



Plan Estratégico (2015 - 2019)



Escuela Naval “Arturo Prat” 2015 - 2019



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

INDICE

1. **PRESENTACIÓN.**
2. **HISTORIA DE LA ESCUELA NAVAL.**
3. **LA EDUCACIÓN EN LA ARMADA DE CHILE.**
4. **EL OFICIAL DE MARINA.**
5. **VISIÓN, MISIÓN, DEPENDENCIA Y FUNCIONES BÁSICAS.**
6. **VALORES Y VIRTUDES DEL OFICIAL NAVAL.**
7. **POLÍTICAS DE LA ESCUELA NAVAL “A.P”.**
8. **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ESCUELA NAVAL. (FODA)**
9. **ESTRATEGIA.**
10. **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**
11. **EJECUCIÓN.**
- 12.- **LOGÍSTICA.**
- 13.- **MANDO Y COORDINACIÓN.**

ANEXO “A”: F.O.D.A.

ANEXO “B”: MODELO DE GESTIÓN EDUCACIONAL DE LA ARMADA PARA LA FORMACIÓN ORIENTADA A COMPETENCIAS.

ANEXO “C”: GLOSARIO DE TÉRMINOS DEL SISTEMA EDUCACIONAL DE LA ARMADA.

ANEXO “D”: PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA NAVAL.

2015-2019

(E. N. Ord. NC 3900/___ Vrs.)

REFERENCIAS:

- A. Constitución Política de la República.
- B. Ley N° 18.962 “Orgánica Constitucional de Enseñanza” (L.G.E.).
- C. Ley N° 20.129 “De Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”.
- D. Reglamento de Educación de las FF.AA. 4-36/12 del 2003.
- E. Directiva D.E.A. Ord. N° P-001 del 22 de mayo del 2009 “Política de Educación”.
- F. Proyecto Educativo de la Armada DEA Ord. N°6415/11/25197 del 30 noviembre 2011.
- G. Plan de Desarrollo Estratégico del Sistema Educacional de la Armada 2015 – 2018 del 14 agosto 2015.
- H. Reglamento de Funcionamiento de Academias, Escuelas y Centros de Instrucción de la Armada. 4-36/5-01.
- I. Reglamento Orgánico de la Escuela Naval “Arturo Prat” 4-36/15 del 22 de octubre del 2007.
- J. Informe de Auto Evaluación Institucional de la Escuela Naval, Mayo 2013
- K. Resolución de Acreditación N° 249 del 11 de diciembre del 2013.
- L. Acta Sesión ordinaria C.N.A N° 727 del 11 de diciembre del 2013.
- M. Libro “Doctrina Marítima” El Poder marítimo Nacional. Armada de Chile 2009.

1. PRESENTACIÓN.

La Armada de Chile tiene como misión fundamental participar en la seguridad exterior y defensa militar del país. En resguardo de su soberanía e integridad territorial, en tiempo de paz contribuye a promover los intereses nacionales en el exterior y a impulsar el desarrollo nacional.

De acuerdo a la Constitución Política de Chile, Art. 102, “La incorporación a las plantas y dotaciones de las Fuerzas Armadas y de Carabineros solo podrá hacerse a través de sus propias Escuelas, con excepción de los escalafones profesionales y de empleados civiles que determine la ley”.

Consecuentemente, la Ley N°18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza en su Título III, reconoce a la Escuela Naval como una institución de educación superior (Art. 33), que en cuanto a su creación, funcionamiento y planes de estudio se regirá por sus propios reglamentos orgánicos y de funcionamiento y se relacionarán con el Estado a través del Ministerio de Defensa Nacional (Art. 34) y que podrá otorgar Títulos Profesionales de nivel superior propios de la especificidad de su función militar, de acuerdo a la naturaleza de la enseñanza que imparte en el ámbito de su competencia. (Art 35 y 76), para ello gozarán de autonomía académica, administrativa y económica (Título IV, Art. 78, 79 al 81)



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

En este sentido la Escuela Naval es una Institución matriz, formadora de Oficiales de Marina, que busca ser innovadora en tecnología y técnicas de vanguardia, flexible a los cambios y desafíos y sólida en cuanto a principios y valores, que se desarrolla y prepara para emplear sus medios en beneficio de los intereses superiores de todos los chilenos.

Para ello, esta Escuela, de acuerdo a su posición en el Sistema Educacional de la Armada, cumple con la trascendental misión de entregar a los futuros Oficiales de Marina una formación moral, militar, intelectual, física y cultural, basando su accionar en los más altos ideales sustentados por la Armada de Chile, con el propósito de graduar profesionales de excelencia que sean capaces de sobreponerse a la fatiga y al peligro que impone la guerra en el mar, dominar la tecnología de punta y conducir los destinos de nuestra moderna Armada en el siglo XXI.

Quienes se preparan para servir a la Patria en el escenario marítimo cuentan en este instituto con la infraestructura necesaria para que se formen y desarrollen como marinos. Desde una perspectiva sistémica, lo anterior está referido a las necesidades docentes, deportivas, sanitarias, de habitabilidad y bienestar que requieren los cadetes, considerando su vida en un régimen de internado. De igual manera la institución dispone de personal de apoyo para las actividades que desarrollan los cadetes.

La Escuela Naval cuenta con un recinto de más de 14,75 hectáreas existente en la ciudad de Valparaíso, con 84.323 metros cuadrados construidos. Dispone de salas de clases destinadas a estudio de los cadetes, salas especiales para náutica, sistemas de armas, laboratorios de física, química, electrotecnia, idiomas, computación, simulador de navegación, biblioteca y áreas para la actividad deportiva y física con un complejo deportivo que contempla: piscinas, canchas de tenis, básquetbol, fútbol, pista atlética, gimnasio cerrado, polígono de arma corta, etc., además de una estructura de servicios auxiliares que satisfacen las necesidades espirituales, sanitarias y de subsistencia básicas de los Cadetes. Para las actividades de competición e instrucción marineras y yachting posee una flota de 70 embarcaciones de diverso tipo, que los opera desde una casa de botes vecina al Club de Yates de Recreo en Viña del Mar y en el tranque de Curauma, en el sector de Placilla, para actividades de boga de instrucción y competición.

El programa académico tiene una duración de cuatro años de estudios superiores. Al término del Segundo Año los alumnos obtienen el grado académico de Bachiller en Ciencias, en concordancia a las materias que contempla el plan de estudios correspondiente. Luego, al finalizar el Cuarto Año reciben el grado académico de Licenciado en Ciencias Navales y Marítimas y, conjuntamente con el grado académico son investidos con el título profesional de Oficial de Marina en el grado militar de Guardiamarina, estando capacitados para servir en los escalafones existentes tales como: Ejecutivos e Ingenieros Navales; Infantería de Marina; Abastecimiento o Litoral. Se incorporarán en las filas de la Armada de Chile, en alguna de estos escalafones, posterior a su graduación de la Escuela Naval y luego de haber realizado un crucero de instrucción en el Buque Escuela “Esmeralda”, en el cual deben demostrar la formación que han recibido, de una manera práctica.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Al término del año a bordo del Buque Escuela, los Oficiales ascienden al grado de Subteniente siendo transbordados a Unidades y Reparticiones de la Armada por espacio de dos años, en puestos acordes con su grado jerárquico, luego de lo cual son destinados a la Academia Politécnica Naval para continuar con sus estudios profesionales por un período de uno o dos años, culminando sus estudios con un título profesional acorde a la especialidad elegida.

Conscientes que la excelencia en el cumplimiento de su misión es inherente a nuestra condición de Escuela Matriz, formadora de Oficiales de Marina de la Armada de Chile, esta Institución busca inculcar una cultura de “Excelencia Académica” en los profesionales que forma, de tal manera que el adquirir nuevos conocimientos y perfeccionarse permanentemente, sea una actitud inherente a ellos.

En este plano y cumpliendo con las disposiciones emanadas por la superioridad, ya por segunda vez, el año 2013 la Escuela Naval se presentó ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), con el propósito de alcanzar una nueva Acreditación Institucional, objetivo, que después de haber desarrollado un extenso proceso de evaluación interna en los años 2012 y 2013, la Escuela fue examinada en el mes de noviembre del 2013 por una Comisión de evaluadores externos designados por dicha Comisión Nacional, en donde se la apreció de acuerdo a los criterios de evaluación que dicha organización aplica para todas las Instituciones de Educación Superior del país. Esta evaluación finalizó con la Resolución de la Comisión Nacional de Acreditación del 11 de diciembre del año 2013, en el que se resuelve acreditar a la Escuela Naval por un período de 5 años, el cual culminará el 11 de diciembre del año 2018, fecha en la cual, la Escuela Naval podrá someterse voluntariamente a un nuevo proceso de acreditación.

Sin perjuicio de lo anterior, la Escuela debe continuar en su proceso de mejoramiento continuo y solución de las observaciones, que en el Acuerdo antes mencionado se dejaron establecidos por la citada Comisión Nacional y concretar las acciones que se establecen en el presente Plan Estratégico.

En este mismo orden de ideas, durante la preparación de la próxima acreditación, la que debe concretarse el año 2018, se estima conveniente enriquecer el proceso incorporando en forma voluntaria una nueva área, la que se agregaría a las obligatorias Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. Dadas las características de la Escuela, esa nueva área debería ser Vinculada con el Medio. Todo lo anterior con el propósito de contribuir a la excelencia en la formación del cadete.

Finalmente y para enfrentar el futuro, la Escuela Naval se encuentra empeñada en desarrollar un proceso de mejoramiento sustentado en la reflexión y la auto evaluación continua de su quehacer, para llegar a establecer el adecuado equilibrio entre las destrezas, valores y actitudes de sus alumnos, la excelencia académica y las capacidades profesionales de estos. En este afán, especial relevancia tendrá el fortalecimiento del Proyecto Educativo que permita brindar una enseñanza de calidad, instaurando la cultura del compromiso con un modelo de gestión de calidad integral en esta Escuela Naval.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

El presente documento ha sido elaborado para un horizonte de los próximos cinco años y contiene los lineamientos generales, los objetivos estratégicos y acciones necesarias para el desarrollo de la Escuela Naval “Arturo Prat”, alineado con los documentos señalados en la referencia, constituyendo la guía necesaria del mando de la Escuela Naval y que posibilita una continuidad en el desarrollo y en la gestión directiva de la Institución.

2. BREVE HISTORIA DE LA ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”.

Fue fundada por el Director Supremo General Don Bernardo O'Higgins Riquelme, el 4 de agosto de 1818 con el nombre de "Academia de Jóvenes Guardias Marinas". Esta iniciativa se gestó por la necesidad de establecer un plantel de Oficiales de Marina que fueran capaces de conducir las operaciones navales de la recientemente formada Primera Escuadra Nacional.

Durante sus primeros cuarenta años, el plantel llevó indistintamente los nombres de "Academia de Guardiamarinas" y "Escuela Náutica o de Aplicación", hasta que en 1858, año que ingresó al establecimiento ubicado en la Calle González de Hontaneda del barrio Almendral el "Curso de los Héroes", siendo bautizado con el de "Escuela Naval del Estado". De las trece sedes terrestres y flotantes que han cobijado a la Escuela Naval, desde que comenzara a impartir sus clases a bordo de los buques de la Escuadra, dos son las principales: la del Cerro Artillería, inaugurada el 5 de marzo de 1893 y la actual, en Playa Ancha, Valparaíso.

El nombre de “Escuela Naval Arturo Prat”, fue otorgado por Decreto Supremo firmado por el Presidente Don Juan Antonio RÍOS el 24 de septiembre de 1945. El recinto actual se erige en un sector de los terrenos que conformaban el antiguo Parque Municipal "Rubén Darío", ubicado en Playa Ancha, donación efectuada por la Municipalidad el 14 de abril de 1955 siendo Alcalde don Santiago DÍAZ Buzeta. Estos terrenos se sumaron a los ocupados anteriormente por las baterías costeras de los fuertes "Valdivia" y "Yerbas Buenas" y por el faro "Punta Ángeles", constituyendo todos ellos, en definitiva, los actuales recintos que ocupa la Escuela Naval. La primera piedra para la construcción del actual edificio fue puesta el 4 de agosto de 1957, siendo Presidente de la República el General don Carlos IBÁÑEZ del Campo. El actual recinto cumple con las necesidades formativas del futuro oficial, en los ámbitos profesional, militar, académico, físico deportivo, cultural y moral.

Entre los años 1959 y 1966 se construyen el edificio de habitabilidad para cadetes, 42 salas de clases, 8 salas de estudio y, por tener régimen de internado, se construyen una serie de servicios, tales como: enfermería, lavandería, cocinas y peluquería, además de contar con departamentos para los Oficiales Instructores.

Entre 1967 y 1996 se completaron los Laboratorios de ciencias básicas y aplicadas; las salas de navegación, idiomas y computación, la biblioteca, sala de exposiciones, capilla, comedor, polígono de tiro y el complejo deportivo, que cuenta con una piscina olímpica e infraestructura de gran capacidad, todo lo cual contribuye al



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

proceso formativo, fundamentalmente en el ámbito físico deportivo, académico y profesional.

En 1999 se recibe la destinación de una propiedad, donde se encuentra la Casa de Yates de la Escuela Naval y a partir del año 2004 se comienza la reconstrucción de un edificio existente, habilitándolo con espacios destinados a salas de clases, camarines y sala de reuniones entre otros. Infraestructura destinada a apoyar las prácticas de vela y deportes náuticos, que complementan el modelo de formación profesional y deportivo.

En octubre del 2005, se adquiere un terreno ubicado en el sector Tranque La Luz de Valparaíso, y el 2007 se materializa el proyecto correspondiente a la construcción de instalaciones de habitabilidad y bodegaje, para la práctica de Remo.

Entre el 2002 y 2009 se readecuan los dormitorios de alumnos, considerando mayores comodidades de acuerdo al grado y dado el ingreso de las mujeres, instalando sectores de estudio con Internet y lugares de reunión; asimismo, las salas de clases son modernizadas, con sistemas de proyección y aislamiento acústico, creando salas especiales por cátedra, para distintas actividades (mesa redonda, debate, etc); se adquirió un simulador de navegación y se acondicionó una dependencia para albergarlo, se implementaron las salas de fisioterapia y de atención psicológica, para apoyar el desarrollo físico y psicológico de los futuros oficiales.

Entre el 2010 y 2013 se complementan las salas especiales con moderna tecnología, multimedia y conexión a Internet, WI FI, asignándosele a los alumnos el acceso a esta herramienta desde todos los lugares de estudio y habitabilidad; se remodelaron las canchas de tenis, basquetbol, voleibol, fútbol y cancha de obstáculos, lo cual cubre las necesidades de formación en el ámbito físico deportivo y militar; asimismo se implementó la Sala Histórica, donde se guarda la espada de Arturo Prat y otras reliquias, que constituye un lugar de recogimiento que contribuye a la formación moral y a forjar el estilo naval del futuro oficial.

Desde que éste establecimiento fuera creado, hasta 1927 formó oficiales navales para la marina de guerra, a partir de ese año se dispuso la unificación de la Escuela Naval y de Ingenieros de la Armada, fueron agregándose a los oficiales ejecutivos e ingenieros, los artilleros de costa, defensa de costa e infantes de marina, los contadores y de abastecimiento, los oficiales de marina mercante de puente y de máquinas, los tenientes segundos de mar, los oficiales de litoral y los oficiales de reserva naval. Hoy en día la Escuela forma a los oficiales para la Armada de Chile en cuatro escalafones: Ejecutivos, Infantes de Marina, Abastecimiento y Litoral.

Durante el transcurso de su larga singladura, por sus aulas han pasado miles de alumnos los que han demostrado a través de su eficiente y positivo desempeño la alta calidad de la educación recibida. Esta se ha visto reflejada, también a nivel nacional, en los campos de la industria, la política, la docencia y el deporte, áreas donde los ex-alumnos de la Escuela Naval de Chile, han destacado y puesto en evidencia que poseen un sello característico que se puede denominar **“Un estilo naval”**, el cual les es impreso



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL "ARTURO PRAT"

durante su estadía y paso por este Instituto formador que lleva por lema los conceptos de **"Honor y Patria, Eficiencia y Disciplina"**.

La Escuela es depositaria de reliquias de combates navales y de marinos ilustres que pasaron por sus aulas. Tal es así, que la espada del Capitán Arturo Prat, se encuentra en un sitio especial. Los cadetes diariamente al recorrer sus instalaciones pueden observar reliquias de la "Esmeralda", hundida gloriosamente el 21 de mayo de 1879 durante el Combate Naval de Iquique, del Acorazado "Almirante Latorre", antiguos estandartes de unidades navales y del establecimiento, cañones coloniales del siglo XVIII que enmarcan su portalón y cañones del blindado "Cochrane", nave que protagonizó la batalla acaecida el 8 de octubre de 1879 en Angamos.

A lo largo de su historia, se registra el egreso de múltiples promociones, que han incluido a grandes personajes de nuestra sociedad, tales como: Arturo Prat, Condell, Montt, Gómez Carreño y tantos otros; asimismo, ha egresado a distinguidos Oficiales de Marinas extranjeras, tales como Ecuador, Colombia, Guatemala, Honduras y Panamá.

De esta forma esta escuela matriz de oficiales navales enfrenta su devenir del siglo XXI con una tradición que admirar y a la que tiene que responder con honor, valores que sustentar y cimentar en sus cadetes y una calidad profesional y educativa en permanente evaluación y perfeccionamiento.

3. POLÍTICA EDUCACIONAL DE LA ARMADA DE CHILE.

La Política de Educación de la Armada ha sido establecida en la Directiva D.E.A. N° P-001 de fecha 22 de mayo del año 2009. En este documento establece los grandes fines que la Armada reconoce en el desarrollo integral de la persona, encausados hacia la profesión del mar. Es subsidiaria de la Política de Personal y fija las metas que debe alcanzar la Institución en lo que respecta a la educación del Elemento Funcional Logístico "Personal". Su propósito es orientar a la estrategia y doctrina subsidiaria en el campo del quehacer educativo de la Institución.

En el ámbito institucional, el proceso educativo en la Armada y por consecuencia en la Escuela Naval, se rige por reglamentos, manuales, directivas y órdenes permanentes internas, destacando entre todas éstas el Libro "I" Instrucción, el Reglamento de Funcionamiento de Academias, Escuelas y Centros de Instrucción de la Armada, las Directivas Docentes de la Dirección de Educación de la Armada y los Reglamentos Orgánico, Interno, de Estudio y Manual del Cadete de la Escuela Naval.

El objetivo general de educación en la Armada es: "Educar al personal de la Armada, desarrollando sus potencialidades individuales y colectivas en los ámbitos valóricos, cognitivos y psicomotores, capacitándolo para planificar, conducir y ejecutar con éxito el conjunto de acciones asignadas a la institución en la Constitución Política de la República, con énfasis en la guerra en el mar".

La Educación Naval es un proceso de acción intencionado, integral y selectivo, que abarca los ámbitos valóricos, cognitivos y psicomotores; es decir, los valores



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

nacionales e institucionales, los conocimientos específicos propios de la profesión y de las destrezas intelectuales y físicas que demande la actividad naval. Es así como la Educación a través de los valores, la cultura, la ciencia y la técnica, procura cambios conductuales en el personal, mediante acciones de Formación, Instrucción y Entrenamiento.

Las políticas generales están orientadas a la PLANIFICACIÓN, DESARROLLO y EVALUACIÓN de los procesos educacionales y son las siguientes:

1. La Armada formará integralmente a su personal para el cumplimiento óptimo de sus funciones mediante tres etapas sistemáticas: La Formación Matriz, la Especialización y la Post – Especialización. Estos serán procesos de CALIDAD y CONTINUIDAD debidamente comprobados.
2. El sistema educacional de la Armada deberá formar un profesional de la guerra en el mar, desarrollando sus potencialidades individuales, que a la luz de las tradiciones y la reglamentación vigente le permitan ejercer liderazgo y actuar acertadamente en condiciones de incertidumbre.
3. El Sistema Educacional de la Armada debe alcanzar una consolidación en la innovación de la gestión educativa, haciendo énfasis en los siguientes aspectos:
 - a.- Diseño curricular pertinente para la formación orientada a competencias que satisfaga los perfiles de egreso de los diferentes cursos.
 - b.- Metodologías de Enseñanza y Estrategias de Aprendizaje, durante todo el proceso formativo.
 - c.- Competencias de comunicación bilingüe con prioridad en idioma inglés.
 - d.- Competencia y motivación de los docentes.
 - e.- Sistema de evaluación sistémica, en cuanto a los procesos y momentos de la formación (antes, durante y después).
 - f.- Tecnología e infraestructura.
4. Deberá incorporar en los niveles educacionales que corresponda, las competencias necesarias para poder participar en operaciones con fuerzas y organizaciones nacionales y de otros países.
5. El Sistema Educacional de la Armada, contará con un Sistema de Control de Gestión que permita verificar la eficiencia y efectividad de los procesos educacionales.

El detalle particular de estas Políticas se encuentra desarrollado en el documento citado en F.- de la Referencia, la práctica, la operacionalización de la Política de Educación de la Dirección de Educación de la Armada (D.E.A.), se materializa mediante la puesta en ejecución de su Plan de Desarrollo Estratégico, indicado en G.- de la Referencia.

La Escuela Naval se alinea con la Política y Plan mencionado en el párrafo anterior, mediante el cumplimiento de su planificación estratégica subsidiaria establecida en este documento.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

4. EL OFICIAL DE MARINA.

Se define por Oficial de Marina, a aquel profesional formado en la Escuela Naval “Arturo Prat”, que investido en tal calidad por la máxima autoridad del Estado, ejerce el mando y conduce al personal que tiene bajo su responsabilidad o cargo, siendo ésta su función básica y primera. Para ello necesita poseer una formación integral, es decir, conocimientos profesionales, técnicos, cívicos, científicos, culturales, humanísticos y condiciones físicas para desarrollar una gestión de mando basada en el respeto a valores y virtudes validadas y promovidas a través del tiempo por la Institución. El Título Profesional de Oficial de Marina y grado de Guardiamarina se obtiene una vez aprobado los ocho semestres de estudios en la Escuela Naval.

En este plano, el primer eslabón del liderazgo en la Armada de Chile son los oficiales de división, función desempeñada normalmente por un oficial subalterno, cuya tarea principal dice relación con la instrucción, disciplina y bienestar de sus subordinados. De ahí que la principal tarea de la Escuela Naval sea la de formar conductores de hombres. Los oficiales de división deben comprender que detrás de cada hombre existe la complejidad propia de los seres humanos, con creencias, valores, esperanzas y aspiraciones. En consecuencia, mientras que normalmente las máquinas tienen comportamientos predecibles, los hombres pueden reaccionar de distinta manera de acuerdo a las circunstancias, y es función de quien los conduce que ese comportamiento responda a las necesidades institucionales.

En el proceso formativo de oficiales, en las diferentes etapas que considera, se hace énfasis en el respeto que en toda circunstancia es necesario tener en los derechos que se derivan de la naturaleza del hombre. El liderazgo en el entorno marítimo resulta vital para el éxito de las operaciones y depende de la competencia profesional de los jefes. El esfuerzo se concentra en que toda la dotación conforme y opere los instrumentos, sistemas y armas del buque, donde es éste el que actúa como un todo bajo la conducción de su Comandante. A bordo los riesgos son compartidos por toda la dotación; por ello, la relación de interdependencia operacional entre los miembros de la dotación resulta fundamental, y la capacidad de los jefes en lograr que la dotación actúe como un todo, decisiva. Ello exige a los jefes un liderazgo vital, personal y consistente.

La formación del oficial de marina es un proceso sistemático y acumulativo que se desarrolla durante toda la carrera. Se inicia desde el ingreso de los jóvenes seleccionados por concurso a la Escuela Naval “Arturo Prat” y continúa en el ejercicio de la profesión de marino a medida que van ascendiendo y asumiendo mayores responsabilidades en su carrera profesional.



5. VISIÓN, MISIÓN, DEPENDENCIA Y FUNCIONES BÁSICAS DE LA ESCUELA NAVAL.

El presente Plan orienta los esfuerzos de la Escuela Naval en su conjunto para hacer realidad la siguiente visión de desarrollo durante los próximos 5 años:

5.1. VISIÓN DE DESARROLLO 2015 - 2019:

Los egresados de la Escuela Naval son un fiel reflejo del trabajo formativo que esta realiza. Esto constituye un doble desafío para esta casa de estudios: primero para con sus egresados y segundo para con la Armada. Dentro del horizonte de tiempo comprendido entre los años 2015 y 2019 y de acuerdo al presente Plan Estratégico, la visión de desarrollo que la Escuela Naval se ha dado es la siguiente:

“Ser una Escuela Matriz de Educación Superior reconocida Nacional e Internacionalmente, por los estándares de excelencia que sustenta su Proyecto Educativo Integral”.

5.1.1.- Descripción:

a.- La institución reconoce por **“Excelencia Académica”**:

- Lograr el mayor perfeccionamiento académico de sus profesores.
- Tener una infraestructura que responda a los requerimientos propios de la vida militar y académica del cadete, así como aquellas necesidades del quehacer profesional.
- Contar con un proyecto educativo que le permita cumplir con las competencias profesionales definidas en el perfil de egreso que ha definido la Armada para sus egresados.
- Lo anterior, apegado a la Doctrina Institucional y la adhesión a los valores que profesa la Armada de Chile.

b.- Por **Gestión Docente**: Propender al perfeccionamiento académico de sus profesores, manteniendo un buen clima laboral, logrando que éstos se sientan integrados a la Escuela Naval y plenamente vinculados y comprometidos con el cuerpo de cadetes.

c.- Por **Gestión Administrativa**: Consolidar su sistema de control de gestión académico y administrativo.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

5.2. MISIÓN Y DEPENDENCIA:

Seleccionar y formar íntegramente a los Oficiales Navales de la Armada de Chile en coherencia con el proyecto educativo institucional, con el propósito de brindar a la Marina hombres y mujeres líderes de excelencia capaces de conducir los destinos institucionales.

La Escuela Naval dependerá:

- a.- Militar, funcional y administrativamente de la Dirección de Educación de la Armada.
- b.- Guarnicionalmente, de la Comandancia de la Guarnición Naval de Valparaíso.

Para el cumplimiento de su visión y misión la Escuela Naval define las siguientes ideas fuerza para el período 2015 – 2019:

- Continuar implementando la formalización de su modelo educativo de formación de calidad orientado a competencias.
- Disponer de un cuerpo académico en cantidad y calidad adecuado a las necesidades de su proyecto educativo.
- Controlar sus procesos académicos y administrativos mediante un sistema de control de gestión tipo Balanced Scorecard y S.I.G.A respectivamente.
- Preparar a la Escuela Naval para presentarse a un nuevo proceso de acreditación el año 2018, en condiciones de mantener la condición de Institución acreditada.

Todo lo anterior, focalizado en una gestión centrada en las personas que actuarán como agentes facilitadores, para propender a alcanzar su Visión de desarrollo y el cumplimiento de la misión de ésta Escuela Naval.

5.3. FUNCIONES BÁSICAS:

La Escuela Naval brinda la primera etapa de la formación a los futuros Oficiales de la Armada. Esta formación está destinada a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse como hombre de armas en la Armada.

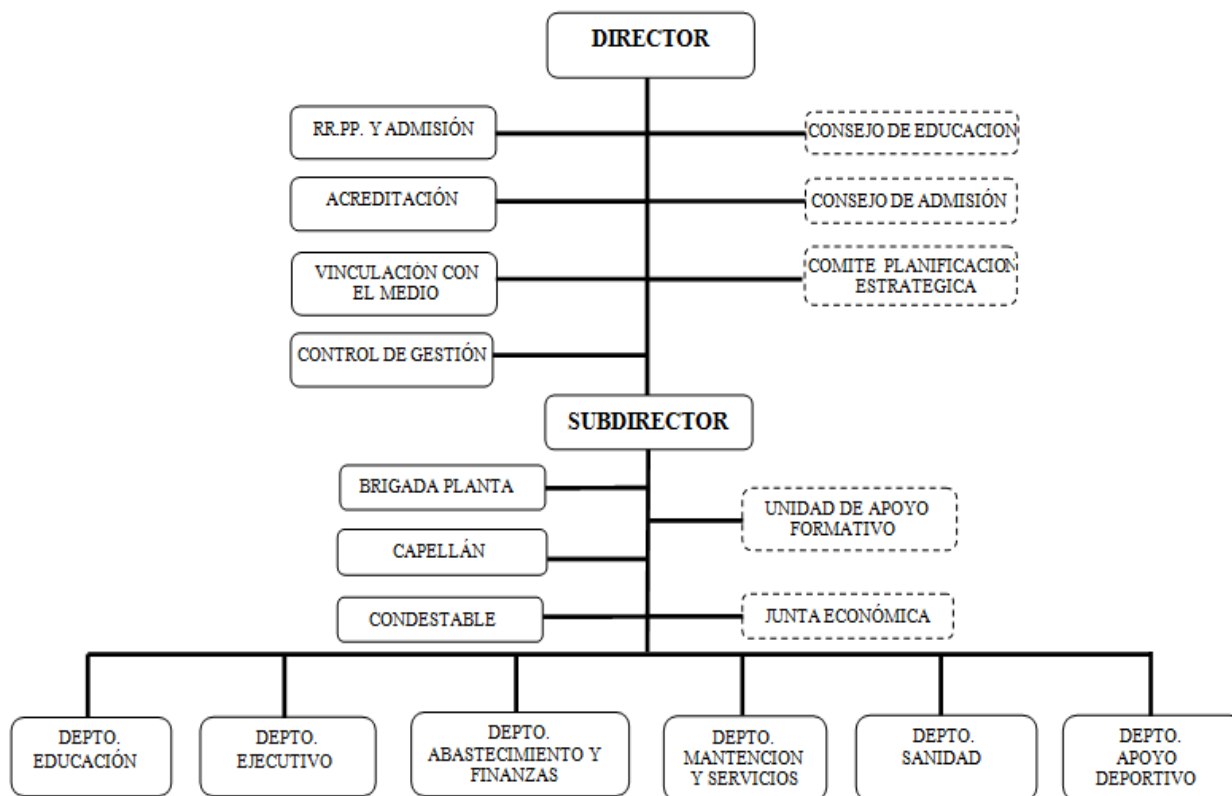
Para el cumplimiento de su Misión, en su carácter de Establecimiento de Educación Superior matriz de oficiales, tendrá como función básica, la selección y posterior formación integral del Cadete naval en su etapa de pregrado, conforme a los perfiles de egreso definidos para los Subtenientes de escalafones Ejecutivo, Infantería de Marina, Abastecimiento y del Litoral.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

5.4. ORGANIZACIÓN

La Escuela se rige por un Reglamento Orgánico que fue aprobado por la Dirección de Educación de la Armada N° 4-36/15 del año 2007. En concordancia con este reglamento, la organización que ha adoptado la Escuela para el cumplimiento de sus funciones y tareas es la siguiente:



Nota:

- Permanente.
----- A Requerimiento.

6. VALORES Y VIRTUDES DEL OFICIAL NAVAL.

Todo hombre lleva una ley escrita por Dios en su interior y que ha sido llamada comúnmente **“ley natural”** de donde surge y tiene su fundamento el valor moral. De los dictados de la ley natural nace para cada uno de los miembros de la Armada el deber de dar a los **“valores morales”** la importancia capital que se merecen; los que siempre y con creciente influencia han jugado un decisivo papel en la vida de los pueblos tanto en la paz como en la guerra.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Es necesario para cualquier hombre formarse moralmente, adquiriendo las virtudes morales básicas, pues solo de esta manera puede tener dominio de si mismo y ordenar su conducta a los fines que dan sentido a la vida humana.

6.1. VIRTUDES MORALES BÁSICAS:

La moral constituye un conjunto de hábitos que se refleja en el comportamiento de las personas en cualquier situación.

Para desarrollarla se requiere ejercitarlas; en este proceso, el ejemplo ético de los jefes será determinante en la formación valórica de sus subordinados. La formación naval se orienta a desarrollar estas cualidades y a crear un espíritu tal que, sostenido por la habilidad profesional y el liderazgo y ejemplo de sus superiores, el marino nunca acepte el fracaso o la derrota, se sobreponga a los problemas y supere las dificultades que obstaculicen el logro del objetivo que se busca.

En este ejercicio al cadete se le exige la práctica de ciertas Virtudes Morales Básicas como:

LA JUSTICIA: “Voluntad perpetua y constante de dar a cada cual lo suyo”, encuentra su forma más alta al dar a la patria lo que es suyo, es decir, su honor y la defensa eficaz contra todos sus enemigos.

LA PRUDENCIA: “Virtud que permite al hombre saber cómo debe actuar frente a cualquier circunstancia”. En la Escuela Naval el cadete la va construyendo como cualidad del espíritu al aquilatar la experiencia acumulada en su proceso de formación, fortaleciendo en sí la medida y discernimiento en las decisiones que debe tomar.

LA FORTALEZA: “Consiste en el dominio habitual, por la voluntad, de todas las pasiones o reacciones que espontáneamente afloran en el hombre frente a sensaciones como la ira, el miedo, el odio y la envidia, de modo que siempre se actúe de acuerdo con lo que dicte la recta razón y no a lo que las pasiones o reacciones impongan”.

LA TEMPLANZA: “Consiste en el dominio habitual de la razón sobre los apetitos de los sentidos, en especial sobre aquellos cuya fuerza esta dada por el placer ligado a la consecución de sus objetos. Esta virtud no anula estas apetencias sino que les impone el orden propio de la ley natural y la razón”.

LA OBEDIENCIA: “Es en efecto, una exigencia de la Subordinación de la persona a una finalidad común y a una Institución que trascienden a sus capacidades e intereses particulares. Debe



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

ser pronta, reflexiva, inteligente, responsable y leal; de modo que sea consciente y voluntaria, considerando la orden recibida como si fuera dada por sí mismo”.

6.2. VIRTUDES MORALES FUNDAMENTALES DEL HOMBRE DE ARMAS:

La formación del marino privilegia el liderazgo y se centra en asegurar que el personal obtenga lo que necesita en términos de desarrollo personal y profesional; con especial atención en el fortalecimiento ético y reciedumbre de carácter, que le permita enfrentar escenarios caracterizados por la incertidumbre y alto riesgo. En ello, enfatiza el desarrollo de las virtudes morales básicas para el hombre de armas, como indispensables para todos los marinos, hombres y mujeres, que tienen como misión fundamental la defensa de los intereses del país y sus conciudadanos. Además de las ya nombradas, la Ordenanza de la Armada orienta a todo marino en otras virtudes adicionales que se deben practicar en el ejercicio de la profesión, tales como:

- **El valor:** Fuerza superior fundamentada en ideales superiores que impulsa al cumplimiento del deber, acometiendo grandes empresas sin atemorizarse ante amenazas.
- **El patriotismo:** El hábito que impulsa a tributar a la Patria el honor y servicio debido, sin considerar los sacrificios que sea necesario hacer, por amor y respeto a ella.
- **La lealtad:** Como devoción voluntaria e infalible hacia una causa; que obliga a ser franco y sincero para con el servicio y para con las leyes de la fidelidad, del honor y la hombría.
- **La abnegación:** Con el sacrificio de la voluntad, los afectos o los bienes materiales en cumplimiento del deber para con la Patria, la Institución, su familia y semejantes.
- **El espíritu de cuerpo:** En el afecto a todo por lo que se sacrifica y a quienes comparten sus éxitos, fracasos, pesares y alegrías, con los que conforma un grupo homogéneo.
- **El cumplimiento del deber:** Obligación moral de obrar según sus principios, la justicia y la propia conciencia. Implica actuar con entusiasmo para alcanzar los fines que el ideal impone. Engrandece moralmente al hombre y satisface su conciencia.
- **Espíritu militar:** Amor a la profesión y ambición de gloria para la Patria. Predispone a la cooperación para alcanzar el éxito de la empresa o misión.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

6.3. LEMA DE ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”.

La Escuela Naval consecuente con los Valores y Virtudes definidos en la Ordenanza de la Armada, ha definido cuatro pilares valóricos representativos fundamentales, que se constituyen en una síntesis del proceso de formación ética de los cadetes y que conforman el lema de esta Escuela: **“HONOR y PATRIA, EFICIENCIA y DISCIPLINA”**.

El lema, tuvo su origen en la necesidad de indicar los valores fundamentales que la Escuela Naval debe tener y que el Cadete, como miembro de ella, debe fortalecer con el propósito de lograr el fin último, que es formar íntegramente a un futuro Oficial de la Armada de Chile.

HONOR: “Es una cualidad moral que impulsa al hombre a comportarse de manera tal que pueda conservar su propia estimación y ser merecedor de la consideración y respeto de los demás”. El concepto de Honor se demuestra por la corrección de nuestros actos en el Servicio y en las actividades de la vida privada.

PATRIA: “Es la tierra de nuestros padres, pero no tan sólo en lo material, en lo que el suelo puede producir para brindarnos grandeza y desarrollo, sino que fundamentalmente en la herencia espiritual, moral y cultural que marca al tipo humano nacido y criado en este territorio paterno”. La Patria encierra en su significado, todo lo que de noble pueda imaginar nuestro espíritu.

EFICIENCIA: “Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización”.

DISCIPLINA: “Es la costumbre que debe imponerse a cada uno de los hombres de una repartición militar, cualquiera que sea su grado, de observar rigurosamente los reglamentos establecidos y de cumplir en toda ocasión las órdenes de sus superiores con obediencia y sumisión”. Corresponde a un hábito de obediencia tal de las órdenes, que lleve a los hombres a no vacilar en el momento decisivo, que lleguen a formar un grupo cohesivo que jamás se dejen vencer por el temor. La Disciplina es la total sumisión a la ordenanza militar, es la obediencia racional a los jefes. El que ha sabido ser disciplinado cuando súbdito, a su vez, cuando le llega la hora de mandar, sabrá hacerlo sin tiranía ni petulancia.

Los miembros de la Escuela Naval, orientan su accionar en torno a estos cuatro grandes pilares fundamentales y también, se orientan a desarrollar en la persona la adhesión y compromiso con aquellos valores humanos morales, militares y académicos necesarios, a nivel de fundamentos de la concepción de vida de todo aquel que elige la profesión naval.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

7. POLÍTICA EDUCACIONAL DE LA ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”.

Consecuente con la Política Educacional de la Dirección de Educación de la Armada, la Escuela Naval ha definido para su accionar las siguientes Políticas internas que guiarán su accionar en la formación inicial del futuro Oficial de Marina:

- La Escuela Naval impartirá su formación en un régimen de internado entregando a los cadetes todos los servicios necesarios para su bienestar. Entre ellos, se contempla la salud médica, dental, psicológica y espiritual, la alimentación, el alojamiento y el vestuario.
- Orientará sus esfuerzos para entregar a la Armada, un recurso humano en la cantidad y calidad requeridas, con las competencias académicas, físicas, psicológicas y éticas necesarias para desenvolverse en el ámbito profesional que la Institución le imponga.
- Promueve y fomenta desarrollar una cultura de evaluación de todo su quehacer para disponer de información válida que permita el mejoramiento permanente continuo de los procesos y resultados de la formación de los cadetes y de la gestión docente y administrativa.
- Será preocupación permanente de la Escuela Naval mejorar en forma permanente los espacios físicos y facilidades tecnológicas para que sus alumnos, académicos y funcionarios desarrollen sus actividades con los mejores recursos disponibles.
- Fomenta y fortalece una cultura de planificación y control de gestión para incrementar la capacidad y eficiencia en el uso de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.
- Promueve y fomenta el desarrollo y la implementación de aquellos modelos pedagógicos que centran su atención en el aprendizaje y desarrollo de competencias profesionales de los cadetes. El desarrollo de su infraestructura y su equipamiento está orientado al logro de este fin.
- Cautela la selección adecuada del docente de aula (pertinencia), en base a sus competencias por áreas del conocimiento y los requerimientos del programa de asignatura.
- Fomenta la vinculación de su docencia con el ambiente profesional en que se desarrollarán los cadetes, de manera tal que a través de la contextualización y de las prácticas profesionales que deben efectuar los alumnos mientras estudian en la Escuela, tanto docentes como cadetes tengan un cabal conocimiento del mundo laboral en que se desarrollarán los profesionales que egresan.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- Promueve y desarrolla actividades, seminarios, talleres y paneles tanto para sus docentes como para sus cadetes, como una forma de mejorar los conocimientos, ampliar la cultura de éstos y vincularse con el entorno relevante de ella.
- Entrega a sus alumnos una formación integral, la que incluye disciplina, dominio del inglés como una segunda lengua , cultivo de las artes, práctica del deporte y la internalización de hábitos y valores que le permitan ejercer con profesionalismo y éxito sus funciones como oficial de la Armada.
- Implementa actividades de refuerzo para aquellos cadetes con déficit en las áreas de formación, con el fin de minimizar los fracasos y lograr el mayor éxito en la continuidad de los estudios de los cadetes.
- Promoverá el desarrollo de un campus sustentable en tres ejes: Diseño curricular, extensión y gestión propia.
- Mantiene planes de intercambio con alumnos con la Academia Naval de los Estados Unidos de Norteamérica y de igual forma mantiene un programa de embarco para cadetes en la Flota Naval de EE.UU. Asimismo, recibirá cadetes de diversas naciones de acuerdo a políticas de intercambio institucionales y de cooperación con otras Armadas.

8. **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ESCUELA NAVAL (FODA).**

Ver anexo “A”: F.O.D.A.

9. **ESTRATEGIA.**

A. La Escuela Naval, formadora en su etapa inicial del Oficial de Marina, se encuentra inserta dentro del Sistema Educacional de la Armada, siendo el eslabón inicial en cuanto a la Selección, Admisión y formación del futuro Oficial de Marina, ubicándose en este aspecto, al inicio en la cadena del lineamiento de desarrollo estratégico del recurso humano establecido por la Dirección de Educación de la Armada en su Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2015 – 2018 y que se establecen:

- 1. Línea Estratégica: Formación orientada a Competencias.**
- 2. Línea Estratégica: Calidad de Educación.**

B. En este sentido, esta Escuela Naval contribuirá al cumplimiento de las líneas estratégicas dispuestas por la Dirección de Educación de la Armada mediante el alineamiento de sus procesos y gestión en el periodo 2015 -2019.

C. Respecto a la **“Formación Orientada a Competencias”**:



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

La Escuela Naval, deberá gestionar sus recursos humanos y materiales con el fin de completar sus procesos académicos y medios de apoyo, en lo que sea pertinente a un modelo de formación orientada a Competencias en un continuo de calidad considerando:

1. Currículo Orientado a Competencias: Modificar el actual modelo curricular - en lo que sea pertinente - a una formación orientada a competencias que incorpore todos los requerimientos propios y específicos de la formación del futuro Guardiamarina.
2. Recursos e infraestructura requerida: Como complemento a lo anterior, la formación Orientada a Competencias requiere contar con infraestructura, y sistemas que permitan, para aquellos escalafones que el modelo establece, cumplir con los perfiles de egreso. Lo anterior demandará un esfuerzo adicional en recursos para poder contar con la infraestructura, sistemas y simuladores necesarios. Complementariamente al desarrollo de la infraestructura, se deberá seguir impulsando proyectos que permitan disponer de un establecimiento “Sustentable” que permita hacer más eficientes su gestión y también crear conciencia en todos sus componentes de este aspecto.
3. Docentes capacitados: En la aplicación del modelo indicado en el punto 1., es necesario contar con los docentes capacitados para aplicar el modelo y que contribuyan efectivamente con sus conocimientos y capacidades a la formación del personal. También se requerirá un esfuerzo adicional en capacitar al personal docente para la aplicación de las metodologías que el modelo requiere.
4. Adaptación a los Cambios Tecnológicos: En términos de competencias, otro aspecto fundamental para la formación del cadete es la de “aprender a aprender”. Más que estudiar buques o sistemas específicos, nuestros cadetes deberán ser capaces de incorporar cualquier nueva tecnología que enfrenten en su futuro desempeño.
5. Liderazgo y Vocación de Servicio: Inserto en el contexto de la formación orientada a competencias, se encuentran aquellas relacionadas con el logro de competencias referidas a aspectos actitudinales, las cuales son esenciales para un líder dedicado al servicio a la Patria. Estas competencias son un pilar fundamental en el modelo de formación del futuro oficial naval.
6. Desarrollar metodologías de enseñanza y estrategias de aprendizaje pertinentes al continuo curricular.
7. Implementar procedimientos e instrumentos de evaluación, que permitan evidenciar niveles de logro de las competencias adquiridas.
8. Formación Orientada a Competencias y Calidad: en relación a la formación orientada a competencias, esta se reconoce también como un proceso de calidad cuando es capaz de satisfacer las expectativas de desempeño profesional que la Institución demandará de sus oficiales, antes de cursar especialidad. Lo anterior



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

es posible, cuando a partir de los Perfiles de egreso, se construyen itinerarios de formación coherentes con los desempeños esperados; es por este motivo, que este tipo de formación ha sido adoptada por las principales instituciones de educación superior.

Esto se debe a que este enfoque permite diagnosticar con mayor precisión las competencias al inicio del proceso, y lograr que todos los alumnos alcancen en las primeras etapas del proceso, las competencias genéricas que permitirán construir las siguientes etapas. Asimismo, permite establecer objetivos educacionales alineados con las exigencias institucionales y trabajar de manera enfocada y consciente para alcanzarlos, especialmente medir su logro durante y al final del proceso.

Una descripción de la Política respecto a una Formación Orientada a Competencias en la Armada, que debe orientar a esta Escuela Naval en su gestión educacional y su esquema de gestión se profundiza en el Anexo “B”.

D. Respecto a la Línea Estratégica, “**Educación de Calidad**”.

1. La Escuela Naval se ha acreditado institucionalmente en dos procesos habiendo obtenido cinco años de certificación en cada uno de ellos, el último, le ha certificado en el período 2013 -2018. Esto la califica como una institución que brinda una educación de calidad y que sus procesos internos de gestión también así lo son.
2. Por otra parte la Dirección de Educación de la Armada ha establecido como un segundo pilar estratégico el concepto de “Educación de Calidad”. Al estar acreditada la Escuela Naval es necesario mantener y acrecentar esta fortaleza, alineada con la doctrina que para estos propósitos ha establecido la D.E.A.
3. Respecto del próximo proceso de acreditación, que se ejecutará el año 2018, se estima que constituye una oportunidad para reforzar el pilar estratégico “Educación de Calidad”, presentando por primera vez un área voluntaria a este proceso, la que sería el área de Vinculación con el Medio. Para enfrentar este desafío, la Escuela Naval debe comenzar su preparación en esta área a contar del año 2016.
4. Mantener y desarrollar una **Educación de Calidad**, que permita que la educación superior que brinda este instituto sea reconocida como tal y al mismo tiempo se presente como una alternativa atractiva, con títulos académicos reconocidos y procesos educacionales certificados.
5. Para lograr lo anterior, es necesario que la Escuela Naval cuente con las siguientes condiciones:
 - Currículo orientado a competencias.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- Profesores en cantidad y calidad requerida, conforme a los planes de asignatura.
 - Infraestructura acorde a los estándares educativos establecidos por la D.E.A, además de las necesidades de sistemas y/o simuladores que permitan materializar el proceso de formación orientada a competencias, en concordancia con las mallas curriculares y perfiles de egreso.
 - Educación de Calidad y Captación de Postulantes: Las variables antes citadas serán premisa para ofertar una carrera atractiva a jóvenes estudiantes que estén pensando elegir integrarse a la marina en la condición de oficial naval. Estas condiciones educacionales marcarán la diferenciación necesaria a nivel Instituciones de Educación Superior (I.E.S.), especialmente en aspectos de liderazgo, que será una ventaja tangible y comparativa, lo que contribuirá a mejorar la captación y procesos de selección para nuestra Escuelas Naval.
 - Asimismo, esta condición posibilitará a la Escuela Naval mantener y acrecentar convenios con Armadas extranjeras para posibilitar el intercambio de cadetes navales e interacción en competencias en el ámbito náutico.
- E. Para materializar las dos líneas estratégicas anteriores, es mandatorio que la Escuela cuente con una organización funcional a las necesidades que le demandan sus procesos educaciones. Lo anterior implica:
- Compromiso de la cadena Directiva de la Escuela con el Proyecto Educativo.
 - Compromiso de los mandos operativos y técnicos para coadyuvar a la Escuela Naval a la formación de los futuros oficiales mediante la recepción de los cadetes en sus prácticas profesionales y evaluar e informar acerca del desempeño de sus egresados en su etapa de subtenientes.
 - Recursos humanos en cantidad y calidad requerida, comprometidos con los procesos de la Escuela Naval.
 - Contar con una estructura institucional que cuente con incentivos y capacitación necesaria para atraer al personal institucional al ámbito de la gestión educacional.

Para facilitar la comprensión de la orientación de esta estrategia, es necesario considerar que para que la Escuela Naval, cumpla eficaz y eficientemente su misión, debe relacionarse activamente con tres grupos relevantes (clientes y grupos de interés), a saber:

- ▶ Los Mandos Operativos y Direcciones Técnicas.
- ▶ La Comunidad Académica.
- ▶ Alumnos.

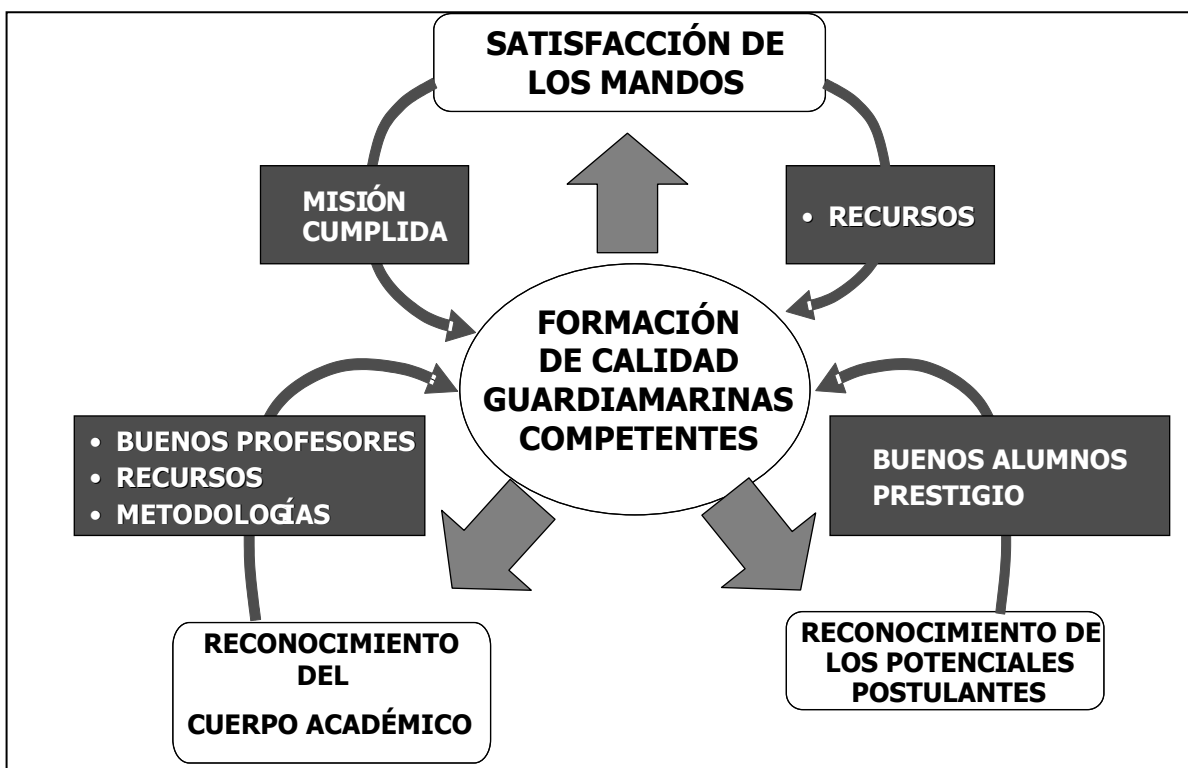
- 1.- Con los “Mandos Operativos y particularmente con los Mandos de las Unidades y Reparticiones donde se realizan las prácticas profesionales.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- 2.- Con las Direcciones Técnicas, en particular con la D.E.A., para obtener en cantidad, calidad y oportunidad adecuada el apoyo logístico para el cumplimiento de sus tareas propias.
- 3.- Con “El cuerpo Académico de la Escuela Naval”, donde se construye el prestigio institucional de la Educación Naval, se buscará acceder a los apoyos financieros, técnico-pedagógicos y de gestión administrativa, que se ofrecen desde la institucionalidad Educativa Naval y Nacional, como alternativa de contribución al mejoramiento de la calidad de la educación.
- 4.- Con los “Alumnos”, se buscará asegurarles una educación de calidad, diversificando e innovando metodologías y estrategias de aprendizaje, que permitan canalizar las diferentes habilidades de los alumnos y a través de ello, fortalecer su motivación por la carrera naval, satisfaciendo además sus particulares aspiraciones, entregando a la institución profesionales competentes y comprometidos.

El efecto deseado del reconocimiento descrito previamente, para cada grupo en particular, se puede graficar en la siguiente figura, que muestra cómo la calidad educacional, manifestada en la satisfacción de los mandos con las competencias de los futuros oficiales logradas, el reconocimiento de la comunidad académica y de los potenciales postulantes, contribuyen a potenciar la calidad de la educación que brinda la Escuela Naval.

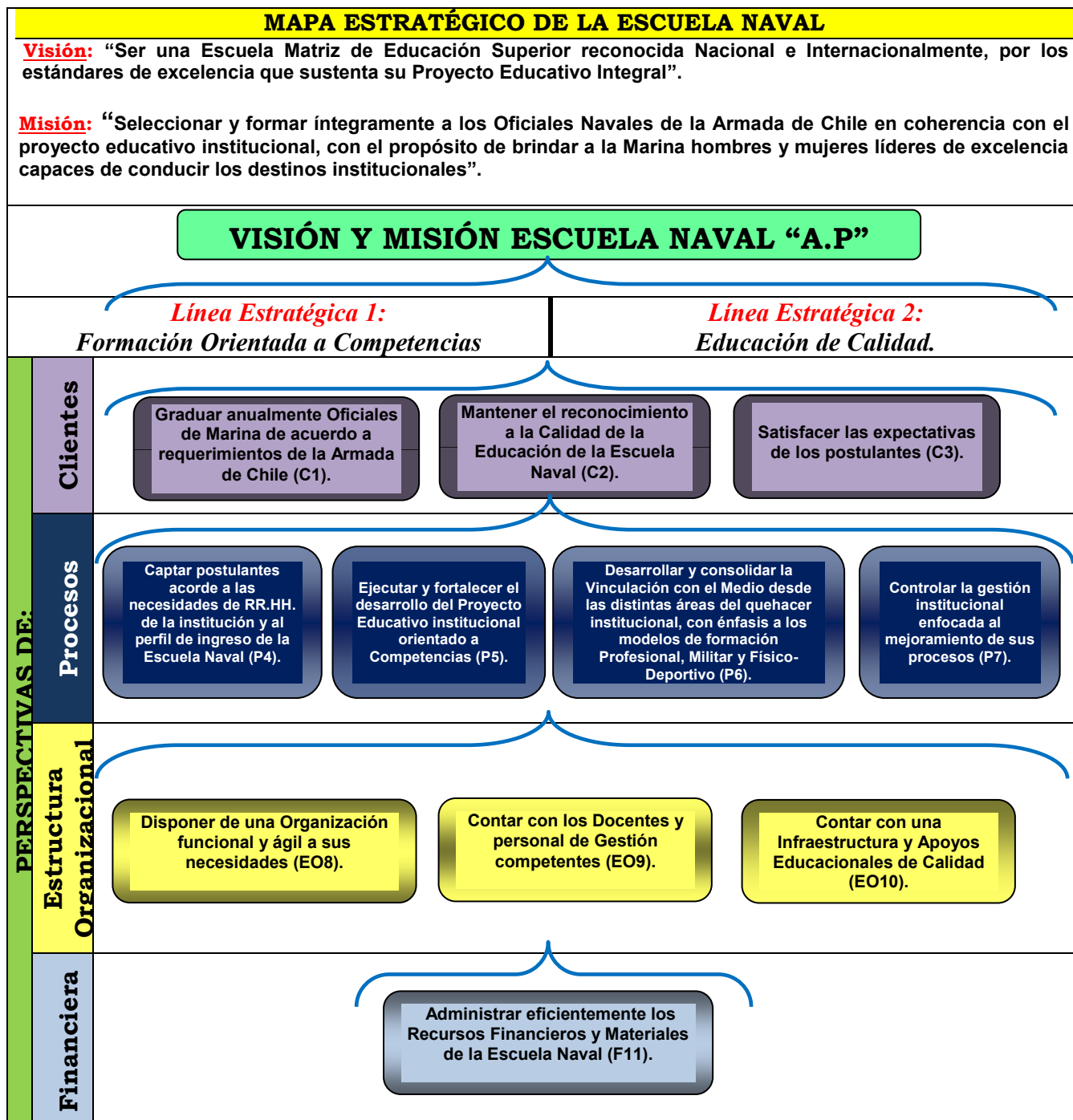




ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

F. Sobre la base de la Estrategia establecida en los párrafos anteriores, se ha elaborado un Mapa Estratégico que permite identificar los objetivos estratégicos para el periodo 2015- 2019 de la Escuela Naval, cuyo detalle se indica en el siguiente punto.

10. **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**





ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Perspectiva Cliente:

1. Graduar anualmente Oficiales de Marina de acuerdo a requerimientos de la Armada de Chile. (C1).
2. Mantener el reconocimiento a la Calidad de la Educación de la Escuela Naval. (C2).
3. Satisfacer las expectativas de los postulantes (C3).

Perspectiva Procesos:

4. Captar postulantes acorde a las necesidades de RR.HH. de la institución y al perfil de ingreso de la Escuela Naval (P4).
5. Ejecutar y fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo institucional orientado a Competencias (P5).
6. Desarrollar y consolidar la Vinculación con el Medio desde las distintas áreas del quehacer institucional, con énfasis a los modelos de formación Profesional, Militar y Físico-Deportivo (P6).
7. Controlar la gestión institucional enfocada al mejoramiento de sus procesos (P7).

Perspectiva Estructura Organizacional:

8. Disponer de una Organización funcional y ágil a sus necesidades (EO8).
9. Contar con los Docentes y personal de Gestión competentes (EO9).
10. Contar con una Infraestructura y Apoyos Educativos de Calidad (EO10).

Perspectiva Financiera:

11. Administrar eficientemente los Recursos Financieros y Materiales de la Escuela Naval (F11).



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

11. EJECUCIÓN:

- A. La Dirección de la Escuela Naval y su organización interna, mediante la materialización de su Plan de Acción, alineada con las Directivas Institucionales de la Armada, Directivas de educación de la Dirección de Educación de la Armada y sus propias disposiciones internas, continuará ejecutando su Proyecto Educativo con el propósito de dar la formación matriz a los futuros oficiales para la Armada de Chile.
- B. Este Plan será implementado en forma gradual con prioridades de acuerdo a plazos establecidos en periodo 2015 - 2019, en base a las tareas descritas en el Plan Operativo de Acción que en general se orienta a lo siguiente:
- 1) En base al Perfil de Egreso, se continuará formalizando y completando la estructuración del currículo en la modalidad de una formación Orientada a Competencia, en aquellas áreas que se establezca como pertinentes para aplicar esta metodología.
 - 2) Se continuará con las acciones tendientes a solucionar las debilidades establecidas en el Informe de Autoevaluación, del proceso de acreditación del año 2013 y de las observaciones establecidas por la C.N.A., en su resolución N° 249 del 11 de diciembre del año 2013 y estar en condiciones de presentar a la Escuela a un nuevo proceso de acreditación el año 2018, incorporando por primera vez en forma voluntaria el área de Vinculación con el Medio a este nuevo proceso.
 - 3) La Escuela continuará con la aplicación de sus procesos educativos en su cuerpo de cadetes, con el propósito de egresar al servicio de la Armada, Oficiales con las competencias requeridas para su posterior desempeño en el servicio de la Armada.
 - 4) Se deberá poner en ejecución el Sistema de Control de Gestión tipo Balanced Scorecard.
 - 5) Se continuará con una política de capacitar al cuerpo académico, en materias que contribuyan a la aplicación del modelo educativo de la Escuela.
 - 6) Respecto al mantenimiento de la infraestructura, se deberá seguir aplicando el Proyecto Punta Ángeles II hasta el año 2018. En el intertanto se deberá desarrollar y proponer al Mando un proyecto similar al anterior (Punta Ángeles III) que cubra el periodo 2019 – 2023. Asimismo, implementando nuevas medidas en línea con el desarrollo en el mediano y largo plazo de una Escuela Naval sustentable con el medio ambiente.
 - 7) El Departamento de Admisión continuará trabajando conjuntamente con la Dirección General del Personal de la Armada, en el diseño de campañas anuales de marketing y captación de nuevos postulantes que reúnan las condiciones del perfil de ingreso a la Escuela y mejorando la implementación del proceso de selección y admisión de nuevos cadetes.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- 8) En el área financiera, la Escuela seguirá gestionando los recursos necesarios y aplicando sus procesos de gestión y control de acuerdo a políticas y normas institucionales de la Armada, Dirección de Educación de la Armada, Ministerio de Educación - en los recursos pertinentes - con el propósito de permitir financiar las necesidades de funcionamiento de esta Escuela Matriz.
- 9) En coordinación con el grupo de trabajo de la D.E.A., se continuará implementando modularmente el Sistema de Gestión Académico (S.I.G.A) a las necesidades de la Escuela, en base a la carta GANTT del proyecto, de forma de migrar gradualmente del sistema de control de alumnos internos que administra la Escuela al SIGA.

C. TAREAS:

De acuerdo a Plan Operativo de Acción en Anexo “D”. (Con Apéndices 1 y 2)

12. LOGÍSTICA.

La operatividad del presente plan, será realizada con la asignación de los recursos que asignen a la Escuela Naval por parte de los siguientes organismos y actores:

- A. Dirección General del Personal de la Armada.
- B. Dirección General de los Servicios de la Armada.
- C. Dirección de Ingeniería de Sistemas Navales de la Armada.
- D. Dirección de Presupuestos de la Armada.
- E. Colegiatura de Padres.

13. MANDO y COORDINACIÓN:

A. Mando: Director de la Escuela Naval “Arturo Prat”.

B. Vigencia y ejecución: A su recibo.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

14. **ANEXOS:**

ANEXO “A” : ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA ESCUELA NAVAL “A.P.”

ANEXO “B” : MODELO DE GESTIÓN EDUCACIONAL DE LA ARMADA PARA LA FORMACIÓN ORIENTADA A COMPETENCIAS.

ANEXO “C” : GLOSARIO DE TÉRMINOS DEL SISTEMA EDUCACIONAL DE LA ARMADA.

ANEXO “D” : PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN.

**CLAUDIO ANDRÉS YÁÑEZ AGUILERA
CAPITÁN DE NAVÍO
DIRECTOR**

Distribución:

1.- D.E.A.

2. - D. E.N. “A.P.”



ANEXO “A”

ANÁLISIS F.O.D.A. ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- De Carácter General (Misión, Visión, Fundamentos Estatutarios):
- En el ámbito de la Infraestructura:
- En el ámbito de la Gestión y Estructura Organizacional:
- En el ámbito Financiero:
- En el ámbito del Proceso de Admisión:
- En el ámbito de las Actividades Profesionales:
- En el ámbito de los Egresados:
- En el ámbito de la Docencia de Pregrado:
- En el ámbito de la Acreditación Institucional:

I. AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN:

A. FORTALEZAS:

Son todas aquellas fuerzas y potenciales que existen en las organizaciones, que cooperan en forma sustancial al cumplimiento efectivo de la misión. Estas se encuentran dentro de la organización y comprenden aspectos amplios desde el capital humano, recursos monetarios, tecnología, tradición, historia.

De Carácter General (Misión, Visión, Fundamentos Estatutarios):

1. La Escuela Naval es una Institución que posee el mandato constitucional exclusivo de ser la formadora de los Oficiales para la Marina de Chile. En este sentido constituye una organización de primerísima importancia en la cadena de formación del Oficial naval, con una definida y permanente Visión y Misión, que evidencian metas, objetivos y propósitos que han sido aprobados por instancias institucionales superiores de acuerdo a las políticas educacionales de la Armada.
2. La Escuela Naval, constituye por su actividad propia, su historia y tradiciones, una Escuela Matriz con un claro posicionamiento y prestigio en el ámbito de las Escuelas matrices de las FF.AA. y coadyuvante en la imagen y prestigio de la Marina de Chile a nivel nacional e internacional.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

3. La Escuela Naval cuenta con objetivos específicos para la formación de Oficiales Navales, los cuales han sido refrendados en un Proyecto Educativo Institucional pertinente y que orienta claramente el proceso de formación en seis modelos de formación debidamente articulados entre sí.
4. Existencia y experiencia casi bicentenaria en la formación de Oficiales de la Marina de Chile, constituye sin lugar a dudas, la mayor fortaleza del quehacer de la Escuela Naval, otorgándole una experiencia y un prestigio tal, que hace que otras marinas, a lo largo de su existencia hayan enviado y envíen a cursar alumnos a esta Escuela.
5. Una imagen corporativa con el nombre ESCUELA NAVAL DE LA ARMADA DE CHILE, donde se han graduado héroes de la patria, ex Presidentes de la República y personajes ilustres de la historia nacional la hacen depositaria de un historial de tradiciones y prestigio singular en el concierto nacional e internacional.
6. La Escuela Naval cuenta con una experiencia avalada por una trayectoria de 196 años de actividad. Esto se ve reflejado en un proceso de formación que tiene como sustento una política educacional y un respaldo institucional con claros propósitos, misión y tareas específicas para la Escuela Naval. Se suma a lo anterior, los más de 8.000 profesionales egresados de estas aulas y los que a lo largo de su desempeño en la carrera naval, han dado fe a nivel nacional e internacional de su comprobada vocación profesional y de servicio al país, además de la eficiencia demostrada, las que han hecho de la Armada de Chile una Institución respetada y admirada en el concierto nacional e internacional.

En el ámbito de la Infraestructura:

1. La Escuela no solo cuenta con su infraestructura de apoyo docente que le es propia, como son: laboratorios, simulador de navegación, plataforma educacional con el programa Moodle, salas de clases con apoyo de Tecnologías de Información de las Comunicaciones (TICs), salas con disponibilidad de acceso a PCs, Biblioteca, complejo deportivo, piscinas temperadas, estadio, polígono de arma corta, etc., sino que además, es apoyada en forma institucional por la Armada de Chile para efectuar y complementar la formación profesional del futuro guardiamarina, a través de poner a su disposición, medios materiales y humanos tanto en tierra como a flote, en el país como en el extranjero para tales efectos.
2. La Escuela Naval, posee una infraestructura propia adecuada a sus demandas que le impone su Visión y Misión. Cuenta con una infraestructura e instalaciones propias y adecuadas para las necesidades de los alumnos. Su superficie construida es de 46.908 mts.² lo que da una razón de 90,38 mts.² por alumno. En cuanto a las áreas deportivas estas tienen una superficie de 18.324 mts.², lo que da una razón de 35,03 mts.² por alumno. Las áreas verdes son de 15.848 mts.² lo que da una razón de 30,5 mts.² por alumno.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

3. Complementariamente, la Escuela Naval es propietaria de infraestructura externa al recinto, tal como la casa de yates en el área de Recreo y casa de botes en el sector de Curauma, lo que permite desarrollar actividades náuticas de remo y vela acorde a los requerimientos de la formación profesional de los cadetes.
4. Sin perjuicio de lo anterior, la Escuela Naval tiene una ubicación muy cercana a la flota y a los medios terrestres de la Armada de Chile, lo que permite utilizar los buques, campos de entrenamientos e instalaciones logísticas propias de la institución, sin costo, como complemento a la formación profesional de los cadetes, que le permite brindar al alumno y futuro oficial de marina un conocimiento del ambiente laboral en que este se desenvolverá.
5. La Escuela Naval cuenta con una enfermería atendida por profesionales (Médicos, Dentistas, Kinesiólogos, Nutricionista, Psicóloga Clínica y Enfermeros) para la atención inmediata de los cadetes toda vez que se requiera. Además, en caso de ser requerido, los cadetes tienen acceso la red de Policlínicos y Hospitales del Sistema de Salud Naval, donde las prestaciones y exámenes que sean considerados del servicio, no tendrán costo para ellos ni sus apoderados. Solamente las patologías que sean catalogadas como preexistentes serán de responsabilidad del cadete o apoderado.
6. La disponibilidad de poseer y operar servicios de Lavandería, Sastrería, Cocina, Peluquería y Panadería propios, le brinda una **AUTONOMÍA** que le permite optimizar la gestión y brinda flexibilidad en la planificación y variaciones de las actividades del cuerpo de cadetes.

En el ámbito de la Gestión y Estructura Organizacional:

1. La Escuela Naval posee una estructura organizacional definida, que es funcional a las actividades académicas y militares que desarrolla. Destaca por la formalización de sus valores, claridad y definición de sus propósitos, principios, políticas, normas y procedimientos.
2. La Escuela Naval, desarrolla toda su gestión bajo la supervisión constante de organismos superiores contralores, técnicos, administrativos y financieros, los que han establecido en reglamentos y directivas el marco dentro del cual la Escuela debe desarrollar sus actividades.
3. La Escuela Naval cuenta con el personal profesional especialista y competente para desarrollar eficaz y eficientemente la gestión de gobierno institucional, tanto en el ámbito de los recursos humanos como financieros, los que orientan su accionar en pos de la misión de la Escuela Naval.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

4. La Institución cuenta con mecanismos de comunicación y sistemas de información claramente establecidos y definidos que facilitan la coordinación de sus miembros en las materias propias de este ámbito. Posee mecanismos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste que beneficia la gestión y el cumplimiento de la misión y propósitos de la Escuela.
5. Existe una dotación reglamentaria aprobada por la Dirección General del Personal, que asegura el funcionamiento dentro de los parámetros normales que se requieren para una continuidad de la misión de esta Institución, con un promedio de relación de personal de apoyo / cadete de 1:1.
6. La relación cadete – Profesor o Cadete - Instructor militar, se ve facilitada y agilizada por su carácter de Instituto Militar y particular organización que se ha dado la Escuela Naval, facilitando la gestión en pos de la formación integral del cadete. Se suma a lo anterior, el sistema de régimen de internado a que están sometidos los cadetes y que los oficiales instructores viven al interior del recinto educacional.
7. La cultura organizacional de la Escuela, ha adoptado la actitud en su actividad que se resume en la frase “**EL CADETE AL CENTRO**”, queriendo significar la clara dirección y propósito de su particular actividad laboral y educacional diaria.
8. La Comisión Nacional de Acreditación (CNA) durante el último proceso de acreditación a que la Escuela Naval se sometió, evidenció que presenta las siguientes Fortalezas reconocidas por dicha Comisión Nacional en el ámbito de la Gestión Institucional:
 - Una Clara definición de sus propósitos insertos en el desarrollo de la Armada y específicamente en el sistema de instituciones formativas del personal profesional y técnico bajo la tuición de la Dirección de Educación de la Armada.
 - La Existencia de mecanismos de control de calidad, definidos y aplicados a los distintos niveles de la estructura.
 - La Escuela Naval presenta una estructura claramente definida y coherente con sus fines y funciones. En ella están definidos los correspondientes ámbitos de responsabilidades, de mando y de control, permitiendo atender las tareas académicas, operativas, finanzas, abastecimiento, mantenimiento de la infraestructura, de la salud de cadetes y de la dotación, y las facilidades y uso de instalaciones deportivas.
 - Para una estructura que cuenta con cuatro (4) unidades con tareas específicas dependientes de la Dirección y Subdirección, y a la vez con seis (6) departamentos, existen mecanismos de coordinación definidos reglamentariamente y cuyos acuerdos se registran en la documentación correspondiente.
 - Existe una clara política de recursos humanos en la Escuela Naval que se enmarca en la legislación del país y la reglamentación de la Armada.
 - La infraestructura de la Escuela Naval es de muy buen nivel y la institución posee las estructuras, políticas y cuerpos operativos para su mantención, planeamiento haciendo adecuada utilización de los que le son asignados por la Armada.
 - La constitución de la Corporación Cultural Arturo Prat Chacón para el desarrollo del Proyecto de Aula Magna de la Escuela Naval constituye un espacio para que a través de donaciones se logren inversiones relevantes.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- La institución tiene una asignación proveniente del presupuesto de la Nación a través de la Armada, que asegura el cumplimiento de sus objetivos y actividades, desarrollo y sustentabilidad.
- La distribución del marco presupuestario existente permite una plena utilización de los recursos asignados aplicando mecanismos transparente de flexibilización.
- En la Institución existe una extendida cultura de probidad y resguardo de los recursos públicos y mecanismos institucionales de control.
- Dadas su inserción institucional en la Armada, la Escuela Naval tiene un conjunto de procedimientos (sensores), eficientes para diagnosticar su entorno relevante para su principal propósito.
- Los logros en el marco del Plan Estratégico demuestran una alta capacidad de análisis institucional, de identificación de objetivos y un compromiso efectivo con su logro.
- La Escuela Naval tiene propósitos nítidamente definidos y compartidos por sus integrantes y aquellos oficiales, gente de mar y civiles que conforman otras instituciones de la Armada.
- Estructural y funcionalmente la Institución ha definido y aplica una serie efectiva de mecanismos de aseguramiento de la calidad.
- La institución presenta una sólida situación patrimonial y financiera.
- La Escuela Naval demuestra una alta capacidad de adaptación a los cambios como se expresa, especialmente, en el proceso de incorporación de las mujeres al proceso de formación de oficiales de la Armada.

En el ámbito Financiero:

1. Mayoritariamente el financiamiento de la Escuela proviene de recursos fiscales lo cual constituye una fortaleza, al ser una fuente de ingreso permanente y seguro que permite el funcionamiento expedito y constante de la institución, adicionalmente posee un ingreso por concepto de colegiaturas. La utilización del presupuesto anual asignado, es aprobado por una instancia superior, encontrándose estrictamente regulado por una normativa institucional en donde se definen los destinos de los fondos. En síntesis, la Escuela Naval mantiene una situación financiera ordenada y estable, facilitando por tanto la gestión y toma de decisiones.
2. Al ser una Institución sin fines de lucro, puede destinar todo su presupuesto al sostenimiento de su infraestructura y a la gestión educacional. Asimismo, al desarrollo de proyectos que van en directo beneficio del futuro profesional del cadete.

En el ámbito del Proceso de Admisión:

La Escuela Naval "Arturo Prat" posee un proceso de admisión con criterios de ingreso y exámenes de admisión propios afines con su proyecto educativo institucional. Sus pruebas de matemática y lenguaje han sido validadas en su pertinencia por un organismo externo a la Escuela.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

En el ámbito de las Actividades Profesionales:

La vela deportiva es una actividad de desarrollo profesional de los cadetes navales y constituye una excelente oportunidad para la extensión de la Escuela Naval al ámbito deportivo nacional. En este contexto, la Escuela Naval organiza y desarrolla, desde hace 41 años e ininterrumpidamente, la regata “Off Valparaíso”, actividad que cuenta con un gran prestigio entre los cultores de la vela tanto nacional como internacional. Esta regata cuenta con una categoría en la que compiten exclusivamente los cadetes de Escuelas Navales de países de interés, permitiendo una proyección internacional en el ámbito de las Marinas Amigas.

En el ámbito de la vela de menores dimensiones, la Escuela Naval organiza anualmente una regata denominada “Copa Escuela Naval”, con la finalidad de difundir los valores de la vela deportiva en competidores menores de edad y dentro de los que se encuentran posibles postulantes a ingresar a sus filas. Ambas actividades permiten proyectar la imagen de la Armada y de la Escuela Naval, en el medio deportivo nacional y alcanzar a los segmentos de interés para informarles e incentivarles a postular a la Escuela Naval.

En el ámbito de los Egresados:

Al ser la Escuela Naval parte de la Armada de Chile, facilita la obtención de la información en cuanto a la calidad de los egresados y constatación de que sus competencias concuerdan con el perfil profesional.

En el ámbito de la Docencia de Pregrado:

1. Respecto al Cuerpo docente, se cuenta con una planta de profesores con vasta experiencia tanto en el ámbito de las ciencias básicas (profesores civiles) como en las del área profesional (Oficiales profesores en servicio activo y en retiro) de la formación de cadetes, ello dado que el promedio de antigüedad que llevan en funciones es de 13,4 años y fuertemente comprometidos con la formación y rendimiento académico de los Cadetes.
2. La Escuela Naval ofrece una opción de Título Profesional con oferta de trabajo segura y estable al 100% de los futuros profesionales. Esto posibilita que exista un vínculo directo y seguro con los empleadores de los profesionales que egresan con la Escuela Naval. Esto permite conocer de primera fuente el resultado de la eficiencia del proceso enseñanza aprendizaje efectuado. Además de disponer de procedimientos y canales formales para obtener tal información sistemáticamente. Este feed back, se recaba tanto de los empleadores como de los mismos egresados mediante encuestas anuales.
3. La Escuela Naval, conjuntamente con la Dirección de Educación de la Armada (DEA) ha desarrollado un sistema de control y supervisión integrado de su proceso educativo “Sistema de Información de Gestión Académica” (SIGA). Este proyecto ha significado la implementación de nuevas redes y hardware tanto a nivel edificio administrativo, salas de profesores, cátedras y salas de clases, laboratorios y salas especiales. Asimismo



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

permitirá centralizar y manejar en línea la información académica, evitando la generación de informes hacia la DEA., permitiendo la disminución de los tiempos en la toma de decisiones, optimización de los esfuerzos, disminución de la carga de trabajo administrativa y estar en línea en tiempo real con la Dirección de Educación de la Armada. La activación del SIGA le permite a los profesores acceder a él desde cualquier repartición, escuela o academia conectada a la intranet Armada, flexibilizando la tarea a los profesores que desarrollan labores en otras reparticiones navales.

4. En el ámbito de la Docencia de Pregrado, también la CNA., reconoció que la Escuela presentó las siguientes fortalezas:

- La institución orienta su docencia de pregrado de acuerdo a propósitos establecidos por la Armada y se inserta articuladamente en el sistema educacional de esta institución.
- El diseño de la carrera se enmarca en la planificación de la política de recursos de la Dirección General correspondiente de la Armada.
- El diseño de las especialidades o escalafones están claramente definidos y diferenciados.
- La institución cuenta con políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad de la carrera y escalafones que ofrece, en especial considerando la definición y revisión de perfiles de egreso y el diseño curricular de las mismas. Todo ello en base a cuerpos normativos actualizados y legitimados institucionalmente.
- Presencia de un modelo educativo articulado, claramente diseñado para el cumplimiento del perfil de egreso declarado para los distintos escalafones de acuerdo a los distintos modelos formativos que se distinguen.
- La Escuela Naval aplica un articulado sistema de selección de sus estudiantes.
- Se usa un completo sistema de registros para calificaciones y anotaciones del avance curricular de los cadetes, que es sometido a distintos niveles de control permanente de los cuales se derivan acciones para favorecer los aprendizajes.
- El alto compromiso y mística en los docentes militares y civiles.
- Los docentes disponen de oportunidades de perfeccionamiento, a través de la jefatura de cátedras y apoyo técnico de la Unidad de Coordinación Académica (UCA).

En el ámbito de la Acreditación Institucional:

Instituto de Educación Superior que cuenta con el certificado de ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL otorgado por la COMISIÓN DE ACREDITACIÓN NACIONAL por un período de 5 años en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado a contar de diciembre del año 2013 hasta diciembre del año 2018, siendo ésta la segunda oportunidad que la Escuela Naval se ha acreditado por un período de 5 años.



B. DEBILIDADES:

Son aquellas instancias internas en una organización que impiden el cumplimiento parcial o total de los objetivos organizacionales, se presentan como problema de diversa índole y que afectan el desarrollo normal de una unidad de trabajo. Estas debilidades están asociadas al recurso humano, financiero, infraestructura, logístico, etc. Su rango es amplio pero notorio y afecta el cumplimiento de La MISIÓN.

De Carácter General (Misión, Visión, Fundamentos Estatutarios):

1. La estructura legal de las FF.AA. impide que se le ofrezca una carrera funcionaria con nombramientos indefinidos a los docentes civiles. A su vez, esta forma contractual de nombramiento de profesores civiles en las instituciones de las FF.AA, limita fuertemente a la Escuela Naval para poder competir por los mejores docentes de acuerdo al precio de mercado.
2. Los profesionales, técnicos y administrativos deben ser contratados como Personal a Contrata bajo la modalidad de Renta Global Única, con sueldo base que señala la escala de sueldos de las Fuerzas Armadas. Situación poco competitiva en relación con los sueldos que se pagan en el sector privado, motivando una alta rotación en el personal que se contrata.

En el ámbito de la Gestión y Estructura Organizacional:

1. Existe carencia de personal en ciertas posiciones de la organización necesarias para satisfacer actividades de apoyo a la administración y gestión educacional. (Asesoría de Gestión Educacional, Control de Gestión, Archivo Histórico y apoyo de laboratorios).
2. Las debilidades observadas por la Comisión Nacional de Acreditación en el proceso de acreditación 2013 en el área de Gestión Institucional:
 - La Escuela no ha logrado aún identificar y definir conceptual y operativamente un conjunto nuclear y adecuado de indicadores para hacer aún más efectiva la planificación y el control de la gestión.
 - Pese a la rigurosidad del proceso de selección y admisión, no fue posible arribar a una prístina comprensión sobre la relación entre el puntaje obtenido en el proceso de selección y la asignación efectiva de las vacantes
 - Si bien la Institución dispone de procedimientos para diagnosticar las necesidades del entorno relevante, no se observa una sistematización de estos requerimientos ni de los ajustes realizados para dar cuenta de los mismos.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

En el ámbito de la Docencia de Pregrado:

1. Dado el alto grado de exigencias a que se ve sometido el cadete naval y las precarias conductas de entrada que presentan los postulantes, llevan a la Escuela a tener en los últimos 7 años una tasa de deserción por motivos académicos en primer año del 5,7 % (cohorte). Lo anterior, a pesar de los importantes esfuerzos con programas de nivelación (propedéutico), tutorías y consultorías que les ofrece la Escuela. El promedio de deserción en primer año asimismo, en los mismos últimos 6 años es de 22,1%.
2. Las debilidades observadas por la Comisión Nacional de Acreditación en el proceso de acreditación 2013 en el área de en el área de docencia de pregrado se focalizan en los siguientes aspectos:
 - No se ha realizado sistemáticamente un análisis acerca del poder predictivo de los instrumentos de selección en la retención y antigüedad de los cadetes y se observa que los indicadores de retención y titulación oportuna no se han formulado como una meta estratégica de la Escuela.
 - Algunos indicadores de nivel de satisfacción de empleadores o niveles de mando en la Armada, dan cuenta de la necesidad de realizar un análisis de los perfiles de egreso, los logros respectivos y su coherencia dentro del sistema de educación de la Armada.
 - Respecto de la dotación docente se observa que si bien existen oportunidades de capacitación para los profesores, estas no responden a un plan de perfeccionamiento a mediano y largo plazo y, los datos presentados, no permiten determinar de entre los profesores civiles, quienes corresponden a personal militar en retiro, así como tampoco cuantificar las jornadas docentes equivalentes en la institución.

II. AL EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

A. OPORTUNIDADES:

Son todas aquellas instancias externas a la organización que de ser implementadas o potenciadas en su momento y dimensión implican un mejoramiento organizacional, entendiéndose que deben ser aprovechadas para el desarrollo y crecimiento de la organización y no individual. No se presentan en forma permanente en el tiempo, y son producto de una dinámica de cambio continuo.

En el ámbito de la Infraestructura:

Mediante la alianza con Corporaciones Civiles, Universidades , Agencias de Gobierno y la participación de Oficiales de la Compañía de Oficiales de Reserva, la Escuela está desarrollando iniciativas de vinculación, tendientes al desarrollo y financiamiento de la infraestructura de la Escuela, gestión para el ahorro de energía (Programa de eficiencia



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

energética) y de apoyo a la formación integral del cadete mediante la realización de conferencias con personalidades relevantes del quehacer nacional e internacional.

En el ámbito Financiero:

Al disponer como norma que los postulantes rindan la PSU como parte de los exámenes de ingreso, ha redundado en el incremento de los ingresos monetarios para la Escuela por concepto de Aporte Fiscal Indirecto (AFI), que coadyuvarán al desarrollo del establecimiento en los campos de la docencia e infraestructura.

En el ámbito de la Acreditación Institucional:

Al estar acreditada la Escuela Naval, los postulantes conocen la opción de contar con el crédito con aval del Estado (CAE). Asimismo los cadetes estarán en condiciones de acceder a dicho crédito para el financiamiento de su educación.

En consideración a que la Escuela Naval ha completado dos procesos de acreditación con resultado de cinco años en cada uno, se estima conveniente fortalecer este proceso y presentar en la futura acreditación del año 2018, una nueva área en forma voluntaria ante la Comisión Nacional de Acreditación, la que sería el área de Vinculación con el Medio, todo con el propósito de fortalecer el pilar estratégico de Calidad de la Educación otorgada al alumno.

B. AMENAZAS:

Instancias de carácter externo, que siendo analizadas pueden presentar un riesgo “FUTURO” o “INMEDIATO” a mi organización unidad de trabajo, cargo o estabilidad. Son del entorno (externas) y a veces pueden estar asociadas a decisiones, regulaciones, leyes, cambios culturales o sociales. Sus efectos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, y ponen en riesgo la “MISIÓN”.

En el ámbito del Proceso de Admisión:

1. La debilitación del concepto de “AUTORIDAD” en la juventud, contribuye para que esta disminuya su interés en ingresar a la Escuela Naval, dado que ésta es por esencia la matriz formadora de oficiales que deberán ejercer mando y autoridad en forma permanente a lo largo de su carrera.
2. Relativización valórica que afecta a la sociedad y las deficiencias de capacidades de entrada con que se presentan los postulantes, dificulta el proceso formativo en la Escuela Naval.
3. Las expectativas económicas que ofrece la carrera en las Fuerzas Armadas, desincentiva a un importante espectro de postulantes a la Escuela Naval.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

En el ámbito de la Acreditación Institucional:

La Comisión Nacional de Acreditación, focalizará su atención en el cumplimiento de la planificación y gestión estratégica emprendida por la Escuela Naval a partir del año 2014. El no dar cumplimiento a la planificación y o debilidades explicitadas en el Acuerdo de Acreditación, incidirá negativamente en el próximo proceso de acreditación que se deberá enfrentar el año 2018.

En el ámbito Legal y de las RR.PP:

Las actividades de la Escuela Naval conllevan relacionarse con un amplio espectro de nuestra sociedad en diversos ámbitos tales como el social, académico, cultural y particularmente con el ámbito familiar de cuerpo de cadetes.

Asimismo, en los últimos años, la promulgación de las Leyes de Transparencia, No Discriminación, General de Educación, Calidad en la Educación, compromete a la Escuela a observar sus normas con oportunidad y transparencia.

A lo anterior, se debe agregar el permanente foco de atención de la prensa sobre situaciones coyunturales de conflicto que se puedan producir al interior de nuestra organización. Situaciones que de no dárseles un tratamiento oportuno con una respuesta sólida y transparente, la sociedad en general y la prensa en particular se podría formar una opinión negativa y adversa, pudiendo afectar la imagen y prestigio de la Escuela Naval y consecuentemente un problema de imagen institucional.

CLAUDIO ANDRÉS YÁÑEZ AGUILERA
CAPITÁN DE NAVÍO
DIRECTOR

Distribución: Igual Cuerpo Principal.



ANEXO “B”

MODELO DE GESTIÓN EDUCACIONAL DE LA ARMADA PARA LA FORMACIÓN ORIENTADA A COMPETENCIAS

I.- ANTECEDENTES:

- A.- La tendencia de los diferentes modelos educacionales, en respuesta a las exigencias del cambiante medio actual, es lograr una formación basada en competencias.
- B.- Por otra parte, la Dirección General del Personal de la Armada ha adoptado la modalidad de la Gestión del Recurso Humano por competencias.
- C.- En respuesta a lo anterior, es que se crea la necesidad de adoptar el mismo enfoque para la formación de nuestro personal.
- D.- La formación orientada a competencias, que se explica en este Anexo, expone la mecánica de cómo se llevará a cabo la citada Formación en los diferentes procesos educacionales dirigidos por la D.E.A., detallándose lo siguiente:
 - 1.- Formación orientada a competencias y su aplicación en la Armada.
 - 2.- Diseño de los perfiles de ingreso y egreso, basados en competencias.
 - 3.- Diseño curricular.
 - 4.- Evaluación de las competencias adquiridas.
 - 5.- Roles de la D.E.A., de las Academias y de las Escuelas en los tres aspectos anteriores.

II.- FORMACIÓN ORIENTADA A COMPETENCIAS Y SU APLICACIÓN EN LA ARMADA.

- A.- La formación orientada a competencias es una modalidad necesaria y funcional a la gestión del personal por competencias. Esta forma de gestión es connatural a la carrera naval, donde desde siempre se ha esperado de nuestro personal cualidades militares, profesionales y personales, es decir, un perfil profesional integral. La Armada cuenta con tres grandes ventajas respecto a otras organizaciones, referidas a esta materia:
 - 1.- La formación orientada en competencias, si bien es un modelo de formación de reciente aplicación, contiene aspectos que forman parte de la cultura naval, sobre todo, en las actividades de capacitación en Unidades y Reparticiones, donde la preparación para determinados cargos y funciones está plenamente estructurada, siendo una actividad habitual y considerada prácticamente para el 100% de nuestro personal.
 - 2.- La carrera naval contempla etapas sucesivas de formación y desempeño, de profundización creciente, lo que favorece la adquisición y fortalecimiento gradual de competencias a medida que la persona progresa en su carrera.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- 3.- La Armada constituye el “mercado laboral” de sus egresados, factor que facilita la retroalimentación directa a sus procesos educacionales, además, siendo autónoma de sus procesos educacionales, puede incorporar con mayor celeridad las modificaciones necesarias a los perfiles de egreso, así como las metodologías de enseñanza-aprendizaje, evaluación y prácticas profesionales, acorde a las necesidades institucionales.

B.- El desafío es:

- 1.- Establecer perfiles de egreso que satisfagan los requerimientos de los mandos, y que permitan orientar la formación orientada a competencias.
- 2.- Adecuar los procesos de planificación y metodologías de enseñanza, estrategias de aprendizaje, procedimientos e instrumentos evaluativos, y todo aspecto que resulte necesario, en función de la implementación de la formación basada en competencias.
- 3.- Incorporar formalmente el concepto “continuo curricular”, en términos que las competencias sean adquiridas en forma ordenada, secuencial, no repetida y con complejidad creciente, durante todas las etapas de los procesos formativos.

III.- PERFILES DE INGRESO Y EGRESO, BASADOS EN COMPETENCIAS.

- A.- Los perfiles al egreso, basados en competencias, constituyen la expresión del conjunto de competencias que se aspira cumplir, representando el “producto” de nuestro Sistema Educacional. Corresponden a la interfaz entre la formación orientada a competencias y la gestión de RR.HH, por competencias. Reflejan la situación en que debería estar la persona en el instante en que el Sistema Educacional completa su proceso, y le transfiere la responsabilidad a los mandos de Unidades y Reparticiones, bajo la tuición de la Dirección General del Personal.
- B.- Asimismo, los citados perfiles deben considerar todos los aspectos del quehacer profesional, militar y personal de la persona. Los perfiles deben establecer no sólo los conocimientos del egresado, sino también sus habilidades para aplicarlos en su ámbito de desempeño, y las actitudes, conductas y valores con que va a conducirse en ese desempeño.
- C.- Las competencias establecidas en los perfiles correspondientes deben ser verificables y por lo tanto susceptibles de ser evaluadas, de manera tal de poder juzgar la capacidad desarrollada por el proceso educacional, para satisfacer las necesidades de formación demandadas por la Institución, sirviendo asimismo de retroalimentación para el proceso de formación en cada una de sus etapas.
- D.- Los perfiles de egreso, basados en competencias, abarcan aspectos de conocimiento, habilidades y actitudes, necesarios para ejecutar ciertas actividades profesionales. En profesiones fuertemente vocacionales y de entrega total, como es el caso de la carrera naval, los perfiles deben abarcar a la persona en forma íntegra. Es así como



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

en el perfil del “Marino”¹ se debe reflejar desde la capacidad de escribir correctamente, hasta el amor a la Patria.

- E.- Los perfiles reflejan el “mínimo aceptable”. Como cada persona es única e irreplicable, cada cual alcanzará competencias adicionales o por sobre las establecidas en el perfil. Quienes no alcancen esos mínimos no deberían egresar. Si para la Institución es imperativo que lo hagan, debe haber un proceso deliberado y evaluado para superar las falencias evidenciadas. De no alcanzarse en el tiempo esas competencias, la persona debería enfrentar limitaciones o cambios en su carrera, de acuerdo a sus limitaciones.
- F.- Algunas de las competencias serán de “uso inmediato”, es decir, la persona deberá demostrar su conocimiento, habilidad o actitud al momento de comenzar su desempeño.
- G.- Otras, quizás la mayoría, se incorporan en un breve plazo, a través de los procesos de inducción y calificación de cada Unidad o Repartición, y en los casos que sea necesario, cursos de capacitación específicos para determinados cargos. Es así como competencias asociadas a “aprender a aprender”, adaptación al medio, perseverancia y responsabilidad, son esenciales para satisfacer las necesidades de los mandos.
- H.- Los perfiles de egreso, deben orientarse hacia los primeros años de desempeño del personal, en ningún caso más de tres años, toda vez que el propio desempeño va fortaleciendo y construyendo otras competencias, que serán necesarias para asumir mayores responsabilidades. Es por eso que los perfiles profesionales, para grados superiores, no se relacionan directamente con los procesos educacionales, quizás con la única excepción del perfil de egreso del Curso de Estado Mayor.

IV.- DISEÑO CURRICULAR.

- A.- El diseño curricular es la estructuración y organización de todos los componentes técnico-pedagógicos y administrativos que permiten la ejecución de un programa de estudios. Es una actividad creativa que integra los siguientes elementos, con el propósito de alcanzar las competencias establecidas en el perfil de egreso:
 - 1.- Todas las actividades académicas, militares, deportivas, profesionales y sociales que una persona realiza a través de un proceso educacional.
 - 2.- Los métodos de enseñanza y estrategias de aprendizaje.
 - 3.- Los procedimientos de evaluación.
 - 4.- Los recursos humanos, académicos, de información, financieros, tecnológicos y de infraestructura, necesarios para su ejecución.
- B.- Cada uno de estos aspectos debe planificarse y evaluarse en función de las competencias a alcanzar, y ese propósito debe ser visible a educadores y educandos.

¹ Las expresiones “persona”, “marino”, “director”, “líder”, “postulante”, “alumno”, “profesor”, “instructor” y cualquier otra que se use para referirse a personas, deben entenderse como aplicables por igual a hombres y mujeres., salvo que se indique expresamente que se refiere a unos u otras.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- C.- El diseño curricular debe posibilitar el desarrollo en cada alumno de las competencias indicadas en el perfil de egreso, de cada una de las especialidades, lo cual se debe evidenciar por medio de evaluaciones.
- D.- Normalmente las mallas curriculares **abarcan sólo las actividades académicas**. Las actividades militares, deportivas, militares y sociales se planifican, **pero no se vinculan a competencias establecidas en el perfil de egreso**. De hecho, rara vez se contabilizan en las horas totales del curso, lo que distorsiona la presentación de la formación naval.
- E.- Una de las mayores dificultades del diseño curricular es que cada alumno ingresa con diferentes competencias, muchos de ellos no cumplen plenamente las competencias esperadas mínimas de ingreso y, además, cada cual tiene intereses y aptitudes diferentes. El diseño curricular debe dar cuenta de esas diferencias y dar a cada cual las herramientas y el tiempo necesario para alcanzar las competencias requeridas al final del proceso formativo. Las características indicadas, propias de un “currículo flexible”, constituyen un cambio sustantivo en la estructura curricular actualmente vigente, situación que, para el caso del Sistema de Educacional de la Armada, se deberá ir adoptando en forma gradual y articulado por la D.E.A.

V.- EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

- A.- Un sistema de formación orientada a competencias, así como cualquier actividad humana organizada, sólo puede alcanzar sus objetivos de manera consistentes si esos objetivos son medibles y se toman decisiones en función de esas mediciones.
- B.- El logro de las competencias del perfil de egreso, para cada una de las especialidades, es el objetivo de los procesos educacionales. La medición de esas competencias tiene, sin embargo, variados posibles enfoques, que deben complementarse:
 - 1.- Las competencias solo pueden medirse mediante actividades prácticas en las que se integren los aspectos conceptuales, procedimentales y actitudinales. En este sentido, los aspectos actitudinales son más complejos de evaluar, por cuanto son verificables en el comportamiento del alumno en sus diferentes actividades, pero otras sólo se podrán apreciar en el ambiente real de desempeño. Es por eso que la evaluación de algunas competencias se logran a través de actividades de seguimiento.
 - 2.- Las actividades que permiten evidenciar las competencias, corresponden necesariamente a actividades prácticas de terreno, laboratorio, ejercicios grupales, actividades de investigación o creación personal, que evidencien su logro.
 - 3.- Las actividades prácticas normalmente se evalúan por medio de instrumentos de listas de cotejo, rúbricas u otros procedimientos afines, pero siempre ligados a su demostración.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- C.- Cualquiera sea el método de evaluación de competencias de egreso, es muy importante que haya una evaluación por parte de un ente externo a la Academia, Escuela o Centro de Instrucción que ejecutó el proceso formativo, para que no sea juez y parte, a la vez. En aquellas evaluaciones cognitivas que por razones prácticas desarrolla el organismo ejecutor de la educación, los métodos y resultados de esas evaluaciones deben ser auditables.
- D.- Como las competencias de egreso deben ser las competencias requeridas por los mandos, en un sistema de gestión de RR.HH por competencias, los métodos de evaluación de desempeño, **especialmente la calificación personal**, debiera medir exactamente el **perfil de competencias de egreso**.
- E.- El uso de la información de las calificaciones es indispensable para:
 - 1.- Verificar y mejorar el alineamiento de los sistemas educacionales con las necesidades de competencias de los mandos de Unidades y Reparticiones establecidas en los perfiles de egreso.
 - 2.- Verificar y mejorar la capacidad del sistema educacional para responder ante modificaciones de los requerimientos establecidos en los perfiles de egreso.
 - 3.- Verificar y mejorar la pertinencia técnica de los instrumentos evaluativos para medir el logro de competencias en relación con el perfil de egreso.
 - 4.- Obtener una retroalimentación de mediano plazo (2 a 3 años), que complemente la evaluación de competencias al egreso (seguimiento de egresados), permitiendo una mejora continua de los procesos educacionales.
 - 5.- Verificar y mejorar los instrumentos evaluativos con el propósito de predecir el desempeño profesional futuro del alumno, contribuyendo a los procesos de selección que se hagan para los procesos educacionales, especialmente en las escuelas matrices.

VI.- ROLES Y RESPONSABILIDADES.

- A.- Un Sistema Educacional, cualquiera sea, es complejo, interactivo, y requiere la participación y compromiso de cada una de las personas involucradas, desde el más alto nivel, hasta el alumno recién ingresado.
- B.- En el nivel superior, hay responsabilidades desde la más alta Dirección Institucional (Comandante en Jefe y Alto Mando Naval), que como “propietarios y sostenedores” del Sistema Educacional, es necesario:
 - 1.- Generar las condiciones apropiadas y asignar los recursos pertinentes para su desarrollo.
 - 2.- Entregar las orientaciones e información clave para su diseño y ejecución.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- 3.- Apoyar la relación del Sistema Educacional con organismos extrainstitucionales de educación, investigación y extensión, así como entidades deportivas, militares, profesionales y sociales que permitan enriquecer los procesos educacionales y favorecer la integración y pertenencia de nuestros marinos respecto de la sociedad a la que sirve la Armada.
 - 4.- Facilitar, promover y premiar la participación de sus profesionales y técnicos más competentes como profesores o instructores.
 - 5.- Aportar con sus expertos e instalaciones a las actividades profesionales de los alumnos.
- C.- Inmediatamente por sobre el Sistema Educacional está la Dirección General del Personal, que tiene las responsabilidades de:
- 1.- Asignar Oficiales y personal de excelencia para funciones de gestión, docencia y apoyo. La calidad de un Sistema Educacional no será mejor que la calidad de quienes lo dirigen y ejecutan.
 - 2.- Desarrollar el sistema de gestión de RR.HH por competencias que permita interpretar fielmente las necesidades de los mandos, y reflejarlos en los perfiles de egreso.
 - 3.- Asignar los recursos que permitan sostener y actualizar los establecimientos educacionales, sus sistemas informáticos de ayuda a la docencia, sus laboratorios y talleres, y el material de instrucción.
 - 4.- Como principal órgano de interés de los procesos educacionales, evaluar la calidad de los egresados de estos procesos, y retroalimentar a la Dirección de Educación con las exigencias necesarias para un mejoramiento continuo.
- D.- A la cabeza del Sistema Educacional está la Dirección de Educación de la Armada, que debe liderar el Sistema Educacional Naval y todos sus procesos, lo cual conlleva:
- 1.- Verificar que cada alumno alcance las competencias del perfil de egreso, y que la calidad de la educación naval sea reconocida por los mandos, por la comunidad educacional y por los potenciales postulantes.
 - 2.- Mantener una relación fluida y constructiva con la D.G.P.A. y los Mandos, para asegurar que los esfuerzos del Sistema Educacional alcancen los perfiles de egreso, coherentes con las necesidades y requerimientos de los mandos y a su vez, coherentes con la gestión de RR.HH.
 - 3.- Ejercer el mando sobre todas las Escuelas, Academias y Centros de Instrucción que realizan los procesos educacionales. Esta gestión de mando abarca a todas esas reparticiones, a sus mandos y a cada uno de sus integrantes, incluyendo a los alumnos.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

- 4.- Establecer las condiciones normativas para que el diseño curricular, a partir de los perfiles de egreso, se realice mediante un proceso interactivo entre la D.E.A. y las Escuelas, Academias y Centros de Instrucción.
 - 5.- Mantener a la organización actualizada y en la vanguardia de los aspectos técnico – pedagógicos, manteniendo un estrecho contacto con los líderes en estas materias en Chile y en el extranjero, a fin de lograr su mejoramiento permanente.
 - 6.- Planificar para obtener los apoyos y recursos necesarios, y proponer los proyectos que permitan el mejor desarrollo futuro de la educación en la Armada.
 - 7.- Distribuir los recursos asignados, para asegurar la correcta ejecución de los procesos educacionales de docencia, investigación y extensión, para sostener la infraestructura, sus sistemas informáticos de ayuda a la docencia, sus laboratorios y talleres, y el material de instrucción.
 - 8.- Representar a la Armada en los ámbitos de educación y deportes.
- E.- En la ejecución está la responsabilidad de los directores las Escuelas, Academias y Centros de Instrucción, quienes deben materializar el diseño curricular mediante los siguientes roles:
- 1.- Organizar, planificar, coordinar y conducir cada uno de los procesos educacionales, asignándoles los recursos docentes y materiales correspondientes.
 - 2.- Liderar y gestionar a cada uno de los profesores, instructores, alumnos y personal de gestión, para que asuman las expectativas puestas en ellos respecto de sus aportes, roles y responsabilidades, comprometiéndose con éstas y cumpliendo sus compromisos.
 - 3.- Supervisar la ejecución de los procesos y evaluar el logro de las competencias adquiridas por los alumnos, asegurándose de que todos cumplan con el mínimo establecido en los perfiles de egreso respectivos.
 - 4.- Administrar las medidas de flexibilidad que permitan compatibilizar la dispersión en competencias e intereses al ingreso, con las exigencias de los respectivos perfiles de egreso.
 - 5.- Asegurar equidad y objetividad en las evaluaciones, especialmente aquellas que tienen efecto en la selección, promoción o ventajas profesionales futuras.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

F.- La siguiente figura muestra el Modelo de Gestión Educacional para la formación orientada a competencias, conforme a lo indicado en puntos precedentes.

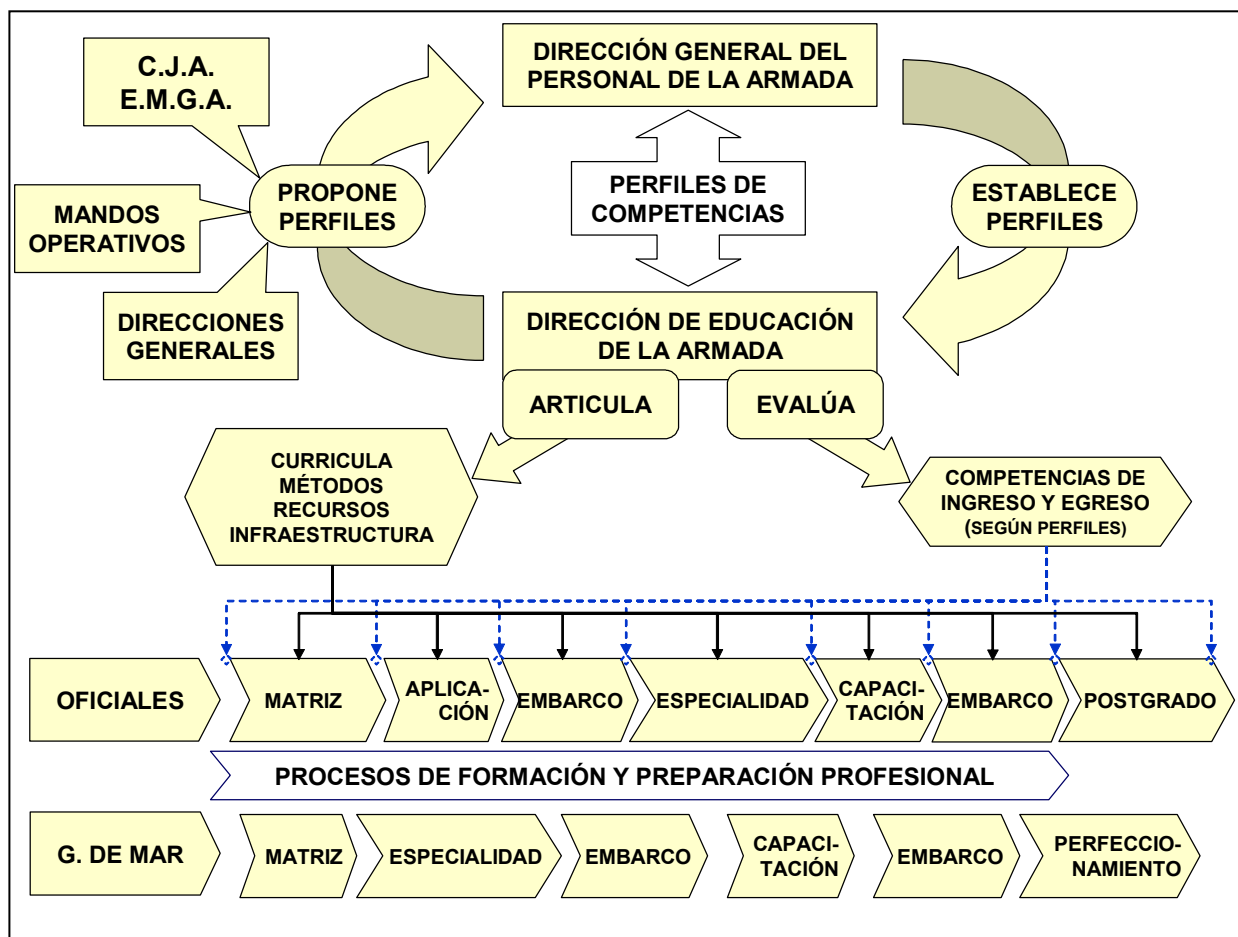


Figura A-1: Modelo de Gestión Educacional para la Formación Basada en Competencias.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

G.- La siguiente Figura muestra un ejemplo del Modelo de Gestión aplicado al Proceso de Formación Matriz de Oficiales.

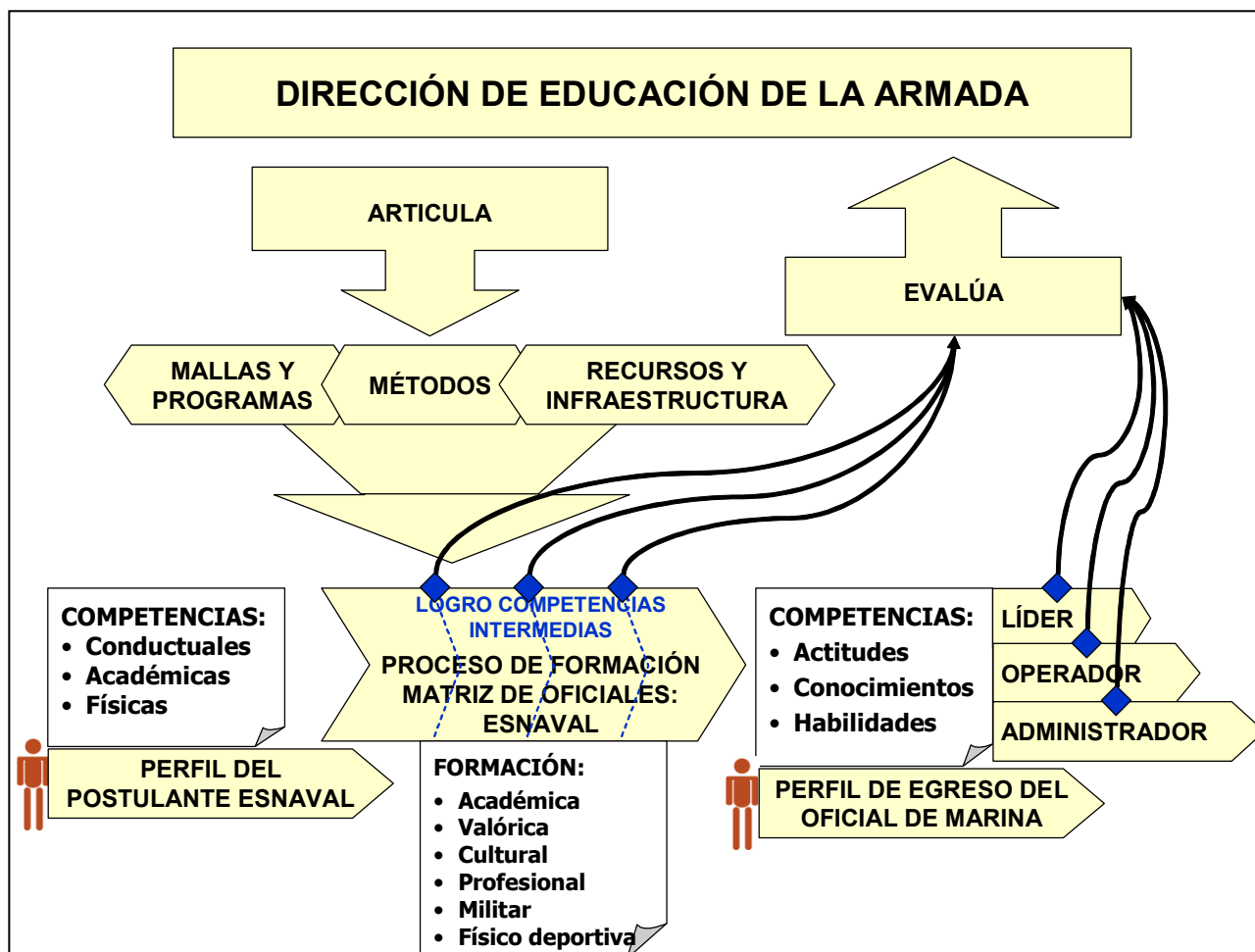


Figura A-2: Ejemplo del Modelo de Formación por Basado en Competencias, Aplicado al Proceso de Formación Matriz de Oficiales.

CLAUDIO ANDRÉS YÁÑEZ AGUILERA
CAPITÁN DE NAVÍO
DIRECTOR

Distribución: Igual Cuerpo Principal.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

ANEXO “C”

**GLOSARIO DE TÉRMINOS DEL SISTEMA
EDUCACIONAL DE LA ARMADA**

El presente Glosario define aquellos vocablos o conceptos que han sido tratados en el presente Plan Estratégico, los cuales deberán ser entendidos y aplicados en el Sistema Educacional de la Armada, de acuerdo a lo siguiente:

1.- ACREDITACIÓN.

Proceso para garantizar la calidad de una institución o de un programa educativo. El proceso es llevado a cabo por la Comisión Nacional de Acreditación. La acreditación reconoce la calidad de los programas o de la institución acreditada. El procedimiento incluye una auto-evaluación de la propia institución, así como una evaluación por un equipo de expertos externos.

2.- CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.

Conjunto de factores que inciden en la formación profesional, el desarrollo científico-tecnológico, la formación de valores y su difusión social y que se sustentan en el logro de estándares adecuados a sus fines, objetivos y metas consignados en la Misión y el plan de desarrollo institucional.

3.- COMPETENCIAS.

Las competencias están referidas a un conjunto de atributos o de capacidades individuales para realizar, con un determinado nivel de calidad y de eficacia, las funciones o tareas profesionales. Estas capacidades individuales, que expresan las competencias, son la integración de conocimientos, habilidades (destrezas) y actitudes (valores), referidas al contexto profesional. Por ello, las competencias son un conjunto dinámico e integrado de conocimientos, habilidades y actitudes, que pueden ser adquiridas durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante metodologías centradas en el alumno y cuyo grado de adquisición o desarrollo es posible de ser evaluado. Para su mejor comprensión, las competencias se han clasificado en “Genéricas” y “Específicas”.

4.- COMPETENCIAS GENÉRICAS.

Son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes evaluables referidos al aspecto personal y/o al aspecto profesional que exige la Institución y que son importantes para el desempeño de la carrera naval. Las competencias genéricas son transversales. Para el caso de Gente de Mar se dividen en Competencias Genéricas Institucionales o Nucleares y Competencias Genéricas Organizacionales.

- a) Genéricas Institucionales o Nucleares: Competencias que deben estar presentes en todo el personal de la Armada de Chile. Caracterizan a los miembros de la Institución y los diferencia de otros tipos de organizaciones. La Armada y su personal desarrollan actividades características de la profesión en un medio



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

también muy particular. Lo anterior, conlleva a establecer competencias transversales para todos ellos, las que se denominan competencias Institucionales o Nucleares.

- b) Genéricas Organizacionales: Son aquellas competencias propias de organizaciones al interior de la Institución, que por sus tareas particulares y medio en que se desempeñan requieren ser desarrolladas para su especialización. Estas competencias son transversales y caracterizan a los diferentes grupos organizacionales, como es el caso de la Infantería de Marina, la Aviación Naval, el Servicio de Litoral, etc. La única diferencia para los diferentes miembros que la componen, ya sean estos Oficiales o Gente de Mar, es el nivel requerido (Indicadores de Logro) para el cumplimiento de sus funciones.

5.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

Son aquellos recursos, medibles y evaluables, relativos al desarrollo de un área de especialización, de una disciplina, o bien de un área de desempeño profesional en particular. Se caracterizan por tener un alto grado de especialización y por comprender procesos educativos específicos.

6.- COMUNIDAD ACADÉMICA.

Conjunto de instituciones de educación superior que a través de sus académicos conforman el estamento intelectual de un país, región o ciudad. En este contexto, también se entenderá a los colegios profesionales como parte de la comunidad académica.

7.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Es una herramienta de administración que permite verificar el desempeño integral de la Organización de una forma rápida y comprensiva, es decir, un sistema de medición de rendimiento no sólo del pasado, sino también que impulsa el rendimiento futuro, traduciéndose en un sistema de gestión estratégica, donde se establecen objetivos, indicadores, metas y planes para alcanzar, en definitiva, la Visión de la organización.

8.- DISEÑO CURRICULAR.

Constituye un conjunto de etapas que permiten estructurar y organizar la manera de ejecutar un programa de estudios. Contempla la planificación, la metodología, la evaluación y los aspectos organizacionales que articulan los aspectos técnico-pedagógicos con los procesos administrativos que le sirven de soporte.

9.- EVALUACIÓN EDUCACIONAL.

Proceso integral, sistemático, gradual y continuo, que tiene como fin la valoración de los cambios producidos en la conducta del alumno, la eficacia de los métodos y técnicas de enseñanza, la capacidad científica y pedagógica de los profesores, la adecuación de los programas y los planes de estudio y todo cuanto pueda incidir en la calidad de la educación.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

La evaluación del aprendizaje debe centrarse en la verificación del logro de los objetivos educacionales generales y específicos planteados en los programas de asignatura, certificando que los alumnos que egresan del sistema educacional naval, lo hagan con las competencias, destrezas, habilidades, valores y actitudes necesarios para el adecuado desempeño en las tareas profesionales propias de la Armada, las que se encuentran definidas en los respectivos perfiles profesionales.

10.- FORMACIÓN DE CALIDAD.

Formación entregada a través de los distintos niveles del continuo curricular que cumple con los estándares fijados por la Institución.

11.- FORMACIÓN ORIENTADA A COMPETENCIAS.

Proceso educativo que permite desarrollar capacidades, destrezas y actitudes, mediante su vinculación con los requerimientos de los diferentes ámbitos de desempeño profesional. La orientación a competencias se refiere a que su implementación se materializa sólo en aquellas áreas que lo amerite y sea factible.

12.- FUNCIÓN.

Son las actividades que realiza un egresado en un área, contexto y etapa específica y que dan cuenta de su desempeño profesional en el servicio.

13.- GRADO ACADÉMICO.

Nivel académico que se refiere a realidades diferenciadas en los distintos sistemas educativos (licenciatura, magíster, doctorado). El programa de magíster lo que pretende es formar profesionales especializados en un sector muy concreto de una actividad laboral, mientras que el doctorado se centra en proporcionar personas preparadas para introducirse en el ámbito de la docencia e investigación.

14.- INDICADOR.

Valor, cuantitativo o cualitativo, que expresa las características o estado de un individuo, objeto o proceso. Es una variable o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica a una institución o programa. Permite medir el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad.

15.- INDICADORES DE LOGRO.

Son los resultados esperables en la ejecución de una actividad en particular, o sea, el nivel a alcanzar en el desarrollo de una determinada competencia. Los indicadores de logro podrán ser enunciados, si es factible, en término de estándares o evidencias comprobatorias. Cada subcompetencia debe declarar su indicador de logro.



16.- MAPA ESTRATÉGICO.

Es una representación gráfica de cómo una organización piensa desarrollar su estrategia. Es un modelo de cómo la empresa pretende agregar valor en los próximos 3 a 5 años. Se utiliza un gráfico en vez de un texto, por ser la mejor forma de describir y transmitir un concepto, especialmente cuando éste (que es la estrategia) es por lo general abstracto y complejo.

17.- METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

Proceso que articula la forma cómo se enseña, las características de los estudiantes, el tipo de contenido y los recursos didácticos; con la finalidad de lograr el desarrollo de las competencias en el nivel planificado. La metodología se implementa a través de diversas técnicas y estrategias que facilitan la adquisición de los aprendizajes esperados.

18.- PERFIL DE EGRESO.

Descripción de las características y competencias que deben poder demostrar los egresados al finalizar el ciclo formativo, para que puedan aplicarlas en la solución de problemáticas propias de su profesión. Sirve como elemento referencial y guía para la construcción del diseño curricular.

El diseño del Perfil de Egreso tiene la siguiente estructura:

- a) Función
- b) Competencias (Genéricas, Específicas)
- c) Subcompetencias
- d) Indicadores de logro

19.- PERFIL PROFESIONAL.

Conjunto de desempeños profesionales y criterios de desarrollo y dominios estructurados en unidades de competencia, los que expresan logros, resultados, acciones o conocimientos esperados de los especialistas, en diversas situaciones de trabajo. A partir de éste, se desarrollan los Perfiles de Egreso.

20.- PLANIFICACIÓN EDUCACIONAL.

Consiste en organizar, anticipadamente, los procesos de enseñanza y aprendizaje con miras a desarrollar determinados objetivos y contenidos programáticos. La planificación es lo opuesto a la improvisación. Es considerar las previsiones necesarias para alcanzar un propósito establecido de la mejor manera posible.

21.- PROYECTO EDUCATIVO.

Herramienta de planificación y gestión que permite compartir una finalidad y un quehacer común, que da sentido al proceso educativo que se desarrolla en la Institución.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

22.- SISTEMA DE EVALUACIÓN SISTÉMICO.

Evaluación que contempla el análisis y verificación continuos de un sistema, programa o curso de formación para determinar los resultados alcanzados, así como la calidad y eficacia de los métodos empleados.

23.- SISTEMA EDUCACIONAL DE LA ARMADA.

Forma en que la Institución planifica y desarrolla la educación de sus integrantes. Refleja las concepciones reglamentarias y pedagógicas del sistema de educación superior nacional, en el contexto del rol educacional asignado a las Fuerzas Armadas. Está condicionado por la historia, las tradiciones navales, la doctrina institucional, los valores, la ciencia y la tecnología y por las teorías pedagógicas que responden a sus necesidades.

24.- SUBCOMPETENCIAS.

Se definen como las partes (logros parciales) en que se puede subdividir cada una de las competencias de un perfil. El logro de todas las subcompetencias permite asegurar que una competencia se ha logrado a cabalidad.

25.- TIC’S.

Se refieren a las diversas tecnologías de la información y comunicación, tales como televisión, radio, computadoras, Internet, video, etc., que pueden ser utilizados como recursos metodológicos, tanto de parte del profesor como del alumno.

26.- TÍTULO.

Es una certificación que acredita un determinado nivel profesional y que habilita para el desempeño de una profesión o grado. Diploma o certificado que garantiza que se ha realizado un programa de estudios completo de forma exitosa. Se refiere a carrera o especialidad. La titulación sugiere la existencia de un plan de estudios elaborado.

27.- VALIDACIÓN.

Proceso que permite probar que un procedimiento o proceso está cumpliendo con los objetivos para lo que fue creado.

CLAUDIO ANDRÉS YÁÑEZ AGUILERA
CAPITÁN DE NAVÍO
DIRECTOR

Distribución: Igual Cuerpo Principal.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

ANEXO “D”
PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
Graduar anualmente Oficiales de Marina de acuerdo a requerimientos de la Armada de Chile. (C1)	Graduar Oficiales de Marina en el tiempo requerido por la Institución.	Analizar las probables causas de repetición y proponer medidas de mitigación.	Tasa de Retención por cohorte de 1ero a 4to año.	Anualmente.	S/F	Depto. Educación Ejecutivo.
	Graduar Oficiales de Marina en la cantidad requerida por la Institución.	Analizar las probables causas de retiro de los cadetes y proponer medidas de mitigación.	Tasa de Titulación.	Anualmente.	S/F	Depto. Educación Ejecutivo.
	Graduar Oficiales de la Armada de acuerdo a Perfil de respectivo escalafón.	Analizar el no cumplimiento de las competencias establecidas en los perfiles de egreso y proponer medidas para su cumplimiento.	- % satisfacción Encuesta Oficiales Esmeralda. - % Satisfacción encuesta del Mando como Subteniente.	Anualmente	S/F	Depto. Educación Ejecutivo.
	Graduar Oficiales de Marina satisfechos con su perfil de egreso.	Administrar las medidas que permita una coherencia entre lo que se ofrece y lo que se produce.	- % Satisfacción encuesta cadetes de 1er a 4to año. - % Satisfacción Subteniente.	Anualmente	S/F	Depto.de Educación Ejecutivo.
	Graduar oficiales, con al menos un 60% de Inglés.	Incentivar, controlar y apoyar a los cadetes para que alcancen los porcentajes mínimos del idioma inglés.	- TAE 1er año $\geq 30\%$ - TAE 2do año $\geq 40\%$ - TAE 3er año $\geq 50\%$ - TAE 4to año $\geq 60\%$	Anualmente	\$ 130.000.000.- App Anuales.	Depto. Educación
Mantener el reconocimiento a la Calidad de la Educación de la Escuela Naval. (C2)	Lograr una tercera acreditación en los ámbitos obligatorios de Gestión Institucional y	Solucionar las debilidades presentadas en plan de mejoramiento del informe de autoevaluación 2013. (En Apéndice N°1 al	% de Debilidades solucionadas.	Anualmente		Depto. Control de Gestión.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
	Docencia de Pregrado.	presente Anexo)				
		Solucionar las observaciones de la resolución de la C.N.A. N°249 del 11 de diciembre del 2013: (En Apéndice N°2 al presente Anexo)	% de Observaciones CNA solucionadas.	Anualmente		Depto. Control de Gestión.
		Solicitar el 2017 a la D.E.A, recursos para financiar proceso de acreditación del año 2018.	Recursos asignados 2018	PROPACA 2017	369 UTM	Depto. Control de Gestión.
		Recopilar la información necesaria durante el período 2014 -2017 con el propósito permitir elaborar el Informe de Auto – Evaluación Institucional el año 2018.	Informe Anual Verificado.	Permanente periodo 2014-2018		Depto. Control de Gestión.
		Desarrollar proceso de Auto – Evaluación Institucional.	Informe de Autoevaluación elevado a la C.N.A	Nov-2017		Depto. Control de Gestión.
Satisfacer las expectativas de los postulantes (C3).	Retener a los postulantes seleccionados y a los cadetes dado que se cumplen sus expectativas profesionales y personales.	Reducir la brecha entre lo que se promete y lo que se recibe.	% de Retiros por motivos diferentes a los académicos.	Abril-2019		Depto. Ejecutivo.
		Fortalecer el proceso de Acreditacion objeto el alumno pueda acceder al CAE.	Cantidad y % de Créditos con Aval del Estado (CAE) solicitados v/s los entregados.	Abril-2019		Depto. Educacion.
		Disponibilizar la información necesaria para ampliar las opciones de financiamiento.	Cantidad y % de Becas otorgadas.	Abril-2019		Depto. Educacion.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
Captar postulantes acorde a las necesidades de RR.HH. de la institución y al perfil de ingreso de la Escuela Naval (P4).	Captar postulantes en cantidad que satisfagan las necesidades de RR.HH. de la institución.	Conjuntamente con la Dirección General del Personal de la Armada, efectuar el diseño de campañas anuales de marketing y captación de nuevos postulantes que permitan llenar las vacantes anuales.	- Tasa de Ingreso (por postulantes) - Tasa de Ingreso de Hombres. - Tasa de Ingreso de Mujeres.	Anualmente	\$ 9.000.000.- una vez al año	Depto. Admisión y RR.PP.
	Captar postulantes en calidad que satisfagan las necesidades de RR.HH. de la institución.	Conjuntamente con la Dirección General del Personal de la Armada, efectuar el diseño de campañas anuales de marketing.	- % de postulantes que obtienen sobre Nota Media General en exámenes escritos y físicos. - % de postulantes que cumplan con Perfil de Ingreso. - % de postulantes con PSU ≥600 pts.	Anualmente		Depto. Admisión y RR.PP.
	Cumplir con 1era etapa de Admisión “Inscripción en línea”.	Habilitar sistema de admisión en sitio Web.	- Publicación de los requisitos de postulación. - Inscripción de totalidad de postulantes al 05 de Septiembre.	05 de septiembre	\$ 6.733.151.-	Depto. RR.PP y Admisión.
	Cumplir con rendición de exámenes académicos y psicológicos.	Organizar procesos con toma de exámenes en todo Chile con personal de la Institución.	Postulantes preseleccionados notificados vía sitio Web.	11 de octubre.	\$ 22.000.000.-	
	Cumplir con	Organizar la rendición de	- Postulantes	09 de diciembre.	\$ 6.500.000.-	.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
	rendición de exámenes de capacidad física, inglés, psicología y evaluación médico dental.	los distintos exámenes, con personal de distintas reparticiones navales en Escuela Naval.	notificados mediante página Web, email y carta certificada. - Entrega de postulantes en lista de espera en sitio Web. - Resolución de Becas de la C.J.A. - Resolución de Ex Alumnos reingresados.			
Ejecutar y fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo institucional orientado a Competencias (P5)	Perfil de egreso Aprobado por la D.E.A.	Analizar Perfil de Egreso actual y efectuar los cambios necesarios de acuerdo a la “Formación orientada a Competencia”.	Perfil de egreso por escalafones aprobados por la D.E.A.	Ago- 2015		Depto. Educación.
	Aprobar Plan de Estudios	Confeccionar Plan de Estudios en base a P. de Egreso.	Plan de Estudios aprobados.	Sep-2015		Depto. Educación.
	Definir Mallas Curriculares.	Confeccionar Mallas Curriculares en base a P. de Estudios aprobados.	Mallas Curriculares aprobadas por escalafones.	Sep-2015		Depto. Educación.
	Definir Programa de Asignatura.	Confeccionar Programa de Asignatura de acuerdo a Plan de Estudios y M. Curriculares.	Programa de Asignatura aprobados por escalafones.	Anualmente.		Depto. Educación.
	Analizar los programas de asignatura con el propósito de verificar el cumplimiento de	Efectuar por cada especialidad, un cruzamiento entre las unidades temáticas de cada programa de asignatura y sus	Informe de resultado.	Jul-2016		Depto. Educación.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
	los perfiles de egreso definidos.	respectivos perfiles.				
	Permitir desarrollar el Proyecto Educativo – en lo que compete- en la modalidad de “Formación Orientada a Competencia”	Presentar a la DEA los problemas y/u observaciones detectados en la materialización del “continuo curricular” en las etapas correspondientes, proponiendo sugerencias y recomendaciones.	Propuesta de sugerencias y recomendaciones respecto al “continuo curricular” a la DEA.	Junio – Noviembre de cada año.		Depto. Educación.
	Establecer un feed back desde el Cuerpo Académico con el objeto optimizar los procesos y gestión académica.	Efectuar reuniones académicas para analizar los informes de gestión y proponer las acciones remediales necesarias para potenciar la gestión.	% de sugerencias o recomendaciones validadas solucionadas.	Anual o Semestralmente según corresponda.		Depto. Educación.
	Optimizar la gestión educacional en coordinación con la APOLINAV.	Anualmente desarrollar reuniones de análisis para verificar la pertinencia del continuo curricular.	Acta de reunión elaborada.	Anualmente		Depto. Educación.
Desarrollar y consolidar la Vinculación con el Medio desde las distintas áreas del quehacer institucional, con énfasis a los modelos de formación Profesional, Militar	Cumplir pautas de VCM definidos por CNA.	• Crear Política de VCM.	• Política oficializada año 2017.	Dic. 2017	N/A	Oficina de VCM
		• Mecanismos para captar los requerimientos del Medio.	• Formato de actividades de VCM publicado año 2017.	Dic. 2017	N/A	
		• Mantener comunicación con interlocutores de los grupos relevantes del entorno.	• Procedimiento publicado año 2017.	Ene. 2018	N/A	



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
y Físico-Deportivo (P6)		•				
		• Crear OPI que norme los procedimientos de organización, dirección, ejecución y control de las actividades de VCM.	• Procedimiento publicado año 2017.	Ene. 2018	N/A	
		• Crear estructura y de financiamiento de VCM.	• Oficina de VCM funcionando. • Financiamiento de VCM incluido en PACA.	Dic. 2016	N/A	
		• Incluir Objetivos en Proyecto Educativo.	• Proyecto Educativo con Objetivos de VCM.	Abr. 2018	N/A	
		• Incluir tareas en Reglamento Orgánico.	• Reglto. Orgánico con tareas de VCM.	Oct. 2018	N/A	
		• Incluir Tareas en Reglamento Interno.	• Reglto. Interno con tareas de VCM.	Ene. 2018	N/A	
		• Verificar en forma externa cumplimiento de criterios definidos por CNA.	• Incluir dicha área para proceso de Acreditación del año 2018.	May. 2018	Costo de acuerdo a CNA.	
		• Integrar indicadores y resultados en anuario de Indicadores de Gestión.	• Estudios sobre el alcance de las actividades de vinculación con el medio.	Abr. 2019	N/A	
			• Evaluación de los resultados de las actividades de vinculación con el medio.	Oct. 2018	N/A	
			• Indicadores y	Dic. 2018	N/A	



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
			estadística incluidos en Anuario Indicadores de Gestión.			
			• Cantidad de participantes de la Escuela.	Dic. 2018	N/A	
			• Cantidad de participantes externos.	Dic. 2018	N/A	
			• Gastos en VCM.	Dic. 2018	AFL y Banco 4	
	Actualizar y perfeccionar iterativamente el Modelo de Formación Profesional, Militar y Físico-Deportivo.	• Cumplir con Política de VCM.	• Cumplir con los períodos prácticos de acuerdo al modelo profesional.	Anual	N/A	Jefes de modelos de Formación.
			• Cantidad de Ceremonias y Desfiles militares.			
			• Cantidad de actividades deportivas con entidades externas y convenios de cooperación.			
		• Desarrollar mecanismos para actualizar y perfeccionar la VCM.	• % de encuestas respondidas.	Anual	N/A	
		• Controlar las actividades relacionadas a cada Modelo.	• Actividades registradas (tipo y cantidad de participantes) en página web.	Dic. 2018	N/A	Oficina de VCM
			• Estudios sobre el alcance de las	Abr. 2019	N/A	Oficina de VCM



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
			actividades de VCM. • Evaluación de los resultados de las actividades de VCM.			
		• En el PROPACA identificar las actividades asociadas a VCM.	• Crear la TA/ACT/SUBACT de VCM.	Ago. 2018	N/A	Oficina de VCM (msg ESENAVAL 181000 ABR 2018)
		• Solicitar los recursos para dar cumplimiento a la política de VCM.	• % de actividades financiadas.	Dic. 2019	N/A	Coordina Oficina de VCM
Controlar la gestión institucional enfocada al mejoramiento de sus procesos (P7)	Controlar la gestión a nivel estratégico de la Escuela Naval	Diseñar e implementar sistema de Control de Gestión con los indicadores de gestión definidos en Plan Estratégico.	Anuario publicado.	Anualmente		Depto. Control de Gestión.
			Sistema de Control de Gestión Estratégico operando.	Jul -2016		Depto. Control de Gestión.
	Migrar gradualmente del sistema de control de alumnos internos que administra la Escuela al SIGA.	Continuar completando modularmente el programa S.I.G.A. para las necesidades específicas de la Escuela Naval.	% de migración modular anual del proyecto SIGA.	Anual		Depto. Educación.
Disponer de una Organización funcional y ágil a sus necesidades. (EO8)	Asegurar que la reglamentación interna de la Escuela se encuentre actualizada y oficializada mediante acto administrativo de la Dirección (Resolución).	Verificar que toda la reglamentación interna de la Escuela Naval se encuentre oficializada mediante Resolución de la Dirección de la Escuela Naval.	- Resoluciones emitidas - RIA Aprobada. - RIE Aprobada	Anualmente		Depto. Control de Gestión. (Secretaría Administrativa Dirección)
	Mejorar calidad del	Detectar necesidades	- % de Satisfacción a	Semestralmente		Depto.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
	cuerpo académico.	académicas.	cuerpo de cadetes respecto a profesores en 1er y 2do Semestre de Ciencias Básicas, Humanistas, Profesional Naval y Educación Física. - Plan de Supervisión en Aula.			Educación.
Contar con los Docentes y personal de Gestión competentes. (EO9)	Mejorar Gestión del personal administrativo.	Formular y ejecutar Plan de Capacitación de mediano y Largo Plazo al cuerpo académico, en materias que contribuyan a la aplicación del modelo educativo de la Escuela.	- % de Profesores civiles y militares con curso de capacitación pedagógica al día. - % de Capacitación anual cumplida.	Anualmente		Depto. Educación.
		Disponer de un Plan de Capacitación al personal Administrativo que contribuya a la aplicación del modelo educativo de la Escuela.	- % de Capacitación efectuada.	Trimestralmente	\$ 2.673.449.-	Depto. Educación.
	Disponer de un establecimiento acorde a las necesidades académicas del Proyecto Educativo de la Escuela.	Requerir y administrar los recursos financieros con el propósito de completar la ejecución de las obras de infraestructura consideradas en Proyecto Punta Ángeles II.	Metas anuales Proyecto Punta Ángeles cumplido.	Diciembre 2018	\$71.000.000.-	Depto Mantención y Servicios
Contar con una Infraestructura y Apoyos Educativos de	Proyectar el desarrollo de la infraestructura de	Pintado de sala de clases cadetes.	% de avance. Total \$65.000.000. Anual \$13.000.000.-	Anualmente	\$ 4.000.000.-	Depto Mantención y Servicios
		Plan Renovación	% de avance. Total	Anualmente	\$ 10.112.275.-	Depto Apoyo



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
Calidad. (EO10)	la Escuela en el mediano plazo.	de implementos deportivos cadetes.	\$82.750.000.			deportivo
		Recuperación cancha de pasto sintético.	% de avance. Total \$21.000.000.	2016	\$ 19.494.092.-	Depto Mantención y Servicios
		Pintado muros exteriores Complejo Deportivo.	% de avance. Total \$18.000.000.	2018	\$ 23.000.000.-	Depto Mantención y Servicios
		Recuperación Multicancha.	% de avance. Total \$25.000.000.	2016		Depto Mantención y Servicios
		Implementar Sala de Táctica IM.	% de avance. (\$5.000.000.-)	2016		Educación
		Pintado de entrepuentes y baños de cadetes.	% avance anual. Total \$145.000.000. Anual \$29.000.000.	2020	23.500.000.-	Depto Mantención y Servicios
		Desarrollar y proponer al Mando la aprobación y financiamiento de un proyecto Punta Ángeles III que considere el desarrollo de la Escuela Naval en infraestructura en el periodo 2019 – 2023.	Proyecto elevado a la DEA. , para resolución superior.	2017		Depto Mantención y Servicios /Educación.
	Avanzar consistentemente en la implementación de una Escuela sustentable con el medio ambiente según lo dispuesto en el Acuerdo de Producción Limpia (A.P.L.) de fecha 5	Certificarse ante el Consejo Nacional de Producción Limpia a más tardar año 2016.	Certificación lograda.	2016	\$ 2.000.000.-	Depto Mantención y Servicios



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
	de diciembre del año 2012.					
	Disponer de oficina de Admisión y RR.PP. con mayor accesibilidad a postulantes a la Escuela Naval.	Actualizar la reglamentación interna que cree el cargo de Coordinador general para el A.P.L., y sus responsabilidades. De la misma forma las del Comité de Sustentabilidad de la Escuela Naval “Arturo Prat”.	Reglamento Interno Actualizado	2016		Depto Mantención y Servicios
		Mantener la acreditación de Campus Sustentable a partir del año 2016 en adelante, según lo dispuesto en el Acuerdo de Producción Limpia de fecha 5 de diciembre del año 2012.	Escuela Certificada de acuerdo al A.P.L.	2017	\$ 2.000.000.-	Depto Mantención y Servicios
		Implementar oficina de admisión en sector zócalo del edificio de la dirección.	Oficina de admisión en funcionamiento	Marzo 2015	\$ 6.000.000.-	Admisión.
	Disminuir gasto de recursos económicos por arriendo de buses para prácticas de infantería en el exterior de la Escuela.	Pavimentar 884 mts ² patio talleres para prácticas de infantería.	% Trabajo efectuado	Marzo 2015	\$ 19.887.750.-	Depto Mantención y Servicios
	Mantener las instalaciones e infraestructura	Desarrollar Plan de Mantenimiento del Establecimiento	% trabajos cumplido.	Anual	\$ 6.010.050.-	Depto Mantención y Servicios



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL "ARTURO PRAT"

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
	terrestre operativas.	Terrestre (PMET) de acuerdo a programa establecido en dicho Plan y fondos asignados anualmente por la DEA.				
	Normalizar las redes computacionales de la Escuela Naval en forma gradual	Efectuar trabajos de normalización de las redes computacionales de la Escuela de acuerdo al siguiente plan de trabajos: -Año 2014: 4° Piso. -Año 2015: 5° Piso. -Año 2016: 2° Piso. -Año 2017: 6° Piso. -Año 2018: Depto Mant. y Serv. -Año 2019: Complejo Deportivo y Sanidad.	% trabajo anual cumplido.	2019	\$ 12.000.000.-	Depto. Control de Gestión.
	Finalizar última fase del Proyecto SERENÍ, Fase IV correspondiente a la Casa de Yates de la Escuela Naval "A.P."	Desarrollar y elevar a la Dirección de Educación de la Armada nuevo estudio de perfil para el proyecto SERENÍ Fase IV.	Perfil elevado a la DEA.	Enero 2015		Depto Apoyo Deportivo.
	Administrar eficientemente los Recursos Financieros.	Contabilizar los ingresos y gastos de la Escuela.	Ingresos v/s Gastos	Semanal		Depto. Abastecimiento
Administrar eficientemente los Recursos Financieros y Materiales de la Escuela Naval.		Efectuar gestiones de cobranza por morosidad en Colegiatura.	Morosidad	Mensual		Depto. Abastecimiento
		Contabilizar oportunamente el gasto.	Avance del Gasto	Semanal		Depto. Abastecimiento



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Acciones	Indicador de Gestión	Plazos	Financiamiento	Responsable
(F11)						

APÉNDICE N° 1 AL ANEXO “D”: DEBILIDADES INFORME AUTOEVALUACIÓN 2013
APÉNDICE N° 2 AL ANEXO “D”: OBSERVACIONES C.N.A. 2013

Valparaíso,

CLAUDIO ANDRÉS YÁÑEZ AGUILERA
CAPITÁN DE NAVÍO
DIRECTOR

Distribución: Igual Cuerpo Principal.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

APÉNDICE N° 1 AL ANEXO “D”
DEBILIDADES INFORME AUTOEVALUACIÓN 2013

ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.

Debilidad o necesidad	Acciones	Resultados esperados	Plazo	Recursos	Responsable
Falta de instalaciones para poder efectuar extensión, tanto científica como cultural, que permitan a la Escuela constituirse como un centro de esta actividad a nivel regional.	Construir un centro de extensión que albergue un Aula Magna para el desarrollo de actividades de extensión	Contar con una infraestructura adicional a la existente que permita el desarrollo de seminarios, exposiciones y ceremonias en diferentes ámbitos del quehacer naval y cultural a nivel regional.	2018		Director.
A partir del nuevo Plan Estratégico que deberá entrar en vigencia el año 2015, revisar la estructura de la organización y adecuarla a las necesidades y tareas que demande este plan.	Elaborar un estudio formal que permita determinar una estructura adecuada a los cambios que implicará el desarrollo de los procesos de acreditación y el nuevo Plan Estratégico.	Nueva estructura organizacional que permita una gestión dinámica entre los distintos niveles de la organización.	2016		Subdirector.
Falta mayor integración entre los distintos indicadores de gestión que utiliza la Escuela para el desarrollo de sus actividades.	Elaborar un sistema que integre los indicadores utilizados en los distintos niveles de la organización.	Contar con un sistema de indicadores en línea que permita contar con una visión integrada de la gestión institucional.	2016		Jefe del Depto. de Control de Gestión.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Debilidad o necesidad	Acciones	Resultados esperados	Plazo	Recursos	Responsable
Poner a disposición de los profesores y alumnos una infraestructura acorde a las necesidades demandadas por una educación profesional moderna en función de los propósitos de la Armada	Continuar con el plan de mejoramiento y modernización de la infraestructura docente y general de la Escuela.	Modernización de la infraestructura en función de alcanzar una mayor calidad en los servicios que dispone la Escuela para la formación de los alumnos.	2018	\$ 71.000.000. Pta. Ángeles	Director.

ÁREA DE DOCENCIA.

Debilidad o Necesidad	Acciones	Resultados Esperados	Plazo	Recursos	Responsable
Se necesita contar con un estamento dedicado a la investigación y extensión, en apoyo a las actividades profesionales, científicas y culturales que permitirán a la Escuela constituirse como un centro de esta actividad a nivel regional.	A partir del estudio formal que realizará la Escuela para la adecuación de su organización, conformar un estamento dedicado a la labor de investigación y extensión necesarias para desarrollarse como un centro de ésta actividad a nivel regional.	Consolidación del estamento encargado de llevar a cabo sistemáticamente actividades de investigación y extensión en la Escuela.	2016		Subdirector.
Falta una mayor contextualización de los contenidos y metodologías de las asignaturas de las ciencias básicas y aplicadas a las características de la profesión naval.	Integrar los contenidos curriculares de las materias de las ciencias básicas y aplicadas a la temática profesional naval actual.	Mayor comprensión por parte de los alumnos del significado de las ciencias básicas y aplicadas a la profesión naval.	2015		Jefe Depto. Educación.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Debilidad o Necesidad	Acciones	Resultados Esperados	Plazo	Recursos	Responsable
Falta potenciar el uso de la plataforma Moodle como apoyo al proceso de formación académica del Cadete.	Mejorar la interactividad de la plataforma Moodle. Incorporar este mejoramiento en el desarrollo de la enseñanza de la Escuela.	Alcanzar mayor dinamismo en el proceso de enseñanza – aprendizaje profesional. Facilitar las instancias de apoyo profesor – alumno.	2015		Jefe Depto. Educación.
Potenciar el programa de intercambio entre Escuelas Navales además del existente actualmente entre EE.UU y Chile.	Gestionar los recursos necesarios para aumentar la cantidad de Cadetes chilenos que participen en intercambios con otras Escuelas Navales, además del ya existente entre con la Escuela Naval de EE.UU.	Aumentar el nivel de intercambio con otras Escuelas Navales de otros países.	2015	USD 26.000. Pagados con Banco 4	Director

CLAUDIO ANDRÉS YÁÑEZ AGUILERA
CAPITÁN DE NAVÍO
DIRECTOR

Distribución: Igual Cuerpo Principal.



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

**APÉNDICE N° 2 AL ANEXO “D”
OBSERVACIONES C.N.A. 2013**

A. OBSERVACIONES:

Observación	Acción	Responsable	Recursos	Plazo
1. No fue posible arribar a una prístina comprensión sobre la relación entre el puntaje obtenido en el proceso de selección y la asignación efectiva de las vacantes.	Departamento de Admisión deberá confeccionar resolución que dé cuenta por orden de mérito de la asignación de vacante en relación a los resultados de las pruebas y exámenes de admisión.	Dirección.		Anual a partir 2015
2. No se ha realizado sistemáticamente un análisis acerca del poder predictivo de los instrumentos de selección en la retención y antigüedad de los cadetes y se observa que los indicadores de retención y titulación oportuna no se han formulado como una meta estratégica de la Escuela.	Desarrollar base estadística que permita efectuar análisis e informes acerca del poder predictivo de los instrumentos de selección que aplica la Escuela. Asimismo, considerar como indicadores de gestión estratégico con sus rangos mínimos aceptables los indicadores de tasas de retención y titulación.	Depto. Educación.		Anual a partir del 2015
3. Algunos indicadores de nivel de satisfacción de “empleadores” o niveles de mando en la Armada, asignan importancia a un análisis de los perfiles de egreso, los logros respectivos y su coherencia dentro del sistema de educación de la Armada.	Controlar el nivel de satisfacción de los mandos en relación a las competencias consideradas en el Perfil de Egreso.	Depto. Educación.		Permanente



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Observación	Acción	Responsable	Recursos	Plazo
4. Respecto de la dotación docente se observa que si bien existen oportunidades de capacitación para los profesores, estas no responden a un plan de perfeccionamiento a mediano y largo plazo y, los datos presentados, no permiten determinar de entre los profesores civiles quienes corresponden a personal militar en retiro, así como tampoco cuantificar las jornadas docentes equivalentes en la institución.	Desarrollar plan formal de capacitación docente para profesores de mediano y largo plazo. Asimismo, Oficina de control de profesores organizar base de datos de cuerpo de profesores que distinga las categorías de : - Profesores Civiles. - Profesores Civiles Ex Militares. - Profesores Militares. Lo anterior con la cuantificación correspondiente de las jornadas docentes equivalentes.	Depto. Educación.		Permanente a partir 2015
5. La Escuela no ha logrado aún identificar y definir conceptual y operativamente un conjunto nuclear y adecuado de Indicadores para hacer aún más efectiva la planificación y el control de la gestión.	Definir conceptual y operativamente los indicadores nucleares de gestión nivel estratégico.	Depto. Control de Gestión.		2015



ARMADA DE CHILE
DIRECCIÓN DE EDUCACION DE LA ARMADA
ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

Observación	Acción	Responsable	Recursos	Plazo
6. Si bien la Institución dispone de procedimientos para diagnosticar las necesidades del entorno relevante, no se observa una sistematización de estos requerimientos ni de ajustes realizados para dar respuesta a los mismos.	Definir y sistematizar información necesaria para integrarla al anuario estadístico que permitan dar cuenta de un sistema de Benchmarking.	Depto. Control de Gestión.		Permanente a contar 2015

CLAUDIO ANDRÉS YÁÑEZ AGUILERA
CAPITÁN DE NAVÍO
DIRECTOR

Distribución: Igual Cuerpo Principal.