

EJÉRCITO DE CHILE  
DIVISIÓN EDUCACIÓN  
Escuela de Suboficiales



# Proyecto Educativo

ESCUELA DE SUBOFICIALES

2023





## Índice

3.- Presentación

5.- Reseña histórica

7.- Misión y valores de identidad

12.- Concepción educativa

26.- Políticas de funcionamiento

38.- Organización

39.- Programas de formación a desarrollar

# PRESENTACIÓN

La Escuela de Suboficiales es el instituto matriz legalmente reconocido, formador de los Suboficiales del Ejército, constituye una pieza fundamental del Sistema Educativo Institucional (SEI), desarrollado por el Ejército, el cual conforma un conjunto interrelacionado de componentes destinados a cumplir la misión de formar, actualizar, capacitar, instruir y entrenar al Cuadro Permanente del Ejército para el ejercicio de la profesión militar.

Permitiendo entregar los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñarse como integrantes del Ejército. Esta etapa está destinada a proveer la base intelectual, física y valórica para asumir las exigencias que impone la profesión y se concreta a través de los cursos de formación que tienen carácter obligatorio.

La finalidad de la educación militar, inspirada en la doctrina, 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; para hacer de ellos comandantes, líderes y ciudadanos ejemplares orientados al servicio de la comunidad, capaces de cumplir con calidad las responsabilidades derivadas de la misión institucional.

De este modo, el Ejército ha determinado que el Sistema de Educación Militar, está sólidamente fundamentado en cinco aspectos principales:

- Cultura militar, en su sentido ético y de respeto a las tradiciones.
  - Formación en las ciencias militares.
  - Formación humanista acorde con el nivel cultural requerido.
  - Formación en ciencia y tecnologías.
  - Formación física.
- a. 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. Por lo tanto, constituye un cuerpo de tradiciones y legados históricos que se fortalecen por el pasado y se proyectan hacia el futuro a través de las personas que pertenecen al Ejército, lo anterior se encuentra contextualizado en el “Sistema de Formación Valórico” y “Sistema de Formación Conductual”.
  - b. Una formación humanista acorde con el nivel cultural requerido, reflejada en el “Sistema de Formación Académico General”. Esta formación cumple un papel fundamental en el desarrollo de los alumnos, como una manera de generar las bases cognitivas necesarias para alcanzar las competencias declaradas en el perfil de egreso.
  - c. Una formación en ciencia y tecnología, reflejada en el “Sistema de Formación Académico General”. Esta formación cumple un papel fundamental en el desarrollo de los alumnos, como una manera de generar las bases cognitivas necesarias para alcanzar las competencias declaradas en el perfil de egreso.



- d. La formación en las ciencias militares, considerando un desarrollo continuo en competencias de índole de formación militar a través del desarrollo de los años académicos, que le permita al personal cumplir adecuadamente con los requerimientos de la profesión, reflejada en el “Sistema de Formación Profesional Militar”.
- e. Una formación física, reflejada en el “Sistema de Formación Profesional Militar”, considerando un desarrollo y fortalecimiento continuo de las competencias de índole físico a través de los años académicos, que le permitan al personal cumplir adecuadamente con los requerimientos de la profesión.

Por lo tanto, de acuerdo con su nomenclatura de “Escuela”, le corresponde el análisis y la determinación de las acciones educacionales y de instrucción que permitan asegurar el traspaso de la doctrina institucional y asentar las competencias profesionales de base para el desarrollo pleno de la función militar.

Como estamento de educación técnica, la Escuela de Suboficiales tiene por función la formación de los Suboficiales de Ejército, considerando los aspectos reglamentarios y doctrinarios que constituyen parte de la base filosófica de la formación, en primer término, del comandante, en el cumplimiento de sus funciones principales de mandar, instruir y administrar y prepararlo en el ejercicio del mando de una escuadra de fusileros. Además, busca la formación de un músico militar con las competencias técnicas y administrativas para desempeñarse como músico instrumentista especializado en una banda instrumental, esta formación se complementa con la propia historia militar y los textos que consignan aspectos de la formación valórica, base para el desarrollo y formación de las otras dimensiones del individuo.

Es un suboficial en formación, un profesional técnico con formación científico-humanista, acorde a los requerimientos y las exigencias de la profesión militar, es decir, destinados a cumplir con los propósitos fundamentales de la carrera militar.

Derivado de la misión y de las funciones institucionales, surge como imperativo, a la luz de los avances científicos y tecnológicos en el área de la defensa, la necesidad de preparar a los futuros suboficiales, no solo en temas referidos a las ciencias militares, sino que también en lo referido a las ciencias básicas que dan sustento al conocimiento que debe tener todo suboficial para comprender las exigencias que le impondrá su quehacer en las operaciones militares modernas.

Bajo esta visión, la doctrina militar adquiere una dimensión central que permite aglutinar y dar sentido a la acción que proyecta la escuela en su nivel formativo inicial, ya que se erige como “un conjunto de principios, normas básicas, disposiciones, ideas y costumbres que buscan establecer modelos de conducta en la aplicación de las ciencias militares”.

En función con lo anterior, la escuela, deberá implementar una filosofía educacional y un enfoque de enseñanza que dé sustento a los fundamentos doctrinarios de la institución y responda adecuadamente a los dinámicos requerimientos de un Ejército moderno, considerando los cambios propios de las ciencias militares y la actualización permanente de las tareas asignadas a la Institución.

En este contexto, la misión de la Escuela de Suboficiales es dinámica, pues se adapta y lo seguirá haciendo a los procesos de revisión que se realicen cada cuatro años. No obstante lo anterior, las exigencias del mundo contemporáneo obligan, a que además de las competencias tradicionales militares asociadas al mando, instrucción y administración, el Ejército debe preparar a sus suboficiales en ciencias básicas, así como en competencias complementarias que les permitan agregar valor a sus funciones particulares, facultándolos para desenvolverse con habilidad, proyección y propiedad, gracias a una base humanista y científica, desde la cual podrá seguir construyendo los conocimientos particulares asociados a su especialidad.

De esta forma, el Proyecto Educativo de la Escuela de Suboficiales representa un documento esencial para orientar su acción formativa en coherencia con los principios y doctrinas institucionales, con las necesidades profesionales constantemente actualizadas, con los desafíos y tendencias propios de la ciencia militar, así como, con los cambios e innovaciones de la educación superior.

Es, por lo tanto, un instrumento estratégico que define las normas para el diseño, la articulación y el desarrollo de la formación inicial del suboficial de Ejército, en un ámbito de educación técnica en la que la calidad e integridad emergen como pilares fundamentales para la sociedad.





La Escuela de Suboficiales, instituto formador del Cuadro Permanente, tiene sus orígenes en los albores de la patria, puesto que con la fundación de la Academia Militar el 16 de marzo de 1817, se consideró una sección destinada a la formación y preparación de los futuros “Sargentos y Cabos” del recién organizado Ejército chileno. Sin embargo, la escasez de fondos determinó su posterior disolución el año 1819, cerrándose así momentáneamente. El año 1830, se decide su reapertura luego de la Batalla de Lircay, continuando su funcionamiento hasta el año 1836, en el cual se ordena su cierre con motivo de la Guerra contra la Confederación Perú-Boliviana.

Posteriormente, el gobierno del General Manuel Bulnes decide reabrir sus funciones, extendiéndose hasta el año 1859, fecha en la cual, por decreto supremo, se dispone que, en adelante, el personal del Cuadro Permanente fuera formado dentro de las unidades, bajo la forma de “Escuelas Primarias de Cuerpos de Tropa”. Esta modalidad tendría vigencia hasta 1887, año en que fue creada la Escuela de Clases.

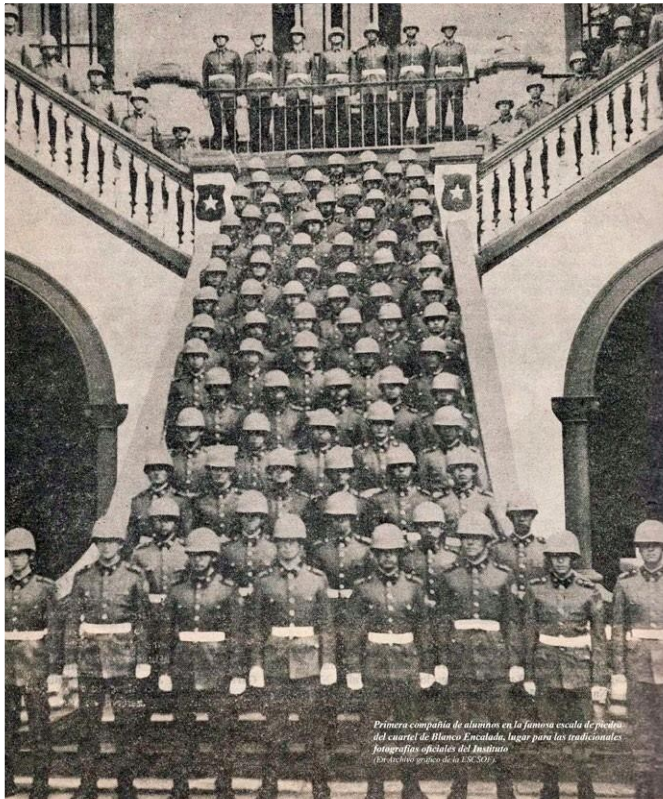
Por su parte, la creación de la Escuela de Clases en 1887 obedeció a la necesidad de dotar al Ejército de un cuerpo de instructores con la preparación suficiente, de acuerdo con las exigencias que se imponían. En 1891, después de cuatro años de continua labor, debió cerrar sus puertas debido al estallido de la Guerra Civil, siendo reabierta en 1892 en un segundo periodo que se extendería hasta 1903, año en que se dispuso que dicha escuela sirviera de base a la formación del Batallón de Infantería “General Carrera” (más tarde rebautizado como “Pudeto”), ya que dicho instituto se disolvería a partir del año 1904.

El 14 de abril de 1908, mediante decreto supremo, se dispuso la reapertura de la escuela, designándose como guarnición la ciudad de San Bernardo. Este nuevo periodo, extendido desde 1908 a 1924, termina cuando se forma la Escuela de Infantería, la que se organizó tomando como base el mencionado instituto.

Desde el año 1924 hasta 1943, la incorporación de los clases de armas para el Ejército se realizó en los mismos regimientos, procedimiento que no dio buenos resultados. Es así como el año 1943 se organizó en la Escuela de Infantería, el Batallón Escuela de Clases el cual extendería sus funciones hasta 1953. Ese año se reestructura dicho batallón, creándose el Batallón Escuela de Suboficiales, que funcionó hasta inicios de 1967.

Paralelamente en 1952, se creó la Escuela de Especialidades del Ejército, cuya función primordial fue preparar al personal para el Servicio de Material de Guerra en todos sus aspectos. Posteriormente, amplía sus funciones en el sentido de que fuera esta la formadora de todos los Clases de los Servicios del Ejército, creándose en 1966 la Escuela de Clases de los Servicios de Ejército, la que siguió en funciones hasta la creación de la actual Escuela de Suboficiales.

El 20 de octubre de 1967 se fundó la Escuela de Suboficiales del Ejército, la que llegó a consolidar la idea de preparar de manera centralizada al personal del Cuadro Permanente del Ejército. De este modo el año 1968, la Escuela de Suboficiales inició su funcionamiento dictando 24 cursos.



*Primera compañía de alumnos en la famosa escuela de cadetes del cuartel de Blanco Encalada, lugar para los tradicionales fotográficos oficiales del Instituto (19 de mayo 1967 de la I.S.C. 301)*

Radicada desde 1967 en el viejo Alcázar de Blanco Encalada, el año 1994 se decide su traslado a las nuevas instalaciones en Rinconada de Maipú, que eran ocupadas hasta entonces por la Escuela Femenina Militar. En el año 1995 comenzaron su formación, incorporadas a la Escuela de Suboficiales, las futuras clases femeninas de la Institución como clases enfermeras.

Más tarde, en el año 2005 se agrega otra vía de ingreso a la Escuela, como es la admisión de jóvenes que poseen título técnico en nivel superior en las áreas de finanzas, administración de personal, mecánica y enfermería.

A partir del año 2006 transforma su diseño curricular, desde uno basado en objetivos hacia otro basado en competencias. Es así como desde el año 2009, la Escuela de Suboficiales se constituye en la primera Escuela Matriz en instaurar cursos bajo el modelo curricular por competencias.

Sin embargo, la necesidad de desarrollar y acreditar la calidad de los procesos educativos institucionales devengó en que, el año 2014, se dispusieran los estudios para acreditar la escuela ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Por esta razón, durante el año 2015 se ejecutó la evaluación institucional, cuyos resultados posibilitaron la elaboración del “Plan Yatagán” y ante la imposibilidad de su implementación, la formulación del “Plan Dragoneante”, el cual orientó hasta el 2020 el currículo del Instituto. A partir del 2021, el Instituto ejecuta el “Plan Rebolledo”, que en síntesis eleva la formación del Suboficial de Ejército de uno a dos años y en Octubre del año 2022 la Escuela, es acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), por 5 años obteniendo un nivel avanzado en Gestión Institucional y Docencia de Pregrado.





La Escuela de Suboficiales es una institución de educación superior, reconocida legalmente por la Ley 21.091 y su propósito principal es formar a los Suboficiales del Ejército.

### A. VISIÓN

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.

### B. MISIÓN

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.

### C. OBJETIVOS

#### 1. General

El objetivo general de la Escuela de Suboficiales del Ejército; referente para las FAs en lo valórico, intelectual y físico, además, reconocida por la sociedad a la que sirve e internacionalmente; es asegurar una formación académica y técnico profesional de excelencia a los Suboficiales que se incorporan al Ejército, a través de un proyecto educativo con énfasis en la doctrina valórica y el liderazgo, implementando los procesos académicos idóneos que orienten a la innovación y al mejoramiento continuo, permitiendo el logro de los perfiles de egreso exigidos para el suboficial de Ejército y el suboficial de Banda, en función de las complejas y dinámicas necesidades profesionales de la Institución.

#### 2. Estratégicos

##### 1. DIMENSIÓN DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN

Ofrecer un servicio educativo de calidad mediante la incorporación de cambios, ajustes y actualizaciones, en los procesos de enseñanza aprendizaje, considerando las necesidades del mercado laboral, con consulta al empleador (Ejército de Chile), manteniendo así un perfil de ingreso y egreso en constante revisión y actualización de ser necesario. Todo lo anterior con un cuerpo docente con conocimiento del proyecto educativo institucional, del modelo pedagógico basado en competencias y con una actualización permanente, tanto en sus competencias docentes como disciplinares.

## **2. DIMENSIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES**

Gestionar con oportunidad los recursos asignados, en beneficio del cumplimiento de la misión institucional, implementando los planes de mejora de corto y largo plazo en las áreas de infraestructura y recursos humanos, permitiendo así asegurar estándares de calidad en la formación docente.

## **3. DIMENSIÓN ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD**

Asegurar la calidad del proyecto educativo, aplicando el modelo y política de calidad, de manera sistemática a los procesos de gestión, esenciales y de sostenimiento de todas las áreas de Instituto, generando información oportuna, para la toma de decisiones, mejorando los estándares de control y gestión en los procesos internos, integrándolos en el modelo de aseguramiento interno de la calidad, para el logro de los propósitos institucionales.

## **4. DIMENSIÓN VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

Optimizar los procesos de vinculación bidireccional, conforme a la Política de Vinculación con el Medio, de acuerdo con su entorno, grupos de interés y campos de acción definidos, las prioridades institucionales, al entorno local, nacional e internacional, para consolidar así el posicionamiento de la Escuela de Suboficiales, dentro de la FAs. y las instituciones de educación superior, que asegure resultados de calidad y la retroalimentación del proceso **formativo**.

## **5. DIMENSIÓN INVESTIGACIÓN, CREACIÓN Y/O INNOVACIÓN**

Ejecutar actividades que contribuyan al desarrollo, transferencia y difusión de conocimiento y tecnologías, así como a la innovación en procesos formativos que incidan, directa o indirectamente en la calidad, pertinencia de las actividades y la mejora de la oferta formativa. Orientada al quehacer de la investigación docente, hacia el fortalecimiento de las áreas del conocimiento pedagógico y que conduzcan a la solución de problemas relacionados con los planes y/o programas de estudio, metodologías, administración, orientación, capacitación, perfeccionamiento, evaluación y la supervisión del proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **D. CURSOS DE FORMACIÓN:**

Destinados a formar a un ciudadano proveniente de la vida civil o militar, con el propósito de entregarle una formación integral como Suboficial de Armas, Suboficial de los Servicios y/o músico instrumentista especializado.

### **E. CURSOS DE REQUISITO:**

Destinados a formar de manera integral al personal que permanece en el Ejército y desarrolla una carrera profesional, debiendo acreditar el cumplimiento de las etapas obligatorias (exigencia para el pase a los grados jerárquicos superiores), que lo habilitan para las responsabilidades de mando, asesoría y administración.

## F. VALORES DE IDENTIDAD:

Como parte del sistema integral de formación del suboficial de Ejército, la Escuela de Suboficiales, como primer eslabón educacional, incluye, tanto en el diseño como en la implementación de sus programas esenciales, la enseñanza, la práctica y la cautela de valores, virtudes y sellos que identifican y sustentan el quehacer militar. Estos valores de identidad, derivan fundamentalmente de la naturaleza vocacional que caracteriza a la función militar. De esta manera, el profesional militar debe reunir determinadas competencias valóricas que le permitan cumplir eficientemente diferentes desafíos en su carrera profesional.

El corpus valórico identitario de la formación militar, por lo tanto, no es diferente a los valores de la sociedad porque nacen de ella, sino que se distinguen porque deben constituir las bases para todo el accionar profesional y, porque deben ser inculcados en todas las actividades educacionales, ya que al militar le son demandables por la sociedad, sus autoridades y la jerarquía militar, pues si carece de ellas no está en condiciones de cumplir con su deber.

Para el profesional militar, actuar conforme a los valores fundamentales constituye una obligación permanente, cuyo cumplimiento lo debe transformar en una persona virtuosa. En este sentido, la Escuela de Suboficiales ha determinado el desarrollo de los siguientes valores de identidad esenciales:



## 1. Sellos educativos:

Como parte de la formación del suboficial de Ejército, la Escuela de Suboficiales articulando la misión del instituto y el perfil de egreso al final los años de formación declara los siguientes sellos educativos, todos ellos en tributo de la preparación para la defensa y seguridad nacional.

### a. Valórico

Define los factores axiológicos y deontológicos, de los que se deducen los deberes militares, éticos y conductuales que rigen la formación integral de los alumnos/as de la Escuela de Suboficiales, representado en el eje central de su formación técnica de nivel superior.

(Programa de formación valórico 2018)

### b. Liderazgo

La profesión militar exige sacrificios y obligaciones que quieren superponer los intereses del país y la institución por sobre los personales, llegando a rendir la vida si fuese necesario. En tal sentido, se entiende que nuestra profesión es distinta a las demás, lo que explica ese espíritu de cuerpo que subyace entre todos los soldados sin importar su grado jerárquico. Es por esto que la responsabilidad en desarrollar las competencias no solo es de la institución si no que es responsabilidad también del individuo, ya que cada uno de sus integrantes puede llegar a constituirse en un líder independiente de la posición que ocupe en la estructura jerárquica. (Reglamento Doctrinario del Ejército 11/2014)

### c. Excelencia

El Ejército debe desarrollar y mantener sistemas educativos que garanticen una óptima capacitación técnica, profesional y académica de todos sus cuadros, como asimismo, los procesos de instrucción y entrenamiento que permitan contar con unidades con un adecuado grado de preparación y alistamiento.

(Reglamento Doctrinario del Ejército 01/2014)

## 2. Virtudes cardinales

En consideración a lo consignado en el R.A. (P) 110-A, Reglamento administrativo “Ordenanza General del Ejército de Chile”, el militar adhiere voluntariamente a un conjunto de virtudes y valores propios de la función militar, motivado por la confianza que los ciudadanos y el estado depositan en el Ejército para, especialmente, el uso de las armas y otras funciones que establece la ley, lo anterior exige un comportamiento individual y colectivo ajustado a los preceptos que conforman la formación valórica. El profesional militar debe cultivar permanentemente las virtudes cardinales de la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza.

### a. Prudencia

La virtud que mueve a la persona humana a discernir y distinguir con acierto y moderación.

### b. Justicia

Consiste en dar a otro lo que le es debido.

### c. Fortaleza

Fuerza personal que se expresa en la voluntad y la habilidad para resolver dificultades.

d. **Templanza**

Autocontrol o autodisciplina que permite mantener un control racional sobre las pasiones y apetitos es dominio de nosotros mismos.

3. **Valores militares:**

En este sentido, la Escuela de Suboficiales ha determinado el desarrollo de los siguientes valores:

a. **Disciplina**

Capacidad que posee la persona para ejercer el control sobre sí mismo, con el objeto de alcanzar un bien superior.

b. **Lealtad**

Adhesión al orden establecido por las normas, a las autoridades legítimas y al Ejército. Envuelve también, el sentido de fidelidad a la patria y sus símbolos.

c. **Honor**

Virtud sintetizadora de todos los valores cívicos y militares que mueven a una persona a actuar siempre con la verdad, dignidad, sinceridad, rectitud, honestidad y en coherencia con los principios quedan sustento a sus actos. En definitiva, el honor se sintetiza en ser una persona digna de confianza.

d. **Valor**

Fuerza moral y física que lleva a cometer resueltamente grandes desafíos, enfrentando de manera consciente el peligro y la adversidad.

e. **Espíritu de cuerpo**

Sentimiento compartido que se funda en el culto a la tradición y en el sentido de pertenencia a la unidad, lo que forja el compañerismo que alcanza su mayor expresión en el combate.

f. **Abnegación**

Disposición a subordinar voluntariamente los propios intereses a las necesidades de los demás; a las personas y a las organizaciones.

g. **Cumplimiento del deber**

Acción voluntaria para cumplir las obligaciones asociadas al servicio, su máxima manifestación consiste en entregar la vida si fuese necesario.

h. **Integridad**

Hábito que permite actuar en concordancia con la conciencia moral, manteniendo la palabra empeñada y defendiendo aquello en lo que se cree, de manera consistente en relación con sus ideales, los cuales no cambian según el contexto en que se encuentra, actuando siempre con probidad, honradez, honestidad y rectitud.

i. **Respeto**

Virtud por la cual se reconoce y se tiene presente de manera habitual la dignidad de las personas, somos seres únicos e irrepetibles, con inteligencia, voluntad, libertad y capacidad de amar; lo que lleva relacionarse con el prójimo en concordancia con dichas convicciones.

j. **Espíritu de servicio**

Acción permanente de ayuda espontánea, desinteresada y alegre hacia los demás.

k. **Subordinación al derecho**

Cumplir con las leyes y reglamentos vigentes.

## CONCEPCIÓN EDUCATIVA

### A. MODELO EDUCATIVO.

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. Es un marco de referencia abierto y dinámico, que orienta la función formativa de las instituciones de educación superior del Ejército, de manera articulada y coherente con sus 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 los Suboficiales de Ejército.

### B. BASES DEL MODELO EDUCATIVO

#### 1. Bases filosóficas de la concepción educativa.

Como una manera de comprender las bases filosóficas de la que sustentan la selección e implementación del modelo educativo que permitirá la formación eficiente de los Suboficiales del Ejército, es necesario reflexionar sobre la filosofía, filosofía de la educación, bases del Sistema Educativo Institucional y funciones sociales de la educación militar.

La filosofía constituye una reflexión sobre las cuestiones esenciales que han interesado a los seres humanos en todos los tiempos, siendo la educación una de las más importantes, llevando al hombre a la búsqueda del desarrollo de las capacidades individuales y sociales en el ámbito intelectual, moral y afectivo, de acuerdo con las características de cada cultura.

La filosofía de la educación analiza el fenómeno educativo, valorando la necesidad de la educación a lo largo de la vida y favoreciendo la adquisición de algunas competencias genéricas, de acuerdo con los principios deontológicos y el compromiso social, correspondiendo a un tipo de “saber práctico”. Esto significa que se trata de un saber “de” y “para” la acción; es un conocimiento “en” y “desde” la acción. Por lo tanto, no se trata de un conocimiento teórico que se aplica después de la acción, sino que un saber que decanta en la acción misma, porque el conocimiento práctico solo se establece en la misma praxis.

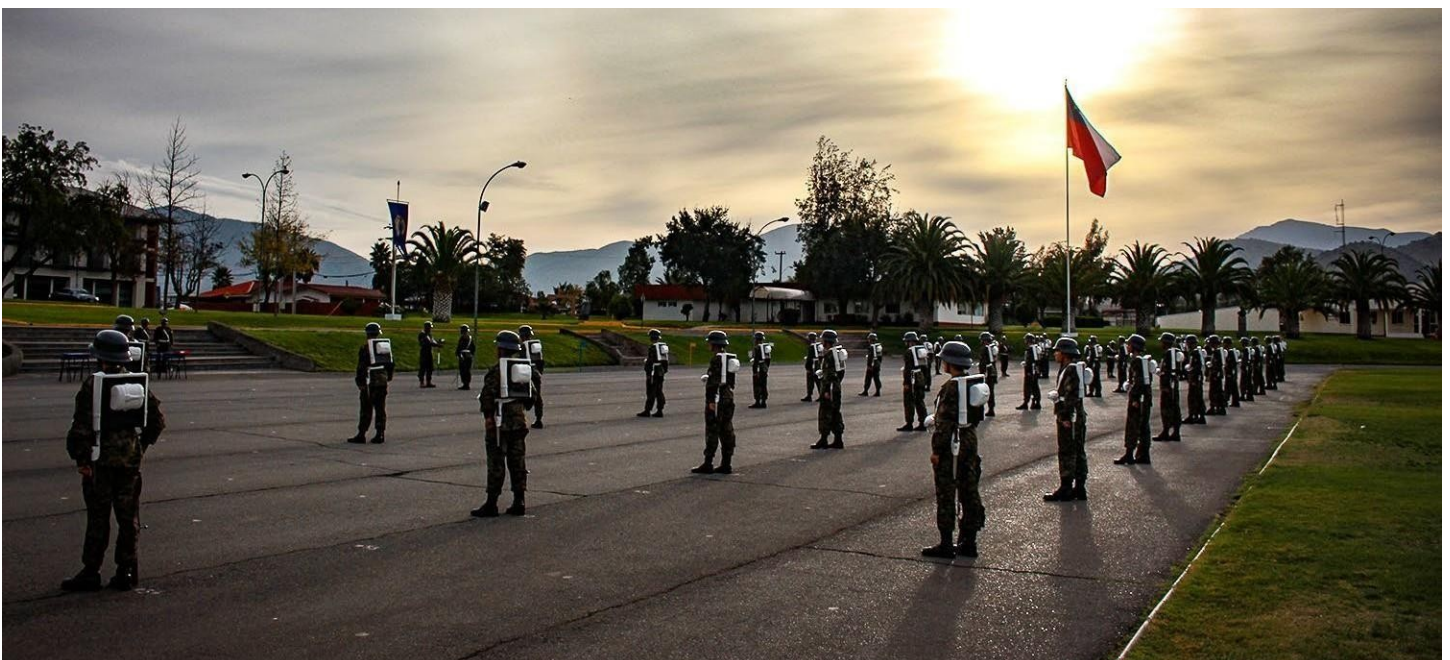
Las bases que sustentan la selección e implementación del modelo educacional que permitirá la formación eficiente de los Suboficiales del Ejército, se encuentran en el texto, “Sistema Educativo Institucional”, mediante el cual el Ejército fundamenta la educación militar y el modelo formativo institucional que se va a desarrollar. La reflexión, en relación con las características que este modelo presenta, se puede analizar de diversas perspectivas, ya sea, desde las funciones de la educación en la sociedad, o bien desde la perspectiva presentada por las diferentes ciencias de la educación.

Es así como, desde la perspectiva de las funciones sociales de la educación, la profesión militar desarrolla aspectos físicos , psicológicos y emocionales de la persona, para integrarla a un contexto específico mediante el adoctrinamiento moral y ético, en relación con ciertos valores y conocimientos propios de la institución, motivando y aprovechando sus conocimientos y aptitudes profesionales, para lograr un rendimiento óptimo en su formación como futuro Suboficial de Ejército. Esto implica considerar en el proceso educativo, el trabajo de adecuación de aspectos personales, sociales y especialmente vocacionales.

En cuanto a la mirada de las ciencias auxiliares de la educación, como la antropología, la sicología y la filosofía, entregan luces y precisiones respecto al concepto de educación en la sociedad y a los fundamentos que iluminan la educación militar. Desde la mirada antropológica, el concepto de educación y el de “aculturación” aparecen muy ligados, considerando que este estado de “aculturación” o de statu quo cultural, es el momento que permite desarrollar el proceso de educar en esencia, por lo tanto, la estructura organizacional de la institución, basada en valores, virtudes y tradiciones, posibilita el statu quo suficiente para el desarrollo de la instancia educativa militar. Del mismo modo, la formación de la conducta de un individuo, para lograr la finalidad propuesta por el grupo, representa la perspectiva psicológica de educar, lo que se puede relacionar con las actividades de adoctrinamiento propias de la formación militar. En adición con lo anterior, el concepto de educar, desde el punto de vista filosófico está muy relacionado con el enseñar a vivir en el modo de su grupo de pertinencia, lo cual se podría representar en los modos y usos militares, que adquiere durante el proceso formativo.

Desde estas miradas, se puede conceptualizar el proceso formativo que desarrolla la educación militar, cuyo ámbito de implicancia no está centrado solamente en la inserción a la cultura militar o en nutrir de manera intencionada y sistemática los aspectos doctrinarios, sino también, en crear los contextos para que los estudiantes puedan construir su conocimiento en función de los propósitos formativos de la institución, para lo cual resulta fundamental el trabajo de los docentes y la gestión educativa de los distintos organismos formadores.

El proceso educativo de formación de los Suboficiales de Ejército se orienta a profesionalizar la carrera militar, formando personal con sólidos conocimientos doctrinarios y técnicos, que le permite resolver problemas militares a su nivel, dando respuesta a los desafíos de su profesión. En esto se representa la dicotomía educativa de la formación del Suboficial, que se puede definir como un proceso autónomo y heterónimo, que consiste en crecer y en conocer. El crecer, representa la capacidad de extraer y encauzar las habilidades internas propias de cada individuo, posibilitando la construcción y la reconstrucción de aprendizaje de manera permanente en cada uno de los estudiantes. El conocer, en cambio, se relaciona con el acrecentar, con el saber más, con la entrega de conocimiento y con la inserción cultural y de doctrina que realiza la institución. Esto permitirá formar un militar profesional, con sólidos conocimientos, habilidades y aptitudes, que sea capaz de representar un demostrado compromiso con la institución, y a la vez, evidenciando un acendrado amor por la patria y por su historia, distintivo de la función militar.





El desarrollo de sus programas de formación considerará, más allá de la entrega de los conocimientos y habilidades fundamentales de la profesión, la incorporación en los estudiantes, de los elementos prioritarios del personal que integra las Fuerzas Armadas, declarado en el Art. 101 de la Constitución Política de la República, los cuales son:

**a. La disciplina:**

El Ejército de Chile es una institución disciplinada. Para el ejercicio de las responsabilidades que son asignadas al Ejército, el requisito insustituible es la disciplina ya que le permite cumplir con los propósitos de su misión y distinguirse como cuerpo profesional.

**b. La jerarquización:**

Significa que el cumplimiento de la función militar se asocia a una distribución piramidal de las responsabilidades inherentes al mando, que son garantía para la existencia de controles internos que se ejecutan a lo largo de toda la línea o cadena de mando, circunstancia que no inhibe el ejercicio fiscalizador que establecen la Constitución y las leyes. La enseñanza del concepto de conducto regular deberá ser una actitud incuestionable en la formación del Suboficial.

La impronta primordial de los procesos formativos deberá orientarse a que el Suboficial quien, a través del ejemplo personal, competencia profesional e integridad moral, es capaz de otorgar a la orden emanada del superior, el carácter, impronta y propósito que la tropa necesita para cumplir las tareas. Esto último, bajo la premisa de que ello no importe la comisión de un delito o transgresión de un reglamento.

**c. La prescindencia política:**

El Ejército es una institución que actúa con prescindencia de la política partidista contingente. Las misiones del Ejército se relacionan con la consecución de los objetivos nacionales y con la concreción de políticas de estado, como es el caso de la política exterior y la de defensa nacional. Se trata de misiones que trascienden la óptica de cualquier visión particular. El Ejército, por ser depositario del monopolio legal del uso racional de la fuerza, no puede identificarse con ninguna postura política. Esto implica, asegurar que los conocimientos entregados se funden en propuestas, documentos y reflexiones teóricas objetivas ajenas a visiones y doctrinas particulares, alejadas de la cultura militar.

**d. La inserción plena en la sociedad:**

Para ejecutar óptimamente sus propósitos, el Ejército debe estar abierto a la sociedad, de manera de cumplir con la responsabilidad social que le es propia y de otorgar sentido a su naturaleza de servicio a la comunidad. Para esto, los programas de formación deberán estar constituidos por actividades sistemáticas de vinculación con el medio.

#### e. Concepto y significado de la educación

De acuerdo con las bases filosóficas descritas, para el Ejército, la educación representa el factor de desarrollo fundamental de su quehacer en tiempo de paz. Por estar la profesión militar asociada a una progresiva evolución a través de diversos grados jerárquicos, la institución ha conceptualizado la educación militar como un proceso secuencial, progresivo y permanente que avanza conjugando la experiencia en unidades de tropa, con la profundización y especialización de mando.

Para formar integralmente al Suboficial, el Ejército ha diseñado e implementado un sistema continuo y sistemático a través de la carrera profesional. Este continuo permite al Suboficial ir adquiriendo conocimientos y competencias graduales de acuerdo con las funciones y cargos que le corresponda desempeñar. De esta forma, el sistema coordina los requerimientos de capacitación con las exigencias profesionales que demandan los diferentes puestos que desempeña el personal en su función profesional, tomando en consideración el actual cambio de paradigma en la doctrina del Ejército, que lo transforma desde una concepción territorial a otra operacional. Esto implica un nuevo modo de gestionar la educación militar a la luz del desarrollo institucional, más centrada en la preparación de la fuerza, imprimiéndose la energía necesaria para cumplir con las misiones y con un sistema educativo actualizado, basado en principios, pero expresado en un proceso integrado y armónico.

En función de lo anterior, la Institución ha determinado que la educación en el Ejército es un proceso fundamental en la preparación de la fuerza y una consecuencia de la doctrina operacional, cuya finalidad es preparar al personal en las competencias conductuales, profesionales e institucionales a lo largo de su carrera militar, permitiendo con ello el cumplimiento de su misión constitucional.



La educación militar, pone énfasis en la persona y en las operaciones militares, como elementos fundamentales del sistema educativo. La persona es quien encarna los valores, la formación profesional, los conocimientos técnicos-humanistas y la capacidad física. El objetivo primordial es la formación integral, compatibilizar la teoría con la práctica, preservar los valores éticos y morales, entregar los conocimientos científico-humanistas, desarrollar planes de estudios que incorporen la tecnología en uso, y conservar las tradiciones y formalidades del Ejército.

En este sistema, la Escuela de Suboficiales constituye el primer nivel educativo de la carrera militar del Suboficial y su objetivo primordial es que sus egresados puedan desarrollar competencias como comandantes, instructores y administradores, durante su carrera.

### C. 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).



## 1. Principios orientadores.

### a. Formación integral.

La Escuela de Suboficiales asume, con vocación de excelencia, la formación de militares con un sentido ético, cívico y de servicio a la patria, abrazando una enseñanza que considera a la persona desde una perspectiva integral, considerando su multidimensionalidad, la cual incluye aspectos cognitivos, afectivos, actitudinales y sociales, desarrollando integralmente las potencialidades individuales de los alumnos y alumnas.

Este modelo promueve la formación integral de Suboficiales, con una sólida base valórica y en las áreas del conocimiento militar, preparándolos para desempeñarse en el ámbito nacional e internacional, formando personas íntegras, con carácter, autónomas, respetuosas, aptas para trabajar en equipo y capaces de adaptarse a los distintos escenarios donde se desempeñen profesionalmente.

Como una forma de coadyuvar a la formación de suboficiales, el modelo considera el uso de metodologías de aprendizaje, apoyadas por tecnologías de la información (TICs), con la finalidad de formar profesionales de las armas con pensamiento reflexivo, crítico e innovador, conforme a los desafíos del ambiente operacional presente y futuro.

### b. Calidad educativa.

La Escuela de Suboficiales define calidad educativa, como el concepto central para todas las funciones y actividades que actúan de manera integrada en la formación de los futuros Suboficiales del Ejército, siendo sus principales factores los siguientes:

- En primer término, la estructura del sistema educativo, la configuración y adaptación del currículo a los diversos conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes, intereses, actitudes y competencias declaradas en el perfil de egreso.
- En segundo lugar, la función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores civiles y militares el desarrollo de su labor, su formación inicial, capacitación permanente y el reconocimiento profesional, como también, la aplicación de la innovación educativa.
- Un tercer factor, también relevante, es la evaluación permanente del sistema educativo, de las unidades educativas, evaluación de los profesores, autoevaluaciones de los docentes y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos.
- En cuarto término, se destaca el fortalecimiento institucional de las unidades educativas, mediante la directa vinculación



- con las autoridades superiores, el funcionamiento de organismos colegiados (Comisión de Jerarquización, Honorable Consejo de Estudios, Consejo Académico, Comité Curricular, Consejo Calificador de la Unidad Fundamental), para la toma de decisiones de las referidas autoridades institucionales, con asesorías colegiadas en los ámbitos que correspondan.
- Un quinto factor, es el sistema de verificación de los procesos y los resultados, que está en directa relación con la determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos actores educativos, como igualmente, el clima organizacional, del proceso de enseñanza- aprendizaje y la convivencia en las unidades educativas.
- La calidad educativa también se refiere a la eficacia y eficiencia. Un programa educativo será considerado de calidad si logra sus metas y objetivos previstos.

## 2. Enfoque formativo basado por competencias.

Considerando la doctrina institucional; consignada en la CAE-01001 “Cartilla de diseño curricular por competencias”, edición 2011 y el anexo al PEGE CEDOC 2023-2026, “Sistema Educativo Institucional”; la Escuela de Suboficiales define “competencia” como 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.

Además, se consideran los siguientes fundamentos para la elaboración del modelo educativo:

### a. Ontológico.

El modelo educativo despliega su razón de ser en una formación con énfasis en el desarrollo de la persona, que refuerce el concepto del respeto a su dignidad; que guíe su capacidad de autorregulación, en función de una conciencia éticamente formada; que fortalezca la vocación por la verdad y el bien común y que proyecte el sentido de trascendencia individual, así como, el respeto a los derechos humanos.

### b. Antropológico.

Es configurador de la realidad social en la medida que se tome en cuenta a la persona en su totalidad; la Escuela de Suboficiales considera la integralidad del individuo y sus múltiples dimensiones en el proceso formativo, adhiriendo a los principios educativos de la educación superior.



**c. Sociológico.**

La Escuela de Suboficiales, apuesta por generar cambios y actos en el sujeto que aprende, así como la búsqueda de los fines fundamentales como son: la definición de propósitos, el desarrollo de las actividades, la comunicación eficaz, la motivación y compromiso de los integrantes de la Institución, para que cada uno cumpla con sus funciones en relación con la comunidad a la cual sirve.

**d. Axiológico.**

La Escuela de Suboficiales, como parte del Ejército está sometida al escrutinio de la sociedad y, por ende, a la obligación moral de respetar los valores, tradiciones y principios que son propios de la administración del Estado, por la responsabilidad que le asigna la Constitución Política de la República.

**e. Epistemológico.**

La acción educativa en la Escuela de Suboficiales contempla los fundamentos teóricos de las ciencias, las consecuencias de estas y la comprensión de la realidad, de los individuos y de los grupos sociales a los que pertenecen. El conocimiento adquiere una concepción dinámica, encontrándose en constante evolución y desarrollo. Por ello, se propende a la innovación y actualización permanente del conocimiento y de sus procesos formativos.

**f. Psicológico.**

La Escuela de Suboficiales, a través de la acción educativa, entrega estrategias para que sus alumnos alcancen los resultados de aprendizaje y materializa procesos de evaluación de dichas estrategias, con el fin de considerar los cambios en las personas, en la búsqueda del aseguramiento de la calidad educativa y la mejora continua.

**g. Pedagógico.**

La Escuela de Suboficiales considera una educación de carácter continua, secuencial y gradual, orientada al logro de competencias para el desempeño inherentes a los cargos y grados, propios del ejercicio de la profesión militar.





#### **D. LA 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 y, músicos instrumentistas militares, que se enfrentan 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.

Para ello, y a partir de su Proyecto Educativo, se proyecta académicamente no solo con un énfasis en la adquisición de conocimientos, sino también en el desarrollo profundo y equilibrado de las habilidades en el ámbito del APRENDER A CONOCER, APRENDER A SER, APRENDER A HACER y APRENDER A CONVIVIR.

De este modo la Escuela deberá estar en condiciones de entregar al Ejército y sociedad chilena Suboficiales que posean y cumplan lo siguiente:

#### **1. Características del Suboficial de Ejército.**

- a. Ética en su actuar y pensar.
- b. Capacidad de mando y liderazgo.
- c. Conocimientos científicos y tecnológicos.
- d. Creatividad.
- e. Condiciones para el manejo de la incertidumbre y la ambigüedad.
- f. Autonomía en su actuar y pensar.
- g. Capacidad de adaptarse al cambio.
- h. Pensamiento crítico.
- i. Capacidad para comunicarse.

## 2. Cumplir roles fundamentales.

### a. Rol de comandante (solo para aspirantes de Suboficiales de Ejército).

El ejercicio del mando es una de las competencias profesionales más preponderantes en el desarrollo de la profesión militar. En esta función, el desarrollo académico del instituto debe estar orientado hacia la internalización de las actitudes, conductas y conocimientos que permitan a los egresados alcanzar un liderazgo efectivo en su función de mando, más allá de las atribuciones que le otorgarán sus grados. De esta manera, se espera que los egresados incorporen y desarrollen aptitudes y habilidades para el ejercicio del mando, actuando con carácter e interactuando con el personal a su mando.

### b. Rol de administrador.

La administración de cargos con eficiencia, ética, probidad y responsabilidad es otra de las funciones inherentes a la profesión militar. Ella está relacionada con una adecuada y óptima gestión del Suboficial, que le permitirá el cumplimiento exitoso de los requerimientos que se le soliciten. La Escuela de Suboficiales deberá entregar una formación inicial en esta tarea para permitir la adquisición de niveles crecientes de complejidad, en función de los cargos que desempeñen los egresados.

### c. Rol de instructor.

La educación de sus subordinados representa una tarea inherente a la función militar. Más allá de la instrucción que el Suboficial debe realizar, debido a los complejos requerimientos de los conflictos modernos y de los requerimientos de la doctrina operacional del Ejército, la educación aporta valor y trascendencia a la función militar. En este ámbito, el Suboficial deberá representar una guía constante para la formación del personal bajo su mando, asegurando una correcta conducta militar, la preservación de la doctrina y la práctica continua de los valores del Ejército.

### d. Rol de músico instrumentista (solo para los músicos militares)

La escuela de Suboficiales, además de formar militares que se inician en la profesión de las armas y, que los forma la doctrina y valóricamente como tales, formar músicos instrumentistas, los que conformarán las bandas militares a lo largo del país. Estos músicos tienen las competencias técnicas que les permite integrar estas bandas mediante el dominio de un instrumento en particular.



## E. 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. Esto implica, en primer lugar, establecer un balance entre la formación general y las exigencias de especialización militar; entre la adquisición de una cultura propia de nivel de educación superior y la preparación para el ejercicio de la profesión; entre la obtención de conocimientos y el dominio de habilidades, por último, entre la formación humanista que demanda la educación terciaria y la formación técnica que requiere las diferentes especializaciones en el Ejército.



Su concepción curricular responde a la intención formativa que la Escuela sitúa en la base del desarrollo de todas las actividades académicas.

Representa la base filosófica que permite ir formando la doctrina particular de la carrera militar. En este sentido, la concepción curricular que propicia el modelo educativo se orienta a permitir que el alumno avance en su formación integral, en función de sus propias capacidades, esfuerzo y dedicación.

Asimismo, se enmarca en una corriente constructivista del aprendizaje y en la formación basada en competencias, en la que el alumno se hace cargo de su propio aprendizaje, apoyado por las orientaciones y directrices docentes y que reflexiona críticamente sobre sus conocimientos y experiencias, analizando y resolviendo situaciones similares a las que deberá enfrentar una vez egresado.

Para cumplir adecuadamente con los principios detallados, el Plan de Estudio del programa de formación que realiza la Escuela de Suboficiales deberá estructurarse considerando lo dispuesto por el Manual de Docencia Militar del Ejército, MAED- 01004, edición 2011, ya que la organización curricular para la educación militar se realiza considerando sistemas de formación que permitan alcanzar las competencias requeridas por la profesión militar.

## 1. 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.

Además, este sistema ejecuta los procesos metodológicos periódicos y progresivos que permiten, en forma eficiente, desarrollar, elevar y mantener la condición física y técnica de los Suboficiales en formación, con miras a obtener un rendimiento para soportar las exigencias propias de la vida militar.

En este sistema de formación se encuentran contenidas las unidades de aprendizaje que otorgan las habilidades técnicas al curso de Aspirante a Suboficial de banda, siendo este el responsable del coordinar y ejecutar las tareas y actividades tendientes a la formación de los músicos instrumentistas militares.



## 2. 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 la misión y visión y su propuesta educativa.

## 3. Sistema de Formación Conductual.

El Sistema de Formación Conductual integra el conjunto de normas y procedimientos cuyo fin último es asegurar el egreso de la Escuela de Suboficiales de Cabos 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.

Lo anterior, busca crear en los Soldados y Cabos Dragoneantes una “conducta integral”, rasgo de la personalidad que deber poseer todo (a) alumno (a), facultando a los mandos del Instituto para aplicar medidas remediales ante casos en que exista trasgresión de los elementos antes descritos. Por lo tanto, todos los esfuerzos de calificación y evaluación deben encuadrarse en los parámetros de conductas, valores, virtudes, aptitudes, atributos, hábitos, carácter y actitudes que conforman los elementos orientadores.



#### 4. 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.

#### F. 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.

En este sentido, la Escuela considera la acción didáctica como un concepto de mayor amplitud formativa que el simple desarrollo de clases o prácticas pedagógicas; más bien, se orienta a que sus docentes desarrollen la enseñanza, considerando que la actividad docente impone una acción con sentido, creando necesidad de aprender en los alumnos; una rica interacción entre el estímulo y el sujeto que se va a educar, a través de experiencias de aprendizaje mediado, con una fuerte carga de intencionalidad, trascendencia y significado emocional.

El perfil de egresado de la Escuela de Suboficiales, da cuenta de un profesional que desarrolla y hace propias las competencias de comandante, instructor y administrador y de un músico instrumentista especializado, con énfasis en la doctrina valórica del Ejército de Chile, por ende, la didáctica aplicada por el docente, deberá ser capaz de alcanzar progresivamente este gran objetivo institucional, a través de metodologías que aseguren interacciones de calidad entre el alumno y los estímulos diseñados para cada una de las asignaturas y temáticas del currículum.

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.



En función a los antecedentes teóricos presentados y a la misión específica que le corresponde a la Escuela como instituto de formación técnica del Ejército, la esencia de la totalidad de las actividades formativas que busca ofrecer a la sociedad estará basada en las siguientes políticas de acción, entendiéndose estas, como el conjunto de pautas de acción que la Institución desarrolla e implementa, como marcos orientadores y normativos para la gestión y el currículum.

### A. POLÍTICAS QUE RECONOZCAN Y APOYEN EL MÉRITO INDIVIDUAL DE LOS ALUMNOS.

Una preocupación fundamental de la Escuela en el desarrollo de los procesos formativos será el reconocimiento del mérito como un esfuerzo continuo de los estudiantes, profesores y de la comunidad educacional que permite alcanzar los mejores niveles educacionales posibles, tanto en forma individual, como institucional. En este aspecto, el sistema educativo deberá diseñar una organización, una estructura y procedimientos que permitan promover e incentivar el esfuerzo continuo de los estudiantes para que puedan mejorar constantemente.

Para ello, el proceso formativo que se desarrolle deberá considerar dos aspectos esenciales. Por una parte, asegurar la facilitación del ingreso y desarrollo de los estudios a todos los alumnos que estén interesados en la carrera militar y que cumplan con los requisitos, mediante la contribución a la solución de los problemas que pudiesen entorpecerlo, a través del área de bienestar social del Instituto.

El contexto educacional que incentiva el proyecto educativo de la Escuela se caracterizará por el reconocimiento al progreso académico constante y la materialización de procedimientos y actividades, incorporados al currículum, que permitan valorizar el esfuerzo personal, reconociendo el mérito individual, tanto de alumnos como docentes.



## B. POLÍTICAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

### 1. Política de aseguramiento de la calidad de la educación, CEDOC - DIVEDUC.

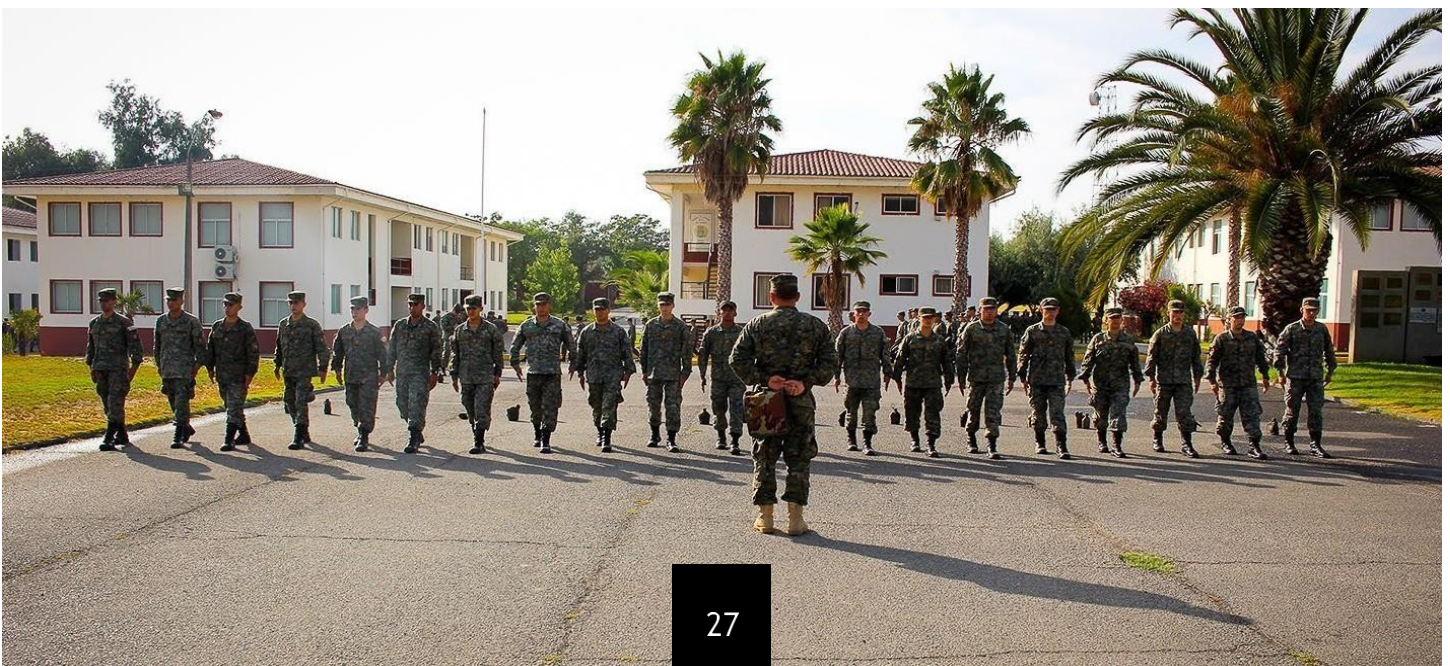
#### a. Propósitos del aseguramiento de la calidad en la DIVEDUC.

La Política de Aseguramiento de la Calidad de la DIVEDUC se aplicará en todos los niveles para certificar y garantizar que todos quienes participan en la educación (estudiantes, académicos, autoridades, personal de apoyo, comunidad educativa el entorno institucional), logran cumplir con los propósitos educativos que la misma institución-instituto declara. En ese contexto, se orientará para cumplir con los siguientes objetivos:

- 1) Consolidar el modelo educativo, con estándares de calidad: esto pretende avanzar hacia la evaluación de resultados, sin perder de vista los procesos, incorporando gradualmente indicadores de calidad comparables, medibles y cuantificables, con evidencias de los profesores y estudiantes, de los aprendizajes de los egresados, además de verificar la existencia de insumos y procesos que permitan asegurar la calidad.
- 2) Consolidar la gestión de la calidad educativa, con un sistema de aseguramiento de la calidad (SAC): para consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), la gestión considerará el seguimiento, evaluación y mejora de los procesos inherentes a los programas de estudio que deben estar sustentados en las políticas de calidad.

Desarrollar estrategias de mejoramiento permanente y promoción de la calidad: para esto la gestión educativa en los institutos se sustentará en estándares de calidad para la educación, que deben precisar parámetros, criterios e indicadores, mediante una evaluación de la gestión que asegure el cumplimiento de patrones mínimos, previamente validados que comprendan procesos internos de mejoramiento continuo y permanente de calidad en estos.

- 3) Para lo anterior, el aseguramiento de la calidad educativa de academias y Escuelas, requiere avanzar hacia la evaluación de resultados para resguardar la calidad, con un énfasis en los procesos y en la existencia de procedimientos al interior de las estructuras de las organizaciones internas de las unidades dependientes de la DIVEDUC.
- 4) Fortalecer la gestión académica y administrativa con orientación hacia los resultados: esto permitirá el crecimiento y desarrollo educativo de cada instituto, orientando su desempeño con objetivos y metas medibles, cuantificables y consistentes a la misión, la visión y los propósitos institucionales, mediante una adecuada planificación de las acciones y uso eficiente de los recursos.



- 5) Asegurar la gestión de la autoevaluación basada en evidencias y análisis de resultados: este propósito implica desarrollar la autoevaluación, considerando fases de análisis de evidencia y análisis crítico de resultados que permitan orientar de manera científica la mejora e impulsar la cultura de la calidad.
- 6) Promover la mejora continua mediante una cultura de evaluación: garantizar la calidad y la pertinencia de los procesos académicos y administrativos de apoyo mediante una adecuada implementación, desarrollo, revisión y mejora de los procesos, junto al desarrollo de la capacidad de las personas para su implicación en la mejora, considerando la evaluación de sus resultados y su retroalimentación.
- 7) Principios de la política de aseguramiento de la calidad (PAC) 1
- 8) Los principios de la AC tienen como referente los Principios de la Educación Militar, que constituyen elementos de carácter permanente que se consideran en todas las acciones de: planificación, programación administrativa, logísticas, curriculares, de gestión, innovación, desarrollo, certificación, evaluación y control de todos los procesos educativos institucionales, que en síntesis se representan en la siguiente figura (Ver figura PEM)<sup>2</sup>





Figura: Principios de la Educación Militar

La Política de AC se basa en tres aspectos fundamentales:

- 9) Los reglamentos orgánicos de funcionamiento, la visión, misión, los valores institucionales, los objetivos estratégicos institucionales del CEDOC y la DIVEDUC, detallados en la planificación estratégica respectiva.
- 10) El Sistema Educativo Institucional, el proyecto educativo, el modelo educativo, el modelo pedagógico y de capacitación.
- 11) La regulación y normativas que el Estado de Chile y sus respectivos organismos han dictado, así como lineamientos institucionales, sobre la calidad en la educación superior, los procesos de acreditación institucional y de programas.

Esta política orienta el quehacer institucional en el ámbito del sistema de aseguramiento de la calidad en la DIVEDUC, para sus áreas de docencia de pregrado y postgrado; gestión y recursos institucionales; aseguramiento de la calidad; generación del conocimiento creación e innovación y la vinculación con el medio. Además, todo aquello referido a las relaciones interinstitucionales y de internacionalización.





### C. POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (PAC).

La PAC complementa todas las políticas institucionales que orientan diversos procesos educativos institucionales, tales como: académicos; de docencia; de alumnos; de admisión; de financiamiento; de costos; de personal; de vinculación con el medio; de extensión, de relaciones interinstitucionales de pregrado.

La gestión de la calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la DIVEDUC, se desarrolla aplicando la presente política en los planes, procesos, actividades, mecanismos de evaluación de gestión y desempeño, de todas las funciones académicas asociadas.

De esta manera el alcance de la PAC es transversal e impacta a todas las áreas, institutos y unidades de la DIVEDUC, considerando todas aquellas actividades que se enmarcan en los procesos de evaluación, autoevaluación, planificación, acreditaciones externas, procesos de revisión de indicadores, revisión de evidencia, control y seguimiento de planes y evaluación de resultados.

El Departamento de Aseguramiento de la Calidad Educativa, dependiente de la DIVEDUC, tendrá la responsabilidad de supervisar y coordinar el seguimiento y la evaluación de los objetivos de la PAC.

Relacionado con lo anterior y para concretar el alcance de la PAC, el concepto sistémico el Sistema Educativo Institucional (SEI) considera, integra y asegura la unidad del proceso educativo y su continuidad, que por sus características se conforma con otros subsistemas dependientes, adquiriendo el atributo de una organización sistémica funcional orientada a la calidad de los procesos que cada uno implica, los que se enuncian y representan a continuación (ver figura SEM)3:

Sistemas de la Educación Militar:

- Sistema Educativo Institucional (SEI).
- Sistema Docente Institucional (SDI).
- Sistema de Capacitación Institucional (SCI).
- Sistema de Instrucción y Entrenamiento (SIE).

- Sistema de Educación a Distancia (SEADE).
- Sistema de Control de la Gestión Educativa (SCGE).
- Otros sistemas.

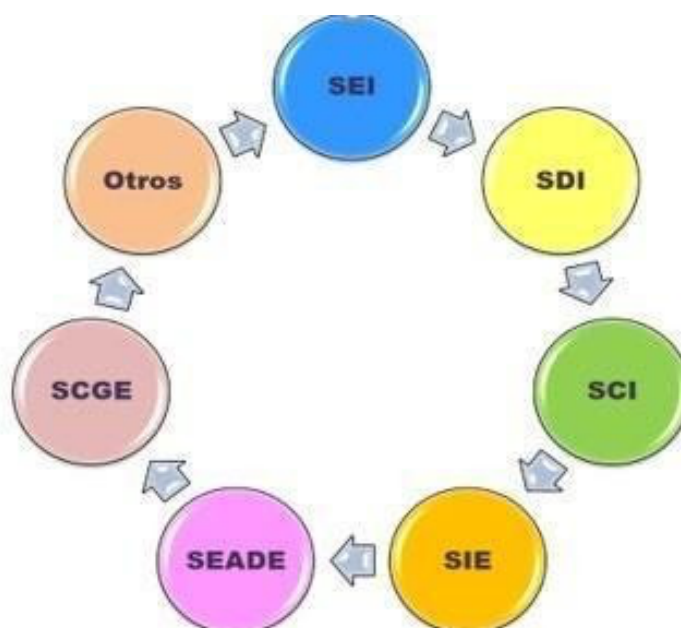


Figura: Sistemas de la Educación Militar

De acuerdo a lo anterior, como resultado de la aplicación de la PAC permitirá dar cuenta de las siguientes acciones relacionadas con la calidad:

- **Documentar:** toda acción y resultado, mediante el compromiso con la calidad educativa, los procesos, actividades y tareas para concretar la mejora continua. Decir lo que hacemos.
- **Hacer lo que se declara:** practicar las políticas y los procedimientos de trabajo, utilizándolos como referencia en cada actividad. Hacer y trabajar tal y como se declara que lo hacemos.
- **Registrar lo que se hace:** disponer y utilizar todos los resultados de las operaciones, para reconstruir procesos, productos o servicios, evaluar la calidad de la ejecución e identificar las causas de los problemas. Las evidencias.
- **Verificar:** elaborar registros para compararlos con los objetivos, para comprobar en qué medida se están alcanzando, y si no se están logrando, establecer las causas y los remediales. La gestión.
- **Actuar:** si se detecta un problema, existente o potencial, se acciona sobre las causas y se adoptan medidas para solucionarlo, evitar que se repita, y comprobar la eficacia de las medidas. La mejora continua.

## D. GESTIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (AC) EN LA DIVEDUC.

El AC en la DIVEDUC considera 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.

Considerando la necesidad de gestionar las actividades y recursos la PAC tiene como finalidad de orientarlos hacia la consecución de buenos resultados, mediante la adaptación de herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su ciclo de gestión y mejora continua.

El Ciclo PODC o ciclo de Deming, contempla cuatro procesos básicos que debe desarrollar toda organización: la planificación, organización, dirección y evaluación, complementado con la retroalimentación que se asocia a la mejora continua aplicable a cualquiera de los procesos mencionados.

Este es un recurso utilizado para la gestión de la calidad de los procesos, cuyo principal componente es la autoevaluación, para identificar las fortalezas que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá intervenir para apoyarlas<sup>4</sup>.

Relacionando los principios del Ciclo PODC, la gestión de la calidad en la DIVEDUC considera elementos que permiten su funcionamiento y desarrollo permanente, que se concretan en procesos. Entre estos, se identifican los siguientes:

1. Procesos de Planificación.
2. Procesos de Organización.
3. Procesos de Dirección,
4. Procesos de Evaluación.
5. Procesos de Gestión Académica de Formación de Pregrado.



6. Procesos de Gestión de la Vinculación con el Medio y Extensión (social y contacto con la comunidad).
7. Procesos de Gestión: de los asuntos estudiantiles y académicos; del talento humano; de las comunicaciones, de las tecnologías de la información; de los recursos materiales, infraestructura y financieros.

Para la gestión del AC en la DIVEDUC se considera que los cuatro primeros (N.º 1, 2, 3 y 4) como procesos estratégicos de gestión y administración, ya que a través de ellos se definen los planes de cada unidad; los dos siguientes (5 y 6) constituyen los denominados procesos claves, debido a que con ellos se concretan las exigencias y desafíos relacionados con la misión. Finalmente, el último (7) constituye el proceso de apoyo debido a que garantizan el funcionamiento académico y administrativo.

Los procesos de gestión y administración, como su nombre lo indica, están asociados a la coordinación de funcionamiento de las actividades de cada instituto; los procesos claves están relacionados directamente con la razón de ser de la Institución; los procesos de apoyo, consideran las actividades y acciones complementarias que se necesitan para el correcto funcionamiento de todos los procesos.

Los procesos se representan en un mapa con una visión sistémica, teniendo en cuenta cómo estos procesos interactúan para alcanzar los resultados, tomando en cuenta que los mismos deberán ser de calidad y cumplir niveles de excelencia.

Considerando la necesidad de una gestión eficiente y de calidad, es necesario detallar lo descrito anteriormente mediante procesos y subprocesos asociados en un ciclo de la gestión y administración, en el que la interacción efectiva caracteriza al modelo de gestión de la calidad de acuerdo con lo siguiente:



Figura: Modelo de Gestión de la Calidad.

## **E. POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA, ESCSOF.**

La política de calidad de la Escuela de Suboficiales debe entenderse como la determinación de los lineamientos y del conjunto de procedimientos e instrumentos, que permitan el monitoreo permanente y sistemático de todas las etapas del desarrollo formativo del Suboficial de Ejército, con el propósito de asegurar su calidad y de obtener información que permita la autorregulación y la formulación de programas de mejoramiento.

Esta política se ha configurado teniendo como foco estratégico las misiones de la Escuela de Suboficiales, su particularidad en la formación que entrega a sus alumnos. En este orden de ideas, se debe tener en cuenta que el Instituto, producto de su singularidad, posee diferencias con los establecimientos de formación técnica de carácter civil, además, como aspecto característico debe reconocerse el sentido integral de su formación y el régimen de internado en que se realiza la formación del Suboficial de Ejército.

En su desarrollo, la política de calidad constituye un esfuerzo coordinado, secuencial y significativo, que permite obtener información vital para la formación profesional, concluyendo en un consejo académico amplio que se realiza cada año y permite analizar los resultados recabados y determinar planes de mejoramiento continuo.

De acuerdo con lo descrito, la calidad debe ser evidenciada, tanto en las etapas en que se desarrolla el proceso educativo, como en las tareas académicas propias de la Escuela de Suboficiales, en las áreas formativas y en la generación del conocimiento. Representa un elemento que debe formar parte de la cultura organizacional e integrarse como un propósito individual y colectivo, de manera que se proyecte como una expectativa institucional.

La calidad permite asegurar la coherencia entre los procesos y sus resultados, la misión y visión institucional, los lineamientos estratégicos, y los principios y valores institucionales que conforman el sello institucional, todos los cuales forman parte del proyecto educativo de la Escuela de Suboficiales y dan cuenta del compromiso institucional con la sociedad.

Se entiende, por lo tanto, que la calidad debe ser un factor transversal en todos los ámbitos del quehacer del instituto y debe involucrar, por tanto, a todos sus procesos.

Para esto, el mejoramiento y aseguramiento de la calidad implica el cumplimiento irrestricto de su misión y visión respectiva y del propósito institucional. Lo anterior, en coherencia, además, con las normas y políticas estatales que regulan a las instituciones de educación superior del país.

En el ámbito interno, para que exista una coherencia en los criterios de cumplimiento y el instrumento para la cautela de sus propósitos, se debe contar con un documento matriz (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 del Plan Educativo Estratégico y el Proceso de Gestión del Riesgo.

En el ámbito externo, los procesos de acreditación obligatoria de los establecimientos de educación superior que demanda la Ley y que desarrolla la CNA, constituyen el marco de normas, criterios, parámetros y procedimientos que deben cautelarse como medidas de calidad. En este nivel, particularmente en el área formativa, la calidad se expresa en el cumplimiento de su modelo educativo con foco en los alumnos. Este modelo se caracteriza en que busca el logro de su formación y desarrollo integral, identificando las necesidades de los estudiantes, teniendo como fin la internalización de valores y principios inherentes a la profesión militar.

## **F. POLÍTICA Y MODELO DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO.**

Se entiende como una función fundamental de las instituciones de educación superior de Chile, expresión substantiva de su responsabilidad social, integrada transversalmente al conjunto de las funciones institucionales (docencia y extensión). De acuerdo con la CNA, su propósito es contribuir al desarrollo integral, equitativo y sustentable de las personas, instituciones y territorios del país.

Se plantea como una interacción significativa, permanente y de mutuo beneficio con los principales actores públicos, privados y sociales, de carácter horizontal y bidireccional, realizado en su entorno local, regional, nacional o internacional según corresponda a su misión institucional. Una contribución al sentido, enriquecimiento y retroalimentación de la calidad y pertinencia de las actividades de docencia de la Institución, relacionadas a su respectivo ámbito temático.

Teniendo en cuenta la particularidad de la formación militar, la Política de Vinculación con el Medio se refiere al conjunto de directrices, disposiciones y normas que la Escuela de Suboficiales ha determinado para orientar la planificación, programación e implementación de todas las actividades que permiten al instituto desarrollar vínculos sistemáticos, atingentes, útiles y beneficiosos para la formación profesional que realiza, con el medio externo significativo. En este sentido, debe considerarse como entorno significativo al contexto particular en el que las relaciones, vínculos o acercamientos al medio social, académico y/o profesional que realice la Escuela de Suboficiales, aporten a los valores y la cultura militar y constituyan un tributo esencial para la formación de los alumnos.

El foco principal de las actividades está orientado hacia el ámbito militar en su amplia concepción y, complementariamente, pero sin dejar de constituir un aporte válido, hacia otros espacios académicos y/o culturales que permitan optimizar la formación del Suboficial de Ejército.

De este modo, actividades como de extensión sociocultural, de resguardo del patrimonio nacional, de relaciones internacionales, de contacto con los Suboficiales egresados, unidades del Ejército y de las FAs en general, así como de preservación y divulgación de los valores doctrinarios y culturales propios del Ejército, entre otras, se complementan con actividades de responsabilidad social orientadas hacia la comunidad educacional general, y hacia la sociedad, en su conjunto.

El cumplimiento de esta política de forma sistemática es de responsabilidad del Departamento de Vinculación con el Medio, de manera que la sociedad y la Escuela generen y agreguen valor en un sentido recíproco, a la formación militar.

## **G. POLÍTICAS DE PREPARACIÓN Y MEJORAMIENTO DOCENTE.**

El sistema de preparación docente, integra los subsistemas de inducción y adoctrinamiento, formación inicial y continua, proporcionando un ordenamiento de los profesores militares en los niveles básico, intermedio y superior, para una preparación secuencial y progresiva en el desempeño docente en el Instituto.

Este sistema dispone diversas exigencias educativas y pedagógicas, para una preparación docente gradual de los profesores militares y civiles, de conformidad a la normativa educativa institucional y las disposiciones de la DIVEDUC, para proporcionar al personal con encuadramiento docente una preparación sistemática, que los habilita para asumir como profesor de aula o en puestos de gestión educacional de tipo administrativo, incentivando el mérito académico y reconociendo la experiencia de aula.

Con ello, el personal que ejerce la docencia militar, deberá efectuarla en posesión de la especialidad secundaria de Profesor Militar o que al menos haya efectuado el curso de Capacitación Pedagógica previamente y sea un experto destacado en la doctrina operacional, contenido, unidad o asignatura que enseña, siendo seleccionado y designado como profesor por el director de la Escuela de Suboficiales, previa proposición fundamentada del jefe de estudios.

De acuerdo con lo anterior, en cuanto al subsistema de inducción y adoctrinamiento, la Jefatura de Estudios deberá preparar a los profesores militares que ejercerán la docencia sin título o sin curso de capacitación pedagógica. Para ello, organizará dos seminarios anuales, lo que los habilitará efectivamente para ejercer la docencia en el aula.

El subsistema de formación continua considera diversas actividades de perfeccionamiento, ya sea en el Instituto o bien solicitadas a la División Educación, con el propósito de colaborar al mejoramiento continuo y al aseguramiento de la calidad de los procesos pedagógicos. De la misma forma, mediante el sistema de capacitación, existe una especialización superior, a través de la realización de diplomados o cursos en educación militar o comisionando oficiales y suboficiales a post-títulos o magisteres en educación, en universidades con las que tenga convenio el Ejército.

Se efectúan evaluaciones periódicas y anuales del desempeño docente de profesores civiles y militares, para evidenciar medidas e iniciativas de mejoramiento de procesos pedagógicos del aula, debiendo emitirse medidas remediales específicas y dirigidas a las debilidades detectadas, las que, junto al esfuerzo de la preparación docente, de inducción, adoctrinamiento y formación inicial docente, deben retroalimentar y optimizar la mejora continua.

Se deberán elaborar y mantener anualmente estadísticas (cualitativas y cuantitativas) de la preparación docente de los profesores, para dirigir las actividades de formación inicial, formación continua y de especialización superior en forma priorizada. Estas, se ejecutarán en forma progresiva mediante cursos, seminarios y otras actividades de perfeccionamiento, para lo cual es fundamental el ingreso y la actualización de los antecedentes.

## **H. POLÍTICA PARA LA DOCENCIA Y CALIDAD DOCENTE.**

La Ley General de Educación N.° 21.091, en el artículo 3°, señala que los establecimientos de educación superior de las FAs desarrollan actividades docentes y de extensión, cuyo objetivo fundamental es formar profesionales y técnicos con los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las funciones que les encomienda la Constitución Política. Complementariamente, la normativa establecida por el Ministerio de Defensa y el quehacer conjunto de la defensa dispone que la misión educacional de las FAs es impartir docencia y realizar las actividades conducentes al logro de la formación profesional, moral, intelectual y física de sus integrantes.

Consecuentemente, la Escuela de Suboficiales debe orientar, planificar, evaluar y realizar los aspectos administrativos relacionados con todo aquello que guíe hacia la obtención del título de Profesor Militar de Escuela. Esto se realizará en el marco de las memorias, relacionadas con los Temas que propone anualmente el Instituto.

La actividad mencionada en el párrafo precedente, debe promover la mejora continua y la actualización del nivel de la enseñanza, aprendizaje, evaluación y calidad del desempeño docente. Esto se logra impulsando el desarrollo e implementación de metodologías de enseñanza y herramientas pedagógicas actualizadas, acordes con los desafíos del aprendizaje de la sociedad del conocimiento del siglo XXI y con las necesidades del Sistema Educativo Institucional.

En el contexto de lo anterior, la Escuela de Suboficiales deberá fortalecer la visión sistémica en el campo de la docencia, extensión, mejoramiento y perfeccionamiento docente, de manera de determinar los problemas claves que influyen en la formación del Suboficial de Ejército, tanto desde la doctrina como de las metodologías e infraestructura, con el propósito de agregar conocimiento válido y significativo en esta área.

## **I. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE.**

La capacitación debe tender a cerrar las brechas tecnológicas y de conocimiento para el alistamiento operacional, sin dejar de lado la capacidad de privilegiar a través de ella a los talentos institucionales; además, debe formar y certificar habilidades y destrezas en función de los cargos para las unidades de la fuerza terrestre.

La Escuela de Suboficiales debe incluir capacitaciones para su personal de planta, asesores civiles, profesores u otros que se requieran, con el fin de sumar conocimientos y habilidades a los procesos que en ella se desarrollan.

## J. POLÍTICA DE GESTIÓN.

La Escuela de Suboficiales, como parte del Ejército y parte de la administración del Estado, a través de sus órganos de control interno y jerárquico, debe garantizar el cumplimiento de la probidad y transparencia, la rendición de cuenta (Accountability) y la contribución al cumplimiento de la Ley N.º 20.393 de 2009, que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento al terrorismo y delitos de cohecho, en lo que corresponda. De esta manera, la política de gestión deberá orientar los esfuerzos en el cumplimiento de misiones y tareas conforme a la organización determinada con el fin de lograr un desempeño efectivo en la gestión institucional.

Los procesos que en este ámbito se realicen deben tender a buscar evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permitan determinar la conformidad o no conformidad con los propósitos determinados y las normas establecidas e implementadas. El órgano operacional de esta política de gestión deberá ser la planificación estratégica.

La planificación estratégica, congruente con esta política, se debe caracterizar por constituir una herramienta eficaz y fiable en apoyo a la gestión, proporcionando información sobre la cual se pueda actuar, sistemáticamente, para mejorar su desempeño.

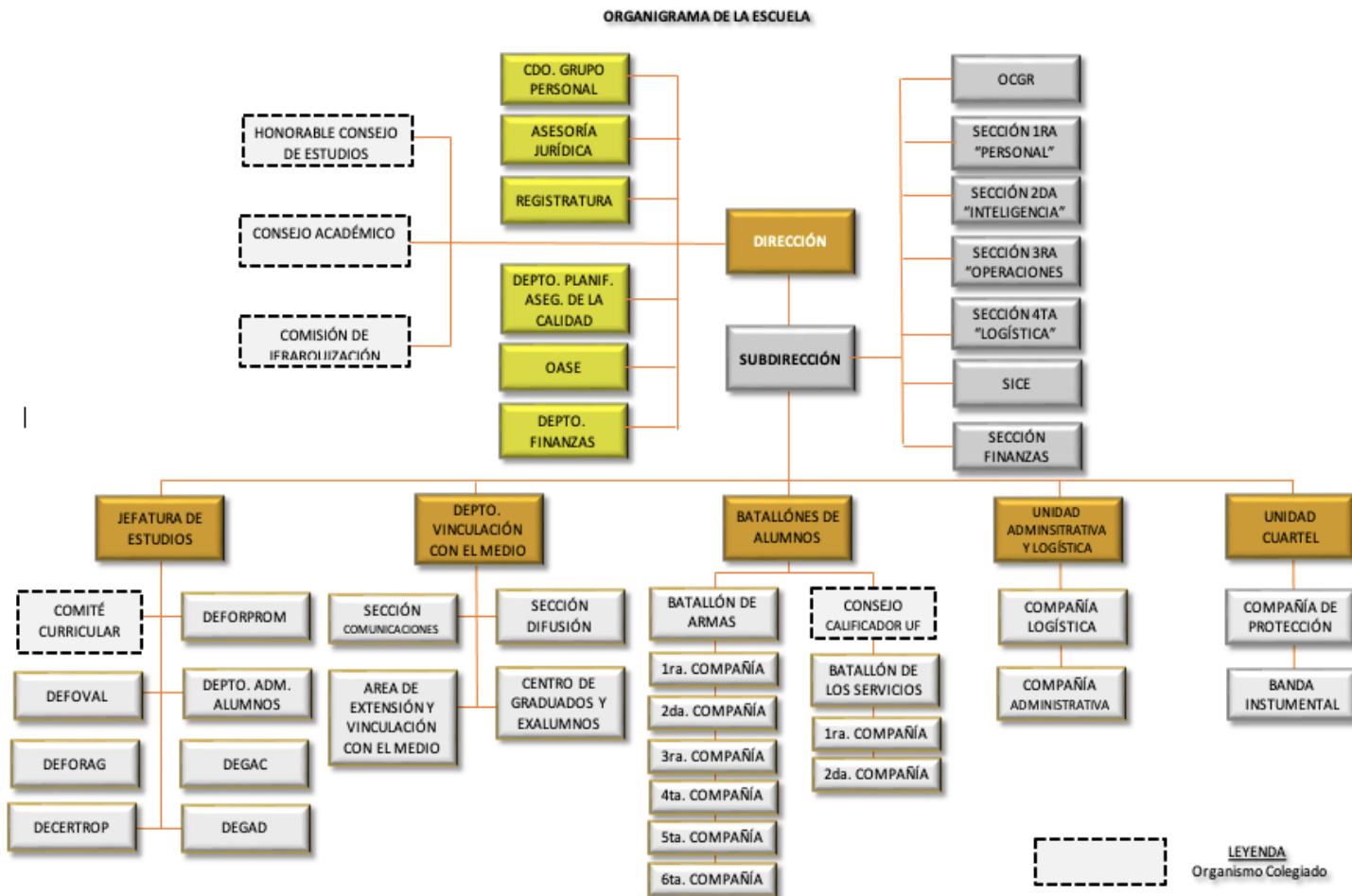
Tanto la formulación de los planes estratégicos, como el sistema de control interno serán de responsabilidad del Departamento de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (DEPAC); sin embargo, debe involucrar a todos los integrantes del Instituto en sus distintos niveles de responsabilidad.

Cada mando o jefe de un área, cualquiera sea esta, debe tener conciencia y claridad respecto de sus responsabilidades de control, así como la que corresponda a sus subordinados, aspecto que debe estar muy bien delimitado, tanto en la Orden de Encuadramiento como en los descriptores y perfiles del cargo, entre otros instrumentos que constituyen la base para los procesos de gestión.

La efectividad de las medidas de control que cada organismo de la Escuela de Suboficiales debe implementar, como parte de la responsabilidad jerárquica de sus respectivos mandos, será verificada por el DEPAC, mediante auditorías y/o revistas, de acuerdo con las previsiones establecidas en su planificación, sobre la base de los riesgos que se determinen para los procesos involucrados.

- 1 Los principios para la gestión de calidad identificados para la DIVEDUC, orientan a la búsqueda constante de procedimientos que permitan lograr eficiencia en una organización que tenga la responsabilidad de desarrollar procesos académicos.
- 2 Reglamento de Educación Militar, Art. 8. Los Principios de la Educación Militar.
- 3 Reglamento de Educación Militar, Art. 6. EL Sistema Educativo Institucional (SEI).
- 4 Deming, Edward (2013), Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis, Editorial: Díaz de Santos, España. Modelo adaptado a la planificación institucional que facilita el diseño y aplicación de estándares de calidad a la gestión de los diversos procesos académicos y administrativos.

Para cumplir su misión de formar Suboficiales y con la finalidad de cumplir con los estándares de Institución de Educación Superior, la Escuela de Suboficiales presenta la siguiente organización funcional.



## PROGRAMAS DE FORMACIÓN POR DESARROLLAR

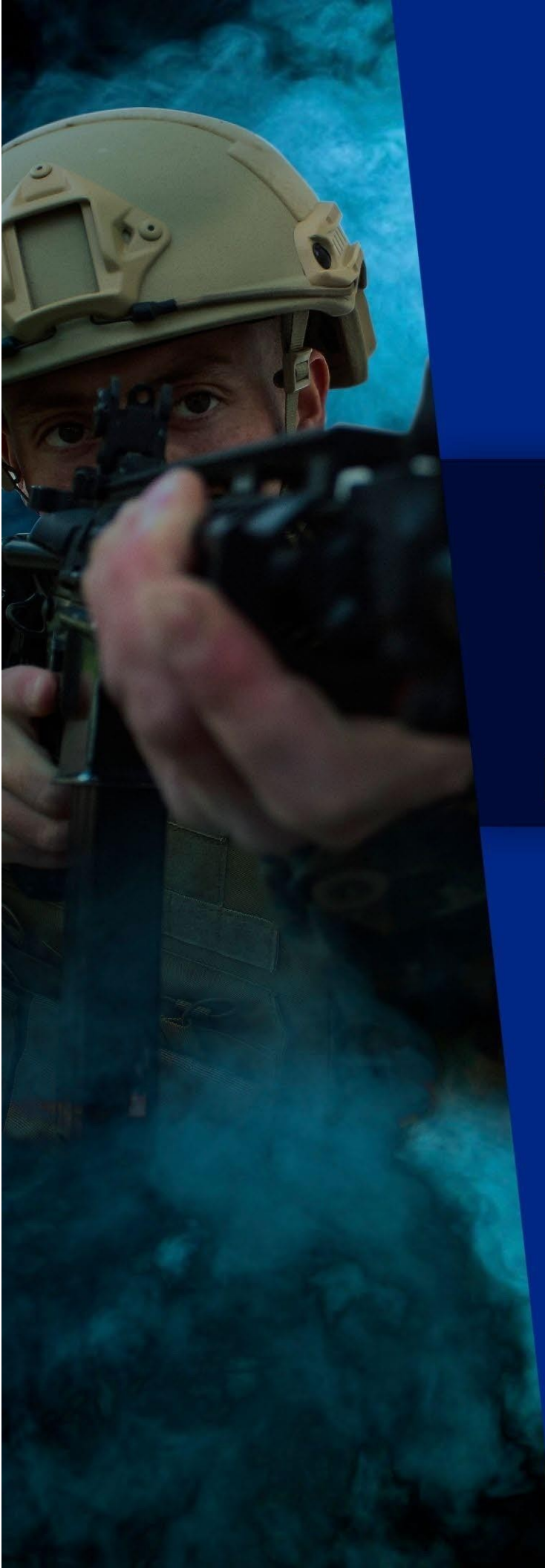
De acuerdo con su nivel en el Sistema Educacional del Ejército y según su misión, la Escuela de Suboficiales desarrolla programas de formación, requisito, complementación y secuencia de formación del cuadro permanente.

Dentro de la categoría de cursos de requisito, la Escuela de Suboficiales realiza el Curso avanzado para Sargentos Segundos de Banda, curso que recibe Suboficiales del Escalafón de Bandas para entregarle las competencias necesaria para enfrentar la siguiente etapa de la carrera y habiendo transcurrido ya veinte años de servicio en la institución. Este curso posibilita la obtención del requisito para ascender al grado de Sargento Primero.

Junto con la anterior capacitación de requisito, la Escuela de Suboficiales realiza otros dos cursos de formación para personal ya egresado de la escuela matriz, que corresponden al escalafón de bandas y que tienen por finalidad mantener la formación permanente de sus egresados, mediante el diseño de cursos online, modalidad auto-instruccionales y tutoriados, los cuales obedecen también a requisito para ascender al grado superior.

Finalmente, la Institución (Ejército) corona la carrera del suboficial de Ejército con la obtención del grado de Suboficial Mayor, a quienes por sus cualidades personales y profesionales se hacen acreedores de tal distinción y responsabilidad para lo cual realizan, previo a su investidura, un curso de aproximadamente un mes, donde reciben la formación complementaria para las obligaciones que tendrán en sus futuras unidades.





# Proyecto Educativo

ESCUELA DE SUBOFICIALES

