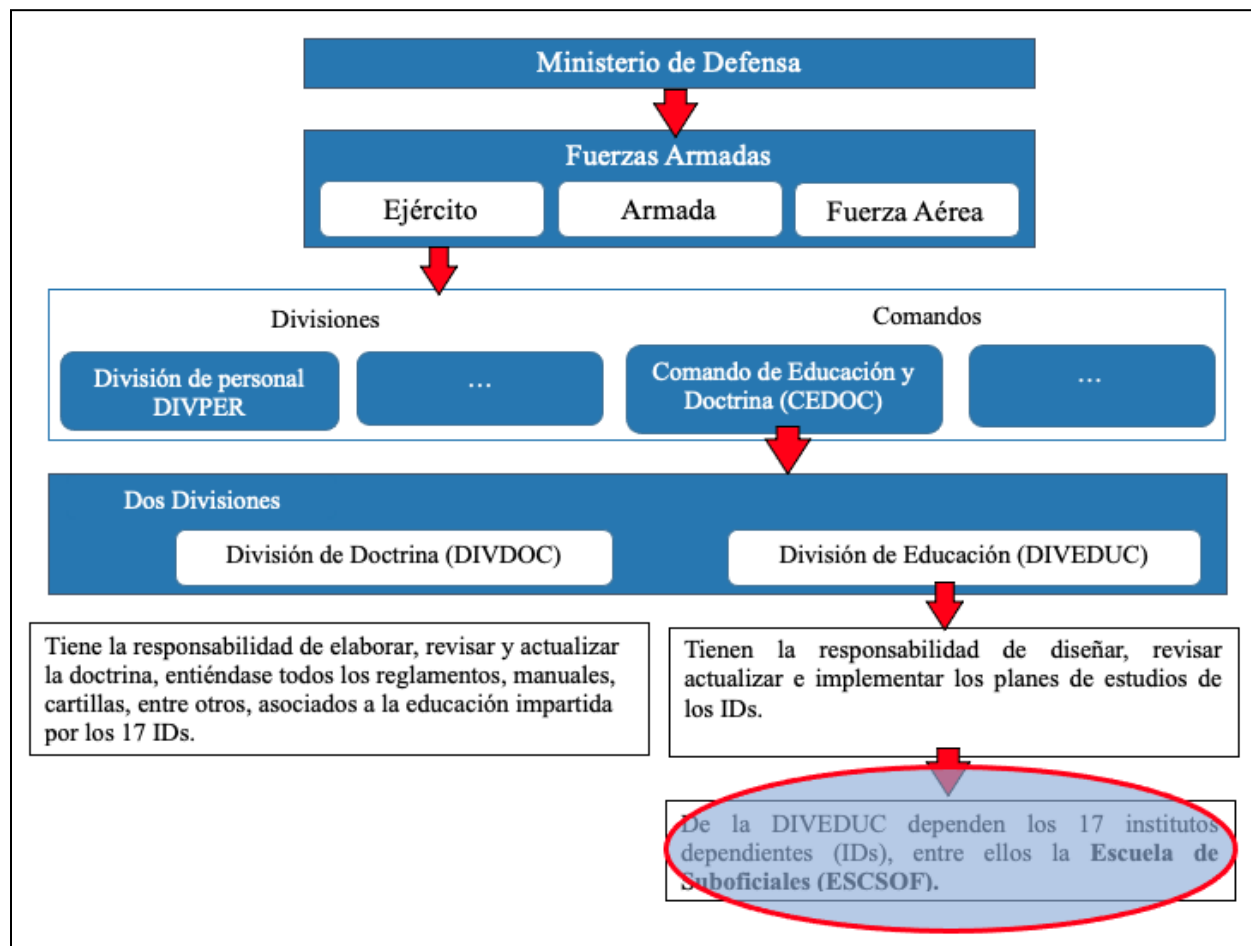
---

<sup>14</sup> En el ámbito castrense, el Ejército de Chile es también mencionado como la Institución.

<sup>15</sup> Unidad se refiere al conjunto de hombre, mujeres y medios bajo un único mando que cumplen una tarea determinada.

<sup>16</sup> Reglamento El Ejército D – 10001, Cap. III, La Estructura superior del Ejército, pág. 68.

Figura N.º 1 Estructura Superior del Ejército.



Fuente: Elaboración DEPAAC

Al constituir una institución fundamental del país, el Ejército ha ejecutado un proceso de planificación estratégica, cuyos resultados quedaron plasmados en el *Plan de Desarrollo Estratégico 2015-2026* y que a través de diferentes organismos- da cumplimiento a lo mandatado por ley en todos los ámbitos de su competencia.

Para dar cumplimiento a su misión, dentro de lo que incluye lo anterior, el Ejército desarrolla sus actividades y su quehacer institucional permanente en cuatro funciones matrices: planificar, preparar, accionar y apoyar.

Respecto a lo anterior, el quehacer de la ESCSOF se encuentra dentro de la función matriz preparar<sup>17</sup>, encargada de mantener actualizada la doctrina operacional y de instrucción y entrenamiento del Ejército, programar los procesos educativos, desarrollar la enseñanza y la capacitación profesional, definir y establecer los requisitos para el equipamiento. La razón de ser de la función preparar, la constituyen la formación y perfeccionamiento de los mandos, soldados y las Unidades que conforman la denominada Fuerza Terrestre<sup>18</sup>. A nivel institucional, esta función matriz es ejercida por el Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), y que tal como se aprecia en la Figura 1, está jerárquicamente sobre la ESCSOF y sobre la División Educación del Ejército.

El Plan de Desarrollo Estratégico 2015-2026 del Ejército es un documento directivo, de carácter dinámico, cuyo objetivo es permitir al Comandante en Jefe<sup>19</sup> conducir, mediante planes de acción cuatrienales y sucesivos, un conjunto de iniciativas y tareas orientadas a cumplir con los objetivos estratégicos (OE) definidos.

Entre estos OEs, el N°3 que considera “Contar con un recurso humano suficiente, competente y comprometido con el Ejército, en condiciones de cumplir eficazmente con sus tareas profesionales” y el OE N° 4 que consiste en “Perfeccionar el sistema educativo institucional para asegurar la eficiencia en el ejercicio de la profesión militar”<sup>20</sup>, se vinculan con el ámbito docente, por lo que el CEDOC adhiere a estos objetivos estratégico mencionados y los plasma a su vez en su Plan Estratégico de la Gestión Educativa (PEGE). Este último corresponde a un documento cuatrienal que se operacionaliza mediante planes de acción anuales y sucesivos en su Plan de Acción del CEDOC. Una vez que la DIVEDUC cuenta con el PEGE del CEDOC, elabora la Directiva anual, la que es remitida a la totalidad de los IDs. Lo anterior permite a la ESCSOF

---

<sup>17</sup> Azimut 2026, Estrategia de Desarrollo del Ejército de Chile. Plan de Desarrollo Estratégico del Ejército 2015-2016. Departamento Comunicacional del Ejército, 2017.

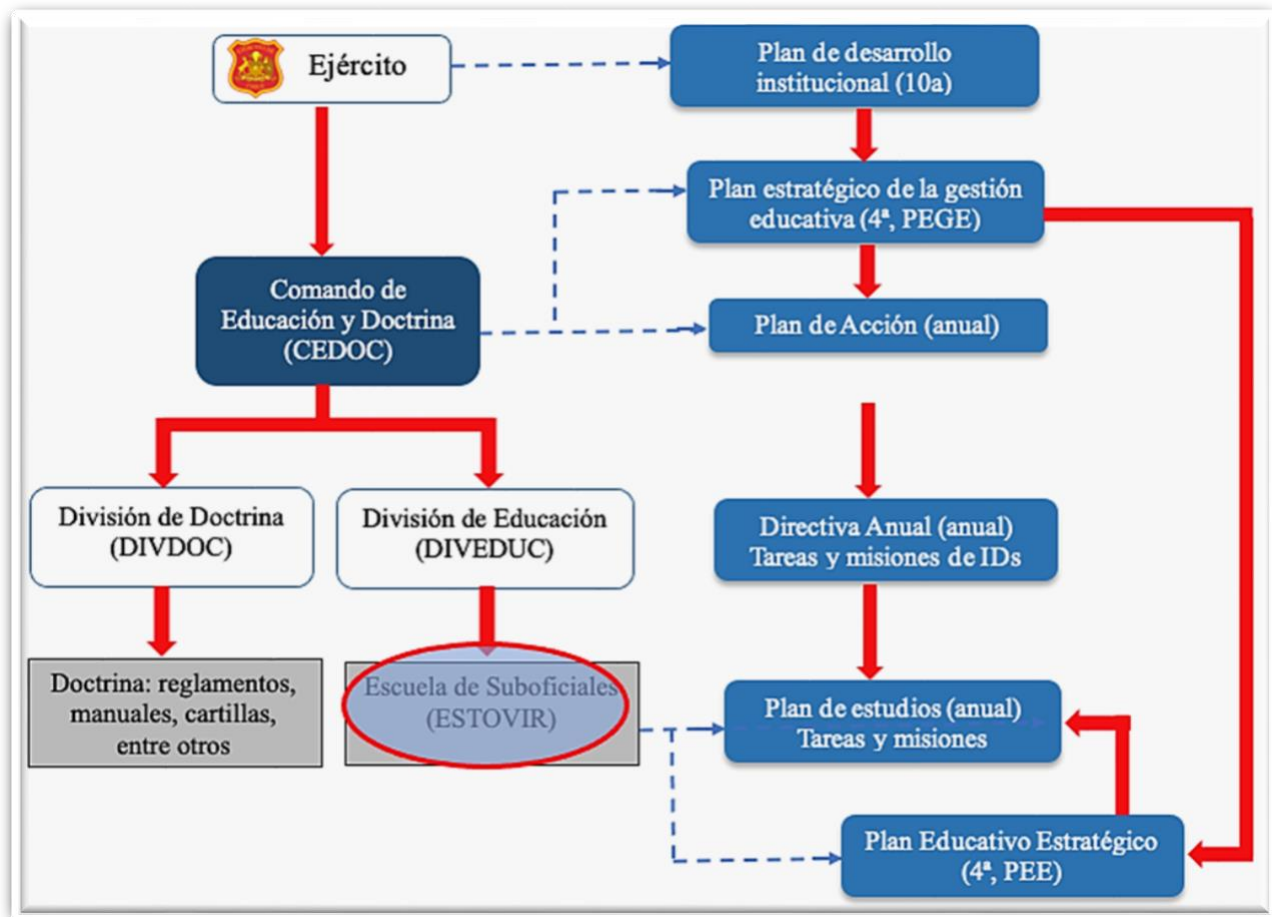
<sup>18</sup> Está conformada por las distintas Unidades Regimentarias y Brigadas en tiempo de paz, mediante las cuales se logra la capacidad operacional que requiere la fuerza terrestre para combatir. Posee un carácter transversal, ya que está presente en todos los niveles de la organización y sus resultados tienen consecuencias en la aplicación de las competencias profesionales del personal y unidades para ejecutar y concretar las actividades del Ejército.

<sup>19</sup> La unidad que operativiza el quehacer del CJE es el Estado Mayor General del Ejército (EMGE).

<sup>20</sup> Azimut 2026 Estrategia de desarrollo del Ejército de Chile. Plan de Desarrollo del Ejército 2015-2026. Departamento Comunicacional del Ejército, 2017.

elaborar la Directiva anual y Plan de estudios, el que a su vez se nutre del Plan Educativo Estratégico.

**Figura N.º 2** Proceso de Planificación



Fuente: Elaboración DEPAC

El CEDOC es el encargado de desarrollar, evaluar y mantener actualizada la doctrina operacional, de instrucción y de entrenamiento; de materializar la investigación y experimentación para el combate; de diseñar la organización y equipamiento de las unidades, de apoyar técnica y tecnológicamente las actividades de instrucción y entrenamiento. Del mismo modo, responde de todo el proceso educativo (docencia y capacitación) para el personal del Ejército, así como de las actividades deportivas

militares, tanto en su dirección y ejecución, y constituye la instancia final, a nivel institucional, del proceso de evaluación y retroalimentación de comandantes, combatientes y unidades a través de las lecciones aprendidas.<sup>21</sup>

Para cumplir dichas tareas, el CEDOC cuenta con organismos dependientes que las operativizan, llamadas Divisiones, siendo estas la División Doctrina – DIVDOC- y la División Educación -DIVEDUC-. Esta última constituye el escalón superior de la Escuela de Suboficiales.

La DIVEDUC tiene como responsabilidad elaborar, revisar y actualizar la doctrina, entendiéndose todos los reglamentos, manuales y cartillas asociados a la educación impartida por los 17 Institutos Dependientes (IDs).

La DIVEDUC es el organismo responsable de la programación educativa en función de la Preparación de la Fuerza<sup>22</sup>, como integrante del sistema educativo institucional, que basado en la doctrina de educación militar planifica, coordina, administra, controla y evalúa las actividades docentes y de capacitación del personal del Ejército en forma sistematizada e integrada, entregando competencias conductuales, profesionales e institucionales, que permiten en los distintos niveles, ejercer cargos, puestos de desempeño, asesorías, mando y conducción de una unidad, eficiente y eficazmente.<sup>23</sup>

Para cumplir el cometido dispuesto en el ámbito docente, el Ejército cuenta con 17 IDs que tienen la categorización de instituciones de educación superior (IESs), entre ellos se encuentra la Escuela de Suboficiales.

Como se señaló precedentemente en el contexto legal, la ESCSOF es una IES que, durante el período 2017 al 2022, ha contado con una dotación promedio de 124

---

<sup>21</sup> RAO-02108 Reglamento Orgánico y de Funcionamiento del Comando de Educación y Doctrina, Art 1 (documento de carácter reservado).

<sup>22</sup> Entendiéndose por ello, la formación, especialización y capacitación académica del personal de planta – oficiales y suboficiales para el cumplimiento de la misión institucional.

<sup>23</sup> RAO-02210 Reglamento Orgánico y de funcionamiento de la División Educación, Art 1 (documento de carácter reservado).

profesores aproximado por año, considerando profesores militares y civiles. Lo anterior ha permitido cumplir con el desarrollo de los contenidos de los cursos y programas de la oferta académica de la Escuela.

## **6.6 Sistema Educativo del Ejército (SEI)**

Para desarrollar la formación y capacitación de su personal, el Ejército cuenta con un Sistema Educativo Institucional que en síntesis considera entregar las competencias formativas, de especialización, complementación o perfeccionamiento a todo su personal, priorizando su acción en los comandantes, combatientes u unidades de la fuerza terrestre acorde con la doctrina institucional.

Este sistema es definido como el conjunto interrelacionado de componentes destinados a cumplir la misión de educar (Cursos de formación, de especialización, de complementación y otros) y capacitar a los integrantes del Ejército, misión que recae en el Comando de Educación y Doctrina (CEDOC) como organismo directivo, la División Educación (DIVEDUC) como organismo ejecutivo.

A su vez la DIVEDUC materializa esta función con las Academias, Escuelas Matrices, de armas, servicios y especialidades. Este sistema debe garantizar la educación y capacitación del personal a lo largo de la carrera en forma secuencial, progresiva y continua, con estándares de calidad que aseguren la excelencia en el ejercicio de la profesión militar.

En este contexto, la escuela de Suboficiales, conforme lo establece la doctrina y encuadramiento, es considerada dentro de los organismos ejecutivos de educación y, desde el punto de vista del SEI, conforma el primer nivel Formativo, como se detalla más adelante en el subsistema docente del SEI.

Considerando lo anterior, la misión del SEI es vista como un proceso sistémico, integral y continuo, que considera entregar las competencias formativas para:

- Preparar la fuerza del Ejército a través de un proceso integral y continuo, fortaleciendo la formación militar.
- Obtener, desarrollar, complementar o actualizar conocimientos, destrezas y aptitudes, mediante actividades de capacitación.
- Instruir y entrenar al personal de la fuerza terrestre en conformidad con las competencias de combate establecidas por la respectiva Ocupación Militar Especializada (OME).

Para lo anterior, y tal como se aprecia en la siguiente figura, se detalla la integración del proceso que constituye el Sistema Educativo Institucional, el que cuenta con doctrina, principios, políticas, evaluaciones, planes y funciones que le permiten a los institutos dependientes de la DIVEDUC ejercer tanto la Docencia en los distintos niveles de la enseñanza militar, como asimismo capacitar a la Fuerza Terrestre a lo largo de su carrera.

**Figura N.º 3 Sistema Educativo Institucional**



Fuente: SEI, adaptado por el DEPAC.

La integración del proceso que constituye el SEI garantiza la educación y capacitación del personal a lo largo de la carrera en forma secuencial, progresiva y continua, con estándares de calidad que aseguran la excelencia en el ejercicio de la profesión militar.

### 6.6.1 Subsistemas del SEI

#### - Subsistema Docente

Este subsistema se encuentra orientado específicamente a la educación militar, distinguiendo sus niveles y cursos, los que se armonizan en forma secuencial y

progresiva conforme se representa en la siguiente tabla, indicando su nivel, tipo de curso y estamentos que los imparten.

**Tabla N.º 1 Niveles de formación, curso, estamentos e instituciones**

Niveles de la enseñanza militar <sup>24</sup>	Curso	Tipo de instituciones que imparten enseñanza	Instituciones de enseñanza del Ejército de Chile <sup>25</sup>
Formativo (obligatorio)	Curso de formación	Escuelas matrices (2)	- Escuela Militar - <b>Escuela de Suboficiales</b>
Nivel profesional y técnico.	Cursos de especialización	Escuela de Armas, Servicios y de Especialidades (13)	- Escuelas de las Armas. - Escuelas de los Servicios. - Otras
Estudios superiores	Cursos de complementación o perfeccionamiento	Academias (2)	- Academia de Guerra - Academia Politécnica Militar

Fuente: Reglamento de Educación Militar, RAE 01-001, Ed. 2011. (Anexo 06)

Los cursos impartidos por el subsistema docente, desarrollados a lo largo de la carrera profesional militar, conforme a su nivel de formación y al diseño curricular sobre el cual se ha estructurado (currículo por competencias, objetivos o mixto), pueden ser ejecutados bajo la modalidad presencial, semipresencial y no presencial<sup>26</sup>, lo cual se encuentra establecido anualmente en la programación docente institucional. En este subsistema la ESCSOF desarrolla los cursos de formación, situados en el nivel Formativo, tal como se visualiza en la tabla anterior.

#### - **Subsistema de Capacitación**

Comprende los procesos de planificación, ejecución y evaluación de cursos y actividades de permanentes, los que están orientados al perfeccionamiento, incremento y actualización de las competencias de todo el personal del Ejército en función de alcanzar

<sup>24</sup> Estos niveles son progresivos y secuenciales.

<sup>25</sup> Todas ellas son instituciones dependientes de la DIVEDUC. Dos Academias, dos Escuelas Matrices, las Escuelas de las Armas: Infantería, Artillería, Caballería Blindada, Ingenieros y Telecomunicaciones; Escuela de los Servicios: de Ayudantía General, de Material de Guerra, de Intendencia; entre otras, sumando en total 17.

<sup>26</sup> Las modalidades de los cursos se encuentran establecido en el Manual de Docencia Militar MAED-01004, Ed.2011, capítulo I, punto Las modalidades de los cursos se encuentran establecido en el Manual de Docencia Militar MAED-01004, Ed.2011, capítulo I, punto 1.4 Modalidad de los Cursos, pág.12.

su mejora y desarrollo de capacidades en beneficio directo de la preparación, empleo y sostenimiento, logrando con lo anterior una disminución de las brechas de conocimiento.

Esta actividad que es permanente en el Ejército, tiene como objetivo cubrir las brechas de conocimiento que no logran ser cubiertas por el subsistema docente institucional, cuyo origen pueden ser generadas por:

- La adquisición de nuevos sistemas de armas, equipos o material.
- La formación de personal calificado para situaciones o problemas de alta complejidad.
- Realización de intercambios con otros ejércitos.
- La ejecución de distintos programas de capacitación orientado al personal de Soldados Conscriptos que realizan su Servicio Militar Obligatorio (SMO).
- El perfeccionamiento realizado mediante cursos de postítulos y post grados impartidos en organismos militares y civiles, tanto nacionales como extranjeros.

## **6.7 Modelo Educativo del Ejército**

El modelo educativo del Ejército se fundamenta en una visión sistémica de teorías que orientan a los especialistas y a los profesores en la sistematización del proceso de enseñanza aprendizaje. Implica la postura ontológica, antropológica, sociológica, axiológica, epistemológica y pedagógica.

Entrega un marco referencial para la toma de decisiones académicas, que deben concretarse en la gestión de los procesos de formación, de manera que se implementen apropiadamente sus lineamientos y fundamentos, asociados a los preceptos que se generan de la historia, valores, misión, visión, políticas y objetivos estratégicos de la Institución.

En este marco de referencia, abierto y dinámico, se orienta la función formativa de las Instituciones de Educación Superior del Ejército, de manera articulada y coherente con los principios y valores. Todo lo anterior, con el propósito de abordar los desafíos del país

y las tendencias internacionales en educación superior, en cuanto a la formación de pregrado. Al respecto, el modelo educativo del Ejército se presenta en la siguiente figura:

**Figura N.º 4** Modelo Educativo del Ejército.



Fuente: Doctrina El Ejército, D-10001, Ed. 2017.

Considerando estos elementos y los cambios que experimenta la sociedad actual variable e incierta, ante los cuales el Ejército no está ajeno, los procesos educativos que desarrolla la ESCSOF han debido adaptarse para la formación de suboficiales capaces de desenvolverse exitosamente en un contexto nacional de alta exigencia; fortaleciendo sus capacidades individuales y grupales; incluyendo como sustento fundamental el fortalecimiento permanente de los principios éticos y el liderazgo, valores que dan sentido a la profesión militar, basado y orientado por los principios del modelo educativo del Ejército.

## **6.8 Proyecto Educativo de la Escuela de Suboficiales.**

Como parte del Sistema Educativo Institucional, la ESCSOF es el instituto matriz reconocido como formador de los Suboficiales del Ejército. De esta manera, es parte de este conjunto interrelacionado de componentes destinados a cumplir la misión de formar, actualizar, capacitar, instruir y entrenar al Cuadro Permanente para que ejerzan la profesión militar, entregando los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñarse como integrantes del Ejército.

En esta etapa se entrega la base intelectual, física y valórica para asumir y ejercer la profesión militar, lo que se concreta mediante los cursos de formación que son de carácter obligatorio.

El propósito de la educación militar, dentro de la cual se encuentra la función de la ESCSOF, es formar integralmente a militares con sólidos principios, valores, virtudes y ética profesional; con las competencias necesarias para desarrollar un criterio militar adecuado con excelencia en la preparación para la Defensa y Seguridad Nacional; formando con ello a comandantes, líderes, administradores de bienes que el Ejército pone a su disposición y ciudadanos ejemplares orientados al servicio de la sociedad, capaces de cumplir con calidad las responsabilidades derivadas de la misión institucional.

En base a lo anterior, el Ejército ha determinado que el Sistema de Educación Militar, está sólidamente fundamentado en los cinco aspectos principales, los que constituyen parte de la formación de los alumnos de la ESCSOF como son:

- La cultura militar en su sentido ético y de respeto a sus tradiciones, está constituida por los fundamentos filosóficos, éticos, morales, sociales y vocacionales de la profesión militar. Lo anterior se encuentra contextualizado en el “Sistema de

Formación Valórico” y “Sistema de Formación Conductual” que constituyen parte de la formación de los alumnos.

- La formación en las ciencias militares, considerando un desarrollo continuo en competencias de índole de formación militar que les permita cumplir a futuro adecuadamente con los requerimientos de la profesión.
- Una formación humanista acorde con el nivel cultural requerido, reflejada en el “Sistema de Formación Académico General”. Esta formación genera las bases cognitivas necesarias para alcanzar las competencias declaradas en el perfil de egreso.
- Una formación en ciencia y tecnología, reflejada en el “Sistema de Formación Académico General”, el que genera las bases cognitivas necesarias para alcanzar las competencias declaradas en el perfil de egreso.
- Una formación física, reflejada en el “Sistema de Formación Profesional Militar”, considera el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de índole físico a través de los dos años de formación, buscando con ello cumplir adecuadamente con los requerimientos que la profesión le impondrá en su futuro desempeño en la Fuerza Terrestre.

Por su función eminentemente formadora, ubicada en el nivel de la enseñanza Formativo, la ESCSOF ha determinado las acciones que aseguran el traspaso de la doctrina institucional, asentando las competencias profesionales que le permitirán a sus egresados desarrollarse plenamente en la función militar.

Es así como, derivado de la Misión y de las funciones institucionales, y teniendo presente los avances científicos y tecnológicos en el área de la Defensa, surge la necesidad de preparar a los futuros Suboficiales, no solo en los temas de índole valórico, sino que también lo referido a ciencias básicas que le permitirán desempeñarse en variadas

operaciones del campo de batalla moderno y en escenarios nuevos, complejos y cambiantes, cumpliendo tareas en cualquiera de la cinco áreas de misión del Ejército.

En función de lo anterior, la Escuela de Suboficiales ha implementado una filosofía educacional y un enfoque de enseñanza que da sustento a los fundamentos doctrinarios de la Institución, respondiendo adecuadamente a los requerimientos de un Ejército moderno, considerando los cambios de las ciencias militares y la permanente actualización de las tareas asignadas. Es por este contexto que la misión de la ESCSOF es dinámica, ya que se adapta a los nuevos escenarios y requerimientos, por lo que cuenta con permanentes procesos de revisión cada cuatro años.

El Proyecto Educativo de la Escuela de Suboficiales (PE ESCSOF – Anexo 04) representa un documento esencial para orientar su acción formativa, en coherencia con los principios y doctrina institucional. De esta manera, satisface las necesidades profesionales constantemente actualizadas y los desafíos y tendencias propias de la ciencia militar, como también en línea con los cambios e innovaciones de la educación superior. Por lo anterior, constituye un instrumento estratégico que define las normas para el diseño, la articulación y el desarrollo de la formación del Suboficial del Ejército en el ámbito de la Educación Técnica, cumpliendo las exigencias que la sociedad impone en cuanto a la calidad e integridad.

## 6.9 Oferta Académica o Curricular.

La oferta académica que desarrolla la ESCSOF desde su creación en el año 1967, basada en las necesidades de capital humano del Ejército de Chile son las siguientes:

**Tabla N.º 2 Oferta Académica o Curricular**

Nivel de formación	Carrera TNS Técnico Nivel Superior	Jornada	Modalidad	Año de creación
Técnico de Nivel Superior	Suboficial de Ejército	Internado	Presencial	1967
	Suboficial de Ejército de Bandas	Internado	Presencial	1967

Fuente: Jefatura de Estudios ESCSOF

Ambos cursos impartidos tienen una duración de 04 semestres (02 años) y surgen de la demanda que la Institución presenta anualmente. En cuanto a su ejecución, difieren entre sí, ya que la carrera de Suboficiales de Ejército de Banda realiza su proceso de admisión cada dos años, a diferencia de la carrera de Suboficiales de Ejército cuya admisión se realiza anualmente. Respecto a sus vacantes, estas son disímiles, toda vez que esta última cuenta con un promedio de 500 vacantes anualmente, de los cuales el 10% es destinado para mujeres, mientras que las vacantes para la carrera de Suboficiales de Ejército de Banda son de 35. Esta oferta académica de la ESCSOF está dirigida a hombres y mujeres de 18 a 26 años de todo país, que quieran ingresar al Ejército de Chile para desarrollarse profesionalmente en la carrera militar, a través del proceso de admisión. Los alumnos seleccionados sin discriminar o distinguir, reciben una beca completa por la duración de todo su proceso formativo hasta su egreso y titulación.

Una vez terminado su proceso de formación, los titulados de la ESCSOF se insertan directamente al mundo laboral en el Ejército, ya que cuentan con una empleabilidad asegurada debido a las plazas de admisión que fueron creadas basándose en las necesidades de capital humano que requiere el “Ejército de Chile” anualmente y además para cubrir las vacantes de los Suboficiales que año a año se acogen a retiro al terminar su carrera militar de 35 años en la institución.

Para ejecutar lo anterior, anualmente la demanda requerida por la Institución es levantada por la División de Personal (DIVPER), quien entrega las vacantes que se deben cubrir por parte de la ESCSOF, las que son completadas por los jóvenes que año a año postulan para ingresar al Ejército, quienes provienen desde el mundo civil; no obstante, una parte importante lo hace después de haber cumplido con su Servicio Militar Obligatorio. Una vez entregadas estas vacantes, se inicia el levantamiento técnico que efectúa el Comando de Educación y Doctrina (CEDOC) como organismo ejecutivo del Jefe de Estado Mayor General del Ejército (JEMGE), para que a su vez, la División Educación (DIVEDUC), elabore la Programación Docente Institucional, la que constituye el documento ejecutivo para que las Instituciones de Educación Superior del Ejército (en

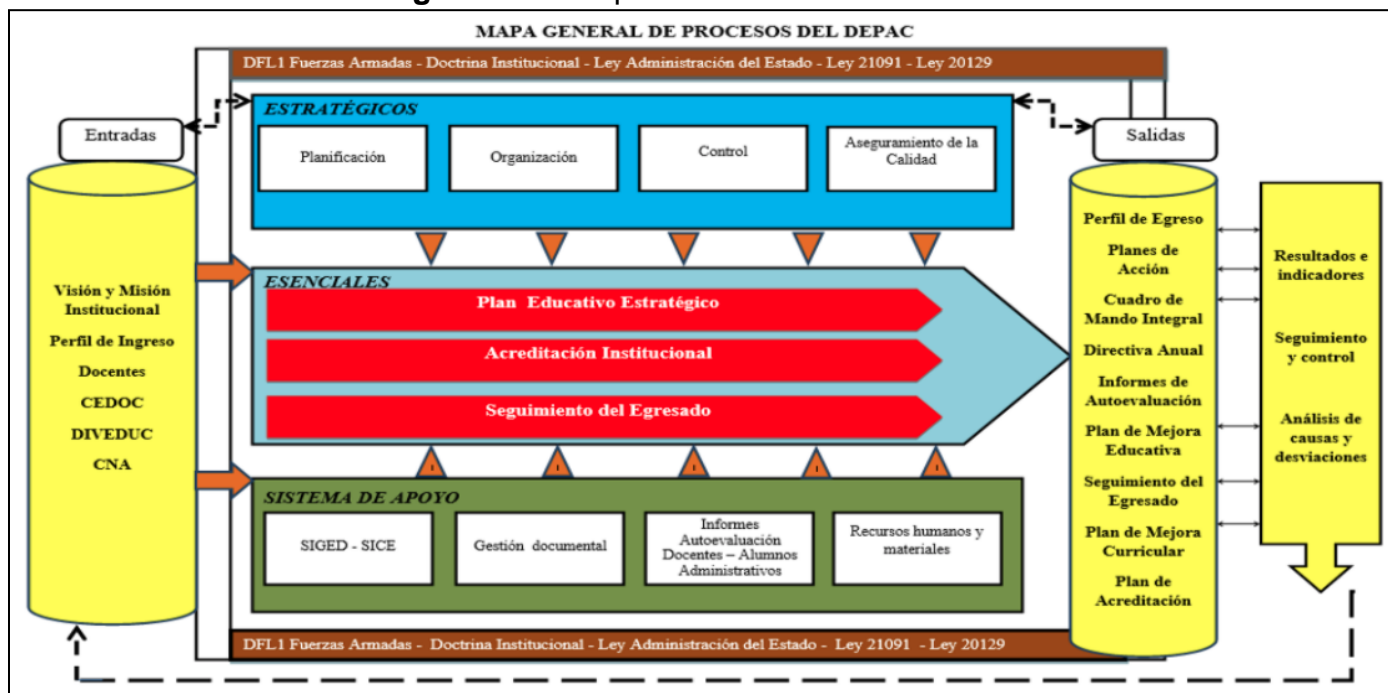
este caso la ESCSOF), inicien los actos administrativos y docentes que involucran la ejecución, administración y control de los cursos y programas. La responsabilidad de su ejecución y funcionamiento es de la misma DIVEDUC, por lo que en el caso de la Escuela de Suboficiales, anualmente envía para su revisión la programación docente con la planificación y requerimientos, como asimismo, una vez terminado el año académico, son enviados para su revisión los respectivos informes.

### **6.10 Política de Aseguramiento de la Calidad Educativa de la Escuela de Suboficiales**

La Escuela de Suboficiales del Ejército, comprometida con la calidad y en el marco de su misión, y dada su condición de Institución de Educación Superior, creó, en el año 2020 el Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad, dependiendo estratégicamente del Director de la Escuela. A este departamento le corresponde ejecutar la Política de Aseguramiento de la Calidad Educativa (PAC-ESCSOF Anexo 08), asumiendo la responsabilidad directa respecto de la planificación, organización, y evaluación de los procesos de gestión de calidad en el marco de la mejora continua. Esta Política se encuentra orientada conforme a la Política y al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la División Educación. Se fundamenta desde una base conceptual referencial que establece un enfoque sistémico estructurado a base de procesos y mecanismos para el aseguramiento de la calidad, centrado en procesos de gestión, esenciales y de sostenimiento de la Escuela, inserto y orientado conforme al Sistema y la Política de Aseguramiento de la calidad que establece la División de Educación (DIVEDUC).

En la siguiente figura, se ilustra los procesos llevados a cabo por el Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad:

Figura N.º 4 Mapa de Procesos del DEPAC



Fuente: Elaborado por el DEPAC

Los objetivos de la Política de Aseguramiento de la Calidad son los siguientes:

- Fortalecer la gestión académica y administrativa con orientación hacia los resultados.
- Asegurar la gestión de la autoevaluación basada en evidencias y análisis de resultados.
- Desarrollar estrategias de mejoramiento permanente y promoción de la calidad.
- Promover una cultura de mejora continua.

El aseguramiento de la calidad es uno de los elementos centrales del Sistema Educativo Institucional, componente que permite dar cuenta del cumplimiento de estándares mínimos que garanticen que el egresado de esta escuela matriz, logre adecuadamente las competencias para desempeñarse en sus funciones profesionales, la eficiencia, la percepción y satisfacción por parte del medio interno y externo de las actividades y

acciones que conforman la educación militar. Lo anterior, de manera articulada permite dar cumplimiento al Proyecto Educativo establecido por la Escuela de Suboficiales.

Junto con lo anterior, y del mismo modo se establece la política de calidad de la ESCSOF, indicando su objetivo general: Promover una cultura de calidad y de mejoramiento continuo de los procesos, la autoevaluación institucional y de los cursos de la Escuela de Suboficiales (ESCSOF), contribuyendo al logro de la misión y visión, junto con la incorporación de la calidad como un principio guía del actuar cotidiano de todos los miembros del instituto. Junto a ello, la Política de Aseguramiento de la Calidad (PAC) tiene por objeto contribuir a mejorar el desempeño institucional e instalar la calidad como un factor clave en el quehacer institucional, promoviendo la aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad, en todos los ámbitos del quehacer institucional.

## 7. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Si bien es cierto, se sugiere el empleo de indicadores de desempeño, los cuales se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, para el desarrollo del presente trabajo de grado y en atención a la particularidad de la Escuela de Suboficiales y el hito histórico al cual se enfrentó durante el año 2022, presentándose a su primera acreditación institucional ante La Comisión Nacional de Acreditación<sup>27</sup>, se utilizaron las áreas, dimensiones y criterios dispuestos por esta comisión como marco para la elaboración del diagnóstico del instituto, empleando los correspondientes insumos del proceso institucional interno y externo.

**Tabla N.º 3** Áreas y Criterios para la Autoevaluación.

Áreas	Criterios
Gestión Institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión y Propósitos.</li> <li>2. Estructura Organizacional.</li> <li>3. Capacidad de Autorregulación.</li> <li>4. Gobierno Institucional.</li> <li>5. Gestión de Personas.</li> <li>6. Información Institucional.</li> <li>7. Recursos Materiales.</li> <li>8. Sustentabilidad Económico – Financiera.</li> <li>9. Servicios de Apoyo.</li> <li>10. Difusión y Publicidad.</li> </ol>
Docencia de Pregrado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño y provisión de Carreras.</li> <li>2. Proceso de Enseñanza Aprendizaje.</li> <li>3. Innovación de contenidos.</li> <li>4. Dotación.</li> <li>5. Calificación.</li> <li>6. Progresión.</li> <li>7. Inserción Laboral.</li> <li>8. Seguimiento de Titulados.</li> </ol>

*Fuente: Elaborado por el DEPAC*

<sup>27</sup> Organismo público, autónomo, cuya función es verificar y promover la calidad de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, y de las carreras y programas que ellos ofrecen.

A continuación, se describe la metodología aplicada durante el proceso auto evaluativo que permitió determinar las fortalezas y debilidades del Instituto, las que a su vez permitieron articular el plan de mejora necesario para optimizar en forma sistemática las debilidades detectadas en el proceso.

## **7.1 Descripción del Proceso**

La responsabilidad y dirección de este proceso de autoevaluación le correspondió al Director de la Escuela, en coordinación con el Jefe del Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (DEPAC) quien se desempeñó como Coordinador General del proceso. Para lo anterior, se conformó y organizó un Comité de Acreditación, conforme a los cargos directivos establecidos, la función principal de este comité fue realizar el trabajo evaluativo en función de los criterios de autoevaluación, cumpliendo su cometido en atención a la definición de roles y responsabilidades, a las etapas establecidas, plazos impuestos e instancias formales de validación y socialización del proceso que se encontraba en ejecución.

### **7.1.1 Organización del Proceso**

El proceso de autoevaluación fue dispuesto mediante el Plan de Acreditación Institucional de la Escuela de Suboficiales. Para lo anterior<sup>4</sup>, se organizó tanto a los Directivos del Instituto como a los distintos estamentos involucrados considerando dos niveles de responsabilidad y trabajo, generando así un el Nivel Directivo y un Nivel Ejecutivo.

En cuanto al nivel directivo, fue compuesto por el “Comité de Acreditación” y un “Coordinador General”. El primero lo conforman los mandos del Instituto y los Jefes de áreas, es decir: Director, Subdirector, Jefe del Departamento de Planificación y Aseguramiento (DEPAC), Jefe del Departamento de Finanzas (DEPFIN), Jefe de

Estudios (JEFEST), Comandante del Batallón de alumnos, Jefe del Departamento de Vinculación con el Medio (DEVIM), Jefe de la Unidad Administrativa y Logística (UAL) y por Comandante de la Unidad de Cuartel. La responsabilidad de este comité fue la revisión, corrección y validación de toda la información que los distintos estamentos del instituto entregan para la elaboración del Informe de Autoevaluación, siendo además su principal función aprobar dicho informe.

Por su parte, la responsabilidad de Coordinador General fue desempeñada por el Jefe del DEPAC, su tarea fundamental fue gestionar las comisiones del nivel Ejecutivo en el levantamiento de la información y la elaboración del informe de autoevaluación.

**Figura N.º 5** Organización del Proceso



Fuente: Elaborado por el DEPAC

El nivel ejecutivo estaba conformado por las tres Comisiones que se conformaron para el proceso, estas son:

- Comisión de Gestión Institucional.
- Comisión de Docencia de Pregrado.
- Comisión de Vinculación con el Medio.

Las tres comisiones recién mencionadas, y tal como se aprecia en la figura anterior, estaban bajo la responsabilidad de un Jefe de área, quien asume la responsabilidad de elaborar los requerimientos que el Comité de Acreditación y/o el Coordinador General solicitan, además de coordinar el trabajo con sus informantes clave y por consiguiente, conocer las fortalezas y debilidades de su respectiva área que se obtuvieron después de la ejecución de las reuniones ejecutadas.

El inicio de este proceso fue liderado por el Director de la Escuela, oportunidad en que, mediante una videoconferencia dio a conocer su inicio y particularidades, siendo su primera etapa la remisión de la encuesta de autoevaluación según formato CNA a los diferentes estamentos:

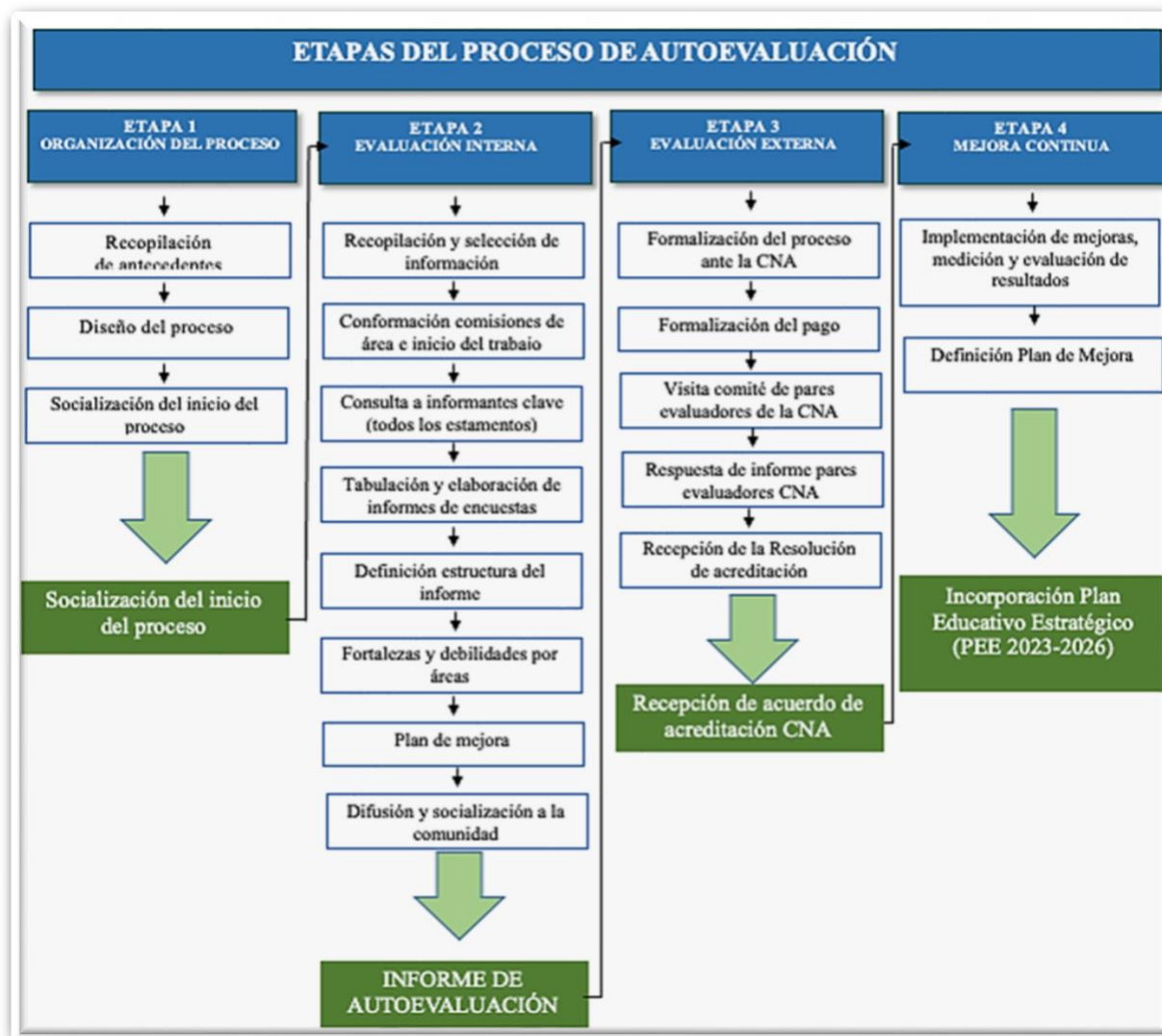
- Alumnos cohorte (2020 – 2021) y (2021-2022).
- Docentes.
- Directivos superiores, Directivos intermedios, Administrativos, Servicios de apoyo.
- Titulados.
- Empleador (Calificadir Directo)

Lo anterior permitió recoger información de la totalidad del personal del Instituto, cuyos resultados fueron dados a conocer mediante video conferencia en marzo del año 2021, oportunidad en que el propio Director los dio a conocer, además de señalar los hitos que incluye el proceso de autoevaluación e invitando nuevamente a la totalidad de la Escuela a participar activamente.

### 7.1.2 De la Metodología Empleada para el Proceso de Autoevaluación

Para planificar el proceso de autoevaluación para la acreditación institucional, se estableció una secuencia metodológica en que se consideraron tareas cuya ejecución fue secuencial y continua, las que estaban relacionadas a las etapas declaradas por la CNA conforme a los procesos de acreditación para los Centros de Formación Técnica, estableciéndose así las siguientes etapas y acciones de acuerdo a la siguiente tabla:

**Figura N.º 6** Secuencia Metodológica Empleada para la Autoevaluación para la Acreditación



Fuente: Elaborado por el DEPAAC

En la figura anterior, se aprecia el orden metodológico que fue empleado para la autoevaluación realizada por todos los estamentos del Instituto, cuya secuencia permitió desarrollar un análisis metodológico, socializado por la comunidad educativa y realista, con una considerable capacidad de autocrítica de parte de los todos los integrantes del Instituto.

### **7.1.3 Etapas del Proceso de Acreditación**

Conforme a la nueva Ley de Educación Superior N° 21.091, del 29 de mayo de 2018, la acreditación institucional es obligatoria. Esta disposición legal señala que aquellas instituciones no acreditadas y que al 31 de mayo de 2019, no hubieren ingresado su proceso de acreditación, deben sujetarse a las fechas que determine la Comisión, basada en un sistema aleatorio.

Para que el mecanismo sea transparente y justo, la CNA, determinó que las fechas de ingreso al proceso de acreditación se distribuirán desde el segundo semestre del año 2020 hasta septiembre del año 2022, aplicando así los criterios actuales de evaluación, sin distinción, debiendo el instituto ingresar al proceso de acreditación institucional el 31 de enero del año 2022. Las etapas mencionadas en la secuencia metodológica y que aprecian en la figura anterior, a continuación se detallarán y explicarán conforme con lo siguiente:

#### **- Etapa N° 1 Organización del Proceso de Autoevaluación**

La organización del Instituto para ejecutar la autoevaluación, revestía un hito importante, toda vez que este proceso constituye la base sobre la cual se levanta, estructura y presenta la Escuela de Suboficiales ante la CNA, por lo que a nivel de Comité Directivo, se adoptó la decisión estratégica de conformar la organización buscando que estuvieran presentes todos los estamentos, desde el nivel Directivo, pasando por los administrativos, docentes y llegando hasta los alumnos, logrando de esta forma que toda la comunidad educativa participara activamente, contando cada uno de estos con tareas fundamentales detalladas en el Plan de Acreditación Institucional

## - **Etapa Nº 2 Evaluación Interna**

Esta etapa fue fundamental, ya que esto permitió desarrollar las tareas previas que resultan ser fundamentales para elaborar el Informe de Autoevaluación, que constituye el hito con que finaliza la etapa. En esta destacan las siguientes actividades y tareas desarrolladas:

- Determinación de la base de datos de quienes se desempeñarían como informantes claves.
- Elaboración de los instrumentos de evaluación, es decir: validación de encuestas y su aplicación.
- Consulta a informantes claves.
- Trabajo de análisis, inferencias y evaluación de la información recabada.
- Sesiones de trabajo con personal de la Escuela de las diferentes Jefaturas, Secciones y Unidades.
- Determinación de fortalezas y debilidades por área.
- Elaboración del informe de autoevaluación y su plan de mejora.
- Difusión y sociabilización de los resultados obtenidos.

Tal como se señala en el punto anterior, esta etapa se caracterizó por ser ampliamente participativa, logrando que toda la comunidad educativa, de una u otra forma, entregara su aporte, ya sea por las encuestas que contaron con una altísima participación.

## - **Etapa Nº 3 Evaluación Externa**

Esta evaluación externa (visita de pares evaluadores), debería llevarse a cabo en las condiciones que la CNA ha dispuesto. Esta etapa considera hitos posteriores a la evaluación de pares, como es la recepción del informe de pares y la elaboración y envío de su respuesta a la CNA.

#### - **Etapa Nº 4 Mejora Continua**

El resultado de la evaluación interna y externa es incorporado al quehacer de la ESCSOF a través del Plan de Mejoramiento, el que constituye un anexo al Plan Educativo Estratégico de la Escuela de Suboficiales. Lo anterior permitirá fortalecer la acción continua en cada uno de sus procesos, es decir, introducir e incorporar la cultura de calidad y mejora continua en la totalidad de la comunidad educativa de la ESCSOF.

#### **7.1.4 Metodología del Proceso de Autoevaluación**

Con el propósito de realizar la autoevaluación de la ESCSOF que permitió identificar los aspectos a corregir y/o mejorar de los factores deficitarios en el corto y mediano plazo, se empleó una metodología con un enfoque relacional, lo que permitió obtener importante información proveniente de todos los informantes claves en el proceso para dar respuesta a los criterios de evaluación, enfoque que facilitó la disminución de las tensiones propias que se generan en el instituto frente a un proceso de autoevaluación, donde se midieron aspectos cualitativos, cuantitativos y percepciones de los informantes claves que participaron activamente: alumnos, docentes, directivos, administrativos, docentes administrativos, egresados, calificadoros directos y otros.

Una vez iniciado el proceso, se remitieron las encuestas mediante correo electrónico a la totalidad del personal del Instituto, es decir, alumnos, docentes, directivos, administrativos, docentes administrativos, egresados y calificadoros directos. A su vez, el Comité de Acreditación recibió las tareas por desarrollar en función de la documentación requerida por la CNA, lo que derivó a que en forma paralela se conformaran los comités de nivel ejecutivo (comisiones por área de acreditación) y se designaron los informantes claves. Todo lo anterior tenía el objetivo de recoger evidencia, analizarla e incorporarla tanto en el informe de autoevaluación como en la ficha institucional y sus anexos asociados.

La revisión documental que desarrollaron las comisiones de ambos niveles, incluyó documentos oficiales actuales, documentos oficiales del archivo pasivo con una data de

hasta 5 años, diagnósticos e informes de auto evaluaciones realizados con anterioridad al presente proceso, lo que buscaba conocer el estado actual de la Escuela en todas las áreas de acreditación.

Respecto a la conformación de los equipos de trabajo que se emplearon en las comisiones, fue trascendental que fueran conformadas con personal heterogéneo dentro de cada área de acreditación y con una antigüedad relevante en el Instituto, incluyendo en cada una la participación de alumnos, toda vez que así permitió obtener mayores antecedentes e información a base de la experiencia y conocimiento del Instituto. Si bien esta conformación fue ejecutada por cada comisión del nivel ejecutivo, fue puesta en conocimiento y aprobada por el Comité de Acreditación.

Posteriormente, se determinaron los informantes claves, los que también fueron designados por cada comisión y aprobados por el Comité de Acreditación. La designación de estos informantes resulta ser relevante, toda vez que proporcionan información que permite conocer el estado de la ESCSOF. En forma paralela, durante el proceso, se realizaron sesiones de trabajo con las comisiones, lo que facilitó monitorear, controlar el desarrollo del proceso de autoevaluación, ir tomando decisiones tendientes a facilitar el trabajo y contrastar la información recopilada mediante las encuestas con la información entregada en estas comisiones por parte de los informantes claves.

En cuanto a los resultados de las encuestas (método de recolección de datos), estos no arrojaron los resultados esperados, ya que fueron más positivos de lo normal o de lo esperado, por lo que el trabajo con las comisiones del nivel ejecutivo cobraron mayor importancia, y el monitoreo periódico con los informantes claves resultó crucial para obtener resultados de una autoevaluación más ajustados a la realidad esperable de una institución, esto es, resultados que señalaran aspectos deficitarios que más tarde permitieran determinar debilidades y oportunidades de mejora, propias de toda organización.

Todo el trabajo anteriormente descrito (toma de encuestas, trabajo de las comisiones por áreas de acreditación, informantes claves y revisión documental), permitió levantar las fortalezas y debilidades por parte de cada una de las comisiones, las que una vez consolidadas, depuradas y analizadas preliminarmente por el DEPAC, fueron puestas en conocimiento del Comité de Acreditación para su validación.

Todo lo descrito anterior dio como resultado la elaboración del informe de autoevaluación, el que se realizó de acuerdo a lo dispuesto por la CNA respecto a las áreas, indicadores, criterios y anexos solicitados. Por su parte, el Plan de mejora fue levantado considerando lo realizado en el proceso de autoevaluación y los resultados obtenidos, buscando superar dichas debilidades y seguir potenciando las fortalezas del Instituto.

#### - **De los Informantes Claves**

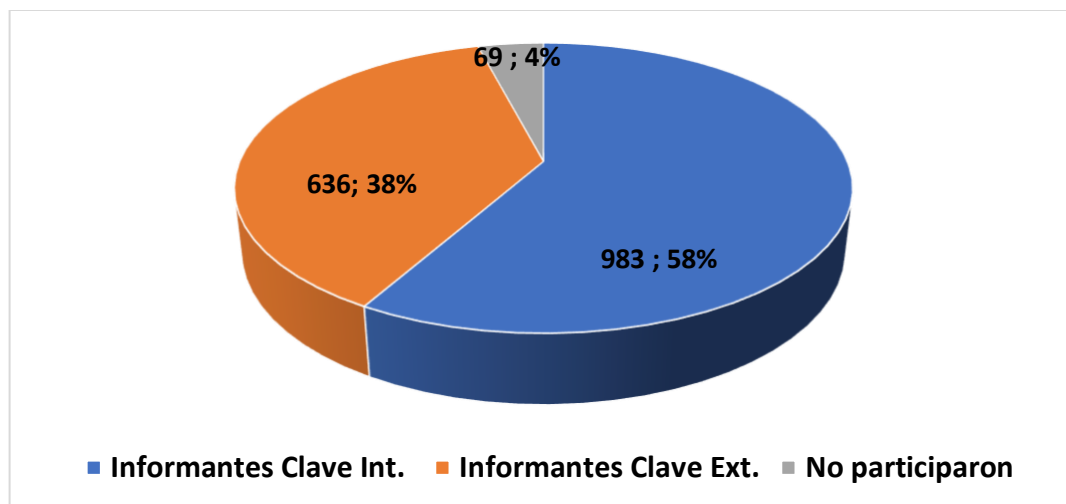
Para seleccionar a los informantes claves que trabajaron y colaboraron en el proceso de autoevaluación, la principal premisa que orientó a esta selección, fue la importancia de incluir la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, con el fin de escuchar y considerar sus aportes en dicho proceso de gran relevancia para el Instituto. Para esto, una vez que se tomó la decisión estratégica de aplicar los instrumentos a todos los integrantes, y una vez aprobados los informantes claves propuestos por cada Comisión de área de acreditación, se levantó una base de datos que incluyó los antecedentes personales, el encuadramiento actual, su permanencia en el instituto y su correo internet institucional.

En este proceso de autoevaluación, la Escuela de Suboficiales tuvo un universo de 1.678 informantes claves, de los cuales participó un total de 1.629. De estos, 983 (58%) corresponden a internos y 636 (40%) a informantes claves externos<sup>28</sup>, tal como se evidencia en el siguiente gráfico:

---

<sup>28</sup> Se entiende por Informante Externo, a los calificadores directos de los egresados, quienes no pertenecen a la Escuela de Suboficiales pero se desempeñan diariamente con los titulados.

**Gráfico N.º 2** Porcentaje de participación de informantes claves en el proceso de autoevaluación



Fuente: Elaborado por el DEPAC

Teniendo presente las particularidades de la ESCSOF, resulta importante señalar y aclarar que los informantes claves designados eran de procedencia interna (relación vigente con el Instituto) y procedencia externa, constituidos por los egresados de la promoción 2020-2021 y los Calificadores Directos de los egresados, todos quienes participaron activamente mediante una encuesta que fue remitida a los respectivos correos electrónicos.

Respecto a los informantes claves internos, fue incluida la totalidad de la comunidad educativa, es decir: alumnos, docentes, directivos, administrativos, docentes administrativos.

En la siguiente tabla, se presenta un cuadro respecto a los informantes claves a quienes se les aplicó la encuesta, detallando la cantidad y porcentaje que representa en el total de la Escuela, como sigue:

**Tabla N.º 4** Categorías de Informantes Claves Internos.

CATEGORÍA INFORMANTES CLAVE INTERNOS	UNIVERSO	PARTICIPACIÓN INFORMANTES CLAVE	% DE PARTICIPACIÓN
Alumnos	743	743	100
Docentes	75	75	100
Directivos Superiores. Directivos Intermedios. Administrativos. Servicios de Apoyo.	165	165	100

Fuente: Elaborado por el DEPAC

En cuanto a la participación de los informantes claves externos, conformados por los egresados y los calificadores directos, se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla N.º 5** Categorías de Informantes Claves Externos.

CATEGORÍA INFORMANTES CLAVE INTERNOS	UNIVERSO	PARTICIPACIÓN INFORMANTES CLAVE	% DE PARTICIPACIÓN
Egresados	688	620	90,12
Empleador – Calificador Directo	17	16	94,12

Fuente: Elaborado por el DEPAC

#### - Definición de los criterios por áreas y estructura para abordarlas

En ambas áreas que debe acreditar por la Escuela de Suboficiales, se detallan los criterios, explicando sus procesos; se dan a conocer sus mecanismos, procedimientos de autorregulación y se entrega una conclusión de cada criterio.

**Tabla N° 6 Áreas y Criterios para la Autoevaluación.**

Áreas	Criterios
Gestión Institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión y Propósitos.</li> <li>2. Estructura Organizacional.</li> <li>3. Capacidad de Autorregulación.</li> <li>4. Gobierno Institucional.</li> <li>5. Gestión de Personas.</li> <li>6. Información Institucional.</li> <li>7. Recursos Materiales.</li> <li>8. Sustentabilidad Económico – Financiera.</li> <li>9. Servicios de Apoyo.</li> <li>10. Difusión y Publicidad.</li> </ol>
Docencia de Pregrado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño y provisión de Carreras.</li> <li>2. Proceso de Enseñanza Aprendizaje.</li> <li>3. Innovación de contenidos.</li> <li>4. Dotación.</li> <li>5. Calificación.</li> <li>6. Progresión.</li> <li>7. Inserción Laboral.</li> <li>8. Seguimiento de Titulados.</li> </ol>
Vinculación con el Medio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coherencia.</li> <li>2. Condiciones de operación.</li> <li>3. Resultados.</li> <li>4. Impacto.</li> </ol>

Fuente: Elaborado por el DEPA

### 7.1.5 Recogida de la Información para la Autoevaluación

Con el propósito de recabar información cuantitativa y cualitativa fidedigna, válida, completa y que considerara todas las miradas y/o experiencias del quehacer del instituto, se utilizaron distintas herramientas que permitieron obtener dicha información confiable que permitió evaluar el estado de la gestión institucional y docencia de pregrado, para lo cual se utilizaron las siguientes técnicas.

**Tabla N.º 7 Técnicas Aplicadas para Recoger Información.**

Técnicas	Propósitos	Participantes
Aplicación de encuestas a los Informantes clave.	Recoger información cuantitativa y cualitativa sobre la gestión institucional, docencia de pregrado y vinculación con el medio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnos.</li> <li>- Docentes.</li> <li>- Directivos Superiores.</li> </ul>

Técnicas	Propósitos	Participantes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos Intermedios.</li> <li>- Administrativos.</li> <li>- Servicios de Apoyo.</li> </ul>
Sesiones de discusión y reflexión	Identificar percepciones / opiniones sobre el estado de la gestión institucional, docencia de pregrado y vinculación con el medio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnos.</li> <li>- Docentes.</li> <li>- Directivos Superiores.</li> <li>- Directivos Intermedios.</li> <li>- Administrativos.</li> <li>- Servicios de Apoyo</li> </ul>
Revisión documental	Tener conocimiento del estado documental de la Escuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes de subcomisiones, de comisiones.</li> <li>- Personal por áreas.</li> </ul>

*Fuente: Elaborado por el DEPAC*

#### - Encuestas

Teniendo presente las exigencias de la CNA respecto a la recolección de información para cada Área de acreditación, como para los criterios que las conforman, junto a los indicadores o evidencias que dan cuenta de ellos, se elaboró una matriz que permitió estructurar los instrumentos de evaluación a todas las áreas, lo que dio como resultado la elaboración de una encuesta estructurada que fue remitida vía correo electrónico a la totalidad de la comunidad educativa. La matriz recién mencionada, consideró lo siguiente:

**Tabla N.º 8** Matriz de Encuestas.

Informantes Clave	Preguntas cerradas
Alumnos	68
Docentes	113
Directivos Superiores. Directivos Intermedios. Administrativos. Servicios de Apoyo.	61
Egresados	84
Empleador – Calificador Directo	32

*Fuente: Elaborado por el DEPAC*

La encuesta elaborada fue de tipo estructurada, contando con preguntas cerradas en base a afirmaciones, considerando una escala de apreciación con una escala de notas, conceptos y descripciones para cada pregunta.

Teniendo presente que esta constituye la primera vez que la Escuela de Suboficiales es sometida a una acreditación por parte de la CNA, y como una forma de medir el grado de conocimiento y percepción por parte de todo el personal que integra el Instituto acerca del funcionamiento y de los procesos que se desarrollan en ella, el Comité Directivo adoptó la decisión estratégica de tomar esta encuesta a la totalidad de los agentes y estamentos de la ESCSOF, arrojando como resultado que algunas preguntas no fueran respondidas por no estar en el ámbito de competencias del informante clave.

No obstante lo anterior, los resultados que se obtuvieron fueron de gran utilidad para reflexionar respecto proceso académico que realiza la Escuela en cuanto a gestión institucional y docencia de pregrado, y tal como se mencionó anteriormente, dichos resultados estuvieron muy por sobre un margen positivo esperado, casi no se evidenciaron debilidades, por lo que se vio la necesidad de afinar más el nivel de análisis sobre la gestión del Instituto con el fin de que salieran a la luz aquellos aspectos que son susceptibles de mejorar.

Para lo anterior, y como una forma de facilitar el desarrollo de la recolección de información mediante esta encuesta, se empleó una escala de apreciación, considerando los siguientes conceptos y su descripción, como sigue:

**Tabla N.º 9** Sistema de Evaluación Utilizada en la Encuesta.

Nota	Concepto	Descripción
7	Excelente	El indicador se observa o desarrolla de manera sobresaliente, evidenciando a través de su acción un dominio absoluto de la conducta medida.
6	Muy bueno	El indicador se observa o desarrolla en un alto nivel de calidad, próxima a la excelencia.

5	Bueno	El indicador se observa o desarrolla en un nivel satisfactorio de ejecución, observándose leves o mínimas deficiencias.
4	Suficiente	El indicador se observa o desarrolla de manera aceptable.
3	Insuficiente	El indicador se observa o desarrolla en un nivel deficiente que hace necesario revisar la conducta o enunciado que se describe.
2	Malo	El indicador se observa o desarrolla que afecta o interfiere negativamente en la gestión y la calidad.
1	Muy malo	El indicador se observa o desarrolla en un nivel que evidencia la falta absoluta según lo descrito en el indicador.

*Fuente: Elaborado por el DEPAC*

#### - **Sesiones de discusión y reflexión**

Teniendo como guía las orientaciones de la CNA para el proceso de autoevaluación, y considerando los buenos resultados obtenidos en las encuestas tomadas a los informantes claves, se ejecutaron sesiones en que las comisiones de cada área por acreditar discutieron y reflexionaron respecto a los criterios que señala la CNA para efectuar la mencionada autoevaluación, sesiones que permitieron identificar debilidades que en una primera instancia no fueron posibles de identificar mediante las encuestas. Estas debilidades, una vez determinadas por cada una de las comisiones de nivel ejecutivo, fueron estudiadas y analizadas, lo que permitió al término de este análisis, identificar aquellas de solución en el corto o inmediato plazo, y otras cuya solución es de largo plazo.

Para ejecutar lo mencionado anteriormente, el Comité Directivo ocupó un importante rol, toda vez que el avance de este proceso fue socializado y analizado por parte de este comité, junto con controlar el cumplimiento del plan de acción de inmediata, lo que posteriormente fue socializado a toda la comunidad educativa para su conocimiento.

A continuación, se encuentra una tabla que muestra el trabajo realizado en estas sesiones de discusión, análisis y reflexión.

**Tabla N.º 10** Tabla de Discusión, Análisis, Reflexión y Participantes

Temas de discusión / reflexión	Participantes
Dificultades para la recogida de información	5 Director y Subdirector de la Escuela. 6 Coordinador de acreditación. 7 Jefe del DEPAC. 8 Encargada de Aseguramiento de la calidad del DEPAC. 9 Otros integrantes a petición del Director.
Rigurosidad en la entrega de la información	10 Coordinador de acreditación. 11 Jefe del DEPAC. 12 Encargada de Aseguramiento de la calidad del DEPAC. 13 Asesores externos.

Fuente: Elaborado por el DEPAC

#### - **Revisión documental y procesamiento de datos**

Tal como se mencionó anteriormente, para la ESCSOF el presente proceso de acreditación, constituye la primera oportunidad en que se somete él ante la CNA, por lo que se hizo necesario emplear la técnica de revisión documental de la información de cinco años de data, considerando documentos oficiales, archivo pasivo, estadísticas asociadas a la gestión institucional y a docencia de pregrado, lo que significó en algunos casos, un arduo trabajo desarrollado por las distintas comisiones de las áreas por acreditar.

#### **7.1.6 Recogida de Información para la Autoevaluación**

Con el propósito de evaluar el nivel de cumplimiento de los criterios exigidos por la CNA, se analizó la información recolectada a través de las encuestas, de las sesiones de las comisiones por áreas de acreditación, los resultados de las sesiones de discusión y análisis de la documentación recopilada, obteniéndose como resultado las posibles fortalezas y debilidades del instituto.

Para determinar las potenciales fortalezas, que corresponden a aquellos factores destacados con los que cuenta la ESCSOF, y teniendo presente la tabla N°11 (pág. 58), se tomaron aquellas respuestas evaluadas como excelente, muy buena y bueno, las que porcentualmente están

consignadas con valores igual o mayor a 80%, agrupándolas en un solo concepto (fortaleza), lo que permite determinar que las respuestas calificadas de esa manera se encuentran consolidadas y requieren ser monitoreadas con el fin de mantener su desarrollo.

Respecto a la metodología empleada para determinar las debilidades, es decir, aquellos factores negativos que la Escuela debe eliminar o reducir al mínimo, se realizó lo mismo que para determinar las fortalezas, toda vez que se tomaron aquellas respuestas con evaluaciones de insuficiente, malo o muy malo y fueron agrupadas en un concepto. Para estos casos, después de ser analizadas las debilidades identificadas, se incorporaron en los planes de acción inmediata o definitivamente, debido a su tiempo de su solución, en el plan de mejora de la Escuela de Suboficiales.

En cuanto a las actas de las reuniones de trabajo y resultados obtenidos en las sesiones de discusión y reflexión, estas permitieron contrastar las estrategias empleadas en la auto evaluación de la Escuela, es decir, se combinaron los resultados obtenidos en las recolecciones de datos con aproximaciones similares con el fin de medir la misma categoría con lo aportado por parte de los informantes claves, lo que finalmente se tradujo en las conclusiones de cada criterio de evaluación y las fortalezas y debilidades detectadas.

## **7.2 Reflexión Final del proceso Desarrollado**

El trabajo desarrollado en la elaboración del presente informe de autoevaluación, involucró la participación de la totalidad de las Unidades o estamentos que permiten el funcionamiento del Instituto, es decir, se contó con la totalidad de personal que ahí se desempeña, lo que sumado a la información proporcionada por parte de las comisiones por áreas de acreditación los resultados de las encuestas y, finalmente, las sesiones de análisis y reflexión, permitieron visualizar el funcionamiento de la Escuela de Suboficiales.

Un elemento central que se estima fue trascendental en el proceso, se refiere a la inclusión de alumnos en las distintas comisiones del nivel ejecutivo, toda vez que permitió, por una parte, contar con la mirada de quien recibe todo lo que el instituto planifica y realiza en su quehacer

diario, y por otro lado, permitió conformar equipos de análisis que incluyeran a todos los miembros de la comunidad educativa.

## **8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **8.1 Área Gestión Institucional.**

Se basa en los procesos que dan soporte y constituyen la base fundamental en que se centran las otras áreas del quehacer del Instituto, mediante una eficiente y eficaz gestión y administración que busca un incremento permanente de la calidad de los servicios que recibe la comunidad educativa, contando para lo anterior con la viabilidad económico-financiera entregada mediante los recursos asignados anualmente por la Institución, buscando mejorar los procesos internos de la ESCSOF, garantizando de esta forma su cumplimiento asociado a la calidad y eficiencia, misión y de los objetivos estratégicos declarados en el Plan de Educativo Estratégico para el período 2019 – 2022

### **Dimensión I. Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional**

#### **8.1.1. Criterio 1. Misión y Propósitos.**

La Escuela de Suboficiales da a conocer y establece sus compromisos estratégicos mediante su declaración pública de su misión<sup>29</sup>, visión<sup>30</sup> y adhesión a los principios éticos, y que forman parte de su sello plasmado en su visión. Lo anterior, fruto de la retroalimentación recibida, a un análisis que involucró a distintos estamentos del Ejército y la reglamentación vigente en cuanto a la ley N.º 21.091, todo lo que fue plasmado en el Plan de Educativo Estratégico, la actualización de la Misión y Visión de la institución, de acuerdo con el Proyecto Educativo vigente.

---

<sup>29</sup> Formar académica y técnico profesionalmente a los Suboficiales del Ejército que se incorporan a la institución, mediante un proyecto educativo con énfasis en la doctrina valórica y el liderazgo, que le permitan desempeñarse con éxito en el cumplimiento de sus funciones específicas durante la carrera militar.

<sup>30</sup> Una Escuela de Suboficiales referente para las Fuerzas Armadas, en lo valórico, intelectual y físico, que garantice la calidad educativa, reconocida por la sociedad a la cual sirve y prestigiada internacionalmente.

Para obtener lo anterior, se evaluó la misión y visión existente, materializándose de esta forma una reestructuración del Proyecto Educativo de la Escuela de Suboficiales a partir del año 2021, que en síntesis considera un proceso de formación de dos años en dependencias del instituto. Así mismo, el perfil de egreso del Suboficial de Ejército considera, entre otros aspectos, a *“un Suboficial de Ejército del grado de cabo formado para ejercer el mando de una escuadra de fusileros e instruir al personal, con liderazgo en el contexto de las operaciones militares...”* Para implementar esta modificación, se trabajó a través de los organismos colegiados del instituto, tales como el Consejo de Profesores y de los Consejos de Estudios.

Dentro de los mecanismos empleados para evaluar la misión institucional, la ESCSOF cuenta con el proceso de seguimiento del egresado al que son sometidos la totalidad de los titulados una vez que se han insertado laboralmente a la Fuerza Terrestre. Para esto, se estructuran las encuestas que son enviadas vía correo electrónico a los mismos titulados, junto con una carta explicando el proceso de seguimiento en que ellos, como titulados de este IES, participan del proceso de mejora continua y retroalimentan a la Escuela respecto de aquellos aspectos susceptibles de mejorar, sobre todo considerando la experiencia de cada titulado estando insertos laboralmente.

Este mecanismo de recolección también es aplicado a quienes se desempeñan como empleadores de los titulados, que, para el caso del ambiente militar, son los calificadores directos, los que en forma diaria trabajan con ellos, evidencian sus competencias y su preparación, por lo que aportan de manera importante y objetiva a la recolección de información que permita evaluar la misión institucional.

#### **8.1.1.1 Tareas Fundamentales de la Escuela (Propósitos)**

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar los cursos formativos docentes que imparte el instituto para los alumnos y futuros Suboficiales del Ejército.
- Planificar, organizar y controlar los cursos de especialización al personal de alumnos y cuadro permanente de la Institución.

- Planificar, organizar, desarrollar y ejecutar la acreditación institucional en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en forma permanente.
- Desarrollar los procesos de selección para las distintas modalidades de ingreso a la planta del cuadro permanente de la Institución.
- Desarrollar la instrucción dispuesta por la Institución para el personal que cumple con su servicio militar.
- Organizar y desarrollar un Centro de Instrucción de reemplazos y participar de los distintos núcleos de completación, en caso de movilización.
- Organizar y preparar tres unidades fundamentales de emergencia para ser usadas en caso de catástrofe.

#### **8.1.1.2 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica de la Escuela de Suboficiales plasmada en su Plan Educativo Estratégico orienta todo su quehacer hacia el logro de los propósitos institucionales y al cumplimiento de su misión.

Para levantar el PEE de la ESCSOF, se toman y consideran las misiones y tareas que considera el Plan Estratégico de la Gestión Educativa (PEGE)<sup>31</sup> del Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), centralizándolas en un documento de planificación, permitiéndole al Director de la Escuela, y a la organización, tener una visión del desarrollo que tendrá durante los siguientes cuatro años la Institución Ejército respecto de la Gestión Educativa.

La elaboración del Plan Educativo Estratégico se sustenta en el diagnóstico del Instituto, lo que da cuenta de la realidad de la organización, constituyendo un aporte de relevancia toda vez que en él participó la totalidad de la comunidad educativa.

---

<sup>31</sup> Plan Estratégico de la Gestión Educativa (PEGE), es el documento doctrinario de planificación a 4 años establecido en el Reglamento de Educación Militar, RAE 01001, edición 2011, emitido por el Comando de Educación y Doctrina, el cual emana disposiciones a los diferentes Institutos Dependientes sistematizando los objetivos, estrategias de desarrollo, acciones, metas, entre otras.

El PEE reúne y centraliza las definiciones de la Escuela para orientar su quehacer, definiciones de las cuales se desprenden los objetivos estratégicos, de estos a su vez las iniciativas estratégicas que buscan el cumplimiento del objetivo y, finalmente, de estas iniciativas surgen las tareas asociadas. Para medir, monitorear y controlar el cumplimiento de las iniciativas, se establecieron un conjunto de indicadores, metas e instrumentos que permiten dicho control, cuyo objetivo principal es evaluar el grado de cumplimiento anualmente.

### **8.1.1.3 Actividades del Proceso**

El proceso por medio del cual se levantó la planificación estratégica que da vida al PEE cuenta con dos fases, una de elaboración y otra de control y seguimiento, donde ambas se centran por lograr los productos descritos en los indicadores de gestión levantados para su medición y control, estando lo anterior bajo el control y liderazgo del Director del Instituto y junto al Comité Directivo<sup>32</sup> de la Escuela con la asesoría del DEPAC.

#### **- Elaboración de la planificación estratégica**

El proceso consta de 3 grandes etapas, como son: levantamiento de información; elaboración del PEE, validación y aprobación. Una vez terminado lo anterior, se socializó para ponerla en ejecución dando de esta forma inicio a la fase.

#### **- Seguimiento y control del cumplimiento del CMI:**

Con el propósito de mantener al mando en conocimiento del grado de cumplimiento de los distintos OEs con el fin de adoptar medidas remediales si así fuera pertinente que permitan y aseguren cumplir la Misión del Instituto, como también evaluar la misión institucional, se estructuró un procedimiento de control por medio de los Jefes de áreas y/o responsables de cada Iniciativa Estratégica, lo que llevado a una planilla da como resultado el grado de cumplimiento de las tareas levantadas por medio de un porcentaje.

---

<sup>32</sup> Conformado por el Director, Subdirector, Jefe de Estudios, Comandante de la Unidad Administrativa y Logística, Comandante del Batallón de alumnos, Comandante de la Unidad de Cuartel, Jefe de Finanzas y asesorados por el Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

#### 8.1.1.4 Plan Educativo Estratégico

Como resultado de la autoevaluación realizada durante el año 2018, comienza el proceso que da origen a la planificación estratégica en que la Escuela de Suboficiales estableció su objetivo general y los doce objetivos que permitirían cumplir la Misión y visión, planificación cuya vigencia se extendía hasta el 2022 y que conforman en definitiva el Plan Educativo Estratégico. Este plan que considera doce (12) objetivos estratégicos, los que abarcan dos (2) áreas que la Escuela definió como estratégicas cuya composición se indican en la siguiente tabla:

**Tabla N.º 11** Áreas y Objetivos Estratégicos del PEE 2019 – 2022.

ÁREA ESTRATÉGICA	ENUNCIADO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO
GESTIÓN	1. Optimizar el uso de recursos financieros en beneficio del cumplimiento de la misión de la Escuela de Suboficiales.
	7 Continuar completando y mejorando el equipamiento y la infraestructura educativa y administrativa.
	8 Mejorar el clima organizacional.
	8. Optimizar la eficiencia de la gestión logística y administrativa, conforme con la doctrina institucional.
	9. Consolidar la cultura de aseguramiento de la calidad institucional, en todas las actividades de la ESCSOF, permitiendo la acreditación del instituto.
	10. Optimizar la gestión de la unidad militar.
	12 Aumentar la satisfacción del empleador por los profesionales egresados del instituto, de acuerdo con el perfil de egreso.
EDUCACIÓN DE CALIDAD	2. Contar con colaboradores competentes, con adhesión a los valores institucionales
	3. Incrementar la capacidad y eficiencia de las tecnologías de información, en apoyo de la educación y procesos
	9 Optimizar los procesos de difusión y admisión, para obtener alumnos capaces de iniciarse en la vida militar y enfrentar un proyecto educativo exigente.
	10 Optimizar la gestión de vinculación con el medio (VCM) para contribuir al posicionamiento de la Escuela de Suboficiales dentro de las FAs, educación superior nacional e internacional.
	11. Optimizar continuamente la formación integral de los alumnos a través de un proceso educativo de calidad, centrado en el liderazgo y perfil de egreso.

Fuente: Elaborado por el Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad

Los Objetivos Estratégicos (OEs) están desglosados en iniciativas y estas a su vez en tareas, cuya cantidad es variable. Cada OE fue asignado a un coordinador responsable, quien debe controlar que las distintas IEs (Iniciativas Estratégicas) se ejecuten con el propósito de cumplir finalmente con el OE, por lo que también estas IEs fueron asignadas a distintos Oficiales o administrativos que tienen la tarea de su cumplimiento mediante la ejecución de las tareas levantadas, todo lo que contribuye al OE, siendo lo anterior constantemente monitoreado.

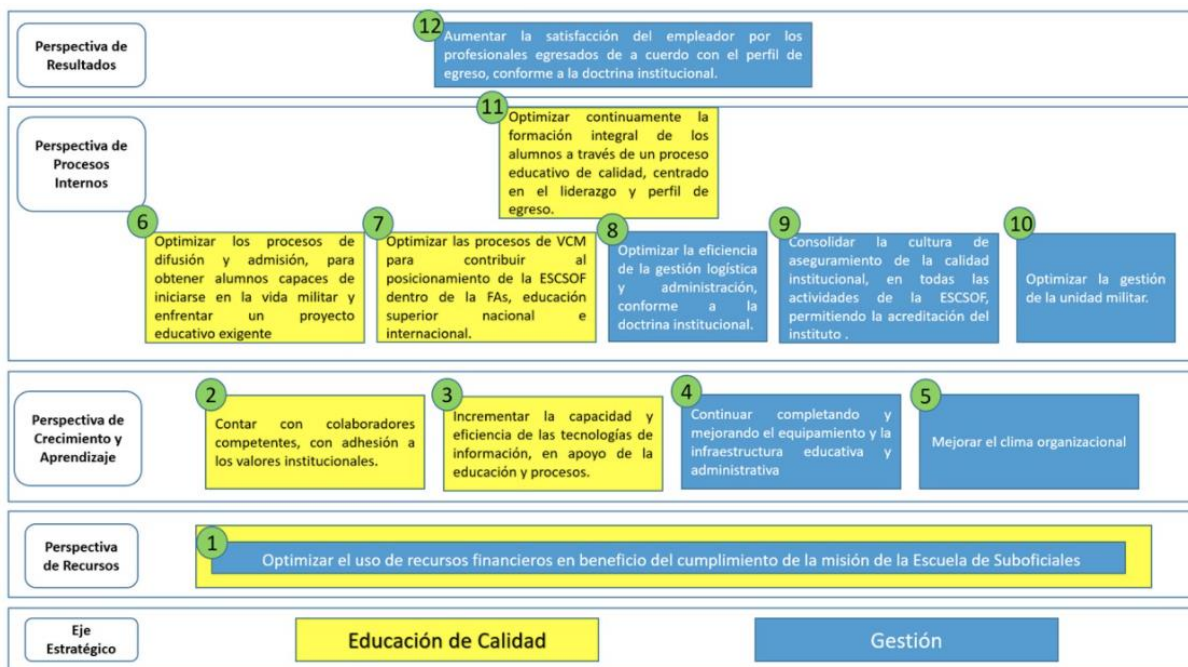
Adicionalmente, el Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad, por ser responsable de la planificación que desarrolla la Escuela de Suboficiales, asume roles y tareas que le son propias en esta instancia. Para gestionar y desarrollar los OEs del PEE, se requiere de la ejecución de un conjunto de procesos de trabajo que permitan planificar, ejecutar y controlar las actividades mediante:

- El Mapa Estratégico: direccionar los esfuerzos de gestión y desarrollo.
- El Cuadro de Mando Integral (CMI): asignar las iniciativas y acciones estratégicas, proyectos y respectivos financiamientos.
- El Sistema de Gestión: dirigir, controlar y evaluar el cumplimiento de lo planificado.

- **Mapa Estratégico**

En el Mapa Estratégico de la Escuela de Suboficiales, se muestra la relación de los 12 OEs del PEE, tal como se ilustra en la siguiente figura:

**Figura N.º 07** Mapa Estratégico de la Escuela de Suboficiales



Fuente: Plan Educativo Estratégico

#### - Cuadro de Mando Integral (CMI)

Una de las principales herramientas con que se cuenta como variable de control es el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Escuela de Suboficiales, la que para su PEE 2019 – 2022 (Anexo 04) también contempla este mecanismo de control. Consiste en combinar las estrategias con los medios, conforme a cada eje o área declarada en el PEE 2019-2022, realizando unadeclaración de: los objetivos, iniciativas, responsables, período de tiempo, asignación de recursos (Humanos y presupuestarios).

La medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos se hace a través del cumplimiento de las tareas concretas asociadas a cada una de las iniciativas, las que conforman a su vez el objetivo.

**Tabla N° 12** Cantidad de IEs y tareas que conforman los OEs del PEE.

N° OEs	N° Iniciativas	N° Tareas	% POR AÑO			% Cumplimiento total por OE
			2019	2020	2021	
1	6	42	100	100	100	100
2	8	62	100	100	100	100
3	7	28	100	100	100	100
4	3	15	50	50	50	50
5	4	52	92	92	92	92
6	5	73	94	94	95	94
7	5	33	100	100	100	100
8	2	136	100	100	100	100
9	5	55	100	100	100	100
10	8	113	100	100	100	100
11	8	59	100	86	93	93
12	5	40	100	100	100	100

Fuente: Elaborado por el DEPAC

El PEE, contaba con doce (12) OEs, sesenta y seis (66) iniciativas y setecientos ocho (708) tareas, al 31 de diciembre de 2021, presentaba un 94,2 % de avance. A continuación, se muestra en forma gráfica el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos al 31 de diciembre de 2021.

#### 8.1.1.5 Sistema de Gestión de la Escuela de Suboficiales

En el ámbito interno, para que exista una coherencia entre los criterios de cumplimiento y el instrumento para la cautela de sus propósitos, se cuenta con un Plan Educativo Estratégico, el cual permite articular tareas, actividades y procedimientos, con los objetivos, metas y planes sectoriales. La evaluación de este ámbito se realiza mediante el respectivo seguimiento a través del Cuadro de Mando Integral y la evaluación de sus objetivos estratégicos.

A su vez, la Política de Aseguramiento de la Calidad cuenta con un conjunto de procesos y elementos en interacción que permiten a la Escuela ejecutar el quehacer propio declarado en su misión, junto con la ejecución de las acciones de mejora que van en directa relación a una mejor calidad. Considera acciones de retroalimentación, tanto

internas como externas, tendientes a fortalecer los ciclos de mejoramiento continuo, contando con componentes primordiales como las personas, políticas y planes, procesos, usuarios y resultados y retroalimentación.

De acuerdo a lo ya mencionado, la Escuela de Suboficiales ha considerado trabajar en cuatro etapas para poder organizar de mejor manera el paso a paso de la estructura organizacional de trabajo de cada una de las unidades:

- **Fase Planificar.**

Existen diversos productos de planificación, con diversas frecuencias y temporalidades según el enfoque (estratégico u operacional), los cuales permiten construir una hoja de ruta para el quehacer de las funciones, con el objetivo de mejorar la posición de estratégica y desarrollar la función de ESCSOF orientada hacia Misión y visión institucional.

**Tabla Nº 13** Producto de la fase planificar con su enfoque.

Producto	Enfoque	Temporalidad
Plan Educativo Estratégico	Estratégico	Cuatrienal
Plan de Estudios	Operativo	Anual
Reglamento Orgánico de Funcionamiento	Operativo	Permanente
Plan de Mejoramiento	Estratégico	Cuatrienal

Fuente: Elaborado por el DEPAC

- **Fase Hacer.**

En esta fase cobra importancia la dirección estratégica y el ejercicio de los mandos correspondiente al Director de la Escuela, Subdirector, Jefes de Áreas y departamentos, para promover la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y actividades.

- **Fase Verificar**

El levantamiento de evidencia sobre el estado de la gestión y la creación de insumos para la toma de decisiones son de suma relevancia por lo cual se han definido una serie de productos asociados a la verificación, reporte decumplimientos y brechas. Entre los que se encuentran; evaluación docente - seguimiento del egresado - autoevaluación

institucional - diagnóstico institucional - evaluación y seguimiento del plan educativo estratégico a través del cuadro de mando integral.

En la actualidad estos productos se encuentran implementados, junto con ello, desde un enfoque estratégico, y como una organización dependiente de un escalón superior, también verificamos la gestión en esa interacción con nuestro entorno a través de auditorías realizadas por el Comando de Educación y Doctrina a la Escuela las que nos permite detectar no conformidades y dar cuenta y remitir reportes del estado de la gestión interna, cumplimiento de los planes y programas al escalón superior.

#### - **Fase Actuar**

Los sistemas de gobierno y la toma de decisiones estratégicas, académicas y organizacionales operativas, permiten enmendar y redireccionar la organización hacia la consecución de sus objetivos y metas. En esta fase se mejora la gestión, se reducen las inconformidades y brechas y se prevén las acciones de aseguramiento para reducir la variabilidad y deficiencia detectada. Algunas instancias que se encuentran actualmente implementadas son:

- Honorable Consejo de Estudio.
- Comité Curricular.
- Reuniones de Coordinación.
- Consejo Calificador de la Unidad Fundamental.
- Consejo Académico.
- Comisión de Jerarquización Docente.

#### **8.1.1.6 Conclusiones**

##### - **Debilidades**

La comisión de autoevaluación de gestión institucional no detectó debilidades en este criterio.

- **Fortalezas:**

- La Escuela cuenta con mecanismos que permiten evidenciar el conocimiento de la misión institucional. Esto se demostró en la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de conocimiento de la misión y propósitos tuvo un promedio de 95% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos. Mientras que los egresados evaluaron con una nota de 5,97 de 7,00.
- Sumado a lo anterior, en la comisión de autoevaluación de gestión institucional donde se analizó este criterio, se concluyó que la Misión y Visión están claramente formuladas, socializadas y son conocidas por los alumnos, docentes, directivos y administrativos y en menor nivel por el personal civil.

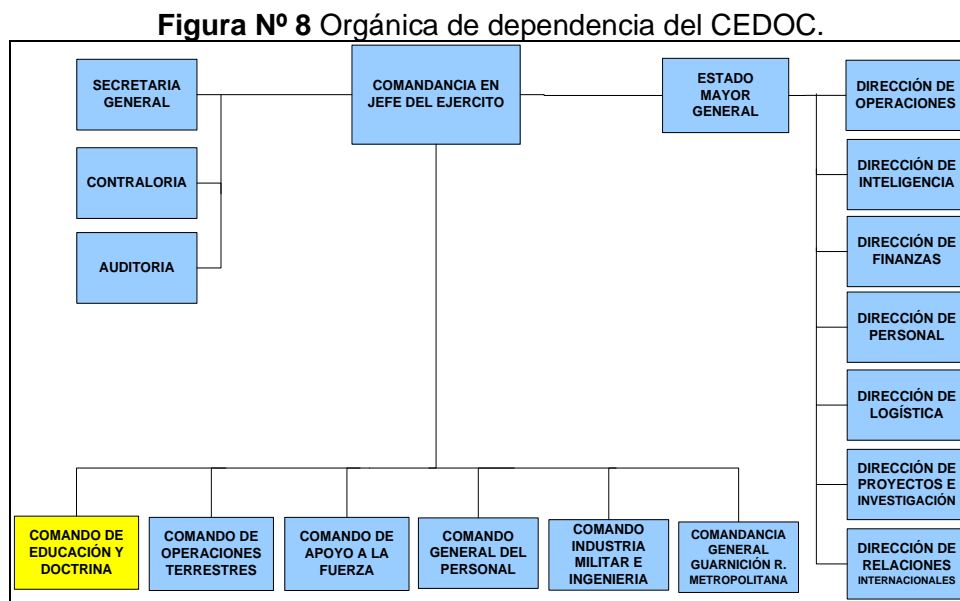
## Dimensión I. Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional

### 8.1.2 Criterio 2. Estructura Organizacional.

La Escuela de Suboficiales es una organización de carácter jerárquico y depende de la División Educación en cuanto a su mando, a la programación educativa y a aspectos administrativos propios del ámbito institucional Ejército. Sin embargo, la toma de decisiones, tanto a nivel institucional como académico, se realiza mediante organismos unipersonales y de carácter colegiado definidos por la propia Escuela de Suboficiales.

#### 8.1.2.1 Estructura y dependencia de Escalones Superiores.

La Escuela es autónoma en el desarrollo de su misión, por lo que esta dependencia, lejos de constituir una limitante, se plantea como el primer mecanismo institucional de aseguramiento de la calidad, al establecer acciones sistemáticas que permiten cautelar que el logro de los objetivos de los respectivos cursos y actividades que se imparten.



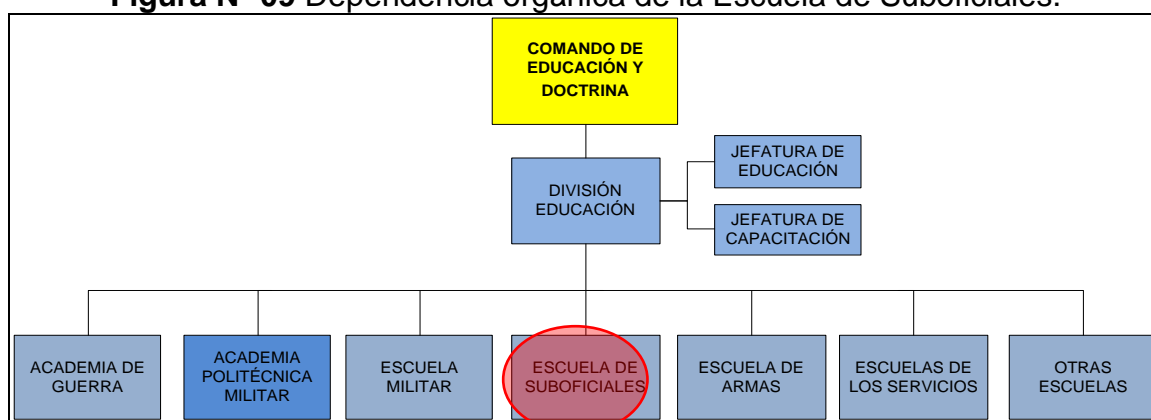
Fuente: Elaboración propia DEPAC

En la figura anterior, es factible identificar la ubicación que tiene el Comando de Educación y Doctrina (CEDOC) dentro de la Estructura Superior del Ejército, donde se

ubicar los estamentos del Ejército en nivel estratégico con una visión que le permite a la Institución aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar las amenazas<sup>33</sup>.

Tal como se puede apreciar en la Figura 11 la Escuela de Suboficiales se encuentra dentro de los Institutos Dependientes (IDs) de la División Educación (DIVEDUC), no obstante, cuenta con plena autonomía para adoptar sus propias decisiones, siempre enmarcado dentro de los objetivos trazados a nivel institucional.

**Figura Nº 09** Dependencia orgánica de la Escuela de Suboficiales.



*Fuente: Elaboración propia DEPAC*

### 8.1.2.2 Estructura Organizacional de la Escuela

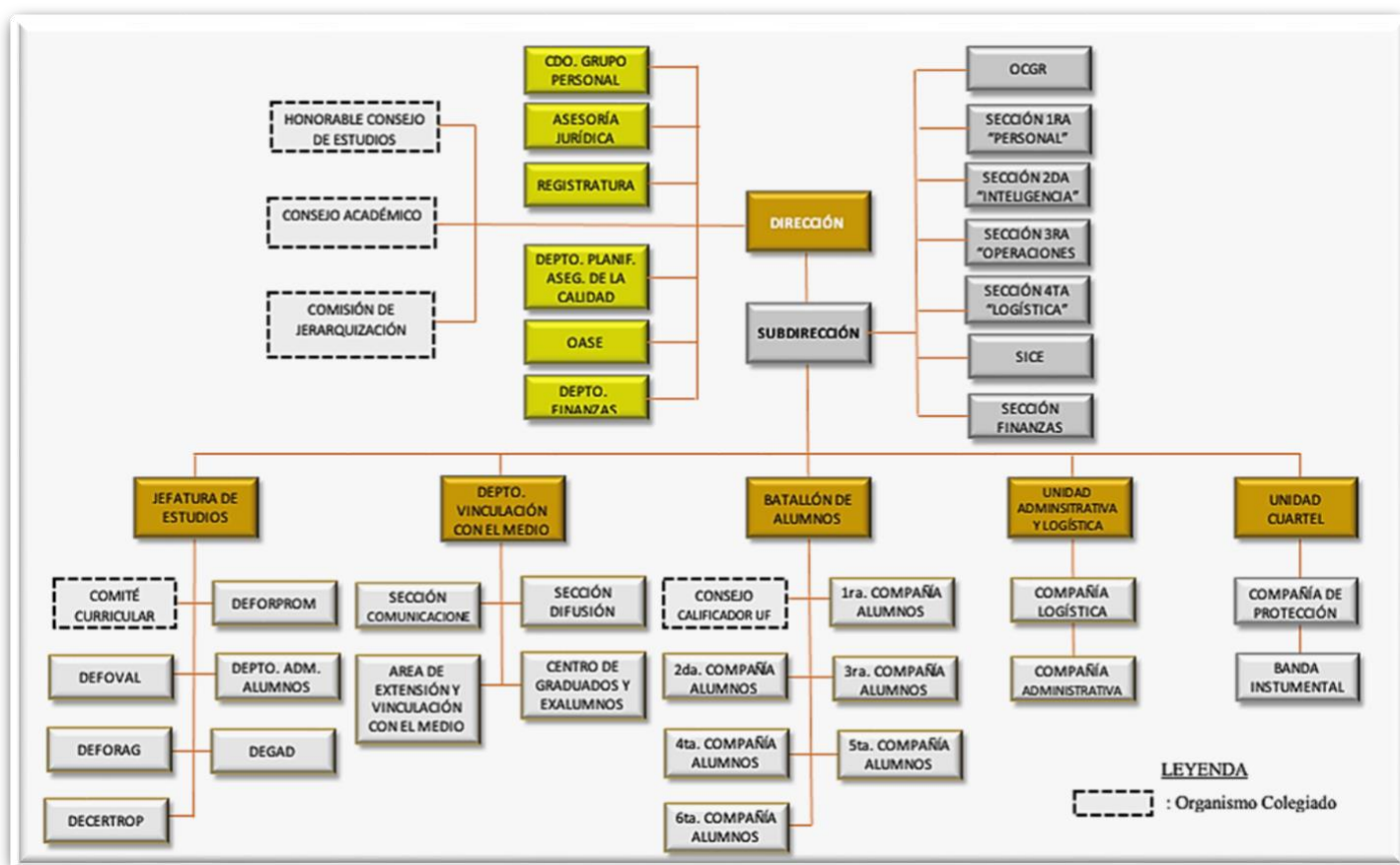
Se encuentra definida mediante un sistema jerárquico que incluye la descripción de las tareas y funciones asignadas a cada miembro del Instituto, indicando la forma en que se organizan las actividades y los roles que debe desempeñar cada uno de los integrantes que ocupan los cargos y/o funciones de este IES para alcanzar los objetivos planteados.

La gestión de gobierno del instituto es dirigida por el Director de la ESCSOF, quien es la máxima autoridad del Instituto, es designado por el Comandante en Jefe del Ejército (CJE) y cuenta formalmente con las atribuciones para conducirla en el marco de la potestad del cargo, con el apoyo de los mandos de nivel directivo.

<sup>33</sup> D -10001 El Ejército, Ed. 2017, Cap. III Organización, pág. 68.

La Escuela de Suboficiales, está compuesta por siete núcleos orgánicos, que son: la Dirección, la Subdirección, la Jefatura de Estudios (JEFEST), Departamento de Vinculación con el Medio (DEVIM), Batallón de Alumnos, Unidad Administrativa y Logística (UAL) y la Unidad de Cuartel. Dentro de la Dirección se encuentra el Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (DEPAC) y que al igual que el Jefe del Departamento de Finanzas del Instituto, dependen directamente del Director del Instituto.

**Figura Nº 10** Estructura organizacional de la ESCSOF.



Fuente: Elaboración DEPAC

Esta estructura que se encuentra vigente, responde a los requerimientos que la ley 21.091 exige en cuanto a existencia de departamentos encargados del aseguramiento de la calidad como también a la necesaria Vinculación con el medio que debe existir

entre el Instituto y su entorno, lo que en el caso de la ESCSOF se estructuró e implementó durante el año 2020 mediante la creación del Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad, como también del Departamento de Vinculación con el Medio, conformándose de esta manera una orgánica coherente con la Misión y Visión de la Escuela.

Al igual que el Director, ciertos cargos directivos también son designados, nombrados por el CJE, como son los cargos de Subdirector, Jefe de Estudios y Comandante del Batallón de alumnos, los que son socializados al Ejército, incluyendo a la ESCSOF, mediante Boletín Oficial Reservado del Ejército.

Las tareas fundamentales tanto del Instituto como de los distintos estamentos, unidades y núcleos que lo conforman, se encuentran en el texto “Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Escuela de Suboficiales”, ROF - 02303<sup>34</sup>, edición 2019, donde se destacan aquellas concernientes al aseguramiento de la calidad educativa y la acreditación del instituto ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile).

### **8.1.2.3 Organismos Colegiados**

Dentro de la estructura organizacional que permite cumplir con la misión, y acorde al aseguramiento de la calidad necesario, se encuentran los organismos colegiados que dan cuenta de la capacidad resolutoria con que se cuenta, toda vez que en estos es cuando el Director, una vez expuestas las situaciones y recibidas las respectivas asesorías del equipo directivo si fuera el caso, resuelve conforme a la reglamentación del Instituto. A continuación, se señalan los organismos colegiados que contiene la estructura de la Escuela.

#### **- Honorable Consejo de Estudios (HCE)**

---

<sup>34</sup> RAO – 02303 Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Escuela de Suboficiales”, Ejército de Chile, Comando de Educación y Doctrina, División de Educación, Santiago, Chile, 2019, ver el artículo 4, p. 17.

Organismo colegiado de carácter informativo y resolutivo, presidido por el Director del Instituto y sesiona al término de cada semestre y, adicionalmente, cuando se convoque a una sesión especial (extraordinaria). Será, finalmente, el HCE, el que estudie, analice, evalúe y resuelva en caso particular la baja o permanencia de un alumno en el Instituto, analizando y resolviendo cualquier materia que se relacione con el proceso educativo del Instituto.

- **Consejo Académico (CONACAD)**

Organismo colegiado de carácter informativo y resolutivo, presidido por el Director. Sesiona al menos en dos instancias durante el período lectivo, pudiendo ejecutarse al inicio o al término de este, de acuerdo a los requerimientos que enfrente durante el año académico.

El objetivo del consejo es materializar una instancia para la revisión, el análisis, la validación y aprobación de la normativa y los procedimientos internos que sustentan el proceso formativo y la gestión educacional de la Escuela.

- **Comisión de Jerarquización Académica**

Organismo colegiado de carácter informativo y resolutivo, presidido por el Director, cuya función primordial es llevar a cabo el proceso de jerarquización académica de los docentes de la Escuela de Suboficiales, en las categorías de: Titular, Asociado, Asistente y Experto. La comisión sesionará con la mayoría de sus miembros y adoptará sus acuerdos por mayoría simple de los miembros presentes. En caso de empate, dirimirá el Director de la ESCSOF en su calidad de Presidente de la mencionada comisión.

- **Comité Curricular (COMICUR)**

Organismo colegiado de carácter informativo y resolutivo, presidido por el Jefe de Estudio, cuyas sesiones son al término de cada semestre académico o ante el requerimiento específico de cualquier departamento de la Jefatura de Estudios. Su

finalidad es analizar, discutir y validar las proposiciones de cambios, adecuaciones, actualizaciones e innovaciones relacionadas con el currículo de los respectivos cursos dictados en la Escuela.

#### - **Consejo Calificador de la Unidad Fundamental (CCUF)**

Organismo colegiado de carácter informativo, presidido por el Comandante de la respectiva Compañía, de acuerdo a lo dispuesto por el Comandante del Batallón. Este consejo sesiona en forma mensual desde marzo a noviembre. El objetivo del consejo es materializar un estudio integral e individual de los alumnos, que permita a los mandos de los diferentes niveles adoptar medidas de orientación y de apoyo. Este consejo es responsable de protocolizar situaciones de conducta, médicas, administrativas y de rendimiento académico, así como también, es la instancia para preparar los antecedentes que se presentarán al Director del Instituto durante el Honorable Consejo de Estudios.

#### **8.1.2.4 Conclusiones**

##### - **Debilidades**

La comisión de autoevaluación de gestión institucional evidenció que, si bien la Escuela hizo un esfuerzo por completar su dotación, lo que se ha cumplido en el área docente, esto no ha sucedido en el área de gestión institucional, ya que aún persisten puestos que no se encuentran cubiertos en la Unidad Administrativa y Logística. Por lo anterior, la Escuela ha enviado los documentos solicitando al Escalón Superior la destinación de este personal militar, lo que en parte se encuentra en vías de ejecución, ya que dichos requerimientos se encuentran en tramitación en la División Educación.

##### - **Fortalezas**

1. A principios del año 2020 se reestructuró la organización del Instituto, de acuerdo con los requerimientos de la ley 21.091, la que es coherente y acompaña a su funcionamiento para el cumplimiento de su Misión y Visión, lo que fue facilitado por

el apoyo que el Ejército prestó a la ESCSOF al destinar una mayor cantidad de personal militar que permitiera tripular esta nueva orgánica, cuyos principales cambios están dados por la conformación del Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad. Este Departamento está compuesto por un oficial del grado de Teniente Coronel, un Jefe de Plana Mayor del grado de Sargento Primero, un Asesor en Planificación Estratégica, un Asesor en Aseguramiento de la Calidad y un Asesor de Seguimiento del Egresado, y por el Departamento de Vinculación con el Medio, compuesto de un oficial del grado de Capitán, un Jefe de Plana Mayor del grado de Sargento, un profesor civil encargado de extensión, un Suboficial auxiliar de difusión, un personal civil productor multimedia y un auxiliar de ceremonial y protocolo.

2. Se presenta una estructura organizacional respaldada en la Orden de Funcionamiento de la Escuela (define la Orgánica de la Escuela) y otros reglamentos y manuales que permiten cumplir adecuadamente con el funcionamiento de la Escuela.
3. Existe un nivel de satisfacción con la estructura organizacional actual, según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con la funcionalidad de la estructura organizacional tuvo un promedio de 89,09% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos. Mientras que los egresados evaluaron con una nota de 5,95 de 7,00.

## **Dimensión I. Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional**

### **8.1.3 Criterio 3. Capacidad de Autorregulación**

Los conceptos de autorregulación y de calidad forman parte de los objetivos estratégicos de la Escuela de Suboficiales, lo que implica la debida articulación y coherencia entre la misión, la visión, los propósitos institucionales, la planificación estratégica y la gestión, así como la pertinencia del trabajo efectuado para cumplir los objetivos y metas establecidos, con las consecuentes retroalimentaciones para los respectivos planes de mejora.

#### **8.1.3.1 La autorregulación y la calidad educativa en la Escuela de Suboficiales.**

Para asegurar la calidad, el Instituto aplica un sistema de gestión fundado en el ciclo de mejora continua, que considera cuatro fases esenciales. En este sentido, dicho aseguramiento de la calidad en la DIVEDUC estipula para su puesta en práctica, un ciclo de gestión con la Planificación, Organización, Dirección y Control (PODC), que en conjunto conforma el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) con sus procesos asociados.

La Política de Aseguramiento de la Calidad incluye mecanismos de autorregulación, que involucran todos los niveles de la organización y se aplican en todas las Áreas en la Escuela de Suboficiales, en donde se imparte la carrera de pregrado de Suboficial de Ejército. En este proceso formativo contribuyen a la mejora continua de sus resultados los siguientes elementos: revisión del sistema por la dirección superior, planificación estratégica institucional, autoevaluación institucional, análisis institucional, medición y seguimiento del cumplimiento de las tareas, evaluación de la carrera de pregrado, acreditación institucional, formulación de planes de mejora, seguimiento de acciones de mejoramiento, sistema de gestión de desempeño, auditorías del sistema y rendición de cuentas.

El Aseguramiento de la calidad educativa está dada a través de los siguientes estamentos:

- **El Comando de Educación y Doctrina, la División Educación y la Dirección de la Escuela de Suboficiales.**

Definen la Política de Aseguramiento de la Calidad y las responsabilidades para su funcionamiento. El Director de la Escuela de Suboficiales supervigila la operación y la mejora continua de sus procesos y mecanismos; el CEDOC y la DIVEDUC generan los objetivos estratégicos y asignan los recursos a través de la DIVEDUC; el Director de la Escuela de Suboficiales, a través del Plan Educativo Estratégico vela para que estas directrices sean conocidas y aplicadas en todos los niveles; y revisa el sistema para cautelar su eficacia y ajuste continuo.

- **El Departamento de Aseguramiento de la Calidad Educativa (DACE) de la DIVEDUC.**

El DACE y el Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (DEPAC) de la Escuela de Suboficiales proponen, diseñan e implementan políticas, procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, promoviendo el mejoramiento continuo y planificando, coordinando y controlando el proceso de acreditación institucional.

- **El Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (DEPAC) y la Jefatura de Estudios de la Escuela de Suboficiales.**

En el ámbito de la gestión institucional, ambos cumplen un rol fundamental en la operación y mejora continua del Sistema de Aseguramiento de Calidad, constituyendo una instancia permanente que colabora en el diseño e implementación de las diferentes estrategias y acciones para talefectorio, como también el monitoreo del cumplimiento de los procesos y mecanismos definidos de acuerdo al Plan Educativo Estratégico de la Escuela de Suboficiales.

- **El Comité de Acreditación del Instituto.**

Es el organismo directivo encargado de gestionar el desarrollo del proceso de acreditación. Es responsable de las definiciones estratégicas, lineamientos y conducción del proceso de acreditación.

Para avanzar en el logro de los propósitos institucionales y anticiparse a las exigencias del entorno, el Instituto ha reforzado la función de análisis institucional, cuya responsabilidad recae fundamentalmente en el Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (DEPAC) y la Jefatura de Estudios de la Escuela de Suboficiales.

**8.1.3.2 La Autorregulación y su Aplicación en la Escuela de Suboficiales**

La capacidad de autorregulación es la capacidad institucional de actuar coherente y sistemáticamente con los propósitos declarados, de evaluar los resultados a base de información válida y objetiva, haciendo diagnósticos que permitan formular o ajustar planes de mejoramiento que se aplican formal e integralmente en todas sus áreas de gestión.

Los conceptos de autorregulación y de calidad, forman parte de los objetivos estratégicos de la Escuela de Suboficiales, lo que implica la debida articulación y coherencia entre la misión, la visión, los propósitos institucionales, la planificación estratégica y la gestión, así como la pertinencia del trabajo efectuado para cumplir los objetivos y metas establecidas, con las consecuentes retroalimentaciones para los respectivos planes de mejora.

- **En el ámbito de la sustentabilidad normativa mediante reglamentos oficiales.**

Se dispone de una serie de reglamentos provenientes de las instancias administrativas superiores y que proveen de normas, indicaciones y disposiciones que regulan la misión y las funciones de la Escuela. Esta normativa delimita las atribuciones y legitima las decisiones que adopta la Escuela. Entre los reglamentos, se cuenta con los siguientes:

Tabla Nº 14 Reglamentación interna.

DOCUMENTO	PROPÓSITO
Plan "Carrera", del CJE 2019-2022	Corresponde a la planificación del Comandante en Jefe del Ejército para su período de mando, estableciendo los objetivos estratégicos que persigue alcanzar durante este período, además del Cuadro de Mando Integral. Este documento orienta, en lo general y en lo particular, el quehacer de los Comandos Matrices.
Plan Estratégico del CEDOC 2019-2022	Corresponde a la planificación del Comandante de Educación y Doctrina para el período 2019-2022, en la que especifica las tareas y objetivos por alcanzar durante este período, con su respectivo Cuadro de Mando Integral. Se basa en el Plan Carrera y orienta el accionar de sus unidades dependientes.
Directiva Anual de la DIVEDUC 2021	Corresponde a la planificación del Comandante de la DIVEDUC, estableciendo las tareas, plazos y actividades relevantes durante el año en curso. Se basa en el Plan Estratégico del CEDOC y orienta el accionar de sus unidades dependientes para el año en cuestión.
Plan Educativo Estratégico de la ESCSOF 2019-2022	Este documento se basa en el Plan Estratégico del CEDOC. En este se establecen los objetivos estratégicos para este período, con sus respectivas iniciativas y acciones por ejecutar. Además considera su respectivo Cuadro de Mando Integral, con el propósito de medir la gestión del Instituto.
Directiva Anual de la ESCSOF 2021	Corresponde a la planificación anual del Director de la ESCSOF, estableciendo las tareas, plazos y actividades relevantes del Instituto para el año en cuestión. Se basa, por un lado, en la Directiva Anual de la DIVEDUC y, por otro, en el Plan Estratégico a cuatro años.
Proyecto Educativo de la ESCSOF	Corresponde a un documento en el cual se desarrollan los fundamentos teóricos que enmarcan la acción formativa que se realiza en el Instituto, definiendo los valores y principios que la rigen y la identificación en función del contexto en el que se desenvuelve y de la misión que le es propia. Representa el nivel estratégico de una organización educativa que determina los principios y políticas de gestión en relación a cómo y para qué se desarrollarán los diferentes procesos formativos en relación con los propósitos planteados, definiendo las estructuras organizacionales que permitirán alcanzarlos.
Modelo Pedagógico de la ESCSOF	Corresponde a un documento de planificación específica del proceso formativo, que representa el nivel operativo del proceso. Su propósito es otorgar y presentar procedimientos que orientan el cómo realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, en sus diferentes ámbitos, tanto prácticos como de aula.
Plan de Estudios	Documento que corresponde a la información asociada a la carrera. Contiene la identificación del programa, descripción, perfil de egreso, requisitos de admisión, competencias y unidades de competencias, sistemas de formación, organización curricular, requisitos de titulación y programas de unidades de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia DEPA

- **En el ámbito de la evaluación y diagnóstico de la gestión administrativa y logística:**

La Oficina de Control de Gestión y Riesgos ejecuta la gestión de procesos y la gestión de riesgos. Esta oficina funciona a base de dos escalones: el escalón procesos y riesgos y el escalón control de gestión, ambos encargados de asesorar al mando para proporcionar un grado de seguridad razonable del logro de los objetivos.

- **En el ámbito de la gestión financiera.**

Con respecto al desarrollo de los proyectos que afectan la programación presupuestaria anual, mensualmente se realizan reuniones financieras. Estas reuniones son presididas por el Director de la Escuela, dirigidas por el Jefe de Finanzas y participan todos los jefes de centros de costos. En estas sesiones se aprueban o rechazan las peticiones de fondos realizadas, de acuerdo al presupuesto existente y al flujo de caja proyectado.

- **En el ámbito de las evaluaciones y auditorías realizadas por estamentos externos o internos.**

Estas permiten diagnosticar la marcha de los procesos y que forman parte del sistema de evaluación sistemática de la Escuela.

**Tabla N° 15** Evaluaciones y auditorías.

Actividad	Organismo externo que lo realizó	Organismo interno que lo realizó	Propósito	Impacto en el mejoramiento continuo
Pausa Operacional Administrativa y Logística		Oficiales de la Escuela de Suboficiales	Controlar todos los activos asignados a la unidad para actualizarlos en el Sistema de Información para la Gestión Logística del Ejército.	Se levantó un proceso de actualización de todos los activos asignados a la Escuela.
Revista de entrega de la Escuela	División Educación		Revista administrativa efectuada con motivo de la entrega de la Escuela de Suboficiales y cuyo objetivo es controlar y fiscalizar las actividades ejecutadas en la Escuela,	Se generaron oportunidades de mejora en los procesos de las distintas áreas y en el control administrativo.

Actividad	Organismo externo que lo realizó	Organismo interno que lo realizó	Propósito	Impacto en el mejoramiento continuo
			correspondientes a las distintas funciones, áreas y actividades que se deben desarrollar de acuerdo con su misión y objetivos.	
Revistas cruzadas entre los Institutos Dependientes de la División Educación	División Educación		Controlar todos los activos asignados a la Escuela.	Se generaron mejoras en los procesos de la administración de los activos, conforme con la ley de probidad y transparencia fiscal.
Auditoría	Contraloría del Ejército		Auditar el proyecto Dragoneante.	Regularización de los trabajos desarrollados en dicho proyecto.
Auditoría	Sección de Control Interno de la División Educación		Verificar el correcto uso de los recursos financieros, adquisiciones y materiales asignados a la Escuela.	Aseguramiento razonable del manejo de los recursos financieros, adquisiciones y materiales.

Fuente: Elaboración DEPAAC

Como se observa en el cuadro, las diferentes evaluaciones dieron origen a observaciones relacionadas con diferentes procesos que desarrolla la Escuela que han permitido realizar ajustes y mejoras sustantivas al proceso de gestión de la Escuela.

La actividad señalada en la tabla anterior por medio de la cual la Escuela es controlada, revisada y auditada, son las Comisiones interventoras, ocasión en que el Comandante de la DIVEDUC designa a otro Institut Dependiente cada vez en que se produce cambio del Director de la Escuela. Esta Comisión Inspector, tiene como objetivo controlar la gestión de mando del Director que entrega su puesto.

### **8.1.3.3 Conclusiones.**

#### **- Debilidades**

La comisión de autoevaluación de gestión institucional evidenció que el impacto que significó que la Escuela se presente por primera vez a un proceso de acreditación ante la CNA-Chile, implicó un cambio cultural dentro de la Institución, comenzando con el levantamiento de los procedimientos de las diferentes áreas a partir del año 2020, a través de la Oficina de Control de Gestión y Riesgos y el Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad. Esta tarea se encuentra en proceso de consolidación debido al poco tiempo de implementación.

#### **- Fortalezas**

- 1) Se cuenta con la reglamentación necesaria y suficiente que permite a la Escuela adoptar sus propias decisiones en el desarrollo de sus funciones de manera autónoma; no obstante, estas actuaciones deben estar y basarse en la planificación del Escalón Superior. Conforme al cambio en la estructura orgánica y la nueva Tabla de Distribución (TD), a contar del año 2020, la Escuela cuenta con el Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad, donde una de sus funciones principales es levantar la planificación estratégica del Instituto. Asimismo, se cuenta con políticas de aseguramiento de la calidad y revistas de entrega de la Escuela (auditorías) que se realizan producto del cambio de Director de la Escuela.
- 2) Se cuenta con un Plan Educativo Estratégico 2019-2022 con metas claras e indicadores definidos, con las responsabilidades establecidas, el cual es validado por las instancias superiores y por el Comandante en Jefe del Ejército.
- 3) Existe una adecuada capacidad de autorregulación, según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con la capacidad de autorregulación tuvo un promedio de 83,64% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos.

## **Dimensión I. Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional**

### **8.1.4 Criterio 4. Gobierno Institucional**

La Escuela de Suboficiales es una organización de carácter jerárquico y depende de la División Educación en cuanto a su mando y a la programación educativa. Sin embargo, su sistema de gobierno institucional cuenta con políticas y mecanismos para cumplir con su misión institucional de toma de decisiones, lo que se sustenta en reglamentos, libros, manuales y cartillas. Para que exista la adecuada y necesaria articulación en la toma de decisiones, el instituto cuenta en su organización con autoridades unipersonales y organismos colegiados, cuyas funciones y definiciones se encuentran claramente establecidos, lo anterior, permite conducir eficientemente y orientada por la misión institucional, lo que se logra mediante el proceso de toma de decisiones que se coordina entre la Dirección y las distintas Unidades que forman parte del Instituto.

Dicho lo anterior, el CEDOC constituye así el primer organismo que establece acciones sistemáticas que busca evidenciar el logro de los objetivos por parte de la Escuela. Por su parte, la DIVEDUC entrega disposiciones por medio de la Directiva Anual, las que más tarde controla y evalúa mediante revistas inspectoras que efectúan sus distintos estamentos. La Escuela de Suboficiales incorpora las distintas disposiciones y las integra en la Directiva Anual, las que se suman a las propias disposiciones que orientan el quehacer del Instituto hacia el cumplimiento de su misión y del Plan Educativo Estratégico.

#### **8.1.4.1 De las Autoridades Unipersonales de la Escuela.**

De acuerdo a lo señalado en el ROF de la Escuela de Suboficiales, se reconocen las siguientes autoridades unipersonales.

- **Director**

La Escuela de Suboficiales es dirigida por su director siendo su misión, “ejercer el mando total del instituto, fijando tareas, prioridades, propósitos y entregando su visión a sus comandantes subordinados, adoptando decisiones, dirigiendo y liderando las actividades.”

- **Subdirector de la Escuela**

Asesorar la gestión del Mando del Director de la Escuela ejecutando acciones administrativas que permitan la coordinación armónica de los diferentes estamentos que la componen. Del mismo modo, es responsable del funcionamiento eficiente de las unidades que la componen, conforme a la normativa institucional.

- **Jefe del Departamento de Planificación y de Aseguramiento de la Calidad (DEPAC)**

Es el responsable de la planificación estratégica y asesora al director de la Escuela de Suboficiales en materias de dicha planificación, elaborando toda la documentación asociada, velando por el desarrollo de las diferentes organizaciones que componen el instituto, con un adecuado control de la gestión hacia el logro de los objetivos estratégicos y minimizando los riesgos asociados. Paralelamente, cumplir labores de análisis y evaluación de procesos, asegurando el cumplimiento de la normativa institucional y extra institucional correspondiente.

- **Jefe de la Jefatura de Estudios (JEFEST)**

Su misión es “dirigir el proceso de formación del Suboficial de Ejército junto con coordinar, asesorar y evaluar las funciones docentes de carácter técnico - pedagógico, tales como la planificación curricular, supervisión pedagógica y evaluación del aprendizaje”.

En consecuencia, deberá ejecutar los procesos de admisión y educativos relacionados con los sistemas de formación valórica y tradiciones militares, académica general y

mando y liderazgo, con el propósito de normar, programar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades del ámbito de la docencia y capacitación destinados a contribuir al cumplimiento de los perfiles de egreso de los futuros Suboficiales de Ejército”.

- **Jefe del Departamento de Vinculación con el Medio (DEVIM)**

Su misión es planificar, coordinar y liderar las actividades comunicacionales, de difusión interna y externa, del centro de graduados y de extensión, como también de crear estrategias de posicionamiento y vinculación con el medio con el propósito de visibilizar la labor educativa, misión y visión de la Escuela de Suboficiales.

- **Jefe del Departamento de Finanzas**

Su misión es planificar, controlar y asesorar al Director del Instituto en materias administrativas y financieras, así mismo organizar e informar la ejecución de los recursos económicos, cualquiera sea su origen y uso de estos, de acuerdo con lo establecido en la reglamentación vigente y las políticas financieras del Ministerio de Hacienda, con la finalidad de participar en el cumplimiento de la Misión de la Escuela

- **Comandante del Batallón de Alumnos**

La misión consiste en Conducir la formación de los futuros Suboficiales del Ejército, en los términos que establece el plan educativo y el régimen interno del instituto, ejecutando las tareas que se derivan de las funciones administrativas propias de una unidad de combate de alumnos, particularmente en cuanto a la administración de personal y gestión de los medios puestos a su disposición con el objetivo de cumplir con la misión y visión del instituto.

- **Comandante de la Unidad Administrativa y Logística (UAL)**

Su misión es planificar, organizar, dirigir, asesorar y controlar a las unidades dependientes de la UAL en sus procesos y resultados tanto táctica como

administrativamente, con el objeto de satisfacer con eficiencia y oportunidad todos los requerimientos de carácter administrativo y logístico que permitan dar cumplimiento a las misiones del Instituto.

#### - **Comandante de la Unidad de Cuartel**

Su misión consiste en planificar, organizar, dirigir, asesorar y controlar a las unidades dependientes de la Unidad de Cuartel en sus procesos y resultados, tanto táctica como administrativamente, con el objeto de satisfacer con eficiencia y oportunidad todos los requerimientos que permitan dar cumplimiento a las misiones del instituto.

#### **8.1.4.2 Organismos Colegiados dentro de la Escuela**

Los organismos colegiados que contiene la estructura del instituto están dados por lo descrito en el criterio 2 “Estructura Organizacional”.

#### **8.1.4.3 Conclusiones**

##### - **Debilidades**

La comisión de autoevaluación de gestión institucional no detectó debilidades en este criterio.

##### - **Fortalezas**

1. Dentro de la estructura de la Escuela de Suboficiales, existen organismos unipersonales y colegiados con atribuciones y responsabilidades definidas. Además, existe el Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Escuela de Suboficiales (ROF), el que detalla las misiones y tareas fundamentales de todos los estamentos de la Escuela, permitiendo dar cumplimiento a los propósitos institucionales.

2. Existe un nivel de satisfacción con el funcionamiento del gobierno institucional según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con este criterio tuvo un promedio de 83,55% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos. Los egresados evaluaron este criterio con un 5,91 de 7,00.

## **Dimensión II. Administración y Recursos.**

### **8.1.5 Criterio 5. Gestión de Personas.**

La gestión de personas en cuanto a las políticas y mecanismos para la administración del personal académico y administrativo del Instituto comprende la selección, contratación, capacitación, evaluación y desvinculación del personal en función de los propósitos de la Escuela de Suboficiales.

#### **8.1.5.1 Caracterización Docente.**

De acuerdo a lo establecido en el “Decreto con Fuerza de Ley 1, que establece el Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas”, del 27 de octubre de 1997 y que se orienta adicionalmente por el MAED – 01001, “Manual de Profesores Militares y Civiles en el Ejército”, División Doctrina 2011, se reconocen en el ámbito de la docencia militar dos categorías de profesores, militares y civiles, cuya función genérica es implementar el currículo definido para cada curso y unidad de aprendizaje, guiando las actividades didácticas diseñadas para desarrollar el aprendizaje de los alumnos y así satisfacer las necesidades educacionales de la institución y de los propios alumnos.

Los profesores militares, son aquellos nombrados para desempeñar funciones docentes correspondiendo algunas de las siguientes; personal de planta de las FAs., personal de reserva llamado al servicio activo, personal de planta perteneciente a las plantas de las subsecretarías de las FAs y Defensa y personal a contrata de las FAs (PAC).

Así mismo, los profesores civiles, son aquellos que son nombrados para desempeñar funciones docentes y que tengan las siguientes cualidades, personal que tenga el título de profesor de estado o su equivalente, personal de CAPREDENA, recontratados en la institución en esa condición, personal que sin tener algunas de las calidades anteriores, sea contratado como tal, en mérito de las competencias que posea.

Cabe señalar que los profesores civiles pueden cumplir funciones como profesor de aula y/o profesor de apoyo docente, asistiendo la función de aula en labores como investigación, extensión, evaluación, currículo, gestión de recursos humanos docentes, gestión docente o tareas administrativas en general

#### **8.1.5.2 Reclutamiento.**

Los profesores militares y civiles en el Ejército poseen un contrato fijo, cuya duración corresponde a la duración del curso o a la totalidad del período lectivo, y dependen del número de unidades de aprendizaje y aulas establecidas en la carátula de los cursos dictados en el instituto.

En el caso de los profesores militares, estos deben postular anualmente para realizar docencia en las respectivas unidades de aprendizaje, completando una solicitud mediante la cual expresan su preferencia de especialidad y su disponibilidad horaria.

En tanto, los profesores civiles son reclutados a través del procedimiento de “Concurso Público”, el cual se publica en medios escritos y a través de la WEB del Ejército de Chile. Para tal efecto, el Departamento de Gestión Administrativa (DEGAD) de la Jefatura de Estudios, oficia a la División Educación (DIVEDUC), levantando la necesidad de profesores, especificando las características que éstos deben poseer.

#### **8.1.5.3 Dotación.**

Una vez reclutados los profesores, se debe dotar de docentes a las distintas unidades de aprendizaje, para tal efecto, se aplican los criterios dispuestos los cuales establecen los requisitos académicos y profesionales que deben poseer cada uno de los profesores que aspiran a realizar clases en las distintas unidades de aprendizaje. Mediante la “Idoneidad Docente”, las unidades de aprendizaje establecen características que deben poseer los profesores que las van a dictar. Esta considera títulos y grados, experiencia en docencia, capacitación en el ámbito pedagógico, experiencia profesional en la

especialidad, etc. Esto se agrupan en requisitos obligatorios, requisitos mínimos exigibles y requerimientos disciplinares.

Este sistema de dotación de profesores se aplica para asignar a los profesores para cada una de las unidades de aprendizaje que se dictan en el Instituto, considerando tanto a profesores militares, como a profesores civiles.

#### **8.1.5.4 Nombramiento.**

Se entiende como nombramiento a la relación contractual, entre la Institución y la persona, tanto militar o civil, que va a realizar docencia o que desempeñará un cargo en apoyo a esta. En el caso de los profesores militares o civiles, este tiene una duración anual o durante las fechas en que se dicte el curso. La modalidad de pago es “Semanal mensual”, vale decir la carga horaria asignada al mes, se refleja en la cantidad de horas realizadas durante una semana.

Para ser nombrado profesor militar o civil en un Instituto de educación del Ejército, se debe cumplir con lo dispuesto en el DNL-350 “REGLAMENTO DE EDUCACIÓN PARA LAS FAs.”, lo que se refrenda además en el MAED – 01001, “Manual de Profesores Militares y Civiles en el Ejército”, edición 2011.

#### **8.1.5.5 De la Prórroga.**

Se entiende como prórroga, la prolongación del nombramiento de un profesor civil o militar, para un siguiente período lectivo. En general esta prórroga implica la mantención del nombramiento y de la carga horaria asociada a él. Los nombramientos de los profesores tienen duración hasta la fecha estipulada como término de éste, ya sea por un curso o por el año lectivo. Anualmente se presenta a la Junta Calificadora de Profesores, los antecedentes individuales de cada uno de quienes cumplen funciones docentes en los distintos institutos, junto a la proposición del Director del Instituto. La Junta Calificadora de Profesores, analiza dichos antecedentes y resuelve la prórroga o

no prórroga de los docentes presentados, lo cual queda estampado en el acta de la junta y posteriormente en la respectiva resolución.

#### **8.1.5.6 De la Desvinculación.**

El proceso de desvinculación de los docentes considera el término del nombramiento y la expiración definitiva de todas las funciones docentes institucionales, puesto que deja de pertenecer a la dotación de la institución.

Las funciones docentes de los profesores militares y civiles expiran de por sí, con el término del respectivo nombramiento. Sin embargo, el MAED – 01001, “Manual de Profesores Militares y Civiles en el Ejército”, edición 2011, considera cuatro causales para la expiración de funciones de los profesores civiles:

- Aceptación de renuncia: cuando el profesor voluntariamente decide terminar su vínculo de nombramiento con la institución.
- Vencimiento de plazo de contratación: Cuando expira la fecha límite del nombramiento que poseía el profesor.
- Término anticipado del contrato: Cuando la institución decide no continuar con el nombramiento del profesor, amparándose en una razón justificada.
- Fallecimiento: Cuando el profesor fallece, cesa automáticamente el nombramiento que éste poseía en la institución.

#### **8.1.5.7 De la Preparación de los Profesores.**

La Escuela de Suboficiales, así como el resto de los Instituto dependientes de la División Educación (DIVEDUC), no cuenta con recursos destinados a la capacitación y perfeccionamiento de los profesores, sin embargo, de acuerdo con el “Plan de Preparación Docente”, formulado por la DIVEDUC el año 2015, existen instancias que permiten preparar en el ámbito de la docencia al personal militar que se desempeñan como docentes.

En este sentido la Escuela de Suboficiales desarrolla instancias para la preparación de los docentes, entre las cuales se cuenta con; seminarios docentes, academias de normalización docente, curso de habilitación docente, coordinación para el curso de capacitación pedagógica (CUCAPE), .

Cabe señalar, que la capacitación y perfeccionamiento de los profesores civiles, es de carácter personal, considerando que las exigencias de calificación y certificación académicas y de preparación, se deben realizar al momento de formular los requerimientos para la contratación.

#### **8.1.5.8 De la evaluación de Profesores.**

Existen dos procedimientos para la evaluación de los profesores militares y civiles, que realizan labores académicas y docentes en el Instituto, de acuerdo con lo siguiente:

- **Sistema de evaluación del desempeño docente.**

Este se aplica a los profesores militares y civiles que realizan docencia en aula y/o terreno. Se basa en el MAED – 10001, “Manual de Evaluación del Desempeño Docente de Profesores de Aula y/o Terreno de la DIVEDUC”, edición 2018. Este manual determina cuatro dimensiones a considerar en la evaluación: Dimensión 1 - “Diseño de la Enseñanza para el Aprendizaje”; Dimensión 2 – “Cooperación y Confianza en el Quehacer de Aula y/o Terreno”; Dimensión 3 – “Efectividad de la Gestión de Aula y/o Terreno”; Dimensión 4 – “Compromiso Académico Profesional”. Además de la evaluación de las dimensiones con los instrumentos se dependen cuatro niveles para calificar el desempeño, que son: excelente, bueno, normal e insuficiente.

### - **Hoja de Vida.**

Esta hoja de vida contiene las anotaciones de mérito y de demérito que obtiene los profesores durante el respectivo período lectivo. De acuerdo a lo establecido en el MAED – 01001, “Manual de Profesores Militares y Civiles en el Ejército”, edición 2011, el período de calificación para los profesores civiles se extiende entre el 01OCT al 30SEP, momento en el cual se cierra la hoja de vida y se presenta a la Junta Calificadora de Profesores Civiles.

### **8.1.5.9 De Jerarquización Docente.**

La Jerarquización Docente, consiste en un sistema de calificación de los profesores con la finalidad de valorar sus méritos académicos y profesionales, en vistas de impulsar una carrera docente, que permita el aseguramiento continuo de la calidad educativa del Instituto. Las jerarquías regulares son las siguientes:

#### - **Titular.**

Corresponde al profesor con mejor calificación académica y mayor experiencia docente y profesional. Está calificado como experto en su disciplina.

#### - **Asociado.**

Corresponde a la segunda categoría, en que se presenta un profesor formado profesionalmente, con una experiencia docente y profesional intermedia, en vías de mejorar su calificación.

#### - **Asistente.**

Es el profesor que se inicia el ámbito de la docencia, contando con la preparación profesional y académica requerida, pero que busca mayor experiencia en el ámbito docente y de su especialidad.

- **Especialista.**

Es el profesor que, a pesar de no poseer una capacitación académica y profesional, posee las certificaciones técnicas necesarias y la suficiente experiencia profesional para ejercer la docencia como un experto en el tema preciso que imparte.

Las jerarquías no regulares son las siguientes:

- **Auxiliar.**

Corresponde al docente que recién se inicia en el ámbito docente. Posee escasa o nula experiencia en docencia y no posee una formación académica en el área de la educación o la pedagogía. Son quienes acceden a las primeras habilitaciones docentes y al CUCAPE.

- **Adjunto.**

Esta jerarquía se utiliza para los docentes pertenecientes a otras unidades del Ejército o a otras ramas de las Fas, que realizan docencia en el Instituto, porque dominan un tema específico, el cual el Instituto no cuenta con especialistas. Solo pertenecen a esta jerarquía, salvo que soliciten jerarquizarse en la Escuela.

Cada profesor solicitará a la Comisión de Jerarquización, ser jerarquizado o re-jerarquizado, para lo cual deberá presentar los respectivos antecedentes, de acuerdo con lo dispuesto en el Instructivo de Jerarquización Docente para los Profesores Militares y Civiles de la Escuela de Suboficiales.

#### **8.1.5.10 Desvinculación del Personal Civil y Bajas del Personal Militar.**

En relación con el proceso de desvinculación del personal civil y retiros del personal militar, existen protocolos debidamente establecidos para cada categoría, dependiendo del motivo de la desvinculación o retiro, por ejemplo: bajas voluntarias, renunciaciones, inclusiones en Lista Anual de Retiros, bajas médicas, bajas disciplinarias, etc. Estos procedimientos son transversales a nivel Institucional, debiendo dar cumplimiento a

diversos plazos y documentos que contienen los expedientes de retiro o de desvinculación, los cuales están a cargo de las Oficinas de Personal en el caso del personal de oficiales, suboficiales, soldados de tropa profesional (SLTP), empleados civiles de planta (ECP), personal a contrata (PAC), personal a jornal (PAJ), trabajadores a trato (TAT) y personal a honorarios (PAH), mientras que en el caso de los Profesores Civiles, el proceso es de responsabilidad de la Jefatura de Estudios.

#### **8.1.5.11 Conclusiones.**

##### **- Debilidades.**

La comisión de autoevaluación de gestión institucional no detectó debilidades en este criterio.

##### **- Fortalezas.**

- 1) Las calificaciones de los directivos y personal de gestión son coherentes con la Misión y propósitos de la Escuela, cumpliendo con los requerimientos descritos en el Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Escuela. Los cargos directivos en la Escuela de Suboficiales son ocupados por Oficiales que cuentan con un mínimo de 15 años de experiencia laboral al mando de diferentes unidades, diferentes cargos y cuentan con los grados de Capitán, Mayor, Teniente Coronel y Coronel (el personal con los dos últimos grados son Oficiales de Estado Mayor y cuentan con experiencia en instituciones de educación superior del Ejército).
- 2) Las actividades de inducción y perfeccionamiento sistemático que la Escuela realiza para los Oficiales recién incorporados permiten mitigar el impacto de la rotación de directivos y docentes militares que caracteriza a la Institución. Esto representa una fortaleza para el Instituto, ya que incorpora experiencias profesionales actualizadas en la formación de los alumnos, cada dos o tres años.

Existe un nivel de satisfacción con la gestión de personas según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con este criterio tuvo un promedio de 82,50% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos. Los egresados evaluaron este criterio con un 5,95 de 7,00.

## **Dimensión II. Administración y Recursos.**

### **8.1.6 Criterio 6. Información Institucional.**

Se refiere al sistema de información que se utiliza para tomar decisiones y avanzar hacia el logro de los propósitos definidos. Adicionalmente, se considera aquellos antecedentes e indicadores exigidos por los organismos gubernamentales y que son puestos en conocimiento público.

#### **8.1.6.1 Sistemas Informáticos para la Toma de Decisiones.**

##### **- Página Web**

Respecto al sistema de información que utiliza la Escuela para la toma de decisiones, se encuentra la página web ([www.escueladesubofiales.cl](http://www.escueladesubofiales.cl)), disponible a todo el público. Mediante esta página también se tiene acceso al portal académico a través del cual los docentes, administrativos y alumnos pueden acceder a la información requerida para el desarrollo de la actividad docente. Con el propósito de dar a conocer información institucional al nuevo personal militar destinado a la Escuela, existe un curso de inducción en el portal académico de la página web de la Escuela, el que exhibe un video Institucional y entrega diversa información de interés del instituto.

En el orden interno, la Escuela cuenta con dos mecanismos de difusión de la información institucional, uno de ellos es la Intranet de la Escuela, disponible en todas las oficinas. Este mecanismo permite la comunicación y entrega de información necesaria para la comunidad.

##### **- Orden Escuela**

Este es el documento de comunicación oficial con todo el personal de la Escuela, donde la Dirección da a conocer las disposiciones del Escalón Superior, responsabilidades y

todo lo relativo al quehacer de la Escuela para los días siguientes. Se publica diariamente en el portal de la Escuela, a las 15:00 horas y es obligación su lectura y conocimiento.

- **Sistema de Gestión Educativa (SIGED)**

En el ámbito administrativo y académico, la Escuela cuenta con sistemas informáticos transversales de información integrados a través del Sistema de Gestión Educativa (SIGED) que reúnen datos, permitiendo a las autoridades unipersonales y colegiadas acceder a los datos duros que permiten la “toma de decisiones” eficientes y con sentido de oportunidad como sistema de control de la gestión del instituto.

En cuanto a las actividades docentes, el sistema permite que los profesores ingresen calificaciones, inicien y finalicen sesiones de clases, registren la asistencia de los alumnos, registren los contenidos, metodologías de enseñanza y los indicadores de desempeño de las matrices de evaluación cubiertos en cada sesión de clases. Adicionalmente, los profesores pueden responder la autoevaluación docente de cada una de las unidades de aprendizaje que enseñan, levantar material de estudio para los alumnos, publicar noticias y actividades para los alumnos, revisar sus horarios de clases, revisar el porcentaje de asistencia a sus clases, entre otras acciones.

- **Sistema de Información para la gestión del Ejército (SIGLE)**

En el ámbito de la gestión logística, como otra herramienta tecnológica para la toma de decisiones, la Escuela cuenta con el Sistema denominado SIGLE, cuyo objetivo es automatizar los procesos logísticos institucionales, facilitando el adecuado control del flujo de bienes y servicios que adquiere la institución, considerando el ciclo logístico completo, sistematizando la información, lo que permite tener acceso a la información actualizada y de calidad, apoyando los procesos de asesorías y toma de decisiones, ya sea a través de indicadores de gestión o acceso directo a la información de detalle.

- **Sistema de Información de Antecedentes Personales (SIAP)**

Otra herramienta de información Institucional es el denominado SIAP, el que se encuentra en la Intranet del Ejército y contiene información actualizada de todo el personal de la Institución (militares activos, militares en retiro y civiles), en lo relacionado a la unidad donde se encuentra encuadrado, antecedentes personales, académicos, laborales, certificación en idiomas, resultados de pruebas de suficiencia física, nivel de las habilidades básicas de combate, calificaciones del personal, beneficios económicos y el estado de fuerza del personal (presente, feriado legal-administrativo, permiso sin goce de sueldo, otros permisos, permiso a soldado conscripto, campaña, saliente de servicio, agregado, comisión de servicio administrativo, comisión de servicio en el extranjero, personal a honorario en actividad, excepción constitucional, aislamiento preventivo, licencia médica, trámite de retiro, fallecido, en retiro temporal y ausente sin motivo).

- **Sistema de Información y Control del Personal de la Administración del Estado (SIAPER)**

En cuanto a la toma de decisiones en el área de recursos humanos, desde el año 2012 la Escuela cuenta con el “SIAPER” de la Contraloría General de la República. Este sistema, ejecutado en una plataforma de Internet, se utiliza para la generación y tramitación de los actos administrativos de todos los funcionarios del Instituto. Por medio de resoluciones exentas, se ingresan los feriados legales, permisos administrativos y licencias médicas del personal. También se registran las comisiones de servicio dentro del país por parte de los oficiales y del personal civil. Los trámites se registran inmediatamente en la Contraloría, quedando los respectivos antecedentes o respaldos documentales del registro electrónico en la Escuela para su posterior fiscalización.

- **Sistema Aurora COSALE**

Desde el año 2017, la Escuela cuenta con el Sistema Aurora COSALE, administrado por el Comando de Salud del Ejército (COSALE). Este sistema, ejecutado en una plataforma

de Internet, se utiliza para llevar un control y registro histórico de las licencias médicas del personal militar de planta del Instituto.

### 8.1.6.2 Información para el Análisis Institucional

Con el propósito de obtener la información requerida para evaluar el desarrollo institucional, la Escuela cuenta con una serie de mecanismos y procedimientos, los cuales se sintetizan a continuación.

**Tabla Nº 16** Mecanismos y procedimientos de evaluación para el desarrollo institucional.

PROCEDIMIENTO	PROPÓSITO
Honorable Consejo de Estudios	Conocer, estudiar y resolver la calificación y clasificación de todos los alumnos en conformidad con lo dispuesto en el Manual Régimen Interno de la Escuela de Suboficiales, considerando antecedentes de carácter conductual, académico, entrenamiento de combate y de rendimiento físico, así como también el estado de salud física, dental y psicológica que los alumnos presenten en un período determinado. A modo de ejemplo, en Anexo 14 se encuentran Actas de Consejos realizados.
Reuniones de coordinación semanales	Estas reuniones, presididas por el Director, permiten obtener información oportuna y útil sobre la operatividad semanal de la Escuela en sus diferentes dimensiones. A estas reuniones asiste personal del nivel directivo y ejecutivo de la Escuela.
Procedimiento de Aseguramiento de la Calidad	Realizar seguimiento y evaluación del cuadro de mando integral y del plan de mejora de corto y largo plazo.
Evaluación del desempeño docente	Obtener información de los procesos de enseñanza para reforzar las buenas prácticas docentes e implementar mejoras.
Informe de seguimiento al egresado	Conocer el nivel de logro de las competencias declaradas en el perfil de egreso, evaluar la pertinencia y calidad de los planes de estudio, afianzando sus fortalezas y reorientando los aspectos deficitarios.
Informe final del egresado	Consolidar información sobre el rendimiento del alumno en las pruebas de suficiencia física, su desempeño en diversas actividades y ejercicios prácticos realizados durante el desarrollo del curso y una apreciación de conjunto del egresado, por parte del Comandante de Sección y del Comandante de Escuadra, la que incluye

PROCEDIMIENTO	PROPÓSITO
	sus fortalezas y debilidades en cuanto al logro de las competencias del curso.

*Fuente: Elaboración propia del DEPAC*

### 8.1.6.3 Conclusiones.

#### - Debilidades

La comisión de autoevaluación de gestión institucional no detectó debilidades en este criterio.

#### - Fortalezas

1. Existen plataformas centralizadas que generan información actualizada y precisa sobre los propósitos, valores, políticas, reglamentos y procedimientos docentes, administrativos y financieros para la toma de decisiones, tales como:
  - Página Web de la Escuela.
  - SIGED: Sistema de Gestión Educativa.
  - SIAP: Sistema de Información de Antecedentes Personales.
  - SIGLE: Sistema de Gestión Logística del Ejército.
  - SIAPER: Sistema de Información y Control del Personal de la Administración del Estado.
  - Aurora COSALE: Comando de Salud del Ejército.
  
2. La Orden del Día es el documento de comunicación formal y oficial con todo el personal de la Escuela, donde la Dirección da a conocer las disposiciones del Escalón Superior, responsabilidades y todo lo relativo a las actividades directivas, de gestión, docentes de la escuela para los días siguientes. Se publica diariamente en intranet, a las 15:00 horas y es obligación su lectura y conocimiento por parte de todo el personal de la Escuela.

3. Existe un nivel de satisfacción con respecto al acceso a la información institucional según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con este criterio tuvo un promedio de 86,9% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos.

## Dimensión II. Administración y Recursos.

### 8.1.7 Criterio 7. Recursos Materiales.

Se refiere a la comprobación de la infraestructura, equipamiento e instalaciones adecuadas en función del proyecto institucional que posee el estamento para su correcto funcionamiento, cumpliendo las normativas de seguridad, accesibilidad y legales vigentes.

#### 8.1.7.1 Instalaciones Escuela de Suboficiales.

Cuenta con una superficie de 51.674 m<sup>2</sup>, para satisfacer las necesidades personales de los alumnos y así contribuir al bienestar y calidad de vida dentro de su formación militar. En sus dependencias podemos encontrar, treintaisiete salas de clases, cada una de ellas con aire acondicionado, un computador, video cámara, audio y proyector, una cancha de reacción de líderes, una sala de táctica, una sala de banda, una sala de ensayo y diez cubículos individuales de estudio musical. Servicio de bibliotecas y fotocopiado. Las características del cuartel (campus) son las siguientes:

**Tabla N° 17** Cantidad de dependencias y área cuadrada construida.

DEPENDENCIA	CANTIDAD
Superficie total en Mts <sup>2</sup> de terreno	51.674
Superficie en Mts <sup>2</sup> construidos	20.667
Superficie en Mts <sup>2</sup> de talleres	31.007
Total salas de clases (con pc, proyectores, cámara web, equipo de audio)	37
Sala de ensayo para banda	01
Salas de práctica individual del instrumento	10
Laboratorio de computación con internet	01
Superficie en Mts <sup>2</sup> de pabellón de dirección y subdirección	1.299

Fuente: Unidad Administrativa y logística

El alumno en su régimen de internado permanece en la Escuela las 24 horas durante los cinco días de la semana, mientras que, los fines de semana pueden hacer uso de su salida de franco, saliendo el viernes y reintegrándose el domingo. Los servicios con que cuenta la Escuela para satisfacer la formación integral de los alumnos, son los siguientes:

- **Pabellón de alojamiento y funcionamiento administrativo.**

La Escuela cuenta con ocho pabellones, cada uno de ellos consta de dos pisos, cuatro de ellos están destinados a la habitabilidad, los cuales cuentan con literas, closet y baños, además cuenta con almacenes de material de guerra, dependencias que son de uso exclusivo para los alumnos. Otros tres pabellones están destinados en salas de clases, y para personal a cargo de la formación de alumnos. Por último, uno de los pabellones es de uso exclusivo para la carrera de Suboficial de banda que cuenta una sala de ensayo de banda o conjunto instrumental y diez cubículos individuales de estudio de instrumento.

- **Servicio de alimentación.**

Casino de alimentación compuesto por un comedor, donde los alumnos reciben tres comidas diarias (desayuno, almuerzo y cena). Esta alimentación es confeccionada por la nutricionista de acuerdo con los requerimientos energéticos del alumno en su condición de internado y considerando el alto nivel de exigencia física a la que es sometido debido a la formación militar. También está a disposición de los alumnos un casino (cafetería) que cuenta con espacios de esparcimiento, sala de televisión, juegos y zonas de descanso. Lugar que permite comprar con recursos propios café, snack y bebidas, entre otros.

- **Servicio de sastrería.**

Servicio que trabaja en conjunto con la Sección de Ajuar de Alumnos y está encargada de suministrar indumentaria para sus actividades académicas y de uso diario, tales como tenida de salida, de combate, de entrenamiento deportivo, botas, zapatos, zapatillas, toalla, sábanas, entre otras cosas. Este ajuar consta de ciento treinta y cuatro artículos que son otorgados de manera gratuita para los alumnos, cubriendo así las necesidades para su quehacer estudiantil. A su vez, la sastrería realiza trabajos menores en los uniformes de los alumnos en caso de ser requeridos, tales como: ajuste de ropa y reparación de esta, realizar cambios de grados y distintivos, etc.

- **Servicio de lavandería.**

Servicio gratuito para los alumnos, los cuales pueden hacer uso de manera semanal para el lavado y secado de sus uniformes, tenidas, ropa interior, ropa de cama, entre otros. Cada uno de los alumnos cuenta con un rollo (bolso) en donde guarda la ropa utilizada en la semana, este aproximadamente equivale a dos cargas de lavado.

- **Servicio de Bienestar Social.**

representado por una asistente social y un auxiliar, encargados de entregar los siguientes servicios previa evaluación económica financiera, solicitud realizada por los alumnos en las siguientes áreas; subsidio económico, subsidio oftalmológico y subsidio farmacológico.

- **Servicio de peluquería.**

Servicio que se otorga de manera gratuita para todos los alumnos de la Escuela, el cual puede ser utilizado a libre disposición del alumno. Solo considera un corte único establecido por el Ejército de Chile.

- **Servicio de Atención de salud.**

Compuesta por trece profesionales de la salud, entre los que se encuentran un médico de medicina general, siete asistentes de enfermería militar, tres odontólogos, un kinesiólogo y una nutricionista. Este recinto cuenta con la capacidad de hospitalización de veintiséis (26) pacientes con la finalidad de que los alumnos que deban cumplir con reposo absoluto puedan hacerlo siendo controlados por un enfermero durante las 24 horas, todos los días de la semana. Además, la Escuela cuenta con una ambulancia para traslados graves a los diversos centros asistenciales. En caso de controles médicos fuera del Instituto, se cuenta con medios de transporte sin costo para los alumnos.

- **Servicio religioso.**

Velando por la formación integral de los alumnos, la escuela cuenta con medios disponibles para aquellos que profesan la religión católica, tales como una capilla y un capellán para el acompañamiento espiritual y valórico. Para los alumnos que profesan la religión evangélica, la escuela provee espacios destinados para este mismo efecto, con la finalidad de poder responder a las inquietudes espirituales de los alumnos y del personal.

- **Taller de impresión.**

Esta instalación cuenta con cinco máquinas de impresión y fotocopia, habilitados para el uso de los alumnos, en donde pueden imprimir trabajos y material de apoyo. A cada alumno se le asigna una cantidad determinadas de hojas al mes para su libre disposición.

- **Conectividad.**

La Escuela cuenta con red de internet de fibra óptica, distribuida vía wifi en todo el instituto, señal de libre uso las 24 horas para nuestros alumnos y personal de la escuela. Este servicio tiene un total de subida y bajada de 100 megas simétrica dedicado nacional el cual facilita el buen funcionamiento para que los alumnos puedan realizar sus trabajos docentes. También cabe destacar que esta señal puede ser utilizada en los computadores personales de los alumnos.

- **Cajero automático.**

En su afán de satisfacer todas las necesidades de los alumnos y teniendo presente el régimen de internado de sus alumnos, la Escuela realizó un convenio con BancoEstado el cual instaló un cajero automático en uno de los pabellones de alumnos, siendo prácticamente de uso exclusivo para ellos.

- **Textos y materiales para la enseñanza.**

Cada año, la Escuela hace entrega de materiales de estudios, de manera gratuita a los alumnos de primer y segundo año, con el objetivo de apoyar a su formación académica.

**Tabla Nº 18** Materiales docentes entregados a I AE.

<b>Cantidad</b>	<b>Artículos</b>	<b>Valor Unitario</b>
08	Cuaderno universitario	\$760
01	Cuaderno triple	\$6.684
01	Block de apuntes	\$684
01	Calculadora científica	\$9.250
01	Cuaderno de instrucción	\$2.300
01	Lápiz portaminas (07 mm)	\$839
01	Tubo repuesto mina (07mm)	\$392
01	Goma de borrar	\$220
01	Lápiz corrector líquido	\$978
02	Lápiz destacador	\$440
03	Lápiz pasta azul	\$158
02	Lápiz pasta rojo	\$158
01	Regla simbología OTAN	\$6.060
01	Escalimetro	\$3.403
01	Regla metálica 30 cm	\$900
01	Indicador de puntos	\$3.403
01	Tijera	\$735
04	Lápiz dermatográfico	\$2.142
01	Estuche escolar	\$1.239
01	Cartilla Combate Individual	\$6.500
01	Manual del dragoneante	\$3.000
01	Textos de apoyo en Biblioteca	\$10.000
<b>Monto Total</b>		<b>\$60.245</b>

**Tabla Nº 19** Materiales docentes entregados a II AE.

Cantidad	Artículos	Valor Unitario
12	Cuaderno universitario	\$760
01	Cuaderno triple	\$6.684
01	Block de apuntes	\$684
01	Lápiz portaminas (07 mm)	\$839
01	Tubo repuesto mina (07mm)	\$392
01	Goma de borrar	\$220
01	Lápiz corrector líquido	\$978
02	Lápiz destacador	\$440
03	Lápiz pasta azul	\$158
02	Lápiz pasta rojo	\$158
01	Tijera	\$735
04	Lápiz dermatográfico	\$2.142
01	Estuche escolar	\$1.239
	Textos de apoyo en Biblioteca	\$10.000
<b>Monto Total</b>		<b>\$ 25.429</b>

- **Ajuar de Alumnos.**

Teniendo presente la condición de internado del alumno a todos se les hace entrega de una serie de elementos propios de la vida militar, que requerirán para su formación, así como también de diversos insumos que exige un régimen de internado. A continuación, se encuentra el detalle de prendas y accesorios que son entregados a los alumnos al momento de ingresar a su primer año de Escuela de manera gratuita:

**Tabla Nº 20** Ajuar para alumnos del I Año de Escuela.

Insumos Alumnos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Almohada	1	4635	4635
Anteojos natación	1	6500	6500
Apellidos tenida pixelada	2	571	1142
Arnés táctico	1	80801	80801
Blusa blanca	1	60800	60800
Blusón negro con cierre	1	54200	54200
Bolso de estudio	1	35000	35000
Bolso deportivo	1	42000	42000
Bolsa de hidratación	1	35600	35600
Botas	1	80000	80000
Brújula	1	43435	43435

Insumos Alumnos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Buzo deportivo	1	36890	36890
Calceta deportiva	2	357	714
Calcetín clima templado	4	833	3332
Calcetines grises	2	1309	2618
Calza larga	1	19992	19992
Calzas corta	1	2843	2843
Calzón deportivo	3	2600	7800
Camisa blanca P/D	2	16053	32106
Camisa gris perla m/corta	1	17731	17731
Capote de cordelino	1	181175	181175
Carpa	1	30291	30291
Cinturón blanco con chapa	1	7140	7140
Cinturón de vestir	1	1488	1488
Cinturón reflectante	1	2142	2142
Colleras doradas	1	2380	2380
Corbatín plástico	3	583,1	1749,3
Cordin	1	7990	7990
Corta pluma	1	8000	8000
Cubre cama	1	25000	25000
Cuello polar	1	1785	1785
Distintivo batallón género	2	476	952
Distintivo Estovir de género	2	512	1023
Distintivo metálico escuela	1	1785	1785
Dragona de lana	1	17850	17850
Escudo de quepí	2	238	476
Escudos metálico blusa blanca	1	1190	1190
Escudos metálico tenida salida	1	1190	1190
Gorra salida	1	33791	33791
Gorro deportivo	1	2202	2202
Gorro natación	1	9000	9000
Grado blusón negro CBD.	1	952	952
Grado blusón negro SLD.	1	976	976
Grado capote CBD.	1	952	952
Grado capote SLD.	1	1726	1726
Grado impermeable CBD.	1	952	952
Grados Blusa blanca CBD.	1	952	952
Grados Blusa blanca SLD.	1	976	976
Grados Camisa G/Perla CBD.	1	952	952

Insumos Alumnos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Grados Camisa G/Perla SLD.	1	952	952
Grados impermeables SLD.	1	952	952
Grados Tenida pixelada CBD.	2	476	952
Grados Tenida pixelada SLD.	2	595	1190
Grados Tenida Salida N°2 alms CBD.	1	952	952
Grados Tenida Salida N°2 alms SLD.	1	952	952
Guante cuero blanco	1	9455	9455
Guante de polar	1	1547	1547
Guantes de cuero gris	1	9455	9455
Guantes tácticos	1	21320	21320
Impermeable	1	68100	68100
Juego de toallas	2	6593	13185
Juego sábana cama	2	6480	12959
Lentes balísticos	1	11365	11365
Liga para botas	1	2000	2000
Linterna frontal	1	12697	12697
Maleta	1	44625	44625
Medias pantys	3	1084	3252
Mochila	1	138040	138040
Mosquetón	1	16990	16990
Neceser	1	3570	3570
Pantalón gris	1	29990	29990
Pañuelos	3	560	1680
Parches negros	2	1999	3998
Pijama Invierno	2	8687	17374
Pijama verano	2	8925	17850
Placas con apellido ribete blanco	1	8500	8500
Polera deportiva manga corta	2	15113	30226
Polera deportiva manga larga	2	17493	34986
Polera dry fitt tabaco	4	3839	15356
Porta documentos	1	3500	3500
Porta fusil	1	10827	10827
Protector bucal	1	4500	4500
Protector oídos c/caja	1	6500	6500
Pulpos	1	19352	19352
Rodilleras y coderas	1	28900	28900
Segunda capa	1	10500	10500

Insumos Alumnos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Short deportivo	2	3166	6332
Slips blanco	3	1666	4998
Softshell	1	38000	38000
Sostén deportivo	3	6188	18564
Tahalí plástico blanco	1	4522	4522
Tenida salida varón-dama	1	146333	146333
Traje de baño dama	1	36000	36000
Traje de baño varón	1	25000	25000
Vivisac	1	100000	100000
Zapatilla deportiva	1	30928	30928
Zapatillas de ducha	1	2142	2142
Zapato planta goma	1	40282	40282
Zapato reina	1	41531	41531
<b>MONTO TOTAL</b>			<b>\$ 2.028.357</b>

Fuente: Comisión administrativa Ajuar de alumnos.

- **Ajuar para Alumnos del II AE al momento de egresar.**

Una vez culminado su periodo de formación, la Escuela de Suboficiales hace entrega a sus egresados de un ajuar que consta de una serie de vestimentas, pertenencias y elementos propios de la vida militar que requerirán para su futuro desempeño. A continuación, se encuentra el detalle de prendas y accesorios que son entregados.

**Tabla N° 21** Ajuar para alumnos del II Año de Escuela.

N° de Orden	Especie	Cantidad	Valor c/IVA
1	Blusa blanca Varón - dama	1	\$81.500
2	Brújula	1	\$59.488
3	Buzo de vuelo	1	\$238.000
4	Buzo deportivo modelo Ejército	1	\$16.654
5	Calcetín gris de vestir	1	\$1.547
6	Camisa blanca p/doble	1	\$17.493
7	Camisa gris perla m/corta	1	\$18.433
8	Cartera de cuero	1	\$59.439
9	Cinturón para pantalón	1	\$1.474

Nº de Orden	Especie	Cantidad	Valor c/IVA
10	Colleras modelo Escuela	1	\$2.797
11	Corbatín de género	2	\$619
12	Distintivo metálico Arma o Servicio	1	\$1.190
13	Escudo para parche (par)	1	\$1.309
14	Gorra de Salida	1	\$34.272
16	Grados Blusa Blanca CBO.	1	\$922
17	Grados Tenida Salida N°2 alms CBO.	1	\$922
18	Guantes Kevlar	1	\$20.224
19	Lentes Balísticos	1	\$ 1.527
20	Linterna frontal	1	\$10.710
21	Medias Panty Lycra	1	\$1.166
22	Mochila	1	\$39.270
23	Multiherramienta	1	\$41.531
24	Parches rojos	2	\$766
25	Protector auditivo	1	\$7.319
26	Saco de Dormir	1	\$26.180
27	Tenida Salida N°2	1	\$151.499
28	Zapato salida femenino	1	\$39.389
29	Zapato varón planta suela	1	\$41.293
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 936.934</b>

Fuente: Comisión administrativa Ajuar de alumnos.

- **Biblioteca.**

La biblioteca se encuentra emplazada a pocos metros de las salas de estudio, aquí los alumnos desarrollan su quehacer docente, ya sean tareas, trabajos y/u horas de estudios, a continuación, se detalla los insumos que este posee.

**Tabla Nº 22** Insumos de biblioteca.

<b>BIBLIOTECA</b>	
Mts 2 construidos	363
N.º convenios interbibliotecarios	01
Volúmenes biblioteca	269
N.º horas semanales bibliotecólogo	44
N.º préstamos físicos	10 diarios
N.º técnico bibliotecarios	01

Títulos biblioteca	5813
N.º títulos revistos físicas	154
N.º bibliotecólogo	01
Total, puesto de trabajo	02
N.º de computadores con acceso a internet	15

*Fuente: Unidad Administrativa y Logística.*

### 8.1.7.2 Instalaciones del Centro de Instrucción y Entrenamiento Pichicuy.

Parte del sistema de formación profesional militar de la Escuela de Suboficiales, se desarrolla en el centro de instrucción y entrenamiento para escuelas matrices, ubicado en la localidad de Pichicuy, distante a 170 kms de Santiago, el que consta de un predio de 2984 hectáreas, especialmente acondicionado con los elementos necesarios para la realización de la instrucción militar. Esta unidad cuenta con instalaciones sanitarias para todos los alumnos, comedores, almacenes para guardar el material de guerra, enfermería y helipuerto, además de las canchas de instrucción, lugar específico en el que los alumnos reciben instrucción y ponen en práctica lo enseñado en cuanto a técnicas de combate, formándolos, así como Comandante y también, como instructor.

Además, posee un puesto de mando y control especialmente acondicionado, donde los Oficiales y los comandantes de escuadra planifican y programan la instrucción. Para la ejercitación como comandantes de pequeña unidad y del liderazgo, la Escuela ha elaborado una cancha de entrenamiento. La infraestructura que existe en Pichicuy es la siguiente.

**Tabla N° 23** Infraestructura e Inversión en el CIE Pichicuy.

INFRAESTRUCTURA	ESPECIFICACIÓN
Superficie en m <sup>2</sup> de terreno	30.265.000
Superficie en m <sup>2</sup> construidos	2.400
N.º total de oficinas	01
Total, de m <sup>2</sup> de oficinas	18
N.º de laboratorios y talleres	14
Superficie construida en laboratorios y talleres (m <sup>2</sup> )	150
Inversión en infraestructura (UF)	50
Laboratorios, talleres y canchas de instrucción	13
Superficie construida en laboratorios y talleres (m <sup>2</sup> )	1.300
Valor del equipamiento expresados en UF	800
Inversión en equipamiento (UF)	419
Inversión en infraestructura (UF)	928

*Fuente: Unidad Administrativa y Logística (UAL)*

### 8.1.7.3 Conclusiones.

#### - **Debilidades.**

A pesar de que no constituye una debilidad en sí, considerando la información obtenida en la encuesta de autoevaluación, aplicada a los diferentes estamentos cuyo resultado fue de 80,41% y los resultados obtenidos en la comisión de autoevaluación de gestión institucional, donde no se presentan debilidades en este criterio, se ha decidido incorporar en este punto las acciones comprometidas en el Plan de Mejora de Largo Plazo relativo a las inversiones en recursos materiales (financiadas por el Ejército) a realizar durante el período comprometido entre los años 2022 y 2026, en los siguientes ámbitos:

- Para la carrera de Suboficial de Ejército, 16 salas de clases.
- Para la carrera de Suboficial de Banda, 1 sala de banda para ensayos y clases (con capacidad para 35 alumnos y sus instrumentos) y 3 módulos de estudio de instrumento individual (máximo 3 personas).
- Construcción de un pabellón de dos pisos para alojamiento con capacidad para 200 alumnos.

#### - **Fortalezas.**

1. La Escuela de Suboficiales cuenta con disponibilidad de recintos funcionales de buena calidad, tanto para el área de gestión como el área docente y con capacidad adecuada a los requerimientos de los alumnos. El número de salas de clases es coherente con el número de cursos y alumnos. Se destaca el predio de Pichicuy y las canchas de instrucción donde los alumnos realizan las prácticas de instrucción militar que permiten el desarrollo de las competencias claves del Suboficial de Ejército. Dentro de la infraestructura, podemos destacar la siguiente:

- Salas de Clases.
- Laboratorio de Clases.
- Instalaciones Deportivas.
- Centro de Práctica, Instrucción y Entrenamiento.

- Biblioteca, Capilla para cultos Católico y Evangélico.
  - Cuadra de Alojamiento (régimen de internado).
  - Comedores, Casino, Enfermería.
  - Áreas verdes de esparcimiento y entretención.
2. Existe un nivel de satisfacción con el criterio de recursos materiales de la Escuela según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con el criterio tuvo un promedio de 80,41% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos.

## **Dimensión II. Administración y Recursos.**

### **8.1.8 Criterio 8. Sustentabilidad Económico – Financiera.**

En cuanto a las políticas y mecanismos para la obtención, manejo y control de recursos financieros que aseguran la viabilidad del proyecto institucional, la Escuela de Suboficiales cuenta para su funcionamiento administrativo con recursos públicos provenientes del Estado. Estos recursos son asignados en forma anual para el sostenimiento administrativo del Instituto, incluyendo rubros tales como alimentación, vestuario y bienestar general de los alumnos.

Para clarificar lo anterior, es relevante señalar que los recursos asociados a las remuneraciones de la totalidad del personal que cumple funciones en la ESCSOF (directivos, cuerpo docente y administrativos), son con cargo a la Institución, no dependiendo este ítem de la Escuela.

#### **8.1.8.1 Planificación y Gestión.**

El Departamento de Finanzas es responsable de la gestión y el control de los recursos financieros de toda la Escuela y la ejecución de la planificación financiera corresponde a las diferentes entidades que emplean los recursos existentes, que principalmente son dependientes de la Subdirección de la Escuela de Suboficiales. Los recursos financieros se operacionalizan a través de políticas fijadas por la institución y la Dirección de Finanzas del Ejército, mediante reglamentos, directivas y disposiciones.

La gestión presupuestaria se realiza mediante dos tipos de controles. El primero de ellos está representado por los escalones jerárquicos superiores que, anualmente, realizan una inspección de gestión de fondos del instituto, bajo el criterio de las políticas y reglamentos fijados para el control de gestión y proyección de flujos financieros. El segundo tipo de control de la gestión presupuestaria se refiere al control externo, representado por organismos tales como la Contraloría General de la República, que cautela y controla el correcto uso de los recursos públicos.

Existen dos instancias de planificación y control financiero. Primero está el Departamento de Finanzas, encargado de la planificación, administración, ejecución y control financiero de la Escuela y para la tramitación propiamente tal, está la Sección de Ejecución Financiera. Para la segunda instancia se encuentra el Departamento de Apoyo Docente, que es el encargado de planificar y ejecutar los gastos docentes de cada año.

El presupuesto necesario para la operación de la Escuela de Suboficiales proviene de fondos fiscales asignados al Ejército, a través del Ministerio de Hacienda y contemplados en la Ley de Presupuesto para las Fuerzas Armadas.

#### **8.1.8.2 Mecanismos de Gestión y Control Financiero.**

La Escuela está afecta al clasificador de gastos presupuestarios, lo que le confiere una fiscalización rigurosa de apego a lo planificado de sus adquisiciones. La ejecución de los fondos presupuestarios se realiza a través del portal [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), lo cual hace más eficiente y más transparente la inversión de los recursos, ya que todas las operaciones deben realizarse según el clasificador presupuestario del gasto y la ley de compras públicas. El Jefe del Departamento de Finanzas realiza el control del presupuesto, respecto al balance y al estado de resultados reales y es el encargado, en conjunto con el Subdirector y Director, de cautelar la correspondencia de todos los gastos o inversiones de las unidades con el respectivo presupuesto asignado.

El control se realiza en forma mensual a través de reuniones que permiten corregir e identificar desviaciones que se pueden evidenciar por la coyuntura económica o por disposiciones del escalón superior y, además, por los balances que en forma mensual.

##### **- Reunión financiera.**

Estas reuniones se realizan una vez al mes, generalmente, la última semana del mes y son publicadas a través de la Orden Escuela. En estas reuniones se programan los

gastos para el mes siguiente de acuerdo con la programación de caja realizada por cada centro de costos.

- **Reunión de rendición de cuentas.**

Estas reuniones se realizan trimensualmente, con el Director y todo el personal de planta del instituto. Son publicadas por la Orden Escuela y tienen por finalidad exponer al personal de la Escuela el funcionamiento financiero de los centros de costos que administran los aportes del personal. De los acuerdos toma nota el ayudante general de la Escuela, quien redacta el acta.

En definitiva, existe una adecuada gestión financiera, facilitada por los reglamentos, controles y procedimientos a que están afectos y por las características propias de la institución que no realiza acciones de inversión y/o capitalización ni se orienta a la búsqueda de financiamiento, sino que, exclusivamente, administra los activos que posee.

### **8.1.8.3 Conclusiones.**

- **Debilidades.**

El grado de satisfacción de la encuesta de autoevaluación aplicada a los docentes y administrativos en el criterio de sustentabilidad económico-financiera, tuvo un promedio de 64,68%, siendo el promedio más bajo de todos los criterios de la autoevaluación. Indagando esta situación, se observó que las preguntas no fueron focalizadas al grupo específico que participa en la ejecución presupuestaria, que son los directivos y jefes de área, sino que se aplicó a todos los docentes y administrativos, quienes, dado sus funciones, no tienen participación en los procesos económico-financieros.

- **Fortalezas.**

1. Se observó en la comisión de autoevaluación de gestión institucional, que la asignación de recursos financieros demuestra una continuidad histórica en su

asignación, la que está asociada a la cantidad de alumnos que ingresan a la Escuela año a año. Esto permite una sustentabilidad, en relación con el cumplimiento de su misión.

2. Los Fondos para el funcionamiento anual de la Escuela están asegurados y provienen de:
  - Fondos Presupuestarios: fondos entregados por Ministerio de Hacienda para el funcionamiento operativo de la Escuela.
  - Fondos Internos: el 100% es asignado por el Ejército de Chile.
  - Fondos Docentes: Es asignado por el Ejército de Chile para el pago de los docentes.
  
3. Cabe destacar que la Escuela de Suboficiales, a diferencia de la mayoría de las instituciones de educación superior, no recibe financiamiento por concepto de matrícula y arancel de parte de sus alumnos, ya que estos estudian becados integralmente durante toda la duración de su carrera (La beca integral incluye matrícula, arancel, alojamiento, alimentación y vestuario, entre otros, lo que está detallado en el capítulo de recursos materiales).

### **Dimensión III. Servicio Orientado a los Estudiantes.**

#### **8.1.9 Criterio 9. Servicio de Apoyo.**

El apoyo que el ESCSOF brinda a los alumnos en aspectos complementarios a la docencia y a su formación militar, revisten una especial consideración e importancia, toda vez que el régimen de internado así lo demanda. Por tal motivo, los servicios de apoyo abarcan diversas áreas donde prima la formación del futuro Suboficial de Ejército.

##### **8.1.9.1 Infraestructura y recursos requerido por los estudiantes.**

Los alumnos del Instituto tienen a su disposición instalaciones deportivas, educacionales y de esparcimiento con los estándares necesarios para el cumplimiento del plan educativo, misión, visión y perfil de egreso del alumno de la Escuela de Suboficiales, brindando una calidad de servicio acorde a las exigencias, siendo entre otras las que a continuación se detallarán:

##### **- Comedores.**

Instalación de uso exclusivo para alumnos, con una capacidad de seiscientas personas sentadas cómodamente, con ventilación e iluminación apropiada. La alimentación se prepara en las mismas instalaciones por personal especializado en la manipulación de alimentos y guiado por la nutricionista siguiendo minutas programadas en función de las actividades diarias de los estudiantes. La cocina donde se confeccionan los alimentos, cumple con las normas sanitarias establecidas por la institución, además de contar con los utensilios adecuados para la confección de la alimentación de la totalidad de los alumnos como así mismo, con los cubiertos y vajillas necesarios para su alimentación.

##### **- Casino (cafetería).**

Para el esparcimiento y alimentación complementaria de los estudiantes, la Escuela de Suboficiales cuenta con un casino (cafetería), donde se les ofrece snacks, bebidas de consumo personal y colectivo.

- **Servicios higiénicos.**

Los servicios higiénicos con que cuenta el instituto son los necesarios para el uso de la totalidad de los alumnos (hombres y mujeres), ubicándose principalmente en los pabellones que son destinados para alojamiento (dormitorios), los que cuentan con duchas con agua caliente, lavamanos individuales e inodoros en la cantidad proporcional a los alumnos que habitan en dichos pabellones.

- **Instalaciones deportivas.**

Dentro del Plan Educativo de la Escuela, este considera la participación de los alumnos en distintas ramas deportivas con el propósito de representar al Instituto frente a las demás Escuelas Matrices de las FAs y de Orden, como también en competencias con clubes deportivos civiles. Para lo anterior, el Instituto cuenta con instalaciones deportivas que permiten la práctica de diversos deportes colectivos e individuales, como sigue:

**Tabla N.º 24.** Instalaciones deportivas.

Rama deportiva	Instalación deportiva
Atletismo	Pista de recortan con fosos de lanzamiento y salto.
Basquetbol	Gimnasio con graderías para público.
Esgrima	Peana.
Futbol	Cancha de futbol.
Judo	Gimnasio – Tatami.
Natación	Piscina olímpica temperada y techada.
Pentatlón Militar	Cancha de obstáculos y piscina con obstáculos
Tiro	Polígono de pistola y aire comprimido.
Voleybol	Gimnasio con graderías para público.

Fuente: Compañía Administrativa y Logística.

- **Instalaciones para la formación como combatiente.**

Respecto a las instalaciones requeridas para cumplir con la formación militar orientada a la formación como Combatiente individual y como Comandante, la Escuela cuenta con el Centro de Instrucción y Entrenamiento ubicado en la localidad de Pichicuy, predio donde se realiza la instrucción militar en terreno, el que cuenta con 2998 hectáreas en

las que se encuentran terrenos y cabezas de playas que permiten el ejercicio de las tareas fundamentales.

### **8.1.9.2 Registros Académicos y Mecanismos de Acceso de los Estudiantes.**

En cuanto al registro y mecanismos, estos se circunscriben a la página de internet, donde los alumnos deben ingresar con su Rut y clave, teniendo acceso a sus calificaciones semestralmente, horarios de clases, asistencia a clases y descargar material de estudio.

En cuanto a certificado de alumno regular, certificado de notas, certificado de baja, entre otros documentos, estos se deben solicitar al Departamento de Gestión Académica, los cuales una vez realizada su petición disponen de un máximo de 24 horas para su entrega.

### **8.1.9.3 Políticas y Mecanismos para Satisfacer Requerimientos de los Alumnos.**

El Instituto cuenta con mecanismos que permiten hacer el seguimiento a través de la cadena de mando a los requerimientos ya sean personales o propios de la formación del alumno, para lo cual cuenta con la presencia de un Suboficial y Oficial controlando todo el quehacer diario de los alumnos, pudiendo así satisfacer los requerimientos que estos presenten durante las 24 horas, todos los días de la semana.

Con base en el historial del alumno, la Escuela cuenta con una carpeta de antecedentes personales, en la que se deja registro de todas las actividades que realiza el alumno durante su proceso de formación, y que consta de las siguientes clasificaciones:

**Tabla Nº 25** Antecedentes incluidos en las Carpetas de Antecedentes Personales (CAP).

<b>CARPETA DE ANTECEDENTES PERSONALES</b>
Tarjeta de Antecedentes Personales y Hoja de Antecedentes Oficiales
Ficha de Reserva Institucional
Hoja de Vida

Informes de Hojas de Vida
Calificaciones
Hoja de clasificación de Cuadro Permanente
Copia de Resolución de Junta de Calificadores
Hoja de Control de Cargas Familiares
Ficha de Medicina Preventiva
Antecedentes de Aspecto Positivo
Antecedentes de Aspecto Negativos
Investigación Sumarias Administrativa

Fuente: Jefatura de Estudios

#### 8.1.9.4 Análisis y Evaluación del Funcionamiento de los Servicios Estudiantiles.

Por medio de la recolección de datos desarrollada mediante la encuesta de Autoevaluación Interna del proceso, se obtuvo información al respecto, lo cual permitió instalar políticas de aseguramiento de la calidad de forma paulatina, buscando con esto mejorar las prácticas institucionales que contribuyen al proceso formativo del estudiante. Por lo anterior, se ha definido el Servicio de Apoyo como el proceso que busca generar condiciones apropiadas para que el alumno curse su trayectoria intelectual, física y valórica, cooperando con el logro de los resultados de aprendizaje previstos en los planes de estudio, y que aseguran la calidad de los procesos formativos y la docencia en general, permitiendo tener una experiencia educativa satisfactoria.

De acuerdo a la evidencia obtenida a través de encuestas de opinión tomada a los alumnos que se encontraban cursando su II año en la Escuela de las Armas, Servicios y Aviación del Ejército y a los alumnos del primer año de Escuela, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla N° 26** Satisfacción de Servicios Estudiantiles

Indicadores	Porcentaje de Satisfacción	
	SLDs.	CBDs.
De acuerdo con la disponibilidad financiera, se evidencia una preocupación de las autoridades de la Escuela por renovar y actualizar constantemente el equipamiento de las salas de clases.	88.3%	85,5%
Las salas de clases cuentan con el mobiliario adecuado a los requerimientos académicos y a la cantidad de alumnos.	91,4%	90,6%

Indicadores	Porcentaje de Satisfacción	
	SLDs.	CBDs.
La biblioteca, salas de lectura y biblioteca virtual son adecuados, en términos de calidad de atención, extensión de horarios de uso y accesibilidad respectivamente.	83,2 %	84,6%
La Escuela cuenta con los medios audiovisuales que apoyen el ejercicio de la docencia.	89,1%	91,4%
Las salas de clases cuentan con los equipos computacionales suficientes para apoyar el ejercicio de la docencia.	85,1%	85,6%
La Escuela tiene a disposición de los alumnos zonas adecuadas para la recreación y esparcimiento.	87,7%	89,2%
La Escuela facilita los medios necesarios para realizar actividades de apoyo a la formación (salidas a terreno – visitas profesionales – actividades deportivas).	90,0%	87.2%
El personal dedicado al apoyo estudiantil, es suficiente para cumplir con sus propósitos.	98,4 %	94,6%
Existen políticas o disposiciones específicas que regulen los diferentes sistemas de apoyo con que cuentan los estudiantes.	95,5 %	95,0%
Existe claramente definida una autoridad del Instituto que sea responsable de coordinar los servicios de apoyo.	93,7%	95,0%
Las instalaciones de alojamiento, baños, comedor, casinos y peluquería, son satisfactorios para los integrantes de la Escuela.	86,2,%	98,5%
El apoyo de atención primaria de salud (enfermería) y de asistencia social es satisfactorio para los alumnos del Instituto.	85,5 %	75,0%
El Instituto cuenta con instalaciones recreativas y actividades de ese tipo para sus alumnos durante el desarrollo de los cursos.	89,2 %	91,0%
La Escuela cuenta con instalaciones deportivas adecuadas a los fines de la formación de sus cursos.	88,2 %	93,5%
Existe un sistema de soporte tecnológico para que los alumnos accedan a sus registros de notas, asistencia y aspectos académicos.	80,8 %	79,1%
<b>Porcentaje Promedio de Satisfacción</b>	<b>89,01 %</b>	<b>89,19 %</b>

*Fuente: DEPAAC*

Consultados los alumnos por algunos indicadores del Servicio de apoyo, en general todos los valores se encuentran sobre el 80% de aprobación como grado de satisfacción por el servicio anexo recibido.

- Un 88,3% valora la preocupación de las autoridades de la Institución por la mantención, renovación y actualización del equipamiento de las salas de clases.
- Un 87,3% de los encuestados expresa que las salas de clases, mobiliario, biblioteca, medios audiovisuales y zonas de esparcimiento son adecuadas para el desarrollo de su formación complementaria a la académica.

- Un 95,8% señala la existencia de personal de apoyo, de políticas de regulación de los diferentes sistemas de servicios anexos y una autoridad claramente definida
- Un 87.2% aprueba que las instalaciones como baños, comedor, casinos, peluquería, servicio de salud de atención primaria e instalaciones recreativas y deportivas responden a los requerimiento y necesidades para su formación.
- Un 80,8% está de acuerdo de la existencia de un sistema tecnológico donde acceder a sus notas y aspectos académicos.

Cabe destacar que cada una de las unidades realiza sus propios procesos internos con el fin de mejorar permanentemente sus servicios hacia el alumnado, las que son, dependiendo del caso, incorporadas una vez que fue determinada una oportunidad de mejora.

#### **8.1.9.5 Mecanismos de Apoyo de Financiamiento Estudiantil.**

Lo más relevante por destacar es que los estudiantes de la Escuela de Suboficiales cuentan con una beca de arancel y matrícula durante todo su proceso de formación. Además de lo anterior, el alumno es incorporado al sistema de remuneraciones del Ejército en donde recibe una asignación y beneficios de seguridad social (Salud y CAPREDENA), recibiendo un monto líquido a pago aproximado de \$ 30.956 (treinta mil novecientos cincuenta y seis), cuyo objetivo es cubrir gastos menores durante su permanencia en la escuela, como por ejemplo: Adquirir útiles de aseo personal, artículos que se venden en el casino (cafetería) en caso que lo requieran, dinero para transporte, entre otras cosas. Para aquellos alumnos que no posean cuanta bancaria, la Escuela de Suboficiales con base en el convenio que tiene con el Banco del Estado, le otorgan una cuenta vista sin costos de mantención ni límites de giro.

Dentro de su formación integral, una competencia necesaria es el manejo de vehículos fiscales, partiendo como base con un transporte no superior a dos mil quinientos kilos, clase F. Dado esto, a través del Departamento de Jefatura de Estudios, todos los alumnos son becados para realizar el curso de conducción y obtener su respectiva

licencia. Este costo es asumido por la Escuela por un valor aproximado de \$180.000., (Ciento ochenta mil pesos), para aquellos alumnos que reprobren este curso, la Escuela otorga dos oportunidades más durante el periodo de estudio.

A su vez, la Escuela hace entrega de un ajuar cuando ingresa a la Escuela y Otro ajuar cuando egresa de ella, el cual suministra indumentaria para sus actividades académicas y de uso diario En este contexto y con el afán de mejorar permanentemente nuestras debilidades, que son detectadas año tras año, es por esto que cada ciertos periodos la Escuela realiza inversiones importantes en mejoras de infraestructura, mobiliario y tecnología, es por esto que cabe destacar a partir del 2022 nace el “Proyecto Rebolledo”, el cual invertirá \$4.980.765.121 que se destinarán a la creación de nuevos pabellones y salas de clases para los alumnos, como así también la ampliación de biblioteca, casino y mejoras en tecnologías, entre otras cosas.

#### **8.1.9.6 Conclusiones**

##### **- Debilidades.**

A pesar de que no constituye una debilidad en sí, considerando la información obtenida en la encuesta de autoevaluación aplicada a los alumnos que tuvo un resultado de 90,23%, y los resultados obtenidos en la comisión de autoevaluación de gestión institucional que no evidenció debilidades en este criterio, se ha decidido incorporar en este punto las acciones comprometidas en el Plan de Mejora de Largo Plazo relativo a las inversiones en servicios de apoyo (financiadas por el Ejército) a realizar durante el período comprometido entre los años 2022 y 2026, en los siguientes ámbitos:

- Ampliación de la sala de enfermería
- Ampliación de la sala de kinesiología
- Ampliación de la biblioteca
- Ampliación del comedor de alumnos

- **Fortalezas.**

1. La Escuela se hace cargo de la modalidad de internado entregando todos los servicios necesarios para el adecuado desenvolvimiento de los alumnos en sus estudios, entre los cuales podemos mencionar:
  - Los alumnos pueden acceder a los servicios del Instituto tales como enfermería, áreas de esparcimiento y deportiva, fuera de su horario de clases.
  - Cuenta con un régimen de internado, con salidas los fines de semana. No obstante, los alumnos que son de fuera de Santiago y no cuentan con los recursos o lugar físico para hacer uso de su salida, pueden quedarse en el campus de la Escuela haciendo uso de sus instalaciones y servicios.
2. Se entrega un ajuar a los alumnos al momento de ingresar, con elementos propios de la vida militar (valorizados en \$2.000.000 aproximadamente), así como también de diversos insumos que exige un régimen de internado. Del mismo modo, al momento de egresar, los alumnos reciben el ajuar que requerirán para su futuro desempeño (valorizados en \$1.000.000 aproximadamente).
3. Incluye alimentación diaria de todos estudiantes, que está compuesta de desayuno, almuerzo y cena, sin costo para ellos, así mismo, se cuenta con un servicio de bienestar para los alumnos, que les permite acceder a beneficios tales como lentes, medicamentos, ayuda social a través de la asistente social.
4. La Escuela brinda a los alumnos apoyo espiritual tanto Católico como Evangélico, el que permite recibir los sacramentos a quien los solicite.

Existe un nivel de satisfacción con los servicios de apoyo que entrega la Escuela a los alumnos, según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los alumnos con un promedio de 90,23% de 100%. Los egresados evaluaron este criterio con un 5,86 de 7,00.

### Dimensión III. Servicio Orientado a los Estudiantes.

#### 8.1.10 Criterio 10. Difusión y Publicidad.

La información que difunde la Institución para dar a conocer las características y el contenido de su oferta académica se ejecuta a través de documentos o por intermedio de los medios de comunicación masiva. La Escuela realiza las funciones de difusión y publicidad por medio de la Sección Difusión y la Sección Comunicaciones, dependiente del Departamento de Vinculación con el Medio, con el propósito de captar postulantes.

Para la difusión y publicidad presencial, se compone una comisión conformada por alumnos, suboficiales y un oficial, la cual realiza charlas vocacionales en colegios a los alumnos de 3º y 4º medio, además de difusión presencial en stands ubicados en centros comerciales.

La difusión y publicidad en medios de comunicación digitales se compone de gráficas oficiales alusivas al proceso de ingreso único a la Institución, entregando información sobre la carrera de los suboficiales, su duración, la proyección profesional y las especialidades secundarias a las cuales se puede optar, contando para esto con los servicios de la empresa publicitaria externa, la que confecciona piezas gráficas y videos motivacionales.

##### 8.1.10.1 Actividades de Difusión Realizadas Durante los Últimos Cinco Años.

**Tabla N° 27** Actividades de difusión realizadas en los últimos cinco años.

Año	Actividad
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en diversas ferias virtuales vocacionales a nivel nacional (vía online).</li> <li>- Charlas vocacionales al personal de SLCs. de la unidad.</li> <li>- Difusión online en RSs a través de anillos de amistad, interés afín y edad.</li> <li>- Difusión en un circuito de 17 radioemisoras nacionales y canales de televisión, dando a conocer el ingreso único a la Institución.</li> <li>- Participación con un stand de difusión en las actividades de septiembre amigo.</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en diversas ferias virtuales vocacionales a nivel nacional (vía online).</li> <li>- Charlas vocacionales al personal de SLCs desplegados en las UFOP.</li> </ul>

Año	Actividad
	- Difusión online en RSs a través de anillos de amistad, interés a fin y edad.
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos itinerantes de difusión a nivel nacional.</li> <li>- Participación en diversas ferias vocacionales a nivel nacional.</li> <li>- Organización de la corrida Ejército 2019.</li> <li>- Participación en actividades deportivas.</li> <li>- Alegoría histórica de la Batalla del 5 de abril.</li> <li>- Charlas vocacionales en unidades militares y en liceos de enseñanza media.</li> <li>- Presentaciones de la "Big Band".</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos itinerantes de difusión a nivel nacional.</li> <li>- Alegoría histórica de la Batalla de Maipú.</li> <li>- Participación en diversas ferias a nivel nacional.</li> <li>- Organización de la corrida "Glorias del Ejército 2018".</li> <li>- Participación con un stand de difusión en las actividades de septiembre amigo.</li> <li>- Participación con un stand de difusión en la feria de la "Chilenidad" en el Parque San A. Hurtado de la Reina.</li> <li>- Charlas vocacionales en unidades militares y en liceos de enseñanza media</li> <li>- Presentaciones de la "Big Band".</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos itinerantes de difusión a nivel nacional.</li> <li>- Alegoría histórica de la Batalla de Maipú.</li> <li>- Participación en diversas ferias a nivel nacional.</li> <li>- Organización de la corrida "Glorias del Ejército 2018".</li> <li>- Participación con un stand de difusión en las actividades de septiembre amigo.</li> <li>- Participación en actividades deportivas.</li> <li>- Alegoría histórica de la Batalla del 5 de abril.</li> <li>- Charlas vocacionales en unidades militares y en liceos de enseñanza media</li> <li>- Presentaciones de la "Big Band".</li> </ul>

*Fuente: Departamento de Admisión*

### **8.1.10.2 Montos y Formas de Realizar el marketing Durante los Últimos Cinco Años.**

Teniendo presente los altos costos que significa una campaña de marketing que permita posicionar al instituto como una alternativa real de educación superior y considerando los recursos asignados, estos se han destinado en la elaboración de videos y/o material audiovisual, tarea encargada vía licitación pública a una empresa, con el fin de compartirlo y publicado en las distintas RR.SS, permitiendo así llegar con el mensaje de nuestro Instituto a un importante número de personas.

**Tabla Nº 28** Monto invertidos en los últimos cinco años.

<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Forma de realizar el Marketing</b>
2021	Servicios de publicidad \$24.334.000	Marketing digital en RSs.
2020	Servicios de publicidad \$15.756.999	Marketing digital en RSs.
2019	Servicios de publicidad \$15.753.999 Servicios de impresión \$9.694.565	Marketing presencial en actividades de interacción con los postulantes.
2018	Servicios de publicidad \$15.753.753 Servicios de impresión \$6.264.696	Marketing presencial en actividades de interacción con los postulantes.
2017	Servicios de publicidad \$15.517.837 Servicios de impresión \$9.692.560	Marketing presencial en actividades de interacción con los postulantes.

Fuente DEVIM

### 8.1.10.3 Conclusiones

#### - Debilidades.

A pesar de que no constituye una debilidad en sí, se recomienda mejorar la estrategia comunicacional del instituto para dar a conocer sus características distintivas y su oferta académica a otros segmentos de la sociedad.

#### - Fortalezas.

1. La información difundida es fidedigna, oportuna y detallada respecto de la oferta académica de la Escuela.
2. El Ejército, a nivel institucional, difunde el quehacer de la Escuela de Suboficiales a través de sus canales de comunicación y redes sociales, masificando su alcance.
3. La publicidad de la Escuela se realiza en todo el país, orientando a los futuros prospectos con toda la información relativa al proceso de postulación.

Existe un nivel de satisfacción con la difusión y publicidad por parte de la Escuela según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con este criterio tuvo un promedio de 89,79% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos.

## **8.2 Docencia de Pregrado.**

En la Escuela de Suboficiales la gestión de la docencia de pregrado tiene por finalidad que los estudiantes logren los aprendizajes esperados y adquieran las competencias necesarias para su futuro desempeño como Suboficiales de Ejército, estando en concordancia con el propósito de la educación militar, la cual es formar integralmente a militares con sólidos principios, valores, virtudes y ética profesional; con las competencias necesarias para desarrollar un criterio militar. En base a lo anterior, el Ejército ha determinado que el Sistema de Educación Militar cuente con cinco aspectos principales, los que constituyen parte de la formación de los alumnos como son la cultura militar, la formación en las ciencias militares, una formación humanista acorde con el nivel cultural requerido, una formación en ciencia y tecnología y una formación física, acorde a la profesión le impondrá en su futuro desempeño.

El Proyecto Educativo de la Escuela de Suboficiales representa un documento esencial para orientar su acción formativa, en coherencia con los principios y doctrina institucional, satisfaciendo las necesidades profesionales constantemente actualizadas y los desafíos y tendencias propias de la ciencia militar, como también en línea con los cambios e innovaciones de la educación superior.

### **Dimensión I. Carreras**

#### **8.2.1 Criterio 1. Diseño y Provisión de Carreras.**

La Escuela de Suboficiales dispone la oferta académica de dos carreras con régimen de internado presencial: Suboficial de Ejército y Suboficial de Ejército de Bandas, las que cumplen con las demandas normativas, perspectivas actual y proyectada de personal por el Ejército de Chile, siendo la única Institución de Educación Superior que forma a los Suboficiales de Ejército.

**Tabla N° 29** Oferta Académica.

Nivel de formación	Carrera TNS	Jornada	Modalidad	Año de creación
Técnico de Nivel Superior	Suboficial de Ejército	Internado	Presencial	1967
	Suboficial de Ejército de Bandas	Internado	Presencial	1967

Fuente: JEFEST

#### 8.2.1.1 **Proceso de Actualización de la Malla Curricular de la Carrera de Suboficial de Ejército.**

El año 2017 se elaboró el denominado “Plan Dragoneante”, el cual consiste en un estudio para la restructuración del proceso de formación del Aspirante a Suboficial de Ejército, periodo común que se realizaba en el instituto. En relación con lo anterior se resuelve reformular el currículum de la ESCSOF a partir del año 2018 junto con reformular el currículum de las escuelas de especialización a partir del año 2019. Además, se estructuró la malla curricular para el Curso I periodo común Aspirante a Suboficial de Armas, Servicios y Aviación de Ejército. Lo anterior buscaba una mayor coherencia entre las mallas de I y II Año de Escuela que se realiza en las escuelas de especialización, suprimiendo los vacíos de contenidos, evitando la redundancia y reforzando un “Plan Común” aplicado en todas las escuelas de especialización. Se define un perfil intermedio, asociado a las competencias como combatiente individual que debe adquirir en su formación en la ESCSOF y perfiles específicos en las escuelas de las especializaciones respectivas.

Se estableció una segunda fase para el año 2019, en la cual se buscó homologar el trabajo de la fase I, con la metodología que buscó sustentar el perfil mediante la información levantada en las escuelas de las Armas, de los Servicios, de Aviación del Ejército, con el propósito de validar el perfil de egreso levantado en la fase I y mejorar la malla propuesta que consideraba dos Años de Escuela (AE). Además, aplicaron encuestas de satisfacción a los alumnos del I periodo común, con la finalidad de conocer su opinión del periodo de formación en relación con la infraestructura, organización y servicios de apoyo para los alumnos, junto con identificar el nivel de conocimientos de dichos alumnos en cuanto a la organización y los fundamentos educacionales.

Con el análisis antes mencionado, se consolidó esta información y se proyectó una nueva malla curricular, con un nuevo perfil de egreso, perfil de ingreso, aumentando su formación de uno a dos años de estudios efectivos en el Instituto, fortaleciendo tanto la formación valórica de los alumnos como la académica general.

Las modificaciones contenidas en el Plan Rebolledo, significó introducir una importante cantidad de modificaciones a la malla curricular, ya que este perfil de egreso exigió un aumento en la carga horaria en determinadas Unidades de Aprendizaje, lo que se puede evidenciar en el siguiente gráfico donde se cuenta con una carga de 3.342 hrs pedagógicas versus las 1.600 horas del antiguo plan, requeridas a los Centro de Formación Técnica para otorgar el Título Técnico de Nivel Superior al que aspiraba la ESCSOF.

**Gráfico N° 3** Comparación malla curricular Plan Dragoneante v/s Plan Rebolledo



Fuente: Jefest

- **Perfil del Suboficial de Ejército:**

La carrera de Suboficial de Ejército, corresponde al primer nivel formativo del sistema educativo del Ejército. Con un plan de estudios de dos años, divididos en cuatro semestres, que otorga el título Técnico Profesional de Suboficial de Ejército y que permiten al egresado ingresar a trabajar al Ejército con el nombramiento de Suboficial de Ejército, en el grado de Cabo, en un arma o servicio determinado.

- **Perfil del Suboficial de Bandas:**

La carrera de Suboficial de Bandas del Ejército, corresponde al primer nivel formativo del sistema educativo del Ejército. Con un plan de estudios de dos años, divididos en cuatro semestres, que otorga el título Técnico Profesional de Suboficial de Ejército de Banda y que permiten al egresado ingresar a trabajar al Ejército con el nombramiento de Suboficial de Ejército en el grado de Cabo como Músico Instrumentista Militar con mención en el instrumento de su especialidad.

La Escuela, desarrolla un proceso de enseñanza aprendizaje integral que busca el progreso armónico de sus alumnos, con un claro énfasis en lo valórico lo cual permite la integración de todas las actividades que realizan los alumnos como clases en el aula, actividades de instrucción de combate, ramas deportivas, entre otras, siendo ejecutadas bajo la conceptualización de actividades formativas-docentes, concordante con la doctrina de educación institucional.

Para alcanzar estos propósitos, el Plan de Estudios se estructura en sistemas de formación. Siendo estos: El Sistema de Formación Profesional Militar, con un 38% de incidencia; El Sistema de Formación General, con un 20% de incidencia; el Sistema de Formación Valórico con un 25% y el Sistema de Formación Conductual (que es el desarrollo de las conductas inherentes a la profesión), con un 17%, de incidencia, en el cálculo de la antigüedad (ránking dentro de la cohorte) del alumno.

Las carreras impartidas por la Escuela cumplen con lo establecido por la normativa vigente para las carreras técnicas en cuanto a su duración mínima en horas pedagógicas, sobrepasando las 1600 horas de acuerdo con lo siguiente:

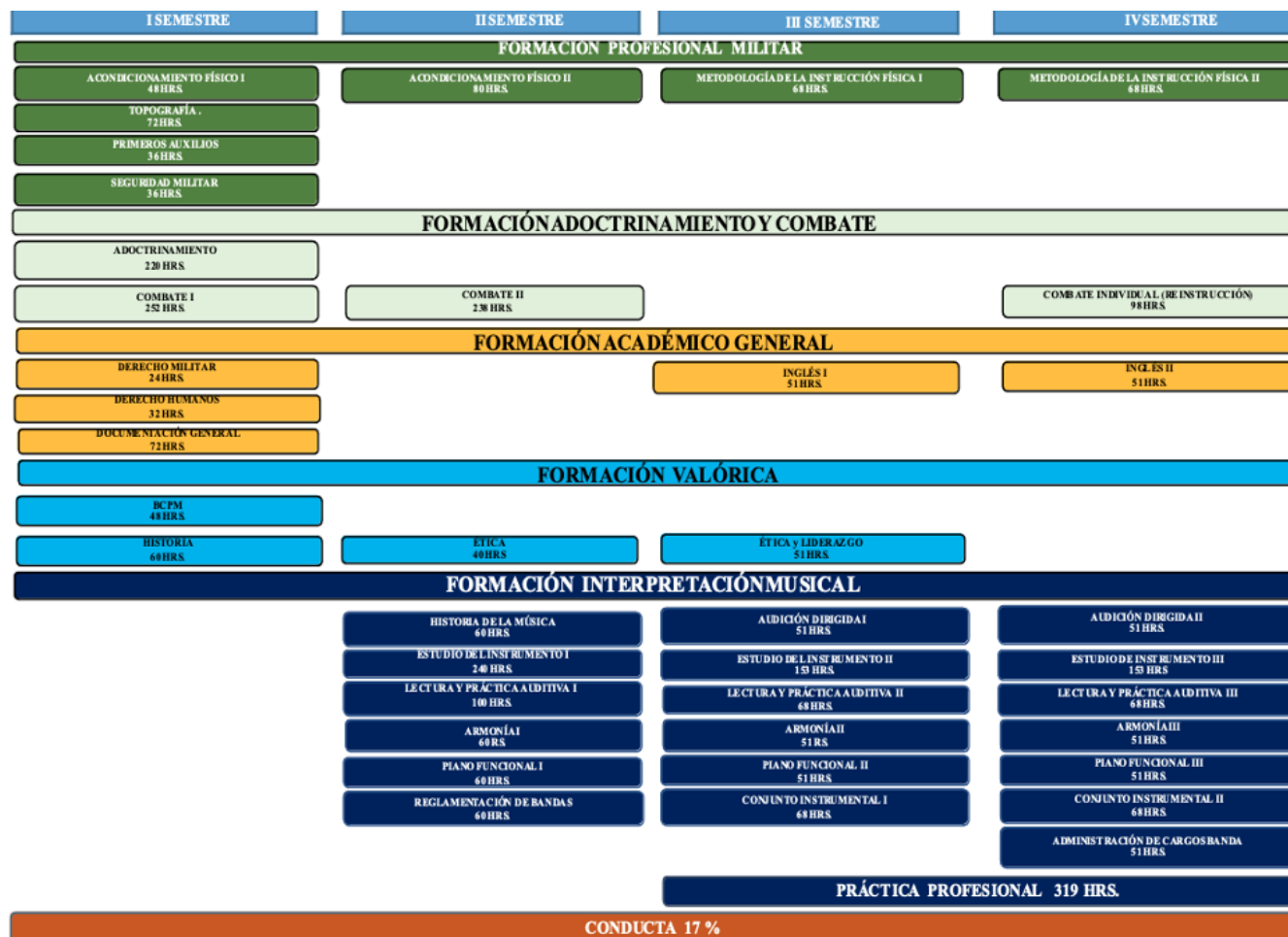
- La carrera de Suboficial de Ejército desarrolla un Plan de Estudios, que para la cohorte 2021, cuenta con 3.342 horas cronológicas.
- La carrera Suboficial de Ejército del Escalafón de Bandas desarrolla un Plan de Estudios que, para la cohorte 2021, cuenta con 3.479 horas cronológicas.

**Gráfico N° 4** Malla curricular de la carrera Suboficial de Ejército. 3.342 hrs.

I AÑO DE ESCUELA		II AÑO DE ESCUELA	
I TRIMESTRE (15)	II TRIMESTRE (15)	III TRIMESTRE (15)	IV TRIMESTRE
<b>FORMACIÓN PROFESIONAL MILITAR</b>			
2/4 OPERACIONES MILITARES 90 Hrs		4 PROCESO DE LAS OPERACIONES 120 Hrs	
2 METODOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN 60 Hrs		2 TECNOLOGÍA MILITAR 30 Hrs	
2 SEGURIDAD MILITAR 30 Hrs	2 TECNOLOGÍA MILITAR 30 Hrs	8 PERÍODO PRÁCTICO DE INSTRUCTOR 120 Hrs	
ADOCTRINAMIENTO 132 Hrs	4 TOPOGRAFÍA 60 Hrs		
4 ACONDICIONAMIENTO FÍSICO MILITAR I 120 Hrs		4 ACONDICIONAMIENTO FÍSICO MILITAR II 120 Hrs	
CURSO DE COMBATE I COMBATIENTE INDIVIDUAL 198 Hrs	CURSO DE COMBATE II COMBATIENTE INTEGRADO 187 HRS	CURSO DE COMBATE III COMBATIENTE INDIVIDUAL 198 Hrs	PERÍODO PRÁCTICO DE CDTE DE ESCUADRA 187 hRS
<b>FORMACIÓN PROFESIONAL MILITAR</b>			
6/4 MATEMÁTICAS I 150 Hrs		4 MATEMÁTICAS II 60 Hrs	4 MATEMÁTICAS PARA Cs. MIL. 60 Hrs
6/4 TÉCNICAS DE LA COMUNICACIÓN 150 Hrs		4 TÉCNICAS DE LA COMUNICACIÓN 60 Hrs	4 REDACCIÓN MILITAR 90 Hrs
4 INGLÉS 120 Hrs		4 ADMINISTRACIÓN Y SERVICIO GUARNICIÓN 60 Hrs	4 ADMINISTRACIÓN MILITAR 60 Hrs
		4 DERECHO MILITAR 60 Hrs	4 DERECHOS HUMANOS 54 Hrs
<b>FORMACIÓN PROFESIONAL MILITAR</b>			
4 BCPM 60 Hrs	4 ÉTICA 60Hrs	4 LIDERAZGO 120 Hrs	
6 HISTORIA MILITAR I 90Hrs		6 HISTORIA MILITAR II 60 Hrs	
<b>FORMACIÓN PROFESIONAL MILITAR</b>			
6 RAMAS DEPORTIVAS Y CIRCULOS CULTURALES 90 Hrs	6 RAMAS DEPORTIVAS Y CIRCULOS CULTURALES 90 Hrs	6 RAMAS DEPORTIVAS Y CIRCULOS CULTURALES 90 Hrs	6 RAMAS DEPORTIVAS Y CIRCULOS CULTURALES 90 Hrs
36	540	36	540
		36	540
			36
			540

Fuente: JEFEST

Gráfico Nº 5 Malla curricular de la carrera Suboficial de Ejército de Banda. 3.479 hrs.



Fuente: JEFEST

### 8.2.1.2 Planificación de la Oferta Académica.

La Escuela planifica y ajusta la oferta de carreras considerando las necesidades del mercado laboral en este caso el Ejército de Chile, las características de los estudiantes, la actualización técnica profesional y tecnológica y los resultados de empleabilidad obtenidos.

### 8.2.1.3 Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad de la Oferta Académica.

La Escuela de Suboficiales del Ejército posee dos carreras técnicas de nivel superior, destinados a preparar a los futuros Suboficiales de Ejército y a los futuros Suboficiales

de Banda, los cuales cuentan con distintos perfiles profesionales, definidos en relación con las funciones profesionales que los estudiantes que egresan y gradúan de estas carreras van a cumplir durante su carrera profesional en la institución.

En este sentido, la Escuela, ha definido diferentes instancias para evaluar el cumplimiento de los perfiles de egreso y de las competencias asociadas a estos, ya sea durante el desarrollo de la carrera o al momento del egreso de los alumnos a la planta institucional.

#### **8.2.1.3.1 Instancias Prácticas Definidas por el Instituto para Evaluar el Cumplimiento del Perfil de Egreso de la Carrera de Suboficial de Ejército**

##### **- Durante su proceso formativo en la Escuela.**

- **Instructor auxiliar:**

Consiste en que el alumno de II segundo año de Escuela, apoya la realización de las instrucciones del período inicial de los alumnos de I primer año de Escuela, siendo evaluado por el instructor principal del respectivo tema por la aplicación de una pauta de observación. Esta instancia es preparatoria para la práctica de instructor que se realizará durante el II período lectivo y contribuye a la competencia de instructor.

- **Instructor de fase inicial del combatiente individual FFICI:**

Esta se realiza durante el II segundo año de Escuela y se reconoce como “práctica profesional de instructor”, la cual se ejecuta en distintas Unidades Regimentarias de la Fuerza Terrestre, durante la Fase de Formación Inicial del Combatiente Individual de los soldados conscriptos que se acuartelan anualmente. Es evaluada mediante una pauta de observación por el responsable de la ejecución.

- Servicios Guarnicionales.

Esta actividad se ejecuta durante el II segundo año de Escuela y consiste en que el alumno cumple con el rol de ayudante y titular de Comandante de Relevos, como ayudante del Comandante de Guardia, siendo evaluado mediante una pauta de observación por los respectivos comandantes a quienes asisten.

- Ayudante de Guarda Almacén:

Durante el II segundo año de Escuela, se desempeñará mediante un rol como ayudante de guarda almacén, en los distintos almacenes del instituto, siendo evaluados por el guarda almacén a quien apoya.

- Ejercicio final STX:

Se realiza al finalizar el II segundo año de Escuela, en el Curso de Combate IV, y consiste en un ejercicio en que el alumno debe comandar una escuadra en una situación de combate simulada, siendo evaluado por un instructor calificado y designado para la ocasión, mediante una pauta de observación.

- **Después de egresado como Suboficial de Ejército.**

- Seguimiento egresado a los 9 meses:

Una vez egresado y titulados los alumnos, se nombran Cabo de Ejército y pasan a cursar su especialización a las Escuelas de las Armas, de los Servicios y de Aviación Ejército, instancia en la cual son evaluados mediante la aplicación de un cuestionario al empleador (calificador directo) y otro a los propios titulados sobre su desempeño como Cabo de Planta, de acuerdo a lo declarado por el proceso formativo que realiza el Instituto a los 9 meses de servicio.

- Seguimiento egresado a los 22 meses:

Una vez finalizado el período la especialización en la respectiva escuela de Arma, Servicio o Aviación de Ejército, el Cabo se incorpora a su Unidad

Regimentaria, instancia en la cual desempeña en pleno su función profesional como comandante de pequeña unidad. En esta instancia son evaluados mediante la aplicación de un cuestionario al empleador (calificador directo) y otro a los propios titulados, sobre su desempeño profesional en la planta y de acuerdo con lo declarado por el proceso formativo que realiza el Instituto, considerando los 22 meses de servicio como personal de planta.

#### 8.2.1.3.2 **Instancias prácticas definidas por el Instituto para evaluar el cumplimiento del perfil de egreso de la carrera de Suboficial de Bandas.**

##### - **Durante su proceso formativo en la Escuela:**

- **Servicios guarnicionales:**

Esta actividad se ejecuta durante el II segundo año de Escuela y consiste en que el alumno cumple con el rol de ayudante y titular de Comandante de Relevos y, como ayudante del Comandante de Guardia, siendo evaluado mediante una pauta de observación por los respectivos comandantes a quienes asisten.

- **Ayudante de Guarda Almacén de Material Técnico y Archivo Musical:**

Durante el II segundo año de Escuela, se desempeñará mediante un rol como ayudante de guarda almacén de material técnico y archivo musical del instituto, siendo evaluados por el encargado a quien apoya, mediante una pauta de observación.

- **Ceremonial de Banda:**

Se realiza al durante el II segundo año de Escuela, y consiste en incorporar a los alumnos en las ceremonias en la cual participa la banda del Instituto, permitiéndoles aprender de forma práctica el desarrollo del ceremonial ejecutado por la banda. Es evaluada por el jefe de banda y por los más antiguos de las respectivas familias de instrumentos, aplicando una pauta de observación.

- Práctica como músico militar:

Se realiza durante el II segundo año de Escuela, instancia en la cual los alumnos, participan del régimen de las distintas bandas de la guarnición, tanto en el ámbito administrativo como en el profesional musical. Será evaluado por el personal encargado de la práctica en las diferentes unidades mediante una pauta de observación.

- **Después de egresado como Suboficial de Ejército de Banda.**

- Seguimiento egresado a los 9 meses:

Una vez egresado y titulados los alumnos, se nombran como Cabo de Ejército y son destinados a una banda en las distintas unidades regimentarias del territorio nacional, instancia en la cual son evaluados mediante la aplicación de un cuestionario al empleador (calificador directo) y otro a los propios titulados, sobre su desempeño como cabo de planta y su adaptación al servicio, de acuerdo a lo declarado por el proceso formativo que realiza el Instituto a los 9 meses de servicio.

- Seguimiento egresado a los 22 meses:

Durante su segundo año como cabo de planta, se espera que desempeñe en pleno su función profesional como músico militar. En esta instancia son evaluados mediante la aplicación de un cuestionario al empleador (calificador directo) y otro a los propios titulados, sobre su desempeño profesional en la planta y de acuerdo con lo declarado por el proceso formativo que realiza el Instituto, considerando los 22 meses de servicio como personal de planta.

#### 8.2.1.4 Mecanismo para el Cierre o Suspensión de Carreras

La Escuela de Suboficiales como organismo dependiente del Ejército, estructura su demanda académica en relación con los requerimientos institucionales, lo cual se expresa en la programación anual de cursos docentes. En este sentido, se puede señalar que las carreras que imparte la Escuela de Suboficiales satisfacen la demanda de la necesidad institucional.

Una vez aclarada esta premisa que ilumina la función docente de este Instituto matriz del Ejército, se debe precisar cuál es el procedimiento para el cierre y suspensión de carreras en la Escuela de Suboficiales. Cabe señalar que, por definición, la Escuela de Suboficiales no cierra carreras por iniciativa propia, sino más bien, por disposición del escalón superior.

En el caso de que se informe sobre la suspensión o cierre una carrera, la Escuela debe realizar los siguientes pasos:

- Cerrar el proceso de difusión y admisión de alumnos para esa determinada carrera, para los siguientes períodos lectivos.
- Determinar el progreso curricular de los alumnos que se encuentran cursando dicha carrera, determinando la cantidad de alumnos que se graduarán cumpliendo normalmente con el período programado para el curso, y el número de alumnos con problemas evidenciados durante el desarrollo de éste, y que no les permitan graduarse dentro del período establecido para ello.
- Realizar una sesión del Honorable Consejo de Estudios (HCE), el cual determinará el curso de acción a seguir en relación con lo siguiente:
  - Mantener las condiciones para cumplir con el normal desarrollo de la carrera que se va a cerrar, favoreciendo que la mayoría de los alumnos terminen dicho curso y se gradúen de él.

- Revisar la condición de cada uno de los alumnos con problemas y proponer actividades de apoyo para cada uno de ellos, facilitando el cumplimiento curricular de estos.
- Realizar un Consejo Académico (CONACAD), para analizar los siguientes temas:
- Implicancias administrativas y económicas que significa el cierre del curso.
- Proponer los pasos y acciones para ejecutar el cierre del curso.
- Disponer la resolución definitiva para ejecutar el cierre del curso.
- En el caso de existir alumnos que se encuentren en condición de repitencia o con suspensión de estudios, el instituto deberá ofrecer cupo.

#### **8.2.1.5 Sistema Informático de Registro Curricular e Información para Autoridades, Docentes y Estudiantes.**

En el ámbito administrativo y académico, la Escuela cuenta con sistemas informáticos transversales de información integrados a través del Sistema de Gestión Educativa (SIGED) que reúnen datos, permitiendo a las autoridades unipersonales y colegiadas acceder a los datos duros que permiten la “toma de decisiones” eficientes y con sentido de oportunidad como sistema de control de la gestión del instituto.

En cuanto a las actividades docentes, el sistema permite que los profesores ingresen calificaciones, inicien y finalicen sesiones de clases, registren la asistencia de los alumnos, registren los contenidos, metodologías de enseñanza y los indicadores de desempeño de las matrices de evaluación cubiertos en cada sesión de clases. Adicionalmente, los profesores pueden responder la autoevaluación docente de cada una de las unidades de aprendizaje que enseñan, levantar material de estudio para los alumnos, publicar noticias y actividades para los alumnos, revisar sus horarios de clases, revisar el porcentaje de asistencia a sus clases, entre otras acciones.

Por otra parte, los alumnos pueden levantar y descargar material de estudio, revisar sus calificaciones, los horarios de clases, su porcentaje de asistencia a clases y contestar las encuestas de opinión para evaluar a los profesores de las diferentes unidades de aprendizaje.

**Fotografía N° 01** Acceso a Portal Académico



*Fuente: JEFEST*

#### 8.2.1.6 Conclusiones.

##### - Fortalezas.

1. La oferta académica en relación a la formación del Suboficial de Ejército y Suboficial de Banda, es única en el país y es coherente con la Misión, Visión y propósitos institucionales.
2. La Escuela de Suboficiales, desde su creación en 1967 a la fecha, cuenta con dos carreras, que son Suboficiales de Ejército y Suboficiales de Banda, las que guardan directa relación con la necesidad de formación de capital humano de empleador que es el Ejército de Chile.

Existe un nivel de satisfacción con el diseño y provisión de carreras, según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con este criterio tuvo un promedio de 89,65% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos. Los egresados evaluaron este criterio con un 6,00 de 7,00.

##### - Debilidades.

La comisión de autoevaluación no detectó debilidades en este criterio.

## **Dimensión I. Carreras**

### **8.2.2 Criterio 2. Proceso de Enseñanza y Aprendizaje.**

Se refiere a las políticas y mecanismos para asegurar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **8.2.2.1 Proceso de Admisión**

La Escuela dispone de dos procesos de postulación, un proceso dirigido para los postulantes a la carrera de Suboficial de Ejército que se realiza todos los años, y otro para la carrera de Suboficial de Banda que se realiza cada dos años. No obstante, lo anterior, el proceso en sí es el mismo.

Para desarrollar este proceso, el instituto ha establecido un “perfil de ingreso” que deben cumplir los postulantes a la carrera y que se encuentra explicitado en los reglamentos oficiales y, además, es divulgado en su página web.

#### **- Vacantes**

Respecto a sus vacantes, estas son disímiles, toda vez que esta última cuenta con un promedio de 500 vacantes anualmente, de los cuales el 10% es destinado para mujeres, mientras que las vacantes para la carrera de Suboficiales de Ejército de Bandas son de 35. Esta oferta académica de la ESCSOF está dirigida a hombres y mujeres de todo país, que quieran ingresar al Ejército de Chile para desarrollarse profesionalmente en la carrera militar, a través del proceso de admisión. Los alumnos seleccionados sin discriminar o distinguir, reciben una beca completa por la duración de todo su proceso formativo hasta su egreso y titulación.

La siguiente tabla muestra los resultados del proceso de admisión de los últimos 5 años, por género, postulantes aceptados y la tasa de ocupación de vacantes. Cabe destacar que la carrera de Suboficial de Ejército tiene un proceso de admisión anual y la carrera

de Suboficial de Banda es bianual, se realiza cada dos años, de acuerdo con la demanda institucional del empleador que es el Ejército de Chile.

**Tabla N° 30** Datos de procesos de postulación

Resultados del Proceso de Admisión de los últimos 5 años								
Año	Carrera	Vacantes	Postulantes Hombres	Hombres Aceptados	Postulantes Mujeres	Mujeres Aceptadas	Total, Postulantes Aceptados	Tasa de Ocupación de Vacantes
2017	Suboficial de Ejército	488	4700	<b>398</b>	1692	<b>90</b>	488	<b>100%</b>
2017	Suboficial de Banda	35	90	<b>30</b>	15	<b>5</b>	35	<b>100%</b>
2018	Suboficial de Ejército	469	4229	<b>399</b>	1719	<b>70</b>	469	<b>100%</b>
2019	Suboficial de Ejército	561	3921	<b>441</b>	1621	<b>120</b>	561	<b>100%</b>
2019	Suboficial de Banda	35	75	<b>25</b>	22	<b>9</b>	34	<b>97%</b>
2020	Suboficial de Ejército	679	3522	<b>513</b>	1362	<b>166</b>	679	<b>100%</b>
2021	Suboficial de Ejército	565	3455	<b>508</b>	1241	<b>57</b>	565	<b>100%</b>
2021	Suboficial de Banda	35	79	<b>18</b>	42	<b>7</b>	25	<b>71%</b>

Fuente: DEPAC

- Perfil de Ingreso de la Escuela de Suboficiales.

Los requisitos de ingreso son:

1. Ser chileno (a) de acuerdo con los números 1, 2 y 3 del artículo N.º 10 de la “Constitución Política de la República”.
2. Ser soltero (a), sin hijos (as), ni con responsabilidades de tutor o curador.
3. No registrar antecedentes penales.
4. Salud, condiciones físicas y psicológicas compatibles con las exigencias de la vida militar.
5. Tener entre 18 y 26 años al 01 de febrero del año de ingreso.
6. Rendir las diferentes fases del proceso de postulación.

7. Estar cursando o haber aprobado 4to año de enseñanza media científico humanista o técnico profesional hasta diciembre del año de postulación, no siendo válido el 4to. año medio laboral.
8. No estar inscrito en ningún partido político.
9. En caso de pertenecer o haber pertenecido a alguna institución de las Fuerzas Armadas, Orden y Seguridad o Gendarmería, como de sus Escuelas Matrices, deberá certificar esa condición y acreditar “BUENA CONDUCTA” y “VALER MILITAR”, solicitando un certificado extendido por la Institución a la cual perteneció anteriormente.

Los postulantes deben cumplir con los criterios establecidos en el perfil de ingreso y requisitos de admisión idóneos para seguir un plan de estudios. Todo lo anterior, debe estar ajustado a la normativa vigente y compatible con los requerimientos que exige la profesión militar

#### **8.2.2.2 Seguimiento de los resultados del proceso de admisión y articulación con la enseñanza media.**

En síntesis, el proceso de admisión tiene por objetivo seleccionar a aquellos postulantes para que conformen las diferentes carreras que imparte la Escuela, los que deben cumplir con los criterios establecidos en el perfil de ingreso y requisitos de admisión idóneos para seguir un plan de estudios. Todo lo anterior, debe estar ajustado a la normativa vigente y compatible con los requerimientos que exige la profesión militar.

Este aspecto obliga a una revisión periódica e incorporación de mejoras frente a evidencias que aseguren la calidad de las actuaciones sistematizadas de este proceso, que en este instituto tiene como principal variable, evaluar, la realidad de los postulantes a la escuela matriz por esta vía, la que al ser la única forma de ingreso a la carrera de Suboficial de Ejército, debe adaptarse a los resultados de la postulación y heterogeneidad de conocimientos adquiridos como base en la educación media, debiendo tomar decisiones que obligan a generar una necesaria nivelación de los

aprendizajes de los alumnos, para permitir asegurar una adecuada progresión de un currículum basado en competencias.

### **8.2.2.3 Descripción del modelo educativo de la Escuela de Suboficiales.**

La Escuela de Suboficiales basa su visión sintética de teorías que orientan el proceso de enseñanza aprendizaje en el modelo educativo del Ejército de Chile. Este constituye un marco referencial para la toma de decisiones académicas, que deben concretarse en la gestión de los procesos de formación, de manera que se implementen apropiadamente sus lineamientos y fundamentos asociados a los preceptos que se generan de la historia, valores, misión, visión, políticas y objetivos estratégicos de la Institución. Todo lo anterior, con el propósito de abordar los desafíos del país y las tendencias internacionales en educación superior, en cuanto a la formación de los Suboficiales de Ejército.

### **8.2.2.4 Principios del Modelo Educativo.**

Los principios que rigen la educación en la Escuela de Suboficiales derivan de la conceptualización que realiza el Ejército en su modelo educativo, el que se fundamenta en una visión sintética de teorías que orienta el proceso de enseñanza aprendizaje, considerando la postura ontológica, antropológica, sociológica, axiológica, epistemológica, psicológica y pedagógica. Este modelo educativo tiene el propósito de abordar los desafíos de la institución en el ámbito de la educación superior de nivel técnico profesional, constituyendo un documento estratégico que se nutre del modelo educativo institucional (Ejército). Los Principios orientadores del Modelo Educativo son tienen relación con la formación integral y la Calidad Educativa, centrándose en una formación multidimensional e integrada.

### **8.2.2.5 Antecedentes del Diseño Curricular por Competencias**

La Escuela de Suboficiales, se ubica como institución educativa categorizada como Centro de Formación Técnica, porque los egresados de los cursos que dicta se gradúan

con un título técnico de nivel superior. Para tal efecto, ejecuta cursos formativos, que además de cumplir con las 1.600 horas de duración exigidas para la titulación, se enfocan a la formación de las competencias profesionales definidas en el perfil de egreso, cuya evidencia deberá ser demostrada cuando sus egresados se desempeñen profesionalmente en la institución. Esto se condice con lo declarado por El Ejército de Chile (2017), el cual plantea:

Que la misión del Sistema Educativo Institucional es vista como un proceso sistémico, integral y continuo que tiene como finalidad entregar las competencias formativas, de especialización, complementación o perfeccionamiento a todo su personal, priorizando su acción en los comandantes, combatientes y unidades de la fuerza terrestre acorde con la doctrina del Ejército (p.215).

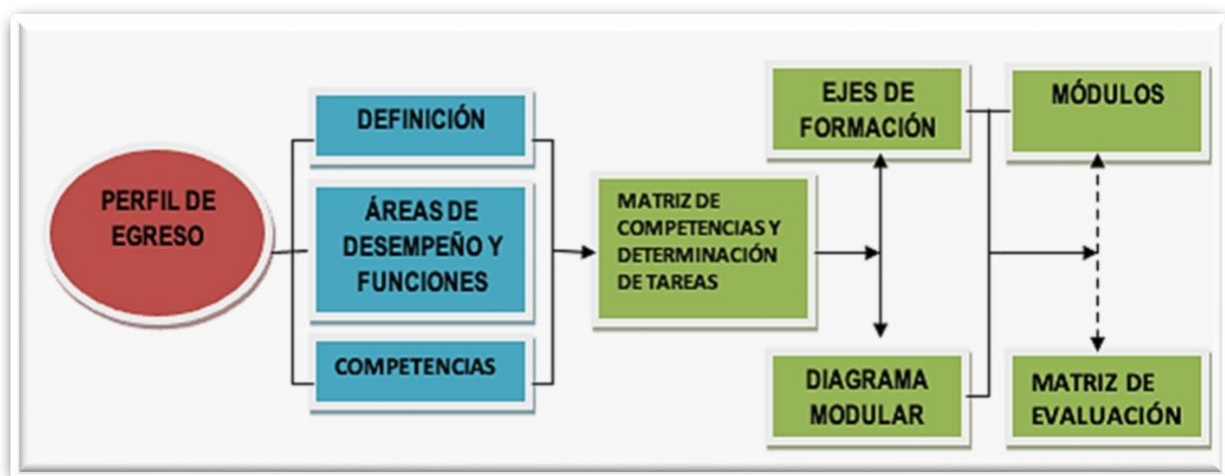
Lo cual deja de manifiesto que el proceso formativo del alumno estará involucra tanto a su quehacer como alumno durante su proceso formativo inicial, como su proceso durante su desempeño profesional en las respectivas unidades.

Lo anterior posee un total sentido, sí se sostiene que una competencia para El Ejército de Chile (2011), constituye:

Un constructo que se deduce del desempeño y se obtiene a través de un proceso sistemático de educación formal, informal y experiencial y, de otro asistemático aportado por la cultura de contexto. Se deriva del dominio de un conjunto integrado de atributos como conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios para el desempeño de un trabajo o una tarea, según la doctrina, el reglamento y la norma apropiada, siendo posible de evidenciar en cualquier escenario. (p.1-2).

De acuerdo con lo señalado, se puede afirmar que el sistema educacional del Ejército se basa en un modelo curricular por competencias el cual considera los desempeños del egresado en una determinada función profesional, basado en las competencias que debe poseer para cumplir con las tareas propias del quehacer militar.

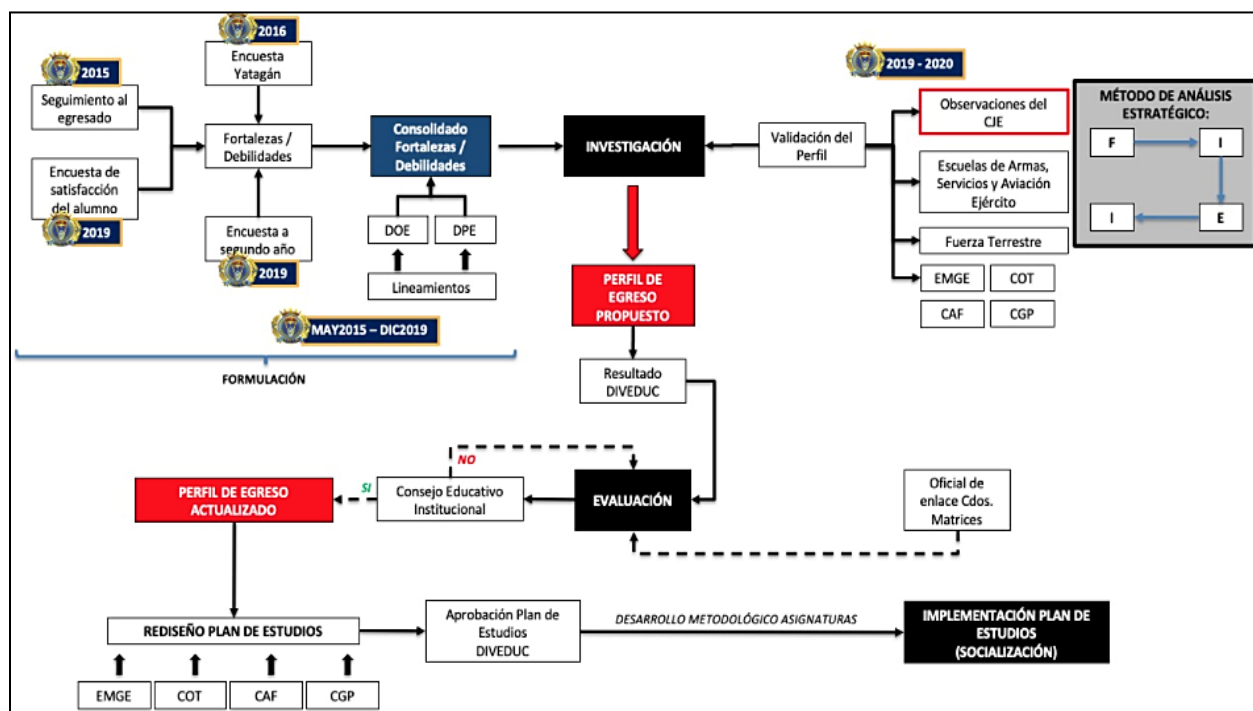
**Figura N° 10** Procedimiento para el diseño curricular basado en competencias.



Fuente: Elaboración propia del DEPA

El diseño curricular basado en competencias que se aplica en la Escuela de Suboficiales se elabora a partir de la descripción del perfil de egreso de los diversos cursos docentes, considerando la función profesional que el militar debe cumplir. La elaboración de los perfiles de egreso es responsabilidad del Instituto y posterior aprobación por parte de la División de Educación (DIVEDUC) del Ejército. Posteriormente, se debe proceder a una validación externa por parte de los estamentos involucrados en su ejecución, en este caso el instituto dependiente. Este perfil de egreso corresponde al conjunto de rasgos, características o competencias que debe poseer un educando al término de un período lectivo, en un sistema educativo de capacitación, formativo o de especialización. Involucra un conjunto de competencias requeridas para realizar una función profesional definida.

**Figura N° 11** Trabajo desarrollado para determinar el perfil de egreso.



Fuente: Jefatura de Estudios de la ESCSOF

### 8.2.2.6 Gestión Educativa.

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos centrados en el aprendizaje activo. Constituye una construcción teórica orientada a interpretar, diseñar y transformar la actividad educativa. Es un marco teórico del cual emana el diseño, la implementación y evaluación del currículo.

En el modelo pedagógico se encuentra la finalidad de la educación:

- ¿para qué educar?
- El currículo: ¿qué enseñar?, ¿qué debe aprender el alumno?
- La concepción de desarrollo: ¿cómo aprende el ser humano?
- La metodología: ¿cómo enseñar?, ¿cómo lograr que aprenda el alumno?

- La evaluación: ¿cómo y para qué retroalimentar los procesos de aprendizaje y enseñanza?
- Relación maestro alumno: ¿cuál es el rol de cada uno?, ¿cómo debe ser su interrelación?

En la Escuela de Suboficiales, se aplica un enfoque pedagógico centrado donde el aprendizaje activo inserta al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje, promueve su involucramiento consciente y suscita su reflexión, juicio racional y crítico a través de experiencias que contemplan el diálogo y el desarrollo de conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes.

La Escuela de Suboficiales define su modelo pedagógico bajo el concepto de “educación basada en competencias<sup>35</sup>” y su implementación a través de “resultados de aprendizaje”, incorporándolos a los currículos y programas de los cursos. A su vez distingue entre competencias específicas –aquellas que permiten resolver problemáticas con su ámbito de acción y competencias genéricas, aquellas que se aplica a cualquier situación y, por tanto, son transversales.

#### 8.2.2.7 **Visión Académica.**

La visión académica se refiere a la perspectiva formativa que debe alcanzar la Escuela de Suboficiales como instituto matriz. En este sentido, la Escuela como instituto formador de comandantes que sean capaces de ejercer el mando con liderazgo para el Ejército de Chile y que se enfrenta a las exigencias propias de un mundo globalizado y cambiante, buscará consolidarse como una alternativa de formación profesional válida, concreta y atractiva en el ámbito de la educación técnica superior.

De este modo la Escuela debe estar en condiciones de entregar al Ejército y sociedad chilena Suboficiales que posean y cumplan con los roles fundamentales que conforman

---

<sup>35</sup> Conjunto de atributos personales que, movilizados, permiten y explican un desempeño exitoso en un ámbito profesional de realización específico, es decir, implica la integración de un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber compartir.

el perfil de egreso, como lo son el rol de comandante, rol de administrador y rol de instructor.

**Figura N° 12** Competencias del Suboficial.



Las competencias de egreso de las carreras de la Escuela de Suboficiales corresponden a un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios para el desempeño de un trabajo o una tarea que son inherentes a un determinado desempeño profesional, que pueden evidenciarse y son transferibles a cualquier otro escenario.

#### 8.2.2.8 Cursos Optativos y Actividad Cultural.

Se denomina “cursos optativos” a toda actividad curricular que efectúa la Escuela como parte del proceso educativo. Los cursos optativos corresponden a los círculos culturales y la actividad desarrollada dentro de las ramas deportivas, conformando así los seleccionados que representan a la Escuela de Suboficiales ante sus pares en diferentes torneos deportivos.

Todos los alumnos del Instituto deben ejecutar anualmente en forma obligatoria al menos un curso optativo de acuerdo con lo siguiente:

- Los alumnos que opten a ser seleccionados de las ramas deportivas sólo podrán cursar este optativo. No obstante, de existir compatibilidad horaria que no afecte las actividades de la rama deportiva, podrán optar además a un círculo cultural.
- Los alumnos que no opten a ser seleccionado de rama deportiva o no queden seleccionados en estas, deben obligatoriamente inscribirse en un círculo cultural.

#### 8.2.2.9 Cursos Optativos

Los círculos culturales son programas que permiten a los alumnos a formar parte de diversas actividades que son de tipo artístico y cultural. Estas actividades estarán destinadas a aprovechar e incentivar las condiciones naturales de los alumnos y complementar la formación del futuro suboficial de Ejército; formar conjuntos, así como agrupaciones idóneas y capacitadas para representar con éxito al Instituto en los diferentes eventos que durante el año se realicen.

Tabla N.º 31 Círculos culturales para alumnos.

<b>CIRCULOS CULTURALES</b>
Banda de guerra
Inglés
Bailes folclóricos
Monitor de drogas
Pastoral
Coro
Big Band
Histórico
Debate
Periodismo

Fuente: JEFEST

#### 8.2.2.10 Deporte Competitivo (Ramas Deportivas)

Corresponden a deporte competitivo (ramas deportivas) todas aquellas disciplinas que participan en las competencias inter - escuelas matrices de las FAs, organizadas por la

Confederación Deportiva de la Defensa Nacional (CODEFEN) o bien que, por sus características específicamente militares, sean consideradas como ramas seleccionadas de la Escuela.

Tabla N° 32 Ramas deportivas para alumnos.

RAMA DEPORTIVA
Pentatlón Militar
Tiro
Patrullas militares
Esgrima
Natación
Judo
Taekwondo
Atletismo
Básquetbol
Triatlón
Fútbol
Voleibol
Orientación terrestre
Halterofilia

*Fuente: JEFEST*

#### 8.2.2.11 Actividades Culturales.

Son todas aquellas actividades culturales que son parte importante en el proceso formativo de los alumnos por lo que la Escuela las promueve a través de la participación de sus alumnos de índole cultural y social que les permite tener espacios para la recreación, la reflexión y la investigación de modo que ello coadyuve al logro de los objetivos transversales de la Escuela.

En la conformación de las actividades propias del área de las actividades culturales tiene directa participación la Subdirección del Instituto en su carácter de coordinador general, la Jefatura de Estudios y el Comandante de Batallón de Alumnos en su responsabilidad ejecutora.

### 8.2.2.12 Ejes de la Organización Curricular.

La organización curricular está dirigida a la forma en cómo se estructura y desarrolla el programa curricular en función de su modelo educativo. En este sentido, las diferentes unidades de aprendizaje y actividades curriculares responden a un criterio general de coherencia con el perfil de egreso del Suboficial de Ejército.

Como orientación general, se respetan las demandas de formación que la Escuela ha señalado como de primera importancia. Desde este punto de vista, se reconoce, por lo tanto, la diversidad de competencias que exige la formación del Suboficial de Ejército para el futuro y los niveles y rigurosidad de aprendizaje que implica la educación integral: el aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a compartir.

- **Sistema de Formación Profesional Militar.**

El sistema de formación profesional militar a través del desarrollo de sus programas de estudios busca, en forma progresiva y metodológica, la formación de un comandante de escuadra de fusileros capacitado para comandar, instruir y desenvolverse táctica y técnicamente, sin perder de vista su papel de participación y apoyo en el conjunto, con un conocimiento del ámbito tecnológico militar; en este mismo contexto busca la formación de un músico militar (combatiente individual) con las competencias técnicas y administrativas para desempeñarse como músico instrumentista especializado en una banda instrumental, ambos formados con valores y virtudes que constituyen la base fundamental del Ejército de Chile.

- **Sistema de Formación Académico General.**

Este sistema comprende el desarrollo de la calidad de la educación militar, correspondiente a la formación académica general durante toda la etapa formativa en la Escuela de Suboficiales, asegurando el cumplimiento de los procesos y estándares de

desempeño establecidos para certificar la formación de los Suboficiales de Ejército en concordancia con el perfil de egreso.

- **Sistema de Formación Conductual.**

El Sistema de Formación Conductual integra el conjunto de normas y procedimientos cuyo fin último es asegurar el egreso de Suboficiales de Ejército con las cualidades éticas, valóricas y actitudinales que exige la profesión militar en el Ejército.

Su objetivo es desarrollar, fomentar, controlar y evaluar, con la participación de gran parte de los integrantes del Instituto, las conductas, valores y hábitos propios de la profesión militar, que deben adquirir en forma permanente los alumnos (as) de la Escuela de Suboficiales.

- **Sistema de Formación Valórico.**

El sistema de formación valórico agrupa las unidades de aprendizaje que entregan los aspectos doctrinarios, valóricos, intelectuales y técnicos, que le permitan al futuro Cabo desempeñarse eficiente y eficazmente en el cumplimiento de sus funciones específicas durante la carrera militar, proporcionando al alumno sólidos fundamentos axiológicos y deontológicos de los cuales se deducen los deberes militares, éticos y conductuales que deben regir la formación integral, una perspectiva holística de los fenómenos históricos que han moldeado Chile y el mundo actual, además de habilidades de liderazgo que asegurarán el logro de las competencias definidas en el perfil de egreso.

#### 8.2.2.13 **Concepción de la Acción Didáctica.**

De acuerdo con los valores, principios y accionar propios del Ejército, detallados en los puntos anteriores, el concepto educativo de la Escuela de Suboficiales se orienta hacia un modelo centrado en la persona, esto es, conducir al alumno hacia su crecimiento personal, integrando para ello los aspectos cognitivos, valóricos, afectivos y

procedimentales, propios de la función militar, aceptando como premisas que todo alumno es totalmente modificable, que aprende del ejemplo y de la interacción e intensidad de la mediación de la figura del educador (profesor, instructor, comandante, docente, auxiliar, etc). Esta opción no desconoce el aporte de otros enfoques (tecnológico, racionalista, ambiental, artístico, etc.) en la medida en que estos colaboren para alcanzar los propósitos de la educación militar.

En este rol formador, la Escuela de Suboficiales considera como objetivo principal de su rol formador, el que sus egresados alcancen la metacognición en las competencias bases de su perfil de egreso, que “aprendan a aprender”. En otras palabras, que sean conscientes de su desarrollo y que se autorregulen en este proceso; “aprender a prever y hacer frente a problemas nuevos”, analizándolos en forma sistémica y buscando sus propias soluciones; y a “aprender a extraer hechos pertinentes de fuentes diversas”, capacitándolos para resolver los nuevos problemas que surjan.

Para el logro de las competencias asociadas al perfil, el papel del diseño didáctico del docente en todas las instancias de enseñanza–aprendizaje, además de las características señaladas anteriormente, deberá considerar mediar en el alumno el sentimiento de competencia, la regulación permanente de su comportamiento, su conducta de compartir, su individualización como profesional de las armas, su búsqueda constante de metas, el desafío, la conciencia de su naturaleza modificable y optimizable, su optimismo y su humanidad.

#### **8.2.2.14 Principios Orientadores del Modelo Educativo.**

Los principios orientadores del Modelo Educativo del Ejército de Chile que, en consonancia con su ethos institucional y los desafíos que plantea el contexto, guían sus procesos formativos, siendo los principios orientadores los siguientes:

- **Formación integral y valores.**

La visión, misión, los principios y valores institucionales que constan en su normativa, se orientan a que asumen con vocación de excelencia, la formación de militares con un sentido ético, cívico y de servicio a la patria. Este llamado a una enseñanza que considere a la persona desde una perspectiva integral supone tomar en consideración su “multidimensionalidad”, la cual incluye aspectos cognitivos, afectivos, actitudinales y sociales, desarrollándose integralmente las potencialidades individuales de los alumnos.

El alumno de la Escuela de Suboficiales denominado Dragoneante que se está formando para ser Suboficial. Debe ser guiado y educado en los valores y virtudes que el Ejército requiere para sus profesionales. Los valores y virtudes son conceptos filosóficos que solo cobran validez a través de conductas humanas concretas. El Sistema de formación conductual no está ajeno a la práctica de las virtudes cardinales como la templanza, la fortaleza, la justicia y la prudencia, pilares fundamentales de toda la estructura ético - filosófica, desde los cuales se derivan varias virtudes secundarias o asociadas, en particular, las virtudes militares que el Ejército ha determinado como las más características y específicas de la profesión militar. Sobre esa base, la Escuela de Suboficiales ha definido centrar su proceso de formación conductual, en los siguientes aspectos.

**Tabla Nº 33** Formación conductual en la Escuela de Suboficiales.

ÁREA	CONCEPTO	OBJETIVO
CONDUCTA MILITAR	Cumplimiento del deber	Evalúa al alumno en relación con la disciplina y las normas.
	Criterio y discreción	Evalúa al alumno respecto a su discernimiento y resoluciones.
	Sociabilidad y cohesión	Evalúa la relación del alumno con la unidad y la sociedad.
	Compromiso institucional	Evalúa al alumno en relación con la institución y su misión.
DESEMPEÑO PROFESIONAL	Mando	Evalúa al alumno en relación con las decisiones e impartición de órdenes para un adecuado

		funcionamiento de la unidad bajo su responsabilidad, obteniendo el máximo rendimiento de los medios.
	Educación e instrucción	Evalúa al alumno respecto de la eficiente formación profesional y valores de sus subalternos, subordinados o instruidos.
	Administración	Evalúa al alumno en relación con la forma que organiza, gestiona y controla las funciones administrativas a su cargo.
	Preparación profesional	Evalúa la preparación y ejecución del alumno para el desempeño de las funciones profesionales y las condiciones de ejecutante.

Fuente: JEFEST

#### 8.2.2.15 **Mecanismos para Evaluar los Aprendizajes en las Diferentes Actividades Formativas.**

Agrupan un conjunto de conceptos de similares características en cuanto al comportamiento de los alumnos y que se relacionan en forma directa con el carácter, lo actitudinal, la ética y los valores de cada uno de ellos.

- **Conceptos de evaluación.**

Componen cada una de las áreas definidas en el SIFORCON y permiten a los calificadores directos medir la conducta y el desempeño observado en función del carácter, lo actitudinal y valórico de cada uno de los alumnos.

- **Factores de evaluación.**

Facilitan aún más la evaluación por parte de los Comandantes y pares a los alumnos del Instituto.

**Figura N° 13** Áreas y conceptos del sistema de formación conductual.



*Fuente: Elaboración JEFEST*

#### 8.2.2.16 Proceso de Práctica de los Estudiantes

Los alumnos de las carreras de Suboficial de Ejército y Banda tienen contemplada en su malla curricular la realización de una práctica profesional de 15 días de duración, esta se realiza en las diferentes unidades del Ejército distribuidas desde la ciudad de Copiapó a Puerto Montt. En este periodo intensivo, los alumnos desarrollan sus conocimientos aprendidos y además constituye el primer acercamiento con su empleador, donde ellos pueden apreciar cómo serán las funciones que desempeñarán una vez titulados. Resulta relevante destacar que las prácticas están insertas dentro de la malla de estudios y es una actividad obligatoria para los estudiantes. Las instancias de práctica profesional son adecuadas y consistentes con las competencias de egreso determinadas y con la misión de la Escuela. Es bien evaluada por los egresados y permite evidenciar que se está cumpliendo adecuadamente con el perfil de egreso.

#### 8.2.2.17 Conclusiones.

- **Fortalezas.**

La Escuela ha definido un modelo educativo coherente con su misión, y que permite asegurar el cumplimiento de las competencias declaradas en los perfiles de egreso.

1. El proceso de admisión, postulación y selección es consistente con la Misión de la Escuela de Suboficiales, los cuales se encuentran explicitados en reglamentos oficiales.
2. El currículo de las carreras de la Escuela está alineado y articulado con los contenidos base establecidos en el currículo de Enseñanza Media.
3. La Escuela cuenta con instancias colegiadas como el Consejo Calificador de la Unidad Fundamental y el Honorable Consejo de Estudios, las que permiten revisar el desempeño y progresión de los estudiantes y generan instancias de aplicación de la normativa vigente.
4. La Escuela cuenta con Reglamentos vigentes que norman su funcionamiento, a través de libros de régimen interno, los que son equivalente a los reglamentos de área académica de instituciones de educación superior civiles, tales como:
  - Libro I: Sistema Educativo
  - Libro II: Del Profesor
  - Libro III: Del Alumno
  - Libro IV: De Evaluación
  - Libro V: Sistema de Formación Conductual

Existe un nivel de satisfacción con el proceso de enseñanza-aprendizaje, según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con este criterio tuvo un promedio de 89,60% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos. Los egresados evaluaron este criterio con un 5,93.

- **Debilidades.**

La comisión de autoevaluación no detectó debilidades en este criterio.

## **Dimensión I. Carreras**

### **8.2.3 Criterio 3. Innovación de Contenidos.**

Para la Escuela la Innovación Curricular que implica el ajuste o renovación del currículo de formación que desarrolla, la mejora de los planes de estudio y los ajustes en el perfil de egreso representa un proceso permanente debido al dinamismo de las funciones técnica profesionales a desarrollar por los suboficiales y a los desafíos que implica la Seguridad nacional y el resguardo de la soberanía.

Específicamente, el objetivo estratégico N.º 12 se formula para “aumentar la satisfacción del empleador por los profesionales egresados, de acuerdo con el perfil de egreso, conforme a la doctrina institucional. Este objetivo representa el compromiso de la Escuela con la mejora continua de la calidad del proceso educativo y pretende verificar la efectividad de la educación militar del instituto en relación con la satisfacción de sus alumnos, egresados, el Ejército y la sociedad en general, actualizando su malla curricular de acuerdo con las necesidades de la institución empleadora (Ejército de Chile).

#### **8.2.3.1 Procedimiento de Innovación Curricular de la Escuela de Suboficiales.**

La innovación curricular es un proceso de aseguramiento de la calidad que comprende la transformación del currículo en cuanto a su rediseño, ajustes o complementaciones de los programas que lo componen, basado en un proceso de evaluación e investigación que sustente la calidad y la pertinencia de estas adecuaciones.

En lo que concierne a la Escuela de Suboficiales, este procedimiento se radica en la Jefatura de Estudios, específicamente en el Departamento de Gestión Académica (DEGAC), quedando a cargo del personal de apoyo docente del área de planificación y programación curricular, en colaboración con el de evaluación y análisis del currículo, lo cual aparece refrendado en el respectivo proceso de gestión.

En este sentido, este procedimiento tiene su génesis en tres ámbitos. Uno es la disposición del escalón superior sobre cambios a aplicar en el programa curricular de uno o más unidades de aprendizaje. En segundo lugar, los cambios que surgen de los procesos de evaluación y análisis realizados por los encargados de unidades de aprendizaje y por los profesores de éstas. En tercer lugar, como resultado de procesos de investigación realizados por quienes aspiran a ser profesores de una determinada unidad de aprendizaje. En cualquiera de los tres ámbitos mencionados anteriormente, la información emanada de estos procesos debe ser centralizada por el encargado de unidad de aprendizaje y presentada al área de Planificación y Programación Curricular dependiente del DEGAC.

#### 8.2.3.2 Conclusiones.

##### - Fortalezas.

1. La Escuela ha sostenido adecuadamente el desarrollo de procedimientos sistemáticos para la innovación curricular, basados en la reglamentación vigente lo que permite evaluar y ajustar la pertinencia de los perfiles de egreso de las carreras de Suboficial de Ejército y Suboficial de Banda en relación directa con las necesidades de formación de capital humano del empleador directo que es el Ejército de Chile.
2. La Escuela realiza periódicamente el proceso de seguimiento a egresados a los 9 y 22 meses. Esto nos permite obtener información relevante sobre los titulados referente a la formación recibida y su inserción laboral y además el instrumento le consulta al empleador sobre el perfil de egreso y las competencias del titulado. Esta información nos permite mantener actualizados los planes de estudios de acuerdo con las necesidades del empleador.

Según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los docentes, el resultado obtenido en este criterio fue de un 74,00% de 100%. Además, la comisión de autoevaluación de docencia de pregrado no detectó debilidades en este criterio.

- **Debilidades.**

El grado de satisfacción de la encuesta de autoevaluación aplicada a los docentes, en el criterio de innovación curricular, tuvo un promedio de 74,00%. Indagando esta situación, se detectó una falta de socialización de los procedimientos de innovación curricular con los docentes, para solucionar esta situación, se determinó como tarea en el Plan de Mejora de Corto Plazo, realizar una campaña de socialización y apropiación de los procedimientos de innovación curricular por parte de los docentes.

## Dimensión II. Docentes.

### 8.2.4 Criterio 4. Dotación.

La misión del personal docente es impartir conocimientos, guiar a los alumnos y participar en forma directa en el proceso de enseñanza aprendizaje, mediante la aplicación de técnicas pedagógicas y de investigación científica, con el fin de satisfacer las necesidades educacionales del personal.

La Escuela cuenta con un procedimiento de vinculación docente que asegura la provisión, disponibilidad y calidad de su cuerpo de profesores. Dicha política considera: reclutamiento, selección, contratación, evaluación y desarrollo.

**Tabla Nº 33** Dotación Docentes Últimos 05 años

Año	Profesores Militares		Profesores	Total
	Oficiales	Suboficiales	Civiles	
<b>2017</b>	17	69	26	112
<b>2018</b>	31	67	45	143
<b>2019</b>	31	56	54	141
<b>2020</b>	21	59	46	126
<b>2021</b>	12	47	42	101

*Fuente: JEFEST*

#### 8.2.4.1 Profesores Militares.

Aquellos nombrados para desempeñar funciones docentes, los que deberán nombrarse prioritariamente en las asignaturas en las cuales tengan título de Profesor Militar de Escuela. Sólo en casos excepcionales, podrán nombrarse en otras asignaturas.

#### **8.2.4.2 Profesores Civiles.**

Aquellos nombrados para desempeñar funciones docentes los que pueden cumplir funciones 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.

#### **8.2.4.3 Procedimiento de Reclutamiento y Selección de los Profesores Militares.**

Los institutos de manera descentralizada difundirán con la suficiente antelación la oferta académica para profesores de aula, considerando entre otras variables las siguientes: unidad de aprendizaje (asignatura), cantidad de horas, período, perfil del profesor.

El público objetivo deberá ser tanto de la propia escuela como externo a ellas, entendiéndose este último procedimiento, como el que otorgue la oportunidad para reclutar y postular a la mayor cantidad de profesores militares de distintas unidades u organismos del Ejército.

En la Escuela de Suboficiales existe una matriz de idoneidad para seleccionar al profesor, utilizando para ello las variables definidas en el proceso de selección y su valoración asignada, tomando como base los requisitos de postulación, los que deberán mantenerse disponibles para ser revisados, entre otros, por cualquiera de los postulantes.

#### **8.2.4.4 Procedimiento de Reclutamiento y Selección de los Profesores Civiles.**

El personal civil contratado o nombrado “a contrata” para ejercer labores docentes en la Escuela de Suboficiales se denominará profesor civil. En este sentido, la Escuela de Suboficiales remite de acuerdo con lo que disponga la División de Educación del Ejército (DIVEDUC), la oferta académica para profesores civiles, considerando entre otras variables las siguientes: asignatura o cargo, cantidad de horas y perfil del profesor.

Con dichos antecedentes, la DIVEDUC planifica y ejecuta un concurso público centralizado, difundiénolo a través de la prensa, con las coordinaciones para que las postulaciones se hagan a través de una plataforma tecnológica, evitando tener que recibir los currículums vitae de manera física.

Los profesores civiles que postulen a ingresar a la Institución deberán hacerlo a través del llamado a concurso público. Solo se podrá hacer uso de las bases de datos internas en segunda prioridad y cuando no sea factible seleccionarlos bajo el procedimiento indicado.

El público objetivo deberá ser la comunidad académica tanto interna del Ejército como externa a la Institución, con el propósito de conformar una amplia base de reclutamiento que optimice el proceso de selección posterior.

Evaluación del desempeño docente (EDD). Evaluación de los procesos metodológicos que desarrolla la Escuela De Suboficiales, a partir de la información obtenida en el proceso de evaluación docente, de acuerdo con el MAED - 10001, "Manual, evaluación del desempeño docente de profesores de aula y/o terreno", edición 2019. (Anexo 27) y con el Libro II "Del profesor" (Anexo 28).

#### **8.2.4.5 Conclusiones.**

##### **- Fortalezas.**

1. La Escuela de Suboficiales cuenta con una dotación apropiada en número y cualificaciones de acuerdo con la idoneidad docente para desarrollar de manera eficiente las clases regulares que se desarrollan de lunes a viernes y las actividades de reforzamiento académico para los alumnos deficitarios, las que se realizan los días sábado.

2. Existe una baja rotación de profesores civiles lo que permite que tengan un mayor conocimiento del modelo pedagógico, la reglamentación, procesos y procedimientos vigentes.
3. Los profesores militares, al ser de planta de la Institución, tienen una disponibilidad de tiempo fuera del horario de clase para atender dudas y consultas de los alumnos.
4. La experiencia laboral de los profesores militares, tanto Oficiales como Suboficiales adquirida en sus recientes destinaciones laborales dentro del Ejército y que se incorporan a la Escuela de Suboficiales de planta y como docentes, permite entregar las competencias actualizadas sobre la disciplina, experiencia y sobre su futuro campo laboral.

Existe un nivel de satisfacción con la dotación de docentes de la Escuela, según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con la dotación de docentes tuvo un promedio de 81,04% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos. Los egresados evaluaron este criterio con un 5,95 de 7,00.

- **Debilidades.**

La comisión de autoevaluación de docencia de pregrado identificó que no existía un procedimiento de jerarquización académica. Para solucionar esta debilidad y de acuerdo con el plan de mejora inmediata, la Jefatura de Estudios elaboró un instructivo de jerarquización académica el segundo semestre de 2021. El proceso de jerarquización académica a los profesores comenzará el mes de septiembre del año 2022.

## Dimensión II. Docentes.

### 8.2.5 Criterio 5. Calificación.

La Escuela ha definido los perfiles docentes que están relacionados con las actividades curriculares de formación militar y formación general. Para las actividades de formación militar, el perfil es contar con Oficiales y Suboficiales con experiencia, adquirida en sus recientes destinaciones laborales dentro del Ejército y que se incorporan a la Escuela de Suboficiales de planta y como docentes, permitiendo entregar una visión actualizada sobre la disciplina y profesión a los alumnos. Referente a los profesores civiles, al momento de su incorporación, estos deben contar con la experiencia y formación requerida para las unidades de aprendizaje a impartir.

En la siguiente tabla se detalla la formación de los docentes de la Escuela donde se indica el nivel de formación y tipo de contrato, dada la formación técnica profesional de las carreras, la mayoría de los docentes cumple con el requisito de tener formación técnica y profesional y experiencia relevante en las disciplinas a impartir.

**Tabla N.º 34** Calificación de los docentes (2017-2021).

Nivel de formación	2017	2018	2019	2020	2021
Doctorado		1	1	1	1
Magíster	28	32	36	30	26
Licenciatura	5	11	13	13	10
Profesional (sin licenciatura)	6	10	14	11	2
Técnico	72	88	77	71	82
Sin título	1	2	1	1	1
<b>Por tipo de contrato:</b>	<b>112</b>	<b>143</b>	<b>141</b>	<b>126</b>	<b>121</b>
Indefinido	67	76	69	69	47
Contrata	45	67	72	57	74
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>143</b>	<b>141</b>	<b>126</b>	<b>121</b>

Fuente: JEFEST

Dentro de la política de capacitación se realizan diferentes actividades de las cuales podemos mencionar seminarios de perfeccionamiento docente y cursos de capacitación

pedagógica, ambos con el fin de entregar las herramientas requeridas por los docentes para ejercer la función educativa en el instituto.

#### **8.2.5.1 Formación Docente**

Se refiere a las políticas y procedimientos planeados para preparar a potenciales profesores dentro de los ámbitos del conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades, cada uno necesario para cumplir sus labores eficazmente en la sala de clases.

La educación de calidad requiere de actores comprometidos que además de poseer dominio de su especialidad, faciliten la adquisición de los aprendizajes esperados por parte de los estudiantes.

##### **- Perfeccionamiento docente**

En consecuencia, “perfeccionamiento” conlleva un proceso de mejora para alcanzar el mayor grado de perfección, o bien, hacer a alguien hábil, apto o capaz para una cosa determinada, por lo tanto, será lograr que los profesores comprendan el proceso de enseñanza-aprendizaje y cuenten con las herramientas docentes necesarias para fortalecer su práctica docente. La operacionalización del perfeccionamiento docente requiere de una planificación de largo plazo, que considere al menos de los siguientes aspectos, Cursos de Especialidad Área Académica, Programa Apoyo a la Docencia (PAD) y Acompañamiento Docente en Aula.

En este contexto, para apoyar y reforzar la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje, la Escuela de Suboficiales realiza el acompañamiento al docente en aula, con “observaciones de clases”, de acuerdo con un estándar, que considera los cuatro pilares de la educación: saber, saber hacer, saber ser y saber convivir. En este contexto, se fortalecen las competencias docentes de la didáctica de la especialidad y que queda registrado finalmente, en la evaluación docente.

En la Escuela de Suboficiales, producto de los resultados y análisis de la evaluación anual del desempeño de los docentes, se identifican debilidades y fortalezas, que permiten establecer las medidas remediales que optimicen las conductas observadas en el aula y adquieran por medio de ellas, nuevas capacidades docentes, originándose de esta forma un proceso permanente de “Formación Continua”, que considera la actualización y el perfeccionamiento de los docentes civiles y militares.

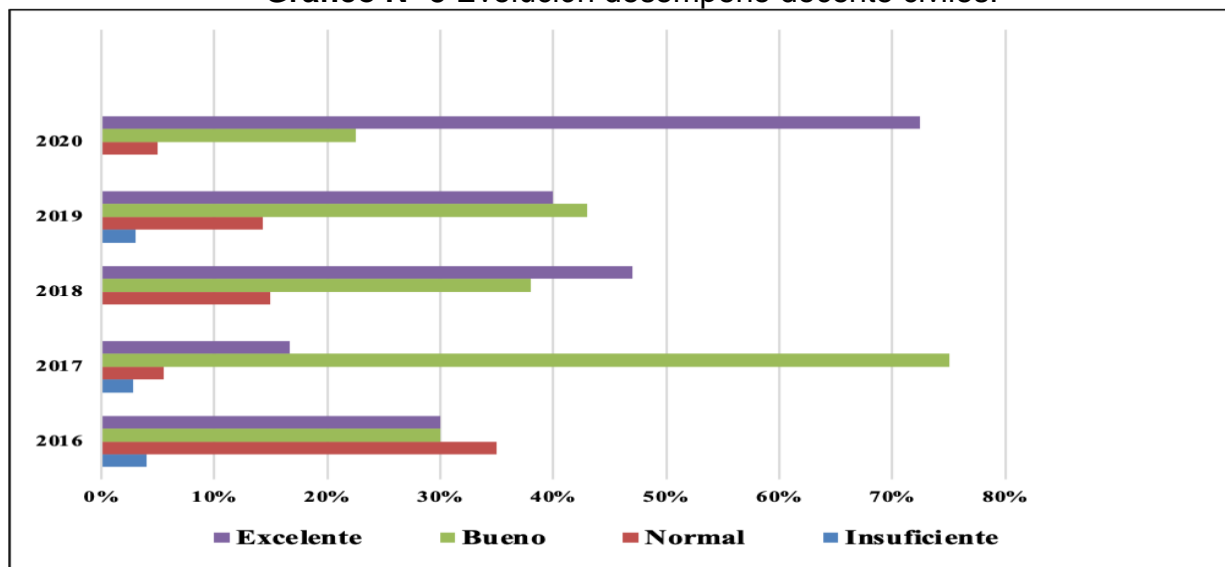
### 8.2.5.2 Resultados Evaluación del Desempeño Docente (EDD).

#### - Informe de Evaluación del Cuerpo Docente

	2016	2017	2018	2019	2020
N.º de Cursos realizados por el Instituto cada año.	06	07	07	07	07
N.º Total de profesores que realizaron clases cada año.	115	118	85	111	118
N.º de Profesores Evaluados Durante El Año.	114	118	82	80	118

### Evolución del Desempeño Docente Profesores Civiles

Gráfico N° 5 Evolución desempeño docente civiles.



Fuente: Elaboración propia DEPAC

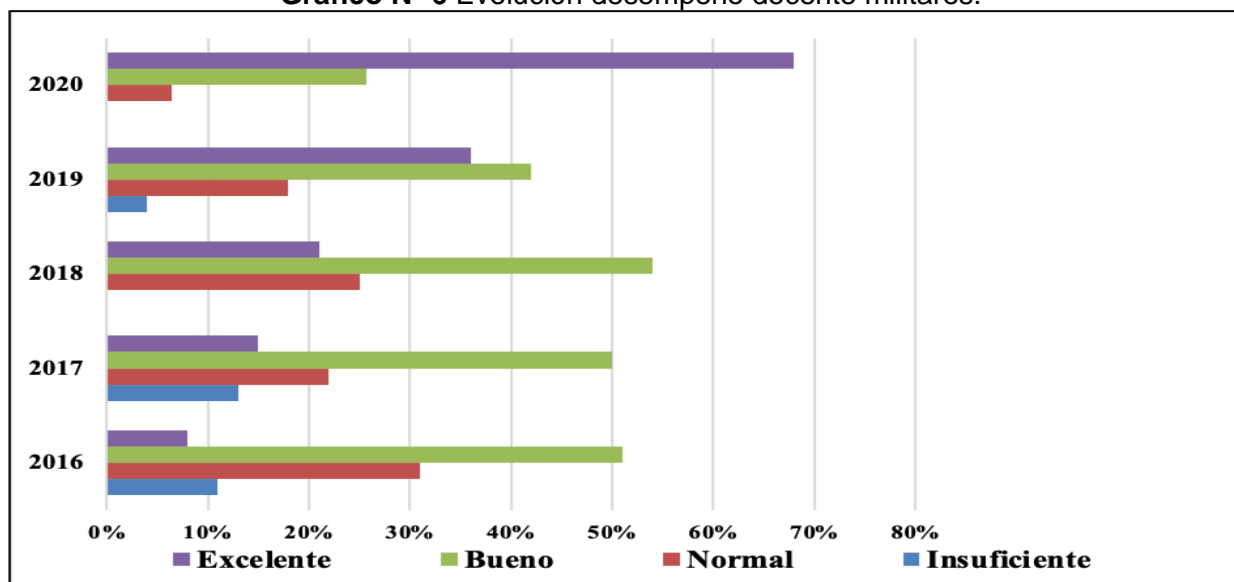
- **Análisis de los datos.**

A partir de los resultados recopilados en el gráfico anterior, se observa lo siguiente:

- El nivel de desempeño insuficiente se ha mantenido en un nivel bajo durante los cinco años. Lo anterior en gran medida, producto que los profesores civiles ya poseen una formación pedagógica de base, lo que les entrega herramientas para desenvolverse de mejor manera a la hora de impartir sus clases.
- Con respecto al nivel de desempeño normal (aprobado), se observa que ha disminuido para dar lugar a los niveles bueno y excelente, que aumentaron y se han mantenido en porcentaje durante los últimos dos años. Lo anterior refleja que el proceso de evaluación docente y sobre todo la instancia de retroalimentación, son fundamentales para generar mejoras continuas en las dinámicas de aula.

### **Evolución del Desempeño Docente Profesores Militares**

**Gráfico N° 6** Evolución desempeño docente militares.



Fuente: Elaboración propia DEPAC.

### - **Análisis de los Datos.**

A partir de los resultados recopilados en el gráfico anterior, se observa lo siguiente:

- El nivel de desempeño insuficiente se ha mantenido en un nivel bajo durante los cinco años. Lo anterior, producto del perfeccionamiento pedagógico que está a disposición del personal militar, para adquirir herramientas y desarrollar competencias, las cuales se verán reflejadas en un buen desempeño al momento de impartir una clase.
- Con respecto al nivel de desempeño normal (aprobado), se observa una curva de descenso producto del aumento de los niveles de desempeño bueno y excelente. Lo anterior y al igual que en el punto tratado al inicio, se produce principalmente por las instancias que se han generado con el objetivo de mantener una constante mejora continua.

#### **8.2.5.3 Área de Evaluación del Desempeño y Mejoramiento Docente.**

El propósito fundamental del área de evaluación del desempeño docente es asesorar al Jefe de Estudios en la planificación, coordinación, e implementación de los procesos de evaluación del desempeño docente en los diferentes cursos que ofrece la Escuela de Suboficiales y proponer acciones remediales para el mejoramiento de la docencia, conforme a la normativa vigente.

El proceso de evaluación docente se inicia con la entrega de directrices y orientaciones de parte de la JEFEST en el seminario inicial docente. Espacio diseñado para conducir la mirada docente a los desafíos educativos que como organización se plantean y además recoger las inquietudes y necesidades que puedan plantear los docentes, siendo así un espacio privilegiado para el trabajo colaborativo y proyectivo del año militar docente. Se intenta informar y formar en los temas educativos que sean relevantes conforme a los resultados obtenidos en los procesos anteriores y retos futuros.

Se elabora un proceso de diseño informático en que se deben asignar los profesores, los agentes evaluadores y las encuestas, posteriormente se validan y se traspasan para disponer que los diferentes agentes educativos administren los instrumentos de evaluación con el monitoreo permanente del equipo de EDD. Se consideran 5 instrumentos con 5 agentes educativos:

**Tabla N° 34** Agente e instrumento de evaluación

Agente	Instrumento
Docente	Autoevaluación
Alumnos	Pauta de observación
Jefe de curso (administrativa)	Pauta de observación
Asesor supervisión docente (aula y o terreno)	Pauta de observación
Asesor supervisión docente (administrativa)	Pauta de observación

*Fuente: Elaboración propia DEPAAC*

Luego de efectuar el proceso de supervisión docente, los docentes son retroalimentados, a excepción de los alumnos, que se hace al final del período, mediante un informe individual que sintetiza toda la información y categoriza el nivel de desempeño del docente. Cabe señalar que el modelo de evaluación docente presenta un foco eminentemente formativo de modo que durante el año se planifican academias y jornadas de perfeccionamiento con la finalidad de acompañar a cada profesor y potenciar sus competencias.

El equipo de EDD, gestiona que los diferentes agentes realicen las evaluaciones en los plazos establecidos y sistematiza la información para retroalimentar a los profesores e informar al escalón superior los resultados obtenidos. Lo anterior refleja que el proceso de evaluación docente y sobre todo las instancias de retroalimentación, han sido aplicadas de manera efectiva, generando mejoras continuas en las dinámicas del aula.

#### 8.2.5.4 Conclusiones.

##### - Fortalezas.

1. La Escuela ha definido los perfiles docentes que están relacionados con las actividades curriculares de formación militar y formación general. Para las actividades de formación militar, el perfil es contar con Oficiales y Suboficiales con experiencia, adquirida en sus recientes destinaciones laborales dentro del Ejército y que se incorporan a la Escuela de Suboficiales de planta y como docentes, permitiendo entregar una visión actualizada sobre la disciplina y profesión a los alumnos. Referente a los profesores civiles, al momento de su incorporación, estos deben contar con la experiencia y formación requerida para las unidades de aprendizaje a impartir.
2. Dentro de la política de capacitación, se realizan las siguientes acciones:
  - Un seminario de perfeccionamiento docente, sobre diferentes temáticas educativas que realiza todos los años en el mes de marzo, para profesores civiles y militares.
  - Un curso de capacitación pedagógica para obtener la especialización de profesor militar de Escuela, el cual se realiza todos los años y es administrado y ejecutado por la División Educación del Ejército.
3. Existe un área de evaluación del desempeño y mejoramiento docente, donde se evalúa a los profesores en cuatro dimensiones:
  - Diseño de la enseñanza para el aprendizaje
  - Cooperación y confianza en el quehacer del aula y/o terreno
  - Efectividad de la gestión de aula y/o terreno
  - Compromiso académico profesional
4. Los profesores militares de la Escuela compatibilizan sus funciones militares con sus funciones docentes, dentro del sistema de Calificaciones del Ejército, por el hecho de realizar funciones de docencia en la Escuela, tienen una bonificación de

puntaje adicional en su evaluación como militar para su proceso de evaluación dentro de su carrera.

5. Existe un nivel de satisfacción con la calificación de los docentes de la Escuela, según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con la calificación de los docentes tuvo un promedio de 91,91% de 100% entre los alumnos y los docentes.

- **Debilidades.**

La comisión de autoevaluación no detectó debilidades en este criterio.

### **Dimensión III. Resultados.**

#### **8.2.6 Criterio 6. Progresión.**

La Escuela tiene mecanismos e indicadores apropiados, que le permiten el análisis sistemático de los diversos factores que componen el desarrollo del Plan de Estudios, que permiten incorporar acciones de mejoramiento, aportando mecanismos para asegurar una adecuada progresión de los estudiantes y se ven reflejados en la baja tasa de deserción, alta tasa de retención (promedio de 92%), tasa de titulación (promedio 88%), existencia de consultorías para las asignaturas críticas como Matemáticas, Técnicas de la comunicación, Documentación y Topografía.

##### **8.2.6.1 Mecanismos para Evaluación de los Aprendizajes.**

En relación con los mecanismos de gestión que el Escuela pone en ejecución para cautelar la eficiencia y la eficacia de los resultados, se pueden mencionar, el control del cumplimiento a los horarios de clases, control de evaluaciones en forma semanal, revisión del porcentaje de las calificaciones ingresadas en el sistema (SIGED), elaboración de un calendario de evaluaciones, control de asistencia de alumnos a clases, control de la ejecución de las actividades académicas programadas en función de los cronogramas de actividades por nivel y la revisión de los libros de clases, semanalmente.

##### **8.2.6.2 Unidades de Aprendizaje Críticas.**

Las carreras dictadas por la Escuela de Suboficiales estructuran su currículo en el cual se establece que los cursos se organizan en Diagramas Modulares, los que se componen en ejes, módulos y unidades de aprendizaje. Así también, se puede presentar su organización en mallas curriculares, estructuradas en períodos temporales (semestres).

En esta diagramación de los cursos, existen unidades de aprendizaje denominadas críticas, las que son de suma importancia para el logro del perfil de egreso, que sustentan el desarrollo de otras unidades de aprendizaje y que requieren de la aplicación de

actividades de reforzamiento y nivelación, para asegurar el cumplimiento de las competencias de egreso por parte de todos los alumnos.

- **Para la carrera de Suboficial de Ejército, las unidades de aprendizaje críticas son las siguientes.**

**Tabla Nº 35** Unidades de Aprendizaje Críticas Suboficial de Ejército.

UNIDAD DE APRENDIZAJE	FUNDAMENTACIÓN
Combate	Tiene relación con la instrucción militar como combatiente básico y con el desarrollo de las HBCs, necesarias para continuar con la carrera militar.
Acondicionamiento Físico Militar	Esta unidad de aprendizaje se relaciona directamente con la capacidad de combate y la capacidad de operación del militar como tal.
Metodología de la Instrucción	Se relaciona directamente con la competencia de instructor, que se desarrolla durante el curso, constituyendo uno de los pilares para que los alumnos adquieran experiencia.
Operaciones Militares	Se relaciona directamente con la función planificación que debe desarrollar el Comandante de Pequeña Unidad.
Bases Conceptuales Profesión Militar	Esta unidad de aprendizaje constituye la base ético – valórica y doctrinaria del futuro Suboficial de Ejército, puesto que constituye la esencia del ser militar y de su futura formación ética y en liderazgo.
Matemática	Es una de las unidades de aprendizaje más importantes. No solo contribuye el desarrollo de habilidades matemáticas y de resolución de problemas, sino también, es la base que sustenta unidades de aprendizaje como Topografía y Administración Militar.
Técnicas de la Comunicación	No solo contribuye el desarrollo de habilidades de lenguaje y comunicación, fundamentales para el cumplimiento de todas las competencias de egreso del curso, sino también, es la base para unidades de aprendizaje como Metodología de la Instrucción, Administración de Servicios Guarnicionales, Redacción Militar y sobre todo para Liderazgo.

- **Para la carrera de Suboficial de Banda, las unidades de aprendizaje críticas son las siguientes.**

**Tabla Nº 36** Unidades de Aprendizaje Críticas Suboficial de Ejército de Banda.

UNIDAD DE APRENDIZAJE	FUNDAMENTACIÓN
Combate	Tiene relación con la instrucción militar como combatiente básico y con el desarrollo de las HBCs, necesarias para continuar con la carrera militar.
Acondicionamiento Físico Militar	Esta unidad de aprendizaje se relaciona directamente con la capacidad de combate y la capacidad de operación del militar como tal.
Estudio del instrumento	Fundamental para el alumno, puesto que en ella se aprenden y perfeccionan las técnicas de interpretación de los respectivos instrumentos, posibilitando que el alumno logre convertirse al cabo de los dos años de formación en un músico instrumentista en un nivel básico. Además, se relaciona con conjunto instrumental.
Lectura y práctica auditiva	Tiene relación con la formación de lenguaje musical que contempla así mismo la teoría y la audio - perceptiva sustentando con ello la calidad de su labor como músico e instrumentista que interpreta una melodía con un instrumento específico.
Armonía	Relevante para la formación de un músico instrumentista, entrega los conocimientos respecto a la estructura de la música en cuanto a la formación y articulación de acordes que se suceden. Su relación con el lenguaje musical es vital, para el desarrollo del solfeo melódico y el reconocimiento auditivo de acordes.

Es importante mencionar, que estas unidades de aprendizaje críticas se encuentran directamente relacionadas con la programación curricular de cada curso.

### 8.2.6.3 Indicadores de Progresión Académica.

El promedio de las tasa de retención consolidada de la Escuela de Suboficiales de los últimos años fue de un 92%, esto refleja niveles bastante altos en comparación con otras escuelas matrices (Escuela de Grumetes de la Armada y Escuela de Especialidades de la Fuerza Aérea) y con otros Centros de Formación Técnica, donde el promedio para el año 2020 fue de 66,2%, esto se debe al proceso de selección, al acompañamiento durante su proceso formativo, las tutorías y la gran cantidad de beneficios con que cuentan los alumnos durante su proceso formativo en la Escuela, lo que permite mantener estos resultados en el tiempo, asegurando su titulación oportuna y su inserción laboral la que se produce de inmediato al momento de egresar.

**Tabla Nº 37** Cuadro Tasa de Retención.

<b>CARRERA SUBOFICIAL DE EJÉRCITO</b>				<b>CARRERA SUBOFICIAL DE BANDA</b>			
2016	446	478	93 %	2015	31	33	94 %
2017	467	495	94 %	2017	33	33	100 %
2018	425	474	90 %	2019	26	32	81 %
2019	519	565	92 %	<b>RETENCIÓN PRIMER AÑO</b>			<b>92 %</b>
2020	616	680	91 %	<b>PROMEDIO INSTITUCIONAL</b>			<b>92 %</b>
<b>TRETENCIÓN PRIMER AÑO</b>			<b>92 %</b>				
<b>SISTEMA CFT NACIONAL</b>			<b>66,2 %</b>				

CARRERA SUBOFICIAL DE EJÉRCITO				CARRERA SUBOFICIAL DE BANDA			
2016	723	810	89 %	2016	29	33	88 %
2017	416	448	93 %	2018	31	33	94 %
2018	440	495	89 %	2020	25	32	78 %
2019	403	474	85 %	<b>TITULACION OPORTUNA</b>			<b>87 %</b>
2020	489	565	87 %				
<b>TITULACION OPORTUNA</b>			<b>89 %</b>				
<b>PROMEDIO INSTITUCIONAL</b>							<b>88 %</b>

*Fuente: Elaboración propia. DEPAC*

En relación con la deserción, la Jefatura de Estudios de la Escuela realizó una investigación sobre las causas de baja voluntaria de los alumnos, durante el primer semestre de 2019. Este estudio fue actualizado por el Departamento de Gestión Académica durante 2020. Postula tres grandes causas de baja de los alumnos: aquellas derivadas del régimen interno (experiencia de internado), las que se relacionan con la vocación militar y las relacionadas pérdidas de expectativas (expectativas no cumplidas). Se elaboró sobre la base de encuestas que se aplican a los alumnos que solicitan su baja voluntaria.

#### 8.2.6.4 Conclusiones.

##### - Fortalezas.

La Escuela cuenta con mecanismos e indicadores apropiados que le permiten el análisis sistemático de los diversos factores que componen el desarrollo del Plan de Estudios. Estos mecanismos permiten incorporar acciones de mejoramiento, aportando acciones para asegurar una adecuada progresión de los estudiantes.

1. En la última cohorte, la tasa de retención se ubicó en un 92% para el período 2017-2021. Esto refleja niveles bastante altos en comparación con otras escuelas matrices (Escuela de Grumetes de la Armada y Escuela de Especialidades de la Fuerza Aérea) y con otros Centros de Formación Técnica públicos y privados. La tasa de titulación oportuna fue de 88% para el período 2017-2021.
2. Para apoyar la progresión de los alumnos, se realizan consultorías voluntarias en la semana, fuera del horario de clases y tutorías obligatorias los días sábado, en las unidades de aprendizaje críticas como Matemáticas, Técnicas de la Comunicación, Documentación y Topografía.
3. Teniendo en cuenta que en la progresión de un alumno influyen tanto factores académicos, económicos y familiares, existen los siguientes subsidios en apoyo del alumno y/o su grupo familiar, adicional a la beca integral (matrícula, arancel, alojamiento, alimentación, vestimenta) que reciben: Subsidio económico: aporte que realiza la institución sin reembolso para ayudar a los requerimientos de urgencia, tales como: enfermedades y accidentes, situaciones complejas de familiares directos, tales como: fallecimiento, canasta familiar, entre otros. Subsidio oftalmológico: compra y entrega de lentes para alumnos que lo requieran. Subsidio farmacológico: compra de remedios que no estén disponibles en enfermería. Estos beneficios se tramitan directamente con la asistente social, son validados por el Subdirector y autorizados por el Director.
4. Existe un nivel de satisfacción con la progresión académica según los datos obtenidos de la encuesta de autoevaluación aplicada a los diferentes estamentos, donde el porcentaje de satisfacción con la progresión tuvo un promedio de 86,24% de 100% entre los alumnos, docentes y directivos-administrativos.

- **Debilidades.**

La comisión de autoevaluación de docencia de pregrado no detectó debilidades en este criterio.

### Dimensión III. Resultados.

#### 8.2.7 Criterio 7. Inserción Laboral.

Dadas las características de la formación que realiza la Escuela de Suboficiales y debido a que es la única instancia de formación de Suboficiales para del Ejército, la inserción laboral de los egresados de la Escuela es del 100%, al primer año.

En este sentido, los egresados tienen asegurados una plaza como personal de planta del Ejército, siendo esta la razón por la cual el proceso de admisión tiene particularidades diferentes a las demás instituciones de Educación superior, de carácter civil.

Teniendo presente lo recién mencionado, los titulados comienzan una carrera profesional que se puede extender hasta los 35 años en el Ejército, lo que significa contar con una remuneración asegurada por dicho lapso, la que se puede ver incrementada por distintas asignaciones que más adelante se detallarán.

Producto de lo anterior, la escala de sueldos a los que los titulados pueden acceder a lo largo de su permanencia en el Ejército, es la que se muestra en la siguiente tabla, monto que anualmente se ve incrementado por los reajustes año a año se realizan en la administración pública.

**Tabla N.º 37.** Sueldos de los titulados a lo largo de su carrera.

Grado	Años después de egresado	Sueldo bruto
Cabo	-.-	600.975
Cabo 2º	3	\$716.334
Cabo 1º	9	\$829.212
Sargento 2º	15	\$946.770
Sargento 1º	20	\$1.257.772
Suboficial	25	\$1.517.177
Suboficial Mayor	28	\$1.796.984

*Fuente: División de Personal del Ejército*

Como una forma de incentivar el perfeccionamiento y la preparación profesional, y de acuerdo con lo señalado precedentemente, la carrera y desempeño profesional ofrece a

los titulados oportunidades diversas formas en que el sueldo que perciben se ve incrementado, favoreciendo la movilidad social y el pleno desarrollo personal y profesional.

### **8.2.7.1 Asignaciones Económicas**

#### **- Especialidad secundaria<sup>36</sup>**

Asignación que se entrega al titulado que ha cursado y aprobado un curso de especialización afín a su desempeño, con una asignación de una 35% de su sueldo base. Esta asignación puede ser percibida hasta un máximo de dos especialidades, lo que equivale a un 70% de su sueldo.

#### **- Asignación por Zona.**

Debido a que una vez titulados, y después de haberse especializado en la respectiva Arma o Servicio, todos los egresados se incorporan a las diferentes unidades, lo que significa que su desempeño puede llevarse a cabo a lo largo del país, por lo cual perciben un aumento porcentual en su remuneración mensual, cuyo porcentaje dependerá de las condiciones de aislamiento o lejanía de la capital.

#### **- Asignación por Trienios.**

Es un beneficio porcentual que se otorga al funcionario cada vez que compute 3 años de servicio válidos para este efecto, gozarán de trienios calculados sobre el sueldo en posesión con los siguientes porcentajes: ocho por ciento para el primero, cuatro por ciento para el segundo y tercero, tres por ciento para los trienios cuarto al séptimo y dos por ciento para los restantes.

---

<sup>36</sup> Se refiera cursos de especialidades orientadas a las operaciones militares tales como: comando, paracaidista, montaña, combatiente especial, buzo táctico, instructor de educación física, inteligencia, guerra electrónica.

### **8.2.7.2 Beneficios Durante la Carrera Militar.**

#### **- Vivienda Fiscal.**

Inmueble solicitado por el personal militar y que, en virtud de una destinación, pueda postular a vivienda fiscal presentando un estado civil casado o con una carga familiar debidamente reconocida, este personal postula en virtud de un puntaje asignado.

El caso de los titulados que son solteros y que son destinados a desempeñarse en un lugar diferente a su ciudad de origen, se le asigna una habitación en el pabellón de solteros con acceso a alimentación y espacios para su esparcimiento.

#### **- Pasajes y fletes.**

Beneficio para el personal militar y su núcleo familiar, el que se tramita a través de la oficina de personal para la compra de pasajes y fletes, nacional e internacional por motivo de destinación laboral, comisiones de servicio en el extranjero.

#### **- Almacén Militar.**

El que provee de vestimenta y equipos para la reposición del ajuar, cambios de vestuario, compras personales por cambio de tallas, desgaste entre otras, donde el personal recibe todos los años una asignación fiscal para este ítem

#### **- Centros Recreacionales.**

Beneficio para personal militar que entrega alternativas de descanso, recreación y distracción al personal de la Institución y su grupo familiar, en instalaciones ubicadas en distintos puntos del país.

- **Convenios.**

Acuerdo realizado por la Institución con distintas asociaciones o empresas, en beneficio del personal donde encontramos por ejemplo los siguientes ámbitos como lo son, seguros, educación, hotelería y restaurantes, telefonía móvil, entidades financieras, gimnasios, funerarias y cementerios, corredoras de propiedades etc.

- **Información y apoyo para familiares del personal en operaciones de paz.**

Consiste en una oficina responsable de centralizar y coordinar con los estamentos intra y extrainstitucionales que concurren en apoyo de las familias del personal, comisionado en operaciones de paz. Apoya, orienta e informa al grupo familiar y remite la correspondencia, vía valija diplomática.

- **Oficina de asistencia ante el deceso.**

La Oficina de Asistencia Ante el Deceso (OAAD), presta atención permanente y sistematizada ante la pérdida de un ser querido, a todo el personal militar en servicio activo, condición de retiro y su grupo familiar, entregando asesoría en los trámites legales (Registro Civil), beneficios económicos, institucionales y servicios funerarios generales.

- **Residencias Universitarias.**

Estas dependencias están destinadas a los hijos del personal en servicio activo que realizan sus estudios en Santiago, mientras su cumplan funciones en regiones o en el extranjero.

- **Red de Salud del Ejército.**

Para el personal activo, en condición de retiro y sus cargas legales, el que contempla la atención medica integral, en los diferentes servicios de salud del ejercito a lo largo de todo Chile.

De esta forma la Escuela por medio del Ejército colabora con la movilidad social para sus titulados, que son jóvenes que provienen de todo Chile, hombres y mujeres comprometidos con el desarrollo del país, con un sello de servicio público que ingresaron a la carrera militar, para aportar al desarrollo del país, insertándose laboralmente en el Ejército, el que a través de su carrera funcionaria le garantiza variadas oportunidades de desarrollo laboral, económico, personal y familiar.

### **8.2.7.3 Conclusiones.**

#### **- Fortalezas**

1. Dadas las características de la formación que realiza la Escuela de Suboficiales la inserción laboral de los egresados de la Escuela es del 100% al primer año de egreso. En este sentido, los egresados tienen asegurada una plaza como personal de planta del Ejército, siendo esta la razón por la cual el proceso de admisión tiene particularidades diferentes a las demás instituciones de educación superior de carácter civil.
2. Teniendo presente lo recién mencionado, los titulados comienzan una carrera profesional que se puede extender hasta los 35 años de servicio en el Ejército, lo que significa contar con una remuneración progresiva en base a los ascensos y grados obtenidos.
3. Los egresados y egresadas de la Escuela de Suboficiales, al momento de ingresar al mercado laboral en el Ejército de Chile, en igualdad de grado, cargo y responsabilidades, perciben los mismos ingresos, no existiendo una brecha salarial lo que promueva la equidad de género.

#### **- Debilidades.**

La comisión de autoevaluación no detectó debilidades en este criterio.

- **Dimensión III. Resultados.**

**8.2.8 Criterio 8. Seguimiento de Titulado.**

Se refiere a la mantención de vínculos con los titulados que retroalimentan el proyecto institucional.

**Fotografía N° 02** Ceremonia de egreso de Suboficiales año 2019.



Fuente: DEVIM

El Instituto cuenta con procedimientos formales de seguimiento y vinculación con sus titulados para recopilar, sistematizar y analizar la información proveniente de estos, respecto a la formación para el trabajo recibido en este Instituto y de desarrollo profesional evidenciado en el desempeño de sus funciones a lo largo de Chile.

La Escuela cuenta, desde el año 2014, con un proceso de Seguimiento del Egresado, el que consulta la opinión a los titulados y sus empleadores, fundamentalmente sobre el nivel de logro de las competencias de egreso de la carrera. El análisis de esta información permite retroalimentar y efectuar ajustes, si es del caso, a las actividades curriculares consideradas en el Plan de Estudios. Este procedimiento se ha estructurado en dos etapas claves del desenvolvimiento del Suboficial egresado. Este proceso considera además la consulta al empleador, que en el ámbito militar es denominado calificador

directo, y es aquel superior que trabaja día a día con el titulado, quien evidencia las competencias adquiridas y el desempeño del Suboficial en su trabajo diario.

La encuesta busca indagar el grado de satisfacción se aplica al titulado a los 9 meses de su egreso de la Escuela de Suboficiales, cuando se encuentra contratado de planta en el Ejército cursando su especialización en las respectivas Escuelas de las Armas, Servicios y Aviación del Ejército, y a los titulados de Suboficial de Banda a los 22 meses cuando ellos ya se encuentran trabajando en la fuerza terrestre a lo largo de todo el país.

#### **8.2.8.1 Conclusiones.**

##### **- Fortalezas.**

1. La Escuela realiza periódicamente el proceso de seguimiento a egresados a los 9 y 22 meses. Esto nos permite obtener información relevante de los titulados, referente a la formación recibida y su inserción laboral. Además, el instrumento le consulta al empleador sobre el perfil de egreso y las competencias del titulado. Esta información nos permite mantener actualizados los planes de estudio, de acuerdo con las necesidades del empleador.
2. Alta participación en las encuestas de seguimiento de egresados por parte de los egresados de la promoción 2020-2021 (90,12%).
3. Alta participación en las encuestas de seguimiento de egresados por parte de Empleadores (94,12%).

##### **- Debilidades.**

La comisión de autoevaluación no detectó debilidades en este criterio.

## 9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE CORTO PLAZO

<b>ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>								
<b>DIMENSIÓN 1 : Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional</b>								
<b>CRITERIO 3: Capacidad de autorregulación</b>								
<b>OBJETIVO DE MEJORA: Mejorar la organización del Instituto.</b>								
<b>Debilidad</b>	<b>Tareas para la acción de mejora</b>	<b>Indicador de logro</b>	<b>Meta</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de término</b>	<b>Estado de avance</b>
Los procesos del Instituto no se encuentran levantados.	Levantar los procesos del Instituto.	Procesos levantados.	100% de los procesos levantados.	Institucionales	Oficina de Control de Gestión y Riesgos. Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	2022	Marzo 2023	50% de procesos levantados.

<b>ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>								
<b>DIMENSIÓN 2: Administración y Recursos</b>								
<b>CRITERIO 8: Sustentabilidad económico-financiera</b>								
<b>OBJETIVO DE MEJORA: Informar al personal sobre la ejecución presupuestaria del Instituto.</b>								
<b>Debilidad</b>	<b>Tareas para la acción de mejora</b>	<b>Indicador de logro</b>	<b>Meta</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de término</b>	<b>Estado de avance</b>
Bajo conocimiento de la ejecución presupuestaria en el Instituto por parte de los docentes y administrativos.	Realizar una socialización sobre la ejecución presupuestaria con los docentes y administrativos.	Socialización de la ejecución presupuestaria.	Socialización realizada.	Recursos institucionales	Departamento de Finanzas	2023	2023	Actividad planificada para comenzar en marzo de 2023.

## 9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE CORTO PLAZO

ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO								
DIMENSIÓN 1: Carreras								
CRITERIO 3: Innovación de contenidos								
OBJETIVO DE MEJORA: Elaborar un procedimiento de innovación curricular.								
Debilidad	Tareas para la acción de mejora	Indicador de logro	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Estado de avance
Bajo conocimiento del procedimiento de innovación curricular por parte de los docentes.	Realizar una socialización sobre la innovación curricular con los docentes.	Socialización del procedimiento de innovación curricular.	Socialización realizada.	Recursos institucionales	Jefatura de Estudios	2023	2023	Actividad planificada para comenzar en marzo de 2023.

ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO								
DIMENSIÓN 2: Docentes								
CRITERIO 5: Dotación								
OBJETIVO DE MEJORA: Elaborar un procedimiento de jerarquización académica.								
Debilidad	Tareas para la acción de mejora	Indicador de logro	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Estado de avance
Falta de un procedimiento de jerarquización académica.	Elaborar un procedimiento de jerarquización académica.	Procedimiento de jerarquización académica.	Procedimiento de jerarquización académica implementado.	Recursos institucionales	Jefatura de Estudios	2023	2023	Esta debilidad fue superada al 100% a inicios del 2023.

## 9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LARGO PLAZO

ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL								
DIMENSIÓN 1: Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional								
CRITERIO 2: Estructura organizacional								
OBJETIVO DE MEJORA: Mejorar la organización del Instituto.								
Debilidad	Tareas para la acción de mejora	Indicador de logro	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Estado de avance
Existencia de puestos que se encuentran vacantes en la Unidad Administrativa y Logística.	Levantar la solicitud de destinación al Escalón Superior.	Solicitud levantada.	100% del personal requiere la unidad.	Recursos institucionales	Unidad Administrativa y Logística	2022	2026	La unidad tiene una dotación del 71% del personal indicado.

ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL								
DIMENSIÓN 2: Administración y recursos								
CRITERIO 6: Recursos materiales								
OBJETIVO DE MEJORA: Mejorar el bienestar de los alumnos.								
Debilidad	Tareas para la acción de mejora	Indicador de logro	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Estado de avance
Optimizar las condiciones del Instituto para mejorar la satisfacción de los alumnos durante su proceso formativo, incorporando mejoras en los siguientes ámbitos: - Salas de clases para los alumnos de la carrera de	- Construcción de un pabellón con 16 salas de clases.  - Construcción de una sala de banda para clases y	- Confección de las bases y llamado a licitación. - Adjudicación de licitación. - Plazo de ejecución.	Salas de clases entregadas para el uso de los alumnos.	\$1.616.188.266 Financiamiento asignado por el proyecto  Rebolledo para la construcción de 16 salas de clases.  \$256.341.840 Financiamiento asignado por el proyecto	Responsable de la obra: División de Ingenieros del Ejército  Planificación y Control: Director de la Escuela de Suboficiales	2022	2026	Llamado a licitación el 2022.

Suboficial de Ejército. - Sala de banda para clases y ensayo y módulos de estudio de instrumento individual para los alumnos de la carrera de Suboficial de Banda.	ensayo y 3 módulos de estudio de instrumento individual.			Rebolledo para la construcción de una sala de banda para clases y ensayo y 3 módulos de estudio de instrumento individual.				
<b>Debilidad</b>	<b>Tareas para la acción de mejora</b>	<b>Indicador de logro</b>	<b>Meta</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de término</b>	<b>Estado de avance</b>
- Habitabilidad	- Construcción de un pabellón de alojamiento.	- Confección de las bases y llamado a licitación. - Adjudicación de licitación. - Plazo de ejecución.	Pabellón de habitabilidad entregado para el uso de los alumnos.	\$1.625.695.256 Financiamiento asignado por el Proyecto Rebolledo para la construcción de un pabellón de alojamiento.	Responsable de la obra: División de Ingenieros del Ejército  Planificación y Control: Director de la Escuela de Suboficiales	2022	2026	Llamado a licitación el 2022.

<b>ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>								
<b>DIMENSIÓN 3: Servicios orientados a los estudiantes</b>								
<b>CRITERIO 9: Servicios de apoyo</b>								
<b>OBJETIVO DE MEJORA: Mejorar el bienestar de los alumnos.</b>								
<b>Debilidad</b>	<b>Tareas para la acción de mejora</b>	<b>Indicador de logro</b>	<b>Meta</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de término</b>	<b>Estado de avance</b>
Optimizar las condiciones del Instituto para mejorar la satisfacción de los alumnos durante su proceso formativo, incorporando mejoras en los siguientes servicios: - Enfermería y kinesiología	- Ampliación de la sala de enfermería y la sala de kinesiología.	- Confección de las bases y llamado a licitación. - Adjudicación de licitación. - Plazo de ejecución.	Ampliación terminada para el uso de los alumnos.	\$559.250.542 Financiamiento asignado por el proyecto Rebolledo para la ampliación de la sala de enfermería y la sala de kinesiología.	Responsable de la obra: División de Ingenieros del Ejército  Planificación y Control: Director de la Escuela de Suboficiales	2022	2026	Llamado a licitación el 2022.
<b>Debilidad</b>	<b>Tareas para la acción de mejora</b>	<b>Indicador de logro</b>	<b>Meta</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de término</b>	<b>Estado de avance</b>
- Comedor	- Ampliación del comedor	- Confección de las bases y llamado a licitación. - Adjudicación de licitación. - Plazo de ejecución.	Ampliación terminada para el uso de los alumnos.	\$483.674.720 Financiamiento asignado por el proyecto Rebolledo para la ampliación del comedor.	Responsable de la obra: División de Ingenieros del Ejército  Planificación y Control: Director de la Escuela de Suboficiales	2022	2026	Llamado a licitación el 2022.
- Biblioteca	- Ampliación de la biblioteca			\$439.614.497 Financiamiento asignado por el proyecto Rebolledo para la ampliación de la biblioteca.				

## 10. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo de grado representó un alto desafío académico, en el cual se debió plasmar más de dos siglos de actividad pedagógica de la Escuela de Suboficiales, instituto en el cual se desarrolló el diagnóstico institucional, período en el cual se tuvo que compatibilizar y convivir con los intereses propios de la Escuela y los requerimientos del presente trabajo de grado. Lo anterior, dado en primer lugar por la ejecución de todas las actividades planificadas tendientes a cumplir con los requerimientos exigidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), en el área de Gestión institucional y de Docencia de Pregrado, en virtud a la presentación del instituto a su primer proceso de acreditación, lo que involucró a la totalidad de la comunidad educativa, actividad que fue desarrollado en armonía con los objetivos propios de un año académico característico de un Centro de Formación Técnica y por otro lado, dar satisfacción a los diversos requerimientos particulares del presente trabajo de grado, por medio de cual se buscó plasmar a través de una descripción detallada, de las características propias y particulares del quehacer de la Escuela de Suboficiales como una institución de educación superior del Ejército, la cual tiene como función principal la formación integral de los Suboficiales del Ejército de Chile.

Ambos desafíos fueron tomados como una oportunidad, debido a que permitió movilizar a toda la comunidad educativa a través de un juicio de reflexión y de autocrítica impulsado por la motivación de perfeccionar el sistema educativo para asegurar la eficiencia en el ejercicio de la profesión militar. Lo anterior, generó que se ampliara y fortaleciera la conexión entre las diferentes áreas que son parte de la organización y funcionamiento de la Escuela de Suboficiales y de todos aquellos actores que intervienen en sus procesos de control, gestión y mejora continua.

Durante su desarrollo, se identificaron las fortalezas y debilidades presentes en los diferentes procesos que desarrolla la Escuela de Suboficiales en esta combinación de factores en torno al control, gestión y mejora continua, derivado de la implementación de cambios trascendentales. A partir de este evento, el centro de esfuerzo ha sido dar una

solución satisfactoria tal como lo refleja el plan de mejora con que concluye este diagnóstico, donde la organización asume la responsabilidad y compromiso con dichas debilidades dada la comprensión acerca de sus efectos en el logro de los objetivos de la Escuela.

Es por esto que en la actualidad la Escuela de Suboficiales se encuentra consolidando el importante cambio en su rol como instituto formador, ya que desde el mes de enero del año 2021 está en ejecución el nuevo Proyecto Educativo, el que está orientado a optimizar los procesos docentes y educativos para de esta forma asegurar la calidad educativa, dando respuestas efectivas a los permanentes desafíos y exigencias que nuestros tiempos y la sociedad impone a la Institución, como también a la permanente actualización y renovación de capacidades, lo anterior, gracias a una constante retroalimentación y gestión de mejora continua, lo que permite dar cuenta del quehacer institucional con el propósito de obtener la certificación de calidad de este instituto matriz.

Finalmente, los datos obtenidos permiten visualizar líneas investigativas tendientes a disminuir la brecha en aquellas áreas que se encuentran deficitarias en el instituto y con esto contribuir a la búsqueda del mejoramiento de la calidad del propio instituto, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Sistematización de procedimientos desarrollados por las diferentes áreas del Instituto en relación con la gestión ejecutada en cada ámbito de desempeño.
- Levantamiento de instancias externas de capacitación docente para profesores civiles y militares.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

1. Abad, G., Fernández, K., Delgado, S., Boderó, J., Contreras, E. (2021). *La Investigación Educativa: Teoría y Práctica*.
2. Ejército de Chile. (2011). *CAE-01001 Cartilla Diseño Curricular por Competencias*.
3. Ejército de Chile. (2017). *D-10001 Doctrina El Ejército*.
4. Ejército de Chile. (2011). *Manual de Administración de Convenios Académicos del Ejército, MAE – 01004*.
5. Ejército de Chile. (2011). *Manual Capacitación Militar, MAEX – 01001*.
6. Ejército de Chile. (2011). *MAED-01004 Manual Docencia Militar*.
7. Ejército de Chile. (2011). *Manual de Educación a Distancia del Ejército, MAE-01003*.
8. Ejército de Chile. (2018). *MOLD-02005 Manual Ethos del Ejército de Chile*.
9. Ejército de Chile. (2019). *MAED-10001 Manual Evaluación del Desempeño Docente de Profesores de Aula y/o Terreno*.
10. Ejército de Chile. (2011). *MAE-01006 Manual Metodología de la Enseñanza Militar*.
11. Ejército de Chile. (2011). *Manual de Procedimientos Normales de Docencia, MAED 01003*.
12. Ejército de Chile. (2011). *MAED-01001 Manual Profesores Militares y Civiles en el Ejército*.
13. Ejército de Chile. (2006). *Reglamento Administrativo Ordenanza General del Ejército de Chile, R.A. (P)110-A*.
14. Ejército de Chile. (2001). *R.A. 107 Reglamento de Disciplina para los Alumnos de las Escuelas Matrices*.
15. Ejército de Chile. (2023). *DNL-350 Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas*.
16. Ejército de Chile. (2011). *RAE-01001 Reglamento de Educación Militar*.
17. Escuela de Suboficiales. (2021). *Directiva Anual de la Escuela de Suboficiales*.
18. Escuela de Suboficiales. (2021). *Instructivo de Jerarquización Académica*
19. Escuela de Suboficiales. (2021). *Libro I Sistema Educativo*.
20. Escuela de Suboficiales. (2021). *Libro II del Profesor*.
21. Escuela de Suboficiales. (2021). *Libro III del Alumno*.

22. Escuela de Suboficiales. (2021). *Libro IV de Evaluación.*
23. Escuela de Suboficiales. (2021). *Libro V Sistema de Formación Conductual.*
24. Escuela de Suboficiales. (2021). *Modelo Pedagógico de la Escuela de Suboficiales.*
25. Escuela de Suboficiales. (2020). *Plan Educativo Estratégico de la Escuela de Suboficiales.*
26. Escuela de Suboficiales. (2021). *Plan de Acreditación Institucional de la Escuela de Suboficiales.*
27. Escuela de Suboficiales. (2020). *Política de Aseguramiento de la Calidad Educativa de la Escuela de Suboficiales.*
28. Escuela de Suboficiales. (2016). *Programación Docente Institucional Anual de la Escuela de Suboficiales.*
29. Escuela de Suboficiales. (2020). *Proyecto Educativo de la Escuela de Suboficiales.*
30. Escuela de Suboficiales. (2019). *RAO-02303 Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Escuela de Suboficiales.*
31. González, M., Escudero, M. (1994). *Profesores y Escuelas: ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente?*
32. Ministerio de Defensa Nacional. (1967). *Decreto Supremo que ordena la apertura de la Escuela de Suboficiales.*
33. Ministerio de Defensa Nacional. (1997). *DFL N°1 (G) Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas.*
34. Ministerio de Defensa Nacional. (1990). *Ley N.º 18.948 Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas.*
35. Ministerio de Educación. (2006). *Ley N.º 20.129 establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior.*
36. Ministerio de Educación. (2018). *Ley N.º 21.091 sobre Educación Superior.*
37. Ministerio de Hacienda. (2003). *Ley N.º 19.886 Bases sobre contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios.*
38. Ministerio de Hacienda. (1975). *Decreto Ley N° 1.263 Orgánica Constitucional Administración Financiera del Estado.*
39. Ministerio del Interior. (1989). *Ley N.º 18.834 Estatuto Administrativo.*

40. Ministerio del Interior. (1986). *Ley N.º 18.575 Orgánica Constitucional Bases Generales Administración del Estado.*
41. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2008). *Ley N.º 20.285 Transparencia de la función pública y acceso a la información de la administración del estado.*
42. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2003). *Ley N.º 19.880, Procedimientos administrativos.*
43. OCDE. (2013). *Quality Assurance in Higher Education in Chile.*
44. Volante, P., Nussbaum, M. (2020). *Administración Educacional de Calidad. Cuatro Principios de Acción en Gestión Educacional.*