



INFORME DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ACREDITACIÓN SUBSISTEMA TÉCNICO PROFESIONAL

ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT”

JUNIO 2024

Tabla de contenidos

CAPÍTULO 1 “RESUMEN EJECUTIVO”	1
Resumen ejecutivo	2
Marco referencial	2
Principales resultados	3
Metas futuras	5
CAPÍTULO 2 “AVANCES DESDE EL ANTERIOR PROCESO DE ACREDITACIÓN”	1
Avances desde el anterior proceso de acreditación	2
Gestión institucional	2
Docencia de pregrado	2
Vinculación con el medio	3
CAPÍTULO 3 “CONTEXTO INSTITUCIONAL”	1
Contexto institucional	2
CAPÍTULO 4 “ANÁLISIS CRÍTICO DE DIMENSIONES Y CRITERIOS”	1
DIMENSIÓN I “DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN”	2
CRITERIO 1: OFERTA FORMATIVA	3
1.1 Implementación y resultados	4
1.2 Evaluación y mejora continua	6
1.3 Fortalezas, debilidades y desafíos	10
CRITERIO 2: MODELO EDUCATIVO Y PERFILES DE INGRESO Y EGRESO	11
2.1 Modelo de formación	11
2.2 Estructura curricular	12
2.3 Modelo pedagógico	13
2.4 Mejoras y ajustes realizados	14
2.5 Perfil de ingreso	16
2.6 Perfiles de egreso	17
2.7 Actividades prácticas y vinculación con el entorno	20
2.8 Fortalezas, debilidades y desafíos	24
CRITERIO 3: ACCESO Y PROGRESIÓN DE LOS ESTUDIANTES	25
3.1 Acceso y admisión	25
3.2 Sistemas de apoyo a la progresión	27
3.3 Seguimiento y evaluación del rendimiento	31
3.4 Efectividad del proceso formativo	33
3.5 Fortalezas, debilidades y desafíos	36
CRITERIO 4: EMPLEABILIDAD	37
4.1 Proceso de contratación	37
4.2 Seguimiento de los titulados	38
4.3 Fortalezas, debilidades y desafíos	40
CRITERIO 5: CUERPO DOCENTE	41

5.1	Políticas y mecanismos institucionales	41
5.2	Conformación del cuerpo de profesores	41
5.3	Provisión del personal académico	42
5.4	Selección y contratación	43
5.5	Estabilidad.....	43
5.6	Política de renovación.....	44
5.7	Perfeccionamiento.....	44
5.8	Participación en la gestión educativa	46
5.9	Seguimiento y evaluación del desempeño.....	46
5.10	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	48
DIMENSIÓN II “GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES”		49
CRITERIO 6: GOBIERNO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....		50
6.1	Estructura y organización institucional	50
6.2	Mecanismos de gobernanza	54
6.3	Planificación estratégica	55
6.4	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	60
CRITERIO 7: GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS.....		61
7.1	Composición de la dotación.....	61
7.2	Normativas gestión de personas.....	62
7.3	Evaluaciones de desempeño.....	63
7.4	Beneficios.....	64
7.5	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	65
CRITERIO 8: GESTIÓN DE RECURSOS		67
8.1	Recursos económicos y patrimoniales	67
8.2	Plan de inversiones	69
8.3	Recursos materiales y tecnológicos	70
8.4	Gestión de recursos	76
8.5	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	79
CRITERIO 9: GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA, EQUIDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN		81
9.1	Políticas y marco normativo.....	81
9.2	Implementación	82
9.3	Evaluación institucional y mejoras.....	86
9.4	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	95
DIMENSIÓN III “ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD”		96
CRITERIO 10: GESTIÓN Y RESULTADOS DEL ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD		97
10.1	Sistema interno de aseguramiento de la calidad	97
10.2	Resultados del sistema interno de aseguramiento de la calidad	102
10.3	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	107
CRITERIO 11: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS		108
11.1	Proceso de admisión	108
11.2	Primer año	108
11.3	Diseño curricular	108
11.4	Evaluación del programa	109

11.5	Capacitación docente y del personal	109
11.6	Participación de los estudiantes	109
11.7	Infraestructura	109
11.8	Sistema de registro curricular	110
11.9	Compromiso y participación institucional.....	110
11.10	Control de gestión y seguimiento	110
CRITERIO 12:	INTEGRIDAD INSTITUCIONAL.....	111
12.1	Marco normativo	111
12.2	Implementación.....	112
12.3	Evaluación y ajustes	112
12.4	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	113
DIMENSIÓN IV “VINCULACIÓN CON EL MEDIO”	115	
CRITERIO 13:	POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO	116
13.1	Propósitos y objetivos.....	116
13.2	Política	117
13.3	Gestión de la VCM	119
13.4	Mejoras y ajustes	124
13.5	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	126
CRITERIO 14:	RESULTADOS E IMPACTO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO	128
14.1	Identificación del entorno.....	128
14.2	Estrategia y actividades realizadas.....	129
14.3	Resultados.....	130
14.4	Análisis y contribuciones.....	134
14.5	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	136
DIMENSIÓN V “INVESTIGACIÓN, CREACIÓN Y/O INNOVACIÓN”.....	137	
CRITERIO 15:	POLÍTICA Y GESTIÓN.....	138
15.1	Propósito.....	138
15.2	Política	138
15.3	Gestión y aseguramiento de la calidad	139
15.4	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	140
CRITERIO 16:	RESULTADOS E IMPACTO	142
16.1	Proyectos realizados	142
16.2	Contribución	144
16.3	Fortalezas, debilidades y desafíos.....	145



206 AÑOS DE
HISTORIA
Y TRADICIÓN
ESCUELA NAVAL DE CHILE
1818 - 2024

01

RESUMEN EJECUTIVO

Informe de autoevaluación para la acreditación

RESUMEN EJECUTIVO

Al cumplir 206 años desde su fundación, la Escuela Naval “Arturo Prat” se incorpora a un nuevo proceso de acreditación institucional. El presente informe compila el proceso de autoevaluación realizado, en el marco de la cuarta acreditación institucional frente a la Comisión Nacional de Acreditación. Por primera vez, la Escuela se presenta en las cinco dimensiones establecidas por la Ley 20.129: Docencia y Resultados del Proceso de Formación, Gestión Estratégica y Recursos Institucionales, Aseguramiento Interno de la Calidad y las voluntarias de Vinculación con el Medio, e Investigación, Creación y/o Innovación.

En este contexto, se elaboró un informe de autoevaluación que da cuenta de múltiples avances y la consolidación del compromiso de la Escuela, durante un periodo marcado por circunstancias extraordinarias como lo fueron las crisis sociales y sanitarias. Aunque estos eventos afectaron a la Escuela Naval al igual que a otras instituciones de educación superior del país, su impacto fue distinto debido a las particularidades de otorgar una formación en régimen de internado y de disciplina militar. Esto presentó desafíos sin precedentes, como mantener todo el proceso educacional con los cadetes, es decir los alumnos, en la Escuela y a los docentes en sus hogares. Lo cual puso a prueba la adaptabilidad de la estructura de gobernanza, previsión financiera, infraestructura disponible y mantención del bienestar de toda la comunidad educativa. Demostrándose una vez más la capacidad de autorregulación y adaptación de la Institución.

Durante el ejercicio de la autoevaluación participaron cadetes, docentes, titulados, dotación e integrantes de la Armada de Chile, en su rol de empleador. Lo que facilitó la reunión de evidencia necesaria para la realización de un profundo análisis interno de cada uno de los mecanismos que emplea la Escuela en el cumplimiento de sus propósitos Institucionales. Producto de este proceso de autoevaluación, la institución ha identificado debilidades a abordar y, principalmente, oportunidades de mejoras, estableciendo desafíos que han sido integrados en un Plan de Mejoras a ejecutar en los próximos siete años.

Desde el último proceso de acreditación, la Escuela Naval ha realizado importantes mejoras en distintas áreas de su organización, lo que ha permitido continuar alcanzando los objetivos y metas trazados para entregar una educación integral y mantener el reconocimiento como institución de excelencia. Estas mejoras han reforzado la custodia de valores y tradiciones que la Escuela ha mantenido a lo largo de más de dos siglos de existencia, demostrando su compromiso con el crecimiento y el aseguramiento de la calidad.

MARCO REFERENCIAL

La Escuela Naval es una de las instituciones de educación superior más antiguas del país, formando a sus cadetes desde 1818 y cuya relevancia no es sólo para la Armada de Chile, sino que también para el desarrollo del quehacer nacional. Su Plan de Estudios es único y conducente el título profesional de Oficial de Marina que se realiza en cuatro años lectivos en régimen de internado, en un currículum integral que abarca todas las áreas de desempeño del futuro Oficial y que corresponden a lo: profesional, militar-naval, físico-deportivo, académicos, cultural y valórico.

PRINCIPALES RESULTADOS

Docencia y resultados del proceso de formación

La institución cuenta con políticas claras para la planificación y actualización de la formación profesional, alineadas con su misión y visión, y adaptadas a las necesidades del entorno. La oferta formativa está diseñada para desarrollar integralmente el perfil de egreso de los cadetes, con una estructura curricular que incluye aspectos prácticos y fomenta el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el ejercicio del mando.

Esta formación se implementa en un modelo educativo coherente con los propósitos institucionales, que considera un perfil de ingreso determinante para el logro del perfil de egreso definido. Además de contar con mecanismos de actualización curricular, que llevaron a introducir modificaciones en el perfil de titulación y su impacto en el plan de estudios, pero especialmente en las adecuaciones metodológicas y evaluativas que ello exige.

En este periodo se evaluó la continuación del programa de admisión especial con 3° año de Enseñanza Media, determinando suspenderlo debido a que los objetivos de su implementación se habían cumplido. Esto, de acuerdo a lo previsto, no afectó el proceso de admisión a la Escuela, fase fundamental para el proceso formativo y cumplimiento del perfil de egreso, dada las características de la profesión naval.

En respuesta a las posibles falencias de ingreso, se implementaron adecuaciones curriculares en áreas clave como lenguaje y matemáticas, contribuyendo al progreso de los cadetes mejorando así los conocimientos base para el desarrollo de los 4 años de formación que se realizan. Esto ha impactado positivamente en las tasas de retención de primer año, manteniendo una tasa superior al 75% en los últimos tres años; además de aumentar la tasa de titulación total de las últimas cohortes egresadas.

Se identificó la oportunidad de mejora en el avance en la adopción de herramientas tecnológicas, tanto para el proceso de enseñanza-aprendizaje, como en el seguimiento del desempeño de los cadetes; además de incrementar las opciones de perfeccionamiento de los profesores.

Gestión Estratégica y Recursos Institucionales

La Escuela Naval cuenta con un modelo de gestión jerarquizado, con órganos unipersonales y colegiados que aseguran el control y la supervisión. Manteniendo una planificación estratégica sólida, con mecanismos de evaluación y ajustes de ser necesario.

La institución ha revisado y actualizado su misión, alineándola con el perfil de egreso y el modelo de formación del cadete. La misión actual enfatiza la formación integral y el liderazgo, preparándolos para asumir responsabilidades en tiempos de paz y guerra. Lo que fue integrado en el Plan Estratégico 2020-2025.

Asimismo, se detectó la necesidad de reforzar la difusión de la planificación estratégica y la renovación del parque computacional disponible para los cadetes. Más aún, se definieron los desafíos de mantener los instrumentos de retroalimentación implementados durante este periodo, así como el desarrollo de nuevas herramientas para optimizar procesos y progresar en la adopción de nuevos sistemas en apoyo al servicio de alimentación.

También, con el propósito de continuar progresando en el mantenimiento de una sana convivencia, que caracterizan a las tradiciones y estilo naval, se estableció una serie de normativas que formalizaron y actualizaron procesos previamente definidos en este ámbito de gran relevancia para la formación integral y valórica de los cadetes, que involucra a toda la Escuela.

En el marco de las acciones de prevención de casos de acoso, violencia y discriminación y, de acuerdo a la política institucional de promoción de la sana camaradería y bienestar de todas las personas que conforman la Escuela Naval, la Unidad de Apoyo Formativo fue disuelta y se estableció una Comisión de Prevención. Esta comisión tiene la responsabilidad de implementar medidas dirigidas a capacitar, informar y diagnosticar en lo concerniente a la gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión. Desde su ejecución y de acuerdo a la estrategia adoptada, se han desarrollado grupos de trabajo con cadetes, docentes y dotación de la Escuela, implementando mecanismos de evaluación y actualizando normativas. Estableciéndose en el corto plazo, acciones para incrementar el conocimiento de los protocolos y mantener informado a todos los estamentos sobre los avances en la prevención de la discriminación, violencia de género y acoso.

Aseguramiento Interno de la Calidad

En el área del Aseguramiento Interno de la Calidad, la Escuela ha fortalecido su sistema con nuevos instrumentos de seguimiento y evaluación a todo el quehacer institucional, evolucionando en la capacidad de análisis crítico e identificación de espacios de mejora. Con el compromiso de garantizar la mejora continua, se decidió fortalecer la promoción de la calidad y continuar progresando en la digitalización de instrumentos, integrando información que facilita la trazabilidad y complementa el análisis y la toma de decisiones basadas en datos.

Además, se ha fortalecido la capacidad de autorregulación mediante el establecimiento de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad a nivel educacional y la creación de la División de Gestión de la Calidad en todo el quehacer institucional. En conjunto con ello, se explicitó el compromiso institucional con la excelencia y calidad con la formalización de la política de calidad de la Escuela Naval, de la cual se desprende el Modelo de gestión y el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.

En forma paralela al proceso de autoevaluación, la Escuela como parte de su modernización continua, mantiene el avance en la digitalización de sus procesos, implementando nuevas herramientas tecnológicas, incorporando funcionalidades a las ya existentes e integrando sistemas. Fortaleciendo la optimización de procedimientos, la trazabilidad y transparencia.

Vinculación con el Medio

Por otra parte, la Escuela Naval ha actualizado su proceso de vinculación con el medio, estableciendo mecanismos para la identificación de recursos y evaluación de beneficios de las actividades. Se han realizado mejoras en la política, modelo de vinculación y plataforma de registro y monitoreo, consolidando procesos de medición de resultados e impactos, identificando las contribuciones de las actividades de vinculación.

Con el desarrollo de estas nuevas herramientas para el monitoreo y evaluación del impacto interno y externo, se identificaron oportunidades de mejora en la integración curricular. Se impuso el desafío de fortalecer la integración de las actividades de VCM en el currículo académico.

Investigación, creación y/o innovación

Durante este periodo, se ha avanzado en el área de investigación aplicada e innovación. A pesar de ser realizadas continuamente por la Escuela, no se encontraba implementado una normativa que definiera los lineamientos de estas actividades. Estableciéndose durante este periodo, la política de investigación e innovación que define el objetivo y características de las iniciativas que se realizan en esta dimensión.

Los proyectos de innovación y de investigación aplicada que desarrolla y en los que participa la Escuela Naval han impactado tanto en la formación de los cadetes como en la optimización de los procesos a nivel institucional. Sin embargo, queda espacio de mejora en la difusión de lo realizado y en su ejecución. Un desafío autoimpuesto es fortalecer e incrementar la visibilidad de las actividades del plantel en este ámbito.

METAS FUTURAS

Para el futuro, la Escuela Naval se encuentra realizando tres proyectos clave: la adopción de un modelo educativo orientado a competencias (MEDOC), mejoramiento de la infraestructura y el fortalecimiento de la Internacionalización.

La transición al MEDOC comenzó en 2022 y su adopción progresiva se completará el año 2027 con la titulación de la primera promoción bajo este modelo educativo. Este cambio ha implicado la capacitación de profesores y personal, así como la actualización de perfiles de egreso y mallas curriculares. La formación orientada a competencias, se entiende como el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y virtudes, utilizando metodologías y modelos pedagógicos que posicionan al alumno en el centro del proceso de Enseñanza Aprendizaje (E-A), promoviendo aprendizajes profundos, contextualizados y significativos.

En el año 2023, se inició el proyecto de recuperación y reparación de la piscina olímpica y las áreas del complejo deportivo de la Escuela. Esta iniciativa subraya el firme compromiso de la institución con la excelencia y el bienestar de sus cadetes. El proyecto no solo tiene como objetivo modernizar las instalaciones deportivas, sino también garantizar un entorno seguro, adecuado para el desarrollo físico-deportivo y el proceso formativo de los futuros oficiales.

Tras la finalización de las restricciones sanitarias, la Escuela ha adoptado una estrategia para fortalecer su interacción internacional a través de diversas iniciativas, incluyendo programas de intercambio académico, participación en actividades deportivas, asistencia en conferencias internacionales y colaboración en proyectos de investigación. Estas actividades enriquecen la formación de sus cadetes, mejorando la interoperabilidad y posicionan a la Escuela como actor destacado en el ámbito naval internacional, consolidando su prestigio y fomentando su compromiso con la cooperación global y el intercambio de conocimiento.

La Escuela Naval “Arturo Prat” ha evidenciado avances significativos en sus procesos institucionales, fortaleciendo su misión y objetivos, mejorando la calidad de la docencia y consolidando su vinculación con el medio. A pesar de las áreas de mejora y desafíos identificados, la institución está posicionada para el sostenimiento y mejoramiento de los estándares de calidad, asegurando una formación integral y de excelencia para los futuros oficiales de la Armada de Chile. La Escuela está preparada para enfrentar los desafíos futuros con solidez y adaptabilidad.



206 AÑOS DE
HISTORIA
Y TRADICIÓN
ESCUELA NAVAL DE CHILE
1818 - 2024



02

AVANCES DESDE EL ANTERIOR PROCESO DE ACREDITACIÓN

Informe de autoevaluación para la acreditación

AVANCES DESDE EL ANTERIOR PROCESO DE ACREDITACIÓN

Desde el último proceso de acreditación la Escuela Naval se ha continuado su proceso de evolución como entidad de educación superior compleja, integrando las distintas dimensiones del quehacer institucional, las cuales han permitido continuar alcanzando objetivos y metas trazados para entregar una formación de excelencia a nuestros cadetes. En congruencia con ello, frente a lo observado por la CNA en su Resolución Exenta N° 478 del 31 de enero de 2019, la Institución ha realizado un análisis riguroso que permite afirmar con satisfacción que todas las debilidades y oportunidades de mejora han sido abordadas y se encuentran plenamente superadas.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

En relación a lo observado con respecto a la misión, propósitos y objetivos institucionales donde se indicó considerar la revisión de la redacción de la misma y que esta fuera del todo consistente con el proceso formativo desarrollado por la Institución, la Escuela Naval en colaboración con la Dirección de Educación de la Armada efectuó un análisis de la misión, determinando una actualización en coherencia con el perfil de egreso y el modelo de formación del Cadete; siendo introducidos estos cambios como parte de la Planificación Estratégica 2020 – 2025. La actual misión se centra en seleccionar y formar integralmente a los futuros oficiales, con énfasis en inculcar valores y habilidades de liderazgo, bases para todo el desempeño profesional del Oficial de Marina. Esta actualización guía de mejor forma a nuestra organización y consecuentemente que nuestros cadetes a su egreso estén preparados para asumir responsabilidades y liderar tanto en tiempo de paz como de guerra.

En atención a la recomendación sobre fortalecer la capacidad de análisis crítico interno la Escuela definió el fortalecimiento de su capacidad de autorregulación, por medio de la implementación de modificaciones en dos de sus Departamentos; primero, en el Departamento de Educación a través del establecimiento de la “Unidad de Aseguramiento de la Calidad”, lo que significó una actualización de tareas y responsabilidades. Por otra parte, en el Departamento de Control de Gestión, se fortaleció la capacidad de planificación y análisis de los procesos a todo nivel al interior de la Escuela, mediante el establecimiento dentro de la orgánica institucional la división de “Gestión de la calidad”, lo que impactó en la modernización de los sistemas informáticos de control de gestión y control de tareas, facilitando la evidencia y clarificación de los procesos Institucionales, permitiendo con ello en consecuencia proporcionar información clave para la detección de debilidades, incumplimiento de metas y brechas para el logro de objetivos de forma temprana para ejecutar acciones correctivas.

DOCENCIA DE PREGRADO

Respecto a la falta de evidencia del impacto del programa de admisión especial con 3° año de Enseñanza Media y plenamente conscientes de la observación, realizamos un estudio al respecto lo que condujo a un acabado análisis estadístico y reuniones de trabajo con la finalidad de elaborar un informe evaluativo con debilidades y fortalezas respecto del curso primero Ancla, considerando el impacto que tuvo durante su implementación. En base a los resultados y observaciones detectadas, la Dirección de la Escuela Naval resolvió suspender la aplicación del curso primero Ancla para el proceso de admisión para el año 2024, debido a que las observaciones, fortalezas y debilidades detectadas durante el análisis sobre la conveniencia de la continuidad del curso no fueron satisfactorios, respecto a la finalidad de este: aumentar la base de selección y permitir captar a postulantes de mejor rendimiento antes que las Universidades, ya que actualmente el orden de mérito de egreso de los cadetes que ingresaban al 1°A no es significativo; mientras que respecto al aumento de la base de selección con los resultados obtenidos al término de la campaña 2024, se confirmó que ello no ocurría. Detalles de ello se encuentran en la Dimensión de docencia y resultados del proceso de formación.

Una segunda observación en el área de pregrado tiene relación con el diseño, implementación y evaluación de acciones tendientes a mejorar las competencias de entrada de los estudiantes, garantizando el éxito del proceso formativo. Considerando las posibles falencias con que ingresan los postulantes, la Escuela ha implementado adecuaciones curriculares en primer año, las que tienen como eje las áreas de lenguaje, matemáticas y el desempeño deportivo. Esto se ha traducido en la ejecución de reforzamientos en natación, atletismo y gimnasia, mientras que, en lo académico en una reestructuración de asignaturas, para dar paso a un periodo de repaso de los contenidos de enseñanza media en matemáticas y lenguaje durante el primer semestre.

Ante la recomendación de interactuar con otras instituciones de educación superior para enriquecer la formación de nuestros estudiantes, la Escuela Naval ha diversificado sus interacciones principalmente con la Academia Politécnica Naval y otras Escuelas Matrices de las Fuerzas Armadas a nivel nacional, y con Escuelas Navales extranjeras que tienen proyectos educativos similares. Manteniendo un proceso de colaboración continua con la Academia Politécnica Naval y la participación en intercambios formales, encuentros y seminarios con otras Escuelas Matrices, fortaleciendo estas relaciones en el último período.

En cuanto, a la observación sobre el comportamiento irregular en la retención de primer año para las cohortes 2023-2017, desde el 2018 hasta el 2023 destacamos los avances en este indicador, manteniendo una tasa de retención¹ superior al 75%; incluso logrando una tendencia ascendente en los últimos tres años, lo que ha sido logrado en consecuencia del análisis y las medidas implementadas para fortalecer el acompañamiento de los cadetes y la adaptación al programa formativo, considerando la característica distintiva de nuestra Escuela al contar con un régimen de internado.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

En esta área se observó la falta de indicadores de recursos económicos y humanos, además de valorizar los beneficios desde la bidireccionalidad con el medio externo en el cumplimiento de los objetivos del plan de VCM. Esto fue subsanado con la actualización del proceso VCM en el cual se normalizaron mecanismos para la identificación de recursos empleados, y se adoptaron instrumentos principalmente basados en encuestas e informes para la determinación de los beneficios del medio externo. Esta información actualmente se evidencia de forma sistemática por medio de una aplicación web de desarrollo propio para valorizar cada una de las actividades realizadas.

Finalmente, sobre la observación a la contribución de las actividades con la Armada desde el principio de bidireccionalidad, durante este periodo se realizaron actualizaciones a la Política y al Sistema de Vinculación con el Medio, que incluyeron cambios en la medición de resultados e impactos para determinar dicha contribución, contando actualmente con un proceso de VCM consolidado que nos permite identificar con claridad los aportes de las actividades tanto unidireccionales como bidireccionales, en coherencia con nuestra política y nuestro entorno relevante, en el cual la Armada como futuro empleador es un eje central

¹ DETALLE DE LA TASA DE RETENCIÓN, SE ENCUENTRAN EN EL CRITERIO 3: "ACCESO Y PROGRESIÓN DE LOS ESTUDIANTES".



206 AÑOS DE
HISTORIA
Y TRADICIÓN

ESCUELA NAVAL DE CHILE
1818 - 2024

03

CONTEXTO INSTITUCIONAL

Informe de autoevaluación para la acreditación



CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Escuela Naval fue fundada por el Director Supremo General Don Bernardo O'Higgins Riquelme, el 4 de agosto de 1818, bajo el nombre de "Academia de Jóvenes Guardias Marinas", debido a la necesidad de establecer un plantel formador de Oficiales de Marina que fueran capaces de conducir las operaciones navales de la recientemente establecida Primera Escuadra Nacional. Desde ese entonces, y hasta la fecha, ha sido la casa de estudio de todos los Oficiales de Marina que han servido al país, con una formación basada en una serie de virtudes, principios y valores que los caracterizan durante todo su desempeño profesional al servicio del País.

Bajo el lema *“Honor y Patria, Eficiencia y Disciplina”*, durante más de 200 años se ha entregado una formación integral, que no solo abarca el ámbito académico y profesional, sino que también, aspectos militares, culturales, valóricos y físico-deportivos; imprimiendo nuestra Escuela a sus alumnos, denominados cadetes, como primer eslabón en el Sistema Educativo de la Armada; un sello característico, indeleble y permanente para todos quienes han pasado por esta Escuela matriz.

A nivel educacional nacional, la Escuela Naval “Arturo Prat” como Institución de Educación Superior se encuentra debidamente reconocida por el Estado, bajo las leyes refundidas por el Decreto con Fuerza de Ley N°2 del año 2010, en su artículo 52°, letra d); cuyas funciones educacionales, reglamentadas por la ley 21.091 sobre Educación Superior, forman parte esencial de las bases para el establecimiento de la misión y el Proyecto Educativo, en los cuales se plasma una educación integral teórica y práctica, de innovación y vinculación con el medio, en la que se desarrollan las habilidades y los conocimientos necesarios para el liderazgo efectivo en el ámbito naval, tanto nacional como internacional.

Para lograr su misión, *“Seleccionar y formar integralmente a los futuros oficiales de la Armada de Chile, en coherencia con el proyecto educativo institucional, con el propósito de entregar al servicio hombres y mujeres líderes, con el carácter para asumir crecientes responsabilidades y con el potencial de conducir los destinos institucionales en tiempo de paz y de guerra”*, el Proyecto Educativo se basa en dos grandes áreas: lo valórico y lo formativo.

El área valórica es establecida mediante una educación en valores militares. En este sentido, la formación que entrega la Escuela Naval responde a un base de principios, ética y moral específicos, pilar diferenciador frente a otros establecimientos educativos, lo que le entrega su identidad particular. Este núcleo valórico se expresa en el reconocimiento de la formación del Oficial Naval, la cual se caracteriza por una vocación profesional apegada a las virtudes militares, al servicio desinteresado a la Patria y su alto grado de compromiso.

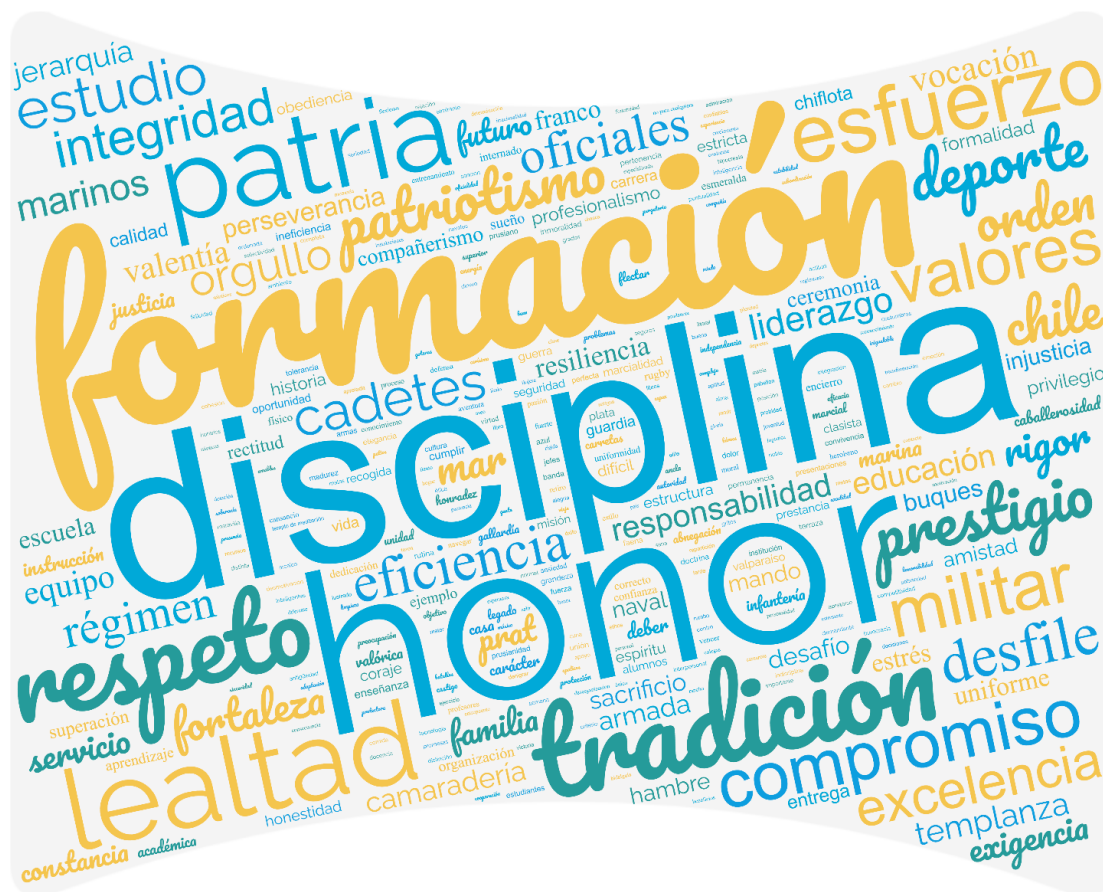
En lo relativo a la vocación profesional, se debe entender que las acciones educativas son orientadas a formar a un Cadete Naval en el amor y el servicio a la Patria, con pleno reconocimiento del bien común al que responden. En cuanto a lo relacionado a las virtudes militares, es necesario destacar que estas representan disposiciones que se adquieren y desarrollan mediante la ejercitación intencionada constante. Si bien es cierto, las virtudes están presentes en todos los actos y empresas de la vida del ser humano, en la Profesión Militar debe existir un esfuerzo deliberado y sistemático para fomentarlas, no solo porque son deseables moralmente, sino porque contribuyen a la efectividad militar. Estas virtudes son, entre otras: el honor, el valor, la lealtad, el compañerismo, la abnegación, la fidelidad, el patriotismo, el espíritu militar y el espíritu de cuerpo. El alto grado de compromiso refiere a la exigencia que formaliza el Proyecto Educativo para desarrollar en los cadetes la actitud y la predisposición para la total dedicación hacia la profesión naval que, durante el desarrollo de la carrera profesional como Oficiales de la Armada de Chile, se convierte en un estilo de vida.

Sumado a los valores militares, nuestra institución asienta sus bases sobre cuatro virtudes cardinales, a saber, la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza, las que son fundamentales para sostener su

funcionamiento y su credibilidad. La capacidad de mantener la calma y la compostura ante situaciones desafiantes refleja la templanza, lo que permite tomar decisiones con claridad y mesura. Antes de actuar, la prudencia asegura que se analicen cuidadosamente las implicaciones de cada paso. La equidad y el respeto hacia todos los miembros de la institución son garantizados por la justicia, fomentando un ambiente de igualdad de oportunidades. La fortaleza, tanto física como moral, brinda la resistencia necesaria para afrontar desafíos y vencer contratiempos, demostrando un compromiso sólido con los valores y metas de la institución. Estos valores no solamente son clave para que la institución funcione eficientemente, sino también para fomentar una cultura organizacional sólida y ética que genere confianza y respeto tanto interna como externamente.

Dentro del marco de este proceso de autoevaluación institucional, se efectuó una encuesta a todos los miembros de la Institución: cadetes, docentes y dotación. Por medio de esta herramienta, se les consultó como ellos definirían a la Escuela Naval en cinco palabras. De ello, se obtuvo como resultado la Ilustración 1, ejemplificando lo relatado en los párrafos precedentes, que contextualizan los conceptos asociados en los que se sustenta la formación integral de excelencia.

Ilustración 1: nube de palabras bajo el concepto "Escuela Naval"



Respecto a lo formativo se basa en la educación centrada en competencias. Esto, de acuerdo a la Política Educacional de la Armada, implica desarrollar un modelo de educación bajo un enfoque orientado a competencias, que permite desarrollar en el cadete conocimientos, habilidades y aptitudes, que lo preparen para enfrentar con éxito las exigencias propias de la vida en el mar. Este Modelo Educacional Naval considera 3 áreas: curricular, pedagógico y lo formativo.

El aspecto Curricular se enmarca bajo el principio de pertinencia, con una relación coherente entre el currículum, la doctrina y las políticas del Proyecto Educativo Institucional. Además, reconocer que el aprendizaje es un proceso, no un producto, por lo tanto, implica una dinámica permanente profesor/alumno. Por otro lado, se debe considerar que el conocimiento entregado en cada curso o actividad, debe estar acorde y actualizado con los roles profesionales que el cadete debe cumplir a su egreso. Finalmente, debe existir un enfoque para la realización del aprendizaje en contextos reales o simulados que permitan la aplicación de contenidos actitudinales, conceptuales y procedimentales a situaciones profesionales.

Lo Pedagógico se centra en el aprendizaje activo y concibe al alumno como centro y protagonista del proceso educativo. El docente es un generador de experiencias de aprendizaje contextualizadas que, además, organiza la acción didáctica con el propósito de movilizar los recursos cognitivos, procedimentales y actitudinales para potenciar el desarrollo de las competencias definidas en los Perfiles de Egreso. Metodológicamente, se privilegia el estudio de casos, el aprendizaje basado en: problemas, proyectos, colaborativo, y la clase invertida como las principales estrategias orientadas a movilizar las estructuras cognitivas de los alumnos.

Por otra parte, lo formativo está basado en 6 modelos:

- **FORMACIÓN ACADÉMICA:** el plan de estudios se divide en tres facultades: Formación Humanística, Ciencias Básicas y Formación Profesional Naval. Se enfoca en desarrollar competencias, capacidades, destrezas, valores y actitudes, siguiendo el paradigma integrador sociocognitivo, para cumplir con el perfil de egreso de los cadetes.
- **FORMACIÓN MILITAR-NAVAL:** el modelo se enfoca en preparar a los cadetes con habilidades de liderazgo y competencias militares necesarias para su futuro como Oficiales de Marina, priorizando el ejercicio del mando. Se centra en desarrollar un modelo educativo que brinde las destrezas y conocimientos esenciales del ámbito militar-naval, tales como: el liderazgo, relaciones humanas, ejercicio del mando y adoctrinamiento, en un contexto de formalidad y disciplina militar ejercitadas y supervisadas de manera cotidiana a través de todas las actividades de la Escuela.
- **FORMACIÓN VALÓRICA:** se forma al cadete como un líder ejemplar, con valores sólidos, capaz de guiar a sus subordinados de manera efectiva y coherente. Se orienta con la principal consideración que la Armada en su tarea de velar por la seguridad y defensa del País, requiere de un alto estándar moral de las personas que la integran, por lo que es necesario que los cadetes sean personas dignas de la confianza que el país ha depositado en la Institución. La Escuela Naval forma la base para futuros Oficiales de Marina, enfocándose en desarrollar una autoridad auténtica y responsable, liderazgo efectivo para alcanzar objetivos institucionales a todos los niveles.
- **FORMACIÓN CULTURAL:** entrega al cadete los conocimientos y habilidades de cultura general, social, naval y marítima, que le permiten alcanzar un nivel de desarrollo cultural que asegure su desempeño como Oficial de Marina.
- **FORMACIÓN FÍSICO-DEPORTIVO:** la Escuela Naval integra la formación físico-deportiva que permite a los cadetes mantener un estado físico apropiado para las exigencias profesionales y los capacita para impartir instrucción en estas áreas durante el servicio. Los cadetes participan en entrenamientos, competencias locales, nacionales e internacionales para fortalecer estas habilidades.
- **FORMACIÓN PROFESIONAL:** este modelo permite egresar al Servicio Naval, Oficiales de Marina con una formación profesional consecuente con las necesidades de la Institución, y poseedores de conocimientos y competencias que les permita conducir las tareas profesionales en forma segura y eficaz.

Para dar cumplimiento a la misión y el proceso formativo, los cadetes ingresan a la Escuela Naval a través de un proceso de admisión, que consta de tres fases: recepción de antecedentes, evaluación académica y

entrevista personal, para finalizar con una evaluación Físico- Deportivo, psicológica, médica y dental. Lo anterior permite evaluar el perfil de ingreso de los futuros cadetes, en lo Científico – Humanista, de manera de comprobar los conocimientos mínimos requeridos para avanzar con éxito en la formación que entrega la Escuela Naval; en lo Psicológico, de manera de proyectar la capacidad de los postulantes para soportar tareas prolongadas en un régimen de internado, permitir la toma de decisiones en escenarios complejos y el desarrollo de una actitud de Liderazgo; psicológico, de manera de proyectar los principios y las visiones derivadas de su entorno inmediato, con los principios y valores de la Armada; y en lo Físico, de manera de comprobar y proyectar su capacidad física para cumplir con éxito los estándares que la institución ha normado como perfil físico mínimo, desde el punto de vista de las funciones y tareas militares que le corresponderá efectuar.

Posteriormente, al ser admitidos los postulantes, pasan a ser reclutas, ingresando a un régimen de internado sin salidas y en el que inicialmente no tienen contacto con sus familias y amigos, de manera presencial o virtual, hasta pasadas 3 semanas, tras lo que tienen una visita todos los domingos durante las tardes. Posterior al término de su etapa de reclutas, pasan a integrar el Cuerpo de cadetes, en que, si bien mantienen un régimen de internado, pueden salir durante los fines de semana, de acuerdo a su desempeño en los 6 modelos de formación. El sistema de internado que aún se mantiene, permite tener un alto nivel de supervisión y apoyo por parte de los instructores, asimismo, permite desarrollar de mejor manera el sentido de pertenencia y habilidades sociales como la colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. También facilita que al cadete reconocer los códigos, lenguaje y valores propios de la vida naval y que serán parte de su identidad. La convivencia comunitaria es un aspecto relevante en la vida de los futuros oficiales, donde el valor de la disciplina, respecto y compañerismo deberán estar absolutamente asimilados al momento de egresar. Además, el régimen de internado propicia las condiciones para que permanentemente se efectúen actividades profesionales tanto fuera como al interior de la Escuela, ya que son los mismos cadetes quienes deben velar por el cumplimiento de las actividades programadas para ellos, insertándolos desde su ingreso a la Escuela en un sistema en el que continuamente se enfrentan a su práctica profesional, la cual, con el avance del programa de 4 años de estudios, va progresando entregándoles cada vez más responsabilidades, atribuciones, deberes y beneficios, en el que es primordial la aplicación del mando y liderazgo sobre cadetes menos antiguos e incluso sus pares.

El programa de estudios tiene una duración de cuatro años de estudios superiores, donde el primer año es común para todos los cadetes, teniendo como principal objetivo proporcionar una formación militar-naval inicial, la introducción a su futuro desempeño profesional, así como también consolidar la formación humanista y científica, para posteriormente, al término del primer año, postular de acuerdo a su orden de mérito a uno de los 4 escalafones o menciones: Ejecutivos e Ingenieros Navales, Infantería de Marina, Abastecimiento y Litoral. Al finalizar el cuarto año reciben el título profesional de Oficial de Marina y, si son contratados por el Estado de Chile, son investidos como Oficiales de la Armada de Chile en el grado militar de Guardiamarina, estando capacitados para servir al país.

Para desarrollar la misión anteriormente descrita y la visión, la cual es “Ser una Institución de Educación Superior de Excelencia, reconocida en el ámbito nacional e internacional como la formadora de Oficiales de Marina íntegros que mantienen los Valores y Tradiciones navales al servicio de la Patria”; la Escuela Naval cuenta con un modelo de gestión jerarquizado y formalizado, en el cual se estructuran órganos unipersonales y colegiados, de acuerdo a los estándares de la Armada de Chile, tanto para el control y la supervisión de la gestión como para la toma de decisiones. Además, se mantienen vínculos con otros organismos de Educación Superior, tanto nacionales e internacionales, los que han permitido efectuar intercambios que contribuyen a la formación de excelencia otorgada por esta Escuela matriz.

De acuerdo a las características militares de la Escuela Naval, es que la función de mando y responsabilidad para su correcto funcionamiento, recae sobre el Sr. Director, quien es apoyado directamente por el Sr.

Subdirector, Departamento de Admisión y Vinculación con el Medio, y el Departamento de Control de Gestión; además de Cuerpos Colegiados tales como Consejo de Educación, Comité de Planificación Estratégica, Consejo de Admisión y Junta Económica. Por otra parte, la formación integral de los cadetes es efectuada por el Departamento de Educación y Departamento Ejecutivo, apoyados por los Departamento de Abastecimiento y Finanzas; Mantención y Servicios; Sanidad y por el Departamento de Apoyo deportivo. Mientras que los aspectos relacionados con el control administrativo del personal, servicios internos y guarnicionales, es controlado por el Departamento Brigada Escuela.

Para la ejecución del proceso de formación descrito, la Escuela Naval cuenta con un recinto de más de 14,75 hectáreas emplazado 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 ingeniería, laboratorios de física, química, electrotecnia, idiomas, simulador de navegación, biblioteca y áreas para la actividad deportiva y física con un complejo deportivo que contempla: piscina olímpica, canchas de tenis, básquetbol, fútbol, pista atlética, gimnasio cerrado, polígono de arma corta, etc. Para las actividades de competición e instrucción marineras y veleras 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. Además de una estructura de servicios auxiliares que satisfacen las necesidades espirituales, sanitarias y de subsistencia básicas de los cadetes, tales como: enfermería, clínica dental, sala de kinesiología, lavandería, sastrería, peluquería, pañol de ayuda a la instrucción, pañol de deportes, soporte de informática, sala de ventas, panadería, cocina, talleres de mantención, comedores, casino, entre otros.



206 AÑOS DE
HISTORIA
Y TRADICIÓN
Escuela Naval de Chile
1818 - 2024

04

ANÁLISIS CRÍTICO DE DIMENSIONES Y CRITERIOS

Informe de autoevaluación para la acreditación





DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN

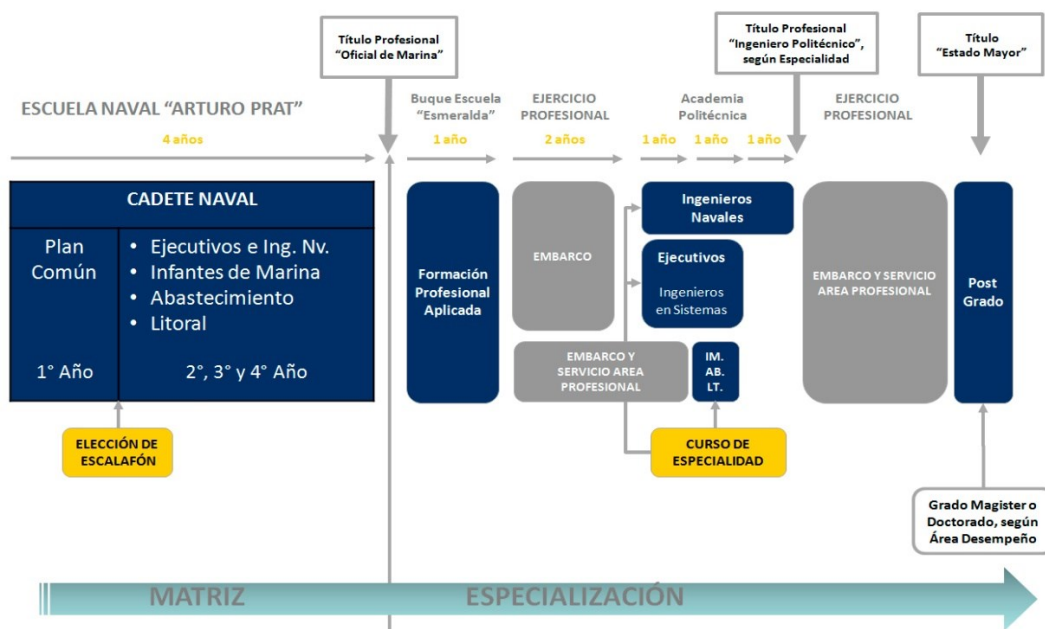
Escuela Naval "Arturo Prat"

DIMENSIÓN

CRITERIO 1: OFERTA FORMATIVA

La Escuela Naval “Arturo Prat” posee una oferta formativa en la que se imparte un único programa de estudios, centrado en otorgar una formación militar integral, con principios, valores y tradiciones, combinados con una educación de vanguardia, que responde al Proyecto Educativo Institucional de la Armada de Chile y al Sistema Educacional Naval (SEN); dentro del cual, la Escuela Naval se establece como el primer eslabón formativo en la carrera de los Oficiales de la Armada de Chile, razón por la cual recibe la denominación de “formación matriz”. El SEN posee una característica de formación continua y progresiva, que implica niveles de competencias secuenciales y coherentes con las diferentes funciones y cargos que el profesional de la Armada debe cumplir durante su carrera. En el siguiente esquema se detalla cómo está inserta la formación de la Escuela Naval, en el sistema educativo del Oficial de Marina.

Ilustración 2: sistema educativo del Oficial de Marina



El programa considera 4 años de estudios, al término de los cuales los cadetes obtienen el título profesional de Oficial de Marina y el Grado Militar de “Guardiamarinas”. Lo anterior se realiza en un régimen de internado, estructurándose curricularmente en un proceso educativo-integral, cuyo proyecto educativo consiste en 6 áreas de formación desarrolladas simultáneamente: académico, profesional, físico-deportivo, valórico, militar naval y cultural; lo que permite otorgar a los futuros oficiales una formación que supera lo meramente académico y la formación militar; sino que también abarca el ámbito profesional, el cual es implementado desde el primer año de estudios; los fundamentos valóricos y doctrinarios que guían el ejercicio de la profesión naval durante todo su desarrollo, y que finalmente se traduce en un estilo de vida permanente en el tiempo, lo que marca un sello en todos los cadetes que han pasado por esta Escuela matriz.

Por lo anterior, es que la oferta formativa de la Escuela Naval “Arturo Prat” es única en el país, no solo por los aspectos asociados a la formación militar-naval, sino por cómo están articuladas las áreas de formación, que se denominan “modelos formativos” que implican la ejecución de una enseñanza integrativa, abarcando más allá de los aspectos tradicionales de la educación superior, aspectos sociales, culturales, deportivos y profesionales de forma permanente y no como un área optativa o aplicada someramente.

Dicha estructura se imparte durante la totalidad de los años de estudios, al único programa formativo realizado en una sola sede, sin embargo, el plan de formación contempla 4 menciones, las que corresponden a los escalafones de: Oficial Ejecutivo e Ingenieros Navales, Oficial Infante de Marina, Oficial Abastecimiento y Oficial Litoral; encuadrándose en un primer año común que finaliza con la elección de una de estas cuatro menciones, que en los años siguientes presentan principalmente asignaturas comunes y otras diferenciadas, en virtud del área de desempeño entre el segundo y cuarto año de estudios.

1.1 IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS

La formación matriz de los Oficiales de Marina se planifica, ejecuta y evalúa, teniendo como base la reglamentación institucional de la Armada, la que corresponde al “Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas”, “Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de las Escuelas de la Armada, la Política Educacional” y el “Proyecto Educativo Institucional de la Armada”. Mencionados estatutos, en conjunto con la Misión, Visión y “Proyecto Educativo de la Escuela Naval”, conforman el lineamiento y orientaciones para el establecimiento de la programación, aplicación y posterior análisis de resultados de la educación entregada.

Esto no solo para evidenciar la alineación entre los programas de estudios y los resultados de aprendizaje, sino también una integración efectiva con el entorno profesional y un compromiso con la mejora continua basada en la evaluación sistemática y en la innovación pedagógica, la oferta formativa se establece respecto a cinco aspectos principales: estructura curricular, relevancia y pertinencia, calidad y excelencia, cobertura y acceso; y finalmente en los recursos de aprendizaje.

1.1.1 Estructura curricular

La **estructura curricular**, los programas de formación de los futuros Oficiales de la Armada de Chile están estructurados para desarrollar integralmente el perfil de egreso, considerando el perfil de ingreso de los cadetes. Cada modelo de formación tiene una malla curricular definida que incluye aspectos prácticos, promoviendo el pensamiento crítico, resolución de problemas y liderazgo. Los cadetes enfrentan actividades similares a su futuro desempeño profesional durante su instrucción en la Escuela. Las mallas curriculares se establecen de acuerdo al Proyecto Educativo de la Escuela Naval “Arturo Prat” y a los perfiles de ingreso y egreso, en los que se detallan tanto las competencias de los postulantes a la Escuela, como de aquellas que finalmente los cadetes deben lograr a su titulación, las cuales dan respuesta a las necesidades operativas y estratégicas de la Armada.

1.1.2 Relevancia y pertinencia

Respecto a la **relevancia y pertinencia**, se verifica que la oferta formativa sea diseñada y sometida a procesos periódicos de revisión y actualización en base al análisis riguroso y permanente de las necesidades del servicio y futuro empleador, es decir, la Armada de Chile, teniendo presente los avances tecnológicos y estratégicos en el ámbito de la defensa. Bajo este prisma se determina que los programas de estudio no solo estén bien estructurados curricularmente, sino que además existe una implementación de medidas que aseguran el logro de aprendizajes en efectiva alineación con los objetivos del programa y los requerimientos del medio productivo, existiendo una estrecha relación entre la oferta formativa y su vinculación con el entorno. Para cumplir esto, dentro de las medidas que se aplican sistemáticamente, se efectúa una encuesta a los empleadores denominada “satisfacción de los mandos”; consiste en un instrumento que permite a la Escuela determinar el nivel de cumplimiento de los requerimientos del medio productivo y el perfil de egreso, a través de una serie de preguntas respecto a la formación entregada por la Escuela Naval, evidenciada por medio del desempeño de los subtenientes en su primer y segundo año de destinación. Esta encuesta es respondida por los jefes de repartición y comandantes de unidades, quienes corresponden a Oficiales de Marina de más de 15 años de servicio y con una vasta experiencia profesional. Los resultados de la encuesta informan sobre la relevancia y pertinencia de la oferta formativa, adaptándola a cambios en el contexto naval y

tecnológico. Esto asegura que los perfiles de egreso y planes de estudio estén alineados con las necesidades actuales y futuras de la Armada, permitiendo evaluar el impacto de la formación en el desempeño profesional y mejorar el currículo.

Paralelamente, en atención a que el SEN posee características de formación continua y progresiva, es que existe un continuo curricular con otra de las Instituciones de Educación Superior que componen el sistema de formación naval, como lo es la Academia Politécnica Naval, donde los oficiales realizan sus estudios de especialización. Esta articulación permanente, ha permitido evaluar los resultados de los oficiales durante su curso de especialidad, los programas de estudios y cómo la formación entregada en la Escuela es contributiva y coherente como educación matriz para los estudios de continuación. Los perfiles y los cambios generados en las mallas curriculares se han realizado en conjunto con la Dirección de Educación de la Armada y la Academia Politécnica Naval mediante reuniones de trabajo, con la participación de oficiales, especialistas, asesores pedagógicos y profesores.

1.1.3 Calidad y excelencia

En miras de mantener una formación de **calidad y excelencia**, el programa formativo es revisado tanto por personal interno como externo a la Escuela. Las revisiones internas son realizadas por parte de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad del Departamento de Educación, quienes anualmente en conjunto con los Decanos y Jefes de las distintas Facultades efectúan un análisis de los planes de asignatura, de acuerdo a los resultados obtenidos por los cadetes, las debilidades y fortalezas detectadas durante el año académico, además de la evaluación de las metodologías de enseñanza empleadas; con lo cual finalmente se mantiene una evaluación sistemática de los programas, asegurando su calidad y alineación. Respecto a las revisiones externas, éstas principalmente se efectúan con expertos vinculados al área de la defensa, es decir, con otros organismos pertenecientes a la Armada y a las Fuerzas Armadas, nacionales y extranjeras. Dentro de mencionadas instancias, se encuentra la Revista de Inspección de Educación (RIE), efectuada anualmente a la Escuela Naval y realizada por personal experto de la Dirección de Educación de la Armada. Esta revista se basa en dos propósitos, revistar y evaluar la realidad institucional de la Escuela, de tal forma de asegurar que los procesos educacionales se ejecuten de acuerdo a lo planificado, y con ello al tener información oportuna de los procesos, dar pie para correcciones en aquellos que requieran una reformulación para mejorar la calidad de la educación.

Otra instancia en que la Escuela verifica su oferta formativa con entes externos, son los intercambios que se realizan con las otras Escuelas Matrices de las Fuerzas Armadas. Estos se desarrollan permanentemente con la participación de oficiales, profesores, cadetes y personal administrativo, en los cuales todos obtienen una retroalimentación de la estructuración, aplicación y evaluación de los distintos aspectos de sus respectivas ofertas formativas. Un ejemplo de esto son la ejecución de seminarios tales como los realizados desde el año 2021 entre las escuelas matrices de las Fuerzas Armadas, y de Orden y Seguridad, los que se han efectuado anualmente con distintas temáticas principales; el primero de ellos efectuado el año 2021 se centró en los modelos de formación valórico de cada una de las escuelas; mientras que el año 2022 la temática central fue la Vinculación con el Medio y el realizado el año 2023 fue “los procesos formativos y sellos Institucionales en las Escuela Matrices”. Por otra parte, también se han realizado encuentros con temas más específicos entre las Escuelas Matrices de Oficiales de las FF.AA., considerando que como Instituciones pertenecientes al Ministerio de Defensa, existen reglamentos y políticas conjuntas; tales como: la Jornada de Escuelas Matrices de las FF.AA., en la cual durante el año 2022 se intercambiaron experiencias sobre los programas de estudio asociados al mando, liderazgo, educación cívica y derechos humanos; y la realizada el año 2024, en el marco de intercambio de experiencias y acciones realizadas en la aplicación de la ley 21.369 que “Regula el acoso sexual, violencia y discriminación de género en la Educación Superior” y la sana convivencia.

En el ámbito internacional, la Escuela participa en la Conferencia Naval Interamericana especializada en Directores de Academias Navales (CNIE -DAN), siendo el último y tercero de ellos realizado en el mes de noviembre del 2023, con la participación de 13 países, en la cual se trató sobre la formación del futuro Oficial de Marina para los desafíos del siglo XXI, los retos generacionales para el desarrollo de la inteligencia emocional y el liderazgo ante situaciones tecnológicas y de comunicación interpersonal.

1.1.4 Cobertura y acceso

Bajo el aspecto de la **cobertura y acceso** a la oferta formativa de la Escuela, si bien existen una serie de requisitos para ser admitidos y un proceso de admisión riguroso, el conjunto de criterios de admisión está diseñado para identificar y seleccionar candidatos que, dado el perfil de egreso y el proyecto educativo cumplan con los requisitos para ser aceptados, y luego de sus años de estudios, tras su graduación, les permitirá ser nombrados como oficiales de marina.

La Escuela utiliza estrategias de comunicación amplias, como campañas de marketing y actividades promocionales en diversos medios y plataformas, para atraer postulantes de todas las regiones, sin distinción de antecedentes educativos, creencias religiosas o estratos socioeconómicos, garantizando una comprensión clara de los criterios de admisión y expectativas de formación².

1.1.5 Recursos de aprendizaje

Para lograr la aplicación de metodologías activas y participativas, como el aprendizaje basado en problemas, estudio de casos, simulaciones y prácticas profesionales, que fomenten la aplicación de conocimientos en contextos reales; la Escuela cuenta con un cuerpo de profesores, una infraestructura y recursos didácticos adecuados. Estos se constituyen en un simulador de navegación, polígono para prácticas de tiro, laboratorios de inglés, química, física, y electrotecnia, salas especiales de navegación, meteorología y planificación de infantería de marina, instalaciones deportivas para la realización de clases físicas deportivas y la realización de todos los denominados “seleccionados”, consistentes en la práctica de: natación, rugby, tenis, atletismo, vela, judo, esgrima, remo, orientación terrestre, fútbol, tiro, basquetbol, pentatlón militar, vóleibol y triatlón.

1.2 EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Para lograr la mejora continua y mantener a largo plazo la oferta formativa, se cuenta con dos pilares fundamentales para la gestión efectiva de ella: una retroalimentación multifacética y la sostenibilidad. Con ello no solo se ha logrado una mejora de la calidad y pertinencia de los programas de estudio, sino que también se ha asegurado que la Institución cumpla con su misión y objetivos estratégicos, a pesar de los desafíos y cambios del entorno.

1.2.1 Retroalimentación multifacética

Se desarrolla una retroalimentación sistemática de diversas fuentes para ajustar y mejorar continuamente el currículo, a través de canales formales e informales como encuestas, grupos de trabajo y revisiones curriculares. También se realiza un seguimiento y evaluación de titulados para entender la relevancia y eficacia de la formación recibida. Debido a que esto implica un enfoque integral para recoger y utilizar las opiniones y observaciones de una variedad de grupos interesados (cadetes, instructores, personal administrativo, la Armada como futuro empleador, el sector defensa, los egresados, y potencialmente, la sociedad civil.

1.2.1.1 Proceso

A nivel de cadetes, se aplican de instrumentos tales como: encuesta de evaluación docente, encuesta de satisfacción de las actividades de vinculación con el medio y entrevista de retiro. Por

2 DETALLES ESTADÍSTICOS DE LOS POSTULANTES SE ENCUENTRA EN EL CRITERIO 3 “ACCESO Y PROGRESIÓN DE LOS ESTUDIANTES”

medio de ellos se recogen las opiniones que permiten revelar percepciones críticas sobre la calidad de la formación, la relevancia de los contenidos y la eficacia de los métodos pedagógicos, contribuyendo al ajuste curricular y mejoras en la experiencia educativa.

Respecto al personal académico, instructores y administrativos, con la finalidad de obtener su perspectiva única sobre la eficiencia de la aplicación de la reglamentación académicas y operativa, la identificación de fortalezas, debilidades y desafíos en la implementación del programa formativo y los servicios para el Cuerpo de cadetes, se efectúan evaluaciones de desempeño, comités de revisión curricular, revisiones periódicas de la reglamentación y políticas; principalmente compuestos por personal pertenecientes al Departamento de Educación como componente interna y reuniones sobre el continuo curricular y su articulación con la Academia Politécnica Naval y la Dirección de Educación de la Armada, como componente externa.

La retroalimentación proveniente de la Armada ofrece información vital sobre la pertinencia de la oferta formativa para las necesidades operativas actuales y futuras, que permite garantizar que los cadetes estén preparados para enfrentar los desafíos reales de su profesión. Esto es logrado por medio de colaboraciones durante las actividades profesionales de los cadetes, principalmente en los denominados "Puelches", que se realizan dos veces al año de manera diferenciada de acuerdo al curso en que se encuentran los cadetes. Durante esta actividad, en la cual interactúan directamente con oficiales y gente de mar de distintas reparticiones y unidades de la Armada, por medio de una encuesta de satisfacción de las actividades profesionales se ha obtenido una evaluación desde una perspectiva externa al ser completada por oficiales en servicio activo. Bajo este prisma, también se aplica una encuesta a los instructores de guardiamarinas y otra a los mandos de subtenientes; la primera de ellas recoge información del primer año de servicio de los oficiales, donde si bien aún se mantienen como un curso completo y no cumplen roles permanentes como oficiales de cargo o de división, permite obtener una recopilación inmediata de logro del perfil de egreso; por otra parte la segunda encuesta mencionada recoge información directa de la evaluación de desempeño de los oficiales en sus primeros años de servicio con responsabilidades, deberes y atribuciones individuales. Estos tres instrumentos descritos, han contribuido ampliamente a la recopilación y posterior evaluación del cumplimiento de la oferta formativa y que ésta sea pertinente a las necesidades del servicio de la Armada.

La Escuela mantiene contacto con asociaciones de titulados como "Caleuche" y el "Club Naval de Oficiales" para obtener su perspectiva sobre la formación recibida y áreas de mejora. También recibe visitas generacionales para intercambiar opiniones y dar a conocer la situación actual de la formación de los cadetes.

La integración de la perspectiva de la sociedad civil, se ha realizado con la participación de la Escuela en actividades con organizaciones como la "Liga Marítima", Institución privada y sin fines de lucro, que desde 1914 agrupa socios en post del desarrollo del país como potencia marítima, o como la "Hermandad de la Costa", Cofradía que desde 1951 agrupa a personas que promueven el análisis científico del mar y su influencia en el desarrollo de los pueblos.

1.2.1.2 Impacto

El proceso descrito con el cual se ha logrado la retroalimentación multifacética ha contribuido a la mejora continua principalmente en:

- **Ajuste Curricular:** la retroalimentación ha informado sobre las actualizaciones curriculares necesarias para mantener la relevancia educativa.
- **Calidad de Instrucción:** las opiniones de los cadetes y el personal han llevado a mejoras en las metodologías de enseñanza y en el desarrollo profesional del cuerpo docente.

- **Infraestructura y Recursos:** el *feedback* sobre las instalaciones y servicios apoya la toma de decisiones para mejorar el ambiente de aprendizaje.

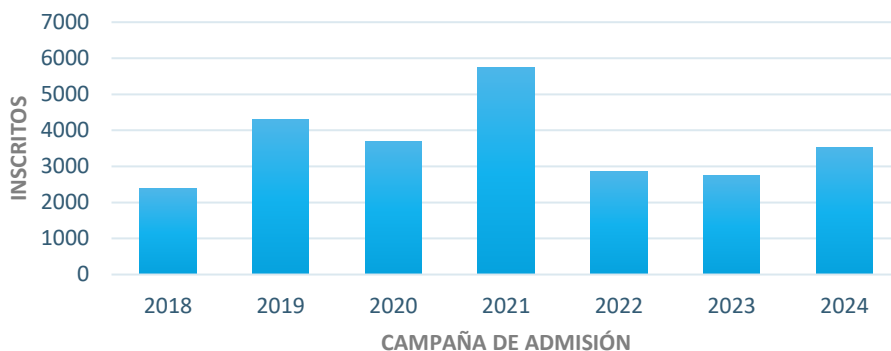
Como consecuencia del impacto generado por el proceso de retroalimentación descrito, se han generado análisis contribuyentes a mejorar la oferta formativa, de los cuales dentro de los realizados posteriormente al último proceso de acreditación efectuado el año 2018 se encuentran:

Suspensión de curso especial 1°A: Entre los años 2012 y 2023, se contaba con un proceso de admisión especial, en el cual ingresaban postulantes con 3° año de enseñanza media, con la finalidad de ampliar la base de postulantes y que además permitiera captar alumnos de alto rendimiento anticipadamente frente a otras Instituciones de Educación Superior.

Esta oferta formativa incluía que la Escuela Naval, entregaba la Licencia de Educación Media, de acuerdo a lo dispuesto por en el Decreto N°266 de 2006 del Ministerio de Educación al término del primer año de estudios.

Sin embargo, luego de una serie de reuniones, compilación de datos y el análisis efectuado por la Unidad de Aseguramiento de la Calidad del Departamento de Educación, se concluyó que el objetivo del curso se cumplió en sus inicios, sin embargo, en atención a que los procesos de admisión han incorporado un aumento progresivo de postulantes con 4° año de enseñanza media, incluso duplicando los indicadores del año 2011; la cantidad de repitentes y retiro de cadetes de este curso y que a su titulación estos no representan significativamente los primeros lugares en orden de mérito; para el proceso de admisión 2024 fue suspendida la postulación, no estando actualmente vigente la opción de realizar los estudios correspondiente al cuarto año de educación media en nuestra Escuela. Lo anterior, fue confirmado al término de la última de la campaña de admisión 2024, donde los resultados de los inscritos para ingresar a la Escuela superaron el de los dos años anteriores, a pesar de disminuir las opciones de ingreso.

Gráfico 1: total de inscritos en el proceso de admisión

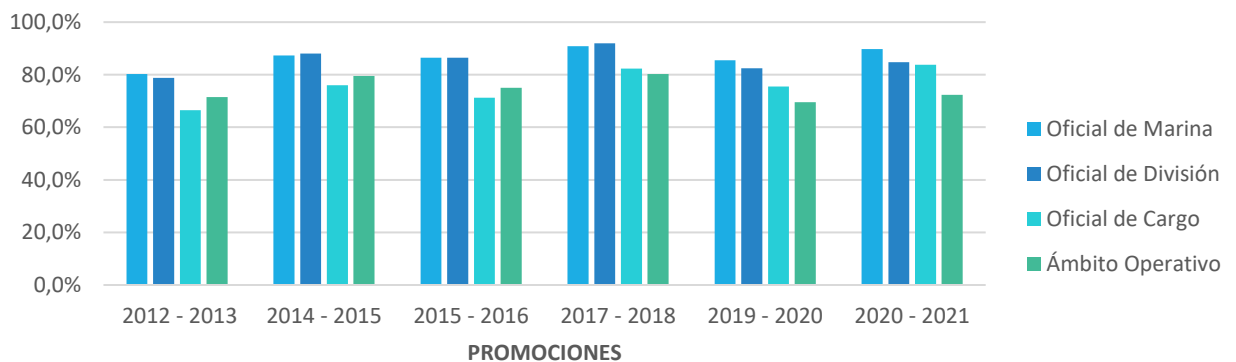


Fuente: Departamento de Admisión y Difusión

Cambios curriculares: Si bien las mallas curriculares, principalmente de los modelos de formación académica y físico-deportivo, se encuentran en permanente revisión e inclusión de mejoras e innovaciones curriculares; en estas dos áreas se han efectuado actualizaciones trascendentales posterior al último proceso de acreditación efectuado el año 2018; en los que fue vital relevancia la información proveniente de los titulados y la Armada. En el área académica, en respuesta a lo observado en las últimas encuestas de satisfacción de los mandos y egresados, además de los análisis internos de la Escuela, el año 2019 se incorporó la asignatura de “Formación Naval” a la malla curricular de los cadetes ejecutivos e ingenieros navales, debido a la necesidad de

profundizar aspectos formativos propios del desempeño como Oficiales de Marina, lo cual desde el año 2022 incorporó a todos los escalafones; por otra parte, durante el año 2023 se introdujeron variados cambios al modelo de formación académica, dando un mayor énfasis en los contenidos asociados al área profesional propiamente tal, y la necesidad dar mayor énfasis a las bases de los contenidos del área de las ciencias básicas, los que se ejecutarán durante el 2024. Todo lo anterior en respuesta a los resultados de la encuesta aplicada al empleador (mandos de los oficiales en el grado de Subteniente), cuyos valores más descendidos se concentran principalmente en aspectos profesionales, lo que se refleja en el Gráfico 2, donde la menor satisfacción se encuentra en la evaluación del desempeño como Oficial de Cargo y en el ámbito operativo en todas las promociones.

Gráfico 2: resultados encuesta de satisfacción de los mandos de subtenientes



Fuente: División de Gestión de la Calidad

Finalmente, en un entorno como la Escuela Naval, que prepara a los cadetes para situaciones altamente especializadas y, a menudo, críticas, la retroalimentación multifacética al estar bien estructurada y gestionada, ha sido esencial para mantener un alto estándar de formación y para asegurar que los futuros Oficiales de Marina estén equipados para enfrentar los desafíos del mañana.

1.2.2 Sostenibilidad

La oferta formativa demuestra una planificación y gestión que garantiza su sostenibilidad y adaptabilidad a largo plazo, incluso frente a escenarios cambiantes. La sostenibilidad en la Escuela Naval se refiere a la capacidad de la institución para mantener y desarrollar su programa de formación a largo plazo, garantizando la calidad y relevancia de su oferta educativa en un entorno dinámico y, a menudo, exigente. Se centra en la planificación estratégica, la gestión eficiente de recursos y la innovación curricular para adaptarse a las necesidades cambiantes de la Armada.

1.2.2.1 Proceso

La Escuela cuenta con un Plan Estratégico (2020-2025), cuyas líneas y objetivos estratégicos se establecen como columna vertebral que orienta el logro de la visión. Para ello, en mencionada planificación se cuenta con tres líneas estratégicas: la calidad en el proceso de selección, una formación orientada a competencias y la educación de calidad. Bajo estas premisas rectoras se estableció el mapa estratégico de la Escuela Naval, el cual es controlado mediante una plataforma web de desarrollo propio denominado “Control de Gestión”, que por medio de un Cuadro de Mando Integral permite analizar el avance del Plan y así las decisiones que se realicen sean con información fidedigna, actualizada y coherente.

La gestión de recursos ha asegurado la viabilidad de la Escuela, al garantizar la disponibilidad de recursos de acuerdo al presupuesto y su proyección. Esto es logrado mediante el control que efectúa personal del Departamento de Abastecimiento, a través de plataformas web de la Armada y de desarrollo de la Escuela, como lo son el Sistema CGU+ y el portal de adquisiciones, respectivamente. Además, semestralmente sesiona la “Junta Económica”, presidida por el Sr. Director, instancia en la cual se da cuenta en detalle del avance del gasto anual, las proyecciones, el estado de los fondos, entre otros. Este es constituido como un cuerpo colegiado que evalúa el estado financiero institucional y resuelve sobre el manejo presupuestario general, que incluye la administración de contratos, inversiones de capital y materias administrativas financieras que aseguren la sostenibilidad económica.

1.2.2.2 Impacto

- **Resiliencia Organizacional:** la capacidad de la Escuela Naval para adaptarse y prosperar frente a cambios internos y externos mejora.
- **Relevancia Académica:** la oferta formativa se mantiene alineada con las necesidades del servicio de la Armada de Chile y las expectativas de la sociedad.
- **Referente Educativo:** la Escuela se encuentra establecida como un referente en la consistencia y coherencia entre el Proyecto Educativo, el Plan Estratégico y la oferta académica de excelencia.

La Escuela Naval integra la sostenibilidad en su estrategia para garantizar la continuidad, éxito y calidad de la formación de los futuros líderes para la Armada de Chile, cumpliendo con los intereses nacionales y las expectativas de los cadetes y titulados.

1.3 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

1.3.1 Fortalezas

- Compromiso con la calidad: existe una cultura en la organización que valora la retroalimentación y mejora continua, por lo que la Escuela cuenta con la capacidad y disposición para la autorregulación y mejoramiento continuo, esencial para el mantenimiento de altos estándares y la formación de excelencia a entregar a los cadetes.
- Alineación con el Sector Militar-Naval: la pertinencia de la oferta formativa se basa en el análisis detallado de las necesidades del medio empleador y sus titulados.

1.3.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Innovación en recursos didácticos: a pesar de contar con recursos adecuados, existe un margen de mejora en la incorporación de tecnologías emergentes y herramientas digitales, lo que requiere inversiones de alto costo a la institución.

Posicionamiento		
		X
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

CRITERIO 2: MODELO EDUCATIVO Y PERFILES DE INGRESO Y EGRESO

La Escuela Naval, con la finalidad de responder a las demandas actuales, ha diseñado un modelo educativo para que el proceso educacional contribuya a desarrollar en el futuro Oficial de Marina las siguientes características que conforman su sello profesional: 1. Ser un líder, 2. Pensamiento crítico y reflexivo en la ejecución de sus funciones, 3. Desempeñarse exitosamente en equipos multidisciplinarios, 4. Tomar decisiones en escenarios complejos y en el marco de un mundo cambiante, 5. Manejar y transmitir información compleja, 6. Saber desenvolverse en un entorno cambiante, conservando los valores fundamentales que se enmarcan en el Ethos Naval, 7. Contribuir al desarrollo de la gestión del conocimiento, de los procesos y de riesgo (Plan de Desarrollo Estratégico del Sistema Educativo de la Armada 2019-2030).

Para ello, el Modelo Educativo de la Escuela que tiene seis áreas formativas, las que se denominan “Modelos de Formación”, alineadas con el Sistema Educativo Naval.

2.1 MODELO DE FORMACIÓN

2.1.1 Modelo Académico

La Escuela Naval como parte de su proceso de formación de Oficiales de Marina, posee un pilar académico cuyo propósito es entregar los contenidos, habilidades y capacidades de acuerdo con el Perfil de Egreso de titulación. Este modelo tiene tres ejes articuladores que son el Profesional Naval, el de Ciencias Básicas y Aplicadas y el Humanista. Estos ejes se constituyen como facultades que, de manera coordinada cumplen las competencias establecidas en el perfil de egreso en los ámbitos que le corresponden, desarrollándolas en aula.

2.1.2 Modelo Profesional

Enmarca las necesarias actividades prácticas que refuerzan, complementan y satisfacen las competencias que los cadetes deben lograr para cumplir el perfil profesional para cada escalafón (mención). Junto a esto, es necesario que los cadetes se relacionen con el medio en que desempeñarán su actividad profesional. Como un elemento más de las actividades formativas que desarrolla la Escuela Naval para cumplir su Misión, se establece con el presente Modelo el procedimiento para materializar y fortalecer la correcta formación práctica profesional del Cadete.

2.1.3 Modelo Militar Naval

Este modelo, comprende todas las actividades tendientes a entregar las destrezas militares necesarias, para el desempeño de los alumnos, como futuros Oficiales de Marina. Lo que abarca el ejercicio del mando como eje central, por lo que se educa sobre la obediencia, subordinación, autoridad y liderazgo; lo que, además se relaciona con las formas militares, es decir, el conducto regular, posiciones, y disciplina y el servicio, aplicado a los sistemas de guardias y trabajo de la resiliencia.

Tomando en cuenta que el ejercicio del Mando y liderazgo es un aspecto relevante en su formación y que las buenas prácticas fortalecen la disciplina y el compromiso, aumentando los niveles de motivación sobre quienes deberán liderar en el futuro, en tiempos de paz y guerra. En la programación, este modelo es aplicado permanentemente durante el desarrollo de todas las actividades, siendo transversal a todas las actividades realizadas por los cadetes.

2.1.4 Modelo Físico Deportivo

Contempla los valores y conocimientos necesarios, que permitan a los cadetes, mantener un estado físico compatible con las exigencias de la profesión naval y estén capacitado para impartir instrucción básica de estas actividades en el servicio, permitiéndole liderar y participar en actividades deportivas de equipo con un buen desempeño, evidenciando cortesía, espíritu competitivo y conocimiento de las

normas aplicables a la disciplina deportiva. Este modelo se estructura en base a dos actividades que realizan todos los cadetes, lo físico en las clases sistemáticas y lo deportivo a través de las disciplinas de seleccionados.

En el área física, se forma sobre la importancia de la mantención del estado físico compatible con las exigencias de la profesión naval, como, asimismo, capacitar a los cadetes para que sean capaces de liderar procesos básicos de acondicionamiento físico. Mientras que, en lo deportivo los alumnos a través de la práctica de una disciplina (seleccionado) desarrollan competencias y adquieren habilidades asociadas con el respeto, disciplina, trabajo en equipo, espíritu deportivo, entre otras.

2.1.5 Modelo Valórico

Los vectores de formación valórica están presentes transversalmente en todas las actividades que se realizan tanto dentro como fuera de la Escuela Naval, lo que no significa una interferencia con ellas, sino la natural relación que debe existir en la formación integral del cadete, en la que diferentes disciplinas actúan entrelazadas para potenciar el logro de un mismo fin. Es decir, las normas de comportamiento deben formar parte de todas las actividades que se desarrollan durante el período de cadete, tanto dentro como fuera de la Escuela y sean estas académicas, físicas, militares, sociales, etc., incluyendo las de índole particular. El esfuerzo que se desarrolla, en particular en todas las actividades de la Escuela, contribuye decididamente y es parte esencial en la obtención de los objetivos de formación. Este modelo, integra la formación personal y valórica consecuente con las necesidades de la Institución, siendo una fuente poseedora de conceptos que sólidamente comprendidos y virtuosamente llevados a la práctica, constituya a los alumnos en un ejemplo coherente y en conductores efectivos, para sus subordinados.

2.1.6 Modelo Cultural

La formación cultural es una de las actividades, mediante las que, el cadete naval desarrolla su personalidad y afianza su carácter mientras se educa y forma, para convertirse en Oficial de Marina. Las actividades culturales, siendo en algunos aspectos transversales a otros modelos de formación, contribuye al desarrollo de habilidades comunicacionales, creativas, empatía y la comprensión del entorno. Además de contribuir al sentido de pertenencia e identidad por medio de la preservación de la historia y la cultura.

Este modelo, considera las actividades que contribuyen a entregar a los cadetes los conocimientos y habilidades de cultura general y social, naval y marítima, que le permitan alcanzar un nivel de desarrollo cultural que asegure su mejor desempeño como Oficial de la Armada de Chile, institución que sustenta su actuar en tradiciones y normas, principios y valores, que constituyen su esencia como elemento fundamental y permanente de la defensa nacional.

2.2 ESTRUCTURA CURRICULAR

El marco curricular del Modelo Educativo de la Escuela Naval, se desenvuelve bajo los principios de pertinencia, con una relación coherente entre el perfil de egreso, el currículum, la doctrina y las políticas del Proyecto Educativo Institucional. Además, reconoce que el aprendizaje es un proceso, no un producto, por lo tanto, implica una dinámica permanente profesor / alumno. Por otro lado, se debe considerar que el conocimiento entregado en cada curso o actividad, debe estar acorde y actualizado con los roles profesionales que el estudiante debe cumplir a su egreso. Finalmente, existe un enfoque para la realización del aprendizaje en situaciones reales o simuladas que permite la aplicación de contenidos actitudinales, conceptuales y procedimentales a situaciones profesionales lo más real posible.

Los instrumentos de planificación curricular que materializan el currículum de formación son los siguientes:

- Perfil de egreso, donde se establecen las competencias a lograr por cada cadete al término de su proceso de formación en la Escuela. Se agrupan en competencias genéricas, sello y específicas.
- Matriz de articulación, es un documento de planificación curricular mediante el cual se definen aquellas competencias que son necesarias para el cumplimiento del programa de formación.
- Matriz de tributación, documento en el cual se define la contribución de las actividades curriculares al logro de las competencias del perfil de egreso.
- Malla curricular, donde se especifican las actividades o asignaturas del curso y su secuenciación como, asimismo, las horas pedagógicas estimadas que requerirá su implementación.
- Plan de estudio, donde se establecen los aspectos generales, como el nombre del curso, tipo de curso, duración, modalidad, conocimientos previos, competencias generales a lograr, actividades contribuyentes a los modelos de formación, etc.
- Programa de asignatura, documento técnico donde se detallan las unidades de aprendizaje, los contenidos, los resultados de aprendizaje, los tipos de evaluación, las horas de clase, bibliografía y otros elementos, para cada asignatura en específico y su contribución al perfil de egreso.
- Syllabus, documento de planificación, organización y programación del proceso de enseñanza-aprendizaje que detalla el avance semanal de la asignatura en base al programa respectivo, que orienta el desarrollo de una asignatura en aula, laboratorio o en terreno.

2.3 MODELO PEDAGÓGICO

De acuerdo a los lineamientos entregados por la Dirección de Educación de la Armada de Chile, se ha optado por un modelo de educación con un enfoque orientado a competencias, dado que facilita la vinculación entre los procesos de formación y el entorno laboral, además de permitir la flexibilización necesaria y adecuada para una mejora constante.

Actualmente se está migrando al mencionado modelo por competencias, lo que ha involucrado la preparación del cuerpo docente en metodologías activas y la actualización del perfil de egreso.

El centro de este modelo se sustenta en el aprendizaje activo y concibe al alumno como centro y protagonista del proceso educativo. El docente es un generador de experiencias de aprendizaje contextualizadas que, además, organiza la acción didáctica con el propósito de movilizar los recursos cognitivos, procedimentales y actitudinales para potenciar el desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso.

El modelo propende al desarrollo del aprendizaje activo contextualizado, el cual vincula lo aprendido a situaciones y ámbitos asociados a la vida profesional naval. Para ello se enfatiza la apropiación del conocimiento al usarlo y transferirlo de manera reflexiva al explicar, justificar, relacionar y aplicar diferentes técnicas o estrategias que vayan más allá del reconocimiento y la repetición rutinaria y mecánica de habilidades. Metodológicamente, se privilegia el estudio de casos, el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje colaborativo, la clase invertida como las principales estrategias orientadas a movilizar las estructuras cognitivas de los alumnos.

Por ello, el actual modelo de educación de la Escuela Naval, con su aspecto curricular, de estrategias metodológicas y de procedimientos evaluativos, paulatinamente irá cambiando a un modelo por competencias, donde la gran diferencia será las metodologías de enseñanza para cumplir con el perfil de egreso.

Ilustración 3: modelo pedagógico



2.4 MEJORAS Y AJUSTES REALIZADOS

Para la evaluación del modelo educativo y cumplimiento del Proyecto Educativo, la Escuela recopila información a nivel interno, y también a nivel externo a través de encuestas y revistas de inspección, como se detalla en la Tabla 1.

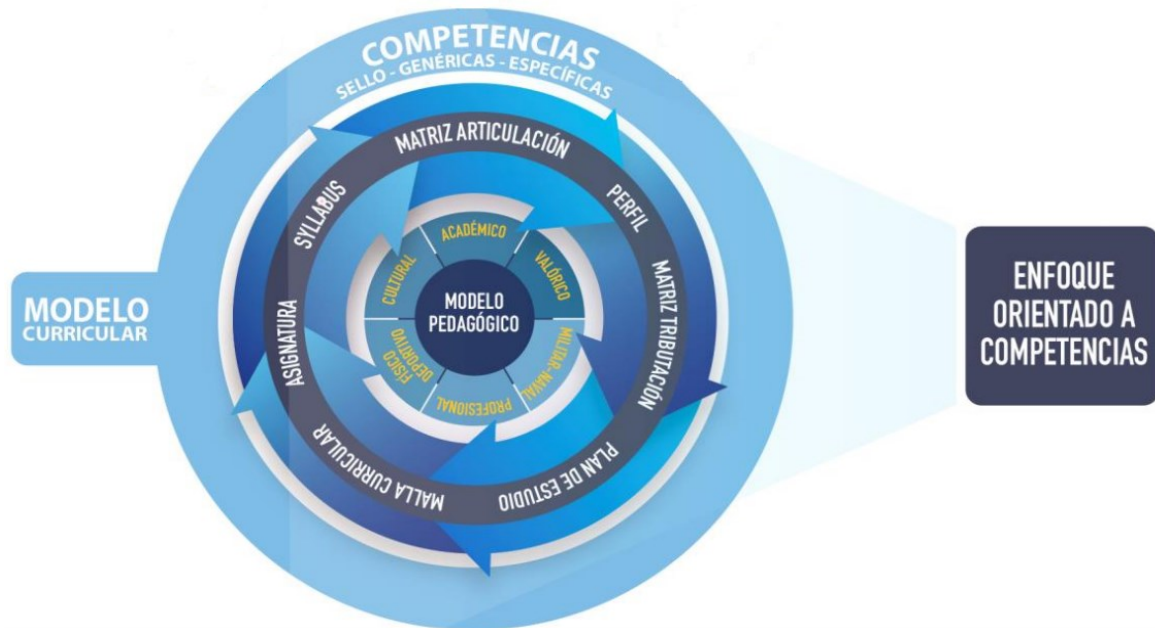
Tabla 1: Instrumentos de recopilación de información con entes externos

INSTRUMENTO	PROPÓSITO
Encuesta de desempeño de egresados	Efectuar un seguimiento de los titulados mediante encuestas a los oficiales que los supervisan en el grado de subtenientes, es decir a 3 años de su egreso. Esto brinda percepciones sobre la calidad de la formación en la Escuela Naval.
Encuesta Instructores Guardiamarinas	Efectuar un seguimiento de los titulados, evaluando su desempeño como Guardiamarinas, es decir, a un año de su egreso. Encuesta a oficiales instructores del Buque Escuela "Esmeralda" para obtener percepción sobre la formación en la Escuela Naval.
Encuesta de Satisfacción Egresados	Efectuar un seguimiento a los titulados, evaluando su satisfacción con la formación naval. Encuesta a oficiales en formación en la Academia Politécnica Naval, luego de su desempeño como subtenientes en diversas unidades de la Armada, es decir, a 4 años de su egreso.
Revista de Inspección Educacional	Obtener una evaluación técnica, por parte de la Dirección de Educación de la Armada, respecto al cumplimiento de los propósitos Institucionales de la Escuela Naval, de acuerdo a la normativa y políticas vigentes en el aspecto educacional.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos durante los últimos años en indicados instrumentos de evaluación por externos a la Escuela Naval, se han mantenido, no teniendo variaciones considerables, por lo cual, a pesar de obtener resultados que confirman el cumplimiento del Proyecto Educativo, y los perfiles de egreso, es que, en respuesta a los cambios de la Armada y en busca de una mejora de acuerdo a las actuales demandas educativas, se inició desde el año 2022 la migración de una educación centrada en el aprendizaje a un modelo educativo bajo un enfoque orientado a competencias, denominado “MEDOC”. Lo anterior, con el propósito que, a su titulación los cadetes no solo hayan obtenido conocimiento durante su formación matriz en esta Escuela, sino que también, herramientas que le permitan la adaptación exitosa a las demandas del entorno de su desarrollo profesional como Oficial de Marina.

Ilustración 4: Modelo de Educación Naval bajo enfoque Orientado a Competencias (MEDOC)



La transición a este modelo educativo se encuentra organizado de acuerdo a los siguientes hitos:

- Capacitación a profesores, administrativos y oficiales: desde el año 2022 se dio inicio a una serie de capacitaciones, charlas y conversatorios a todo el personal de la Escuela Naval, para dar a conocer el MEDOC y sus implicancias, siendo estas actividades realizadas hasta el año 2024.
- Validación perfil de egreso: durante el primer semestre del 2023, se efectuó la actualización del perfil de egreso, en concordancia con el modelo MEDOC y su posterior validación por parte de la Dirección de Educación de la Armada.
- Actualización mallas curriculares y matrices de tributación: una vez validados el perfil de egreso, corresponde la actualización de la malla curricular y matrices de tributación, lo que fue efectuado a finales del primer semestre del año 2023.
- Actualización programas de asignatura: durante el segundo semestre 2023, de acuerdo a la malla curricular y matrices de tributación, las distintas facultades y sus respectivas cátedras efectuaron los programas de asignatura y syllabus pertinentes.
- Implementación: durante el año 2024, el MEDOC comienza su implementación con todos los cursos de primer año naval, para luego avanzar progresivamente en su aplicación en todos los cursos, lo que finaliza con la titulación de la promoción 2028.

2.5 PERFIL DE INGRESO

El proceso de selección de los futuros cadetes de la Escuela Naval, se basa en la característica especial de la formación naval, en la que gravita el alto contenido valórico, la rigurosa preparación militar, el sentido de servicio a la Patria que le exige al personal naval la adscripción a valores morales superiores y, una alta preparación tecnológica y física, por lo que el Proyecto Educativo considera la evaluación de los postulantes en las siguientes áreas:

- Científico – Humanista: se busca acreditar los conocimientos mínimos necesarios en esta área, que le permitan al futuro cadete enfrentar el proceso de formación académica de la Escuela.
- Psicológico: los postulantes deben demostrar capacidad para manejar tareas extenuantes bajo un régimen disciplinado, tomar decisiones en contextos complejos y ejercer liderazgo. Se evalúa la proyección de principios y visiones que los candidatos han desarrollado en su entorno inmediato, en alineación con los valores de la Armada de Chile.
- Físico: se verifica la capacidad física de los postulantes para cumplir con los estándares mínimos de la Institución, esenciales para el desempeño de tareas y funciones militares.

Los criterios seleccionados abarcan capacidades intelectuales, físicas y psicológicas, esenciales para liderar eficazmente en la vida naval. Esta selección permite que los cadetes egresen con las habilidades necesarias para el servicio, cumpliendo con requisitos médicos, odontológicos y psicológicos, denominado “Ingreso a la Planta Institucional” de acuerdo al Reglamento de requisitos psicofísicos de ingreso y permanencia en la Armada 7-34/4 del año 2019.

La implementación de los criterios del perfil de ingreso se realiza mediante un proceso de admisión a la Escuela Naval, la cual es autónoma para llevarlo a cabo y seleccionar a los postulantes que ingresaran a primer año, siendo una tarea tan fundamental, que está a nivel misional dentro de la organización.

Para evaluar el cumplimiento de los requisitos de admisión y el perfil de ingreso de los postulantes, el proceso de selección considera:

- En lo Científico – Humanista: se realiza una evaluación con exámenes desarrollados íntegramente por la Escuela, de acuerdo a los contenidos publicados en las bases de admisión.
- Lo Psicológico: este proceso es desarrollado, por una parte, por especialistas del servicio de medicina preventiva de la Armada, quienes examinan el perfil del postulante para el cargo y aspectos de personalidad del candidato. Lo anterior es complementado con una entrevista personal orientada a determinar el grado de conocimiento que el postulante tiene de la Armada de Chile, sus motivaciones y expectativas profesionales.
- Físico: por medio de una rúbrica en las disciplinas de atletismo, gimnasia y natación, se miden las capacidades de los candidatos.

2.5.1 Estrategias de atracción de talentos

La Escuela Naval realiza actividades de marketing para atraer candidatos alineados con sus valores y perfil de ingreso, promoviendo las oportunidades únicas de la carrera de Oficial de Marina para aumentar la cantidad y calidad de postulantes.

Esta tarea es realizada por el Departamento de Admisión de la Escuela, quienes planifican y ejecutan las acciones de marketing, las que consisten principalmente en:

- Campañas informativas y promocionales: se realizan campañas dirigidas a estudiantes de educación media con materiales visuales y digitales que destacan la vida en la Escuela Naval, su programa formativo y las oportunidades como Oficiales de Marina. También se llevan a cabo intervenciones públicas con la banda de Guerra, giras promocionales en colegios y participación en ferias vocacionales para informar sobre la carrera naval y el proceso de formación integral.

- Presencia en Medios Sociales y Digitales: se mantiene una sólida presencia en redes sociales, donde se comparten las actividades de la Escuela Naval para conectar con una audiencia amplia y mostrar la dinámica de nuestros cadetes.
- Puertas abiertas: se invita a alumnos de enseñanza media a una pasantía de 24 horas en la Escuela Naval para experimentar la vida de los cadetes y aclarar dudas sobre el Concurso de Admisión. Este programa ofrece una visión auténtica de nuestra institución.
- Colaboraciones con Escuelas y Organizaciones: existe una vinculación estrecha con colegios, clubes juveniles y organizaciones para identificar y atraer talentos emergentes. Esto es primordialmente realizado por dos actividades:
- Alocuciones patrióticas: en abril, la Escuela Naval recibe solicitudes de colegios para actos cívicos por las Glorias Navales. Se designan oficiales, brigadieres y cadetes para dar discursos sobre la gesta de Iquique a estudiantes de enseñanza básica y media.
- Actividades deportivas: los cadetes compiten en torneos deportivos y la Escuela Naval, promocionando en ocasiones su participación con un stand y una estación de hidratación.

2.5.2 Mejoras y ajustes realizados

Basados en la retroalimentación y el análisis de datos, se han realizado ajustes para mejorar el proceso de admisión. Estos ajustes buscan aumentar la equidad y accesibilidad del proceso, sin disminuir los estándares, para lograr captar y seleccionar a los candidatos más adecuados para la carrera naval. Por ello, se han efectuado dos grandes cambios en áreas claves:

- Perfil de ingreso: conscientes de que la entrevista personal es un componente decisivo en el proceso de selección, durante el año 2021, se actualizaron los criterios de entrevista para seleccionar cadetes con cualidades como liderazgo, resiliencia y adaptabilidad, además de excelencia académica y física, asegurando que sean aptos para el entorno naval.
- Campañas publicitarias: tras el éxito en 2020, en cuanto al vuelco de la campaña publicitaria hacia las redes sociales, debido a la necesidad surgida por la pandemia del COVID-19, se enfocaron las campañas publicitarias en plataformas digitales, para atraer a jóvenes talentosos interesados en la vida naval. Se utiliza contenido dinámico e interactivo para inspirar y dar a conocer las oportunidades de carrera en la Escuela Naval.

2.6 PERFILES DE EGRESO

La formación y preparación profesional que implementa la Escuela Naval permite lograr un perfil de egreso correspondiente a las necesidades intelectuales, militares, físicas, valóricas y profesionales, en coherencia con su responsabilidad como primera etapa en la formación del futuro Oficial de Marina. El conocimiento y permanente análisis del medio profesional en que se desempeñarán los futuros Oficiales de Marina, permite levantar las competencias que constituyen el perfil de titulación de los cadetes, a partir del cual se diseña el plan de estudios que considera como base las características indispensables y mínimas que han sido identificadas como perfil de ingreso

En este sentido, el modelo educativo está diseñado, coordinado y ejecutado, en acciones que permiten:

- a) Una formación ética fundada en la vocación de servicio a la Patria y en función de las virtudes militares y las competencias profesionales básicas que demanda el ejercicio permanente del liderazgo y el mando.
- b) Forjar hombres y mujeres de bien, capaces de pensar de manera analítica, flexible y crítica que facilite el progreso institucional a través del tiempo, enfrentando los desafíos que esta misión representa en términos humanos y materiales.

- c) Alcanzar una formación científica, que le permita ser base para su futuro curso de especialidad, y la motivación por el autoaprendizaje y el perfeccionamiento continuo.
- d) Tomar decisiones en escenarios complejos y en el marco de un mundo cambiante; trabajar en equipos multidisciplinario; manejar y transmitir información compleja.

2.6.1 Definición del perfil

El perfil está diseñado bajo dos diferenciaciones: un perfil genérico, que es de aplicación para todos los cadetes a su titulación, conteniendo en su interior un perfil por escalafón, es decir, uno por mención: Ejecutivos e Ingenieros Navales, Infantería de Marina, Abastecimiento y Litoral. Estos perfiles reflejan las competencias, habilidades y valores esenciales que nuestros titulados necesitan para tener éxito en su carrera naval y contribuir significativamente al desarrollo de la Armada y a la sociedad. Estos abarcan lo siguiente:

- Competencias técnicas y tácticas: a su egreso los cadetes poseen un conocimiento técnico y táctico clave en sus respectivas áreas de futuro desempeño, con lo cual, están equipados para enfrentar desafíos complejos y tomar decisiones informadas en situaciones de apremio.
- Liderazgo y Gestión: promoción del desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión, con lo que finalmente durante su desempeño profesional los cadetes son capaces de liderar equipos con integridad, eficacia y responsabilidad, demostrando habilidades en el manejo de recursos, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Habilidades de Comunicación y Colaboración: los cadetes a su titulación poseen habilidades de comunicación efectiva, tanto en contextos formales como informales. Son capaces de colaborar eficientemente con otros, incluyendo equipos multidisciplinarios e incluso en relaciones internacionales, mostrando respecto por la diversidad y las diferencias culturales.
- Adaptabilidad y Resiliencia: se prepara a los futuros Oficiales de Marina, para que sean capaces de adaptarse y de manejar cambios y desafíos imprevistos. Siendo estas habilidades esenciales durante su desempeño, considerando que el servicio dentro de la Armada, es un entorno dinámico y en constante evolución.
- Ética y Valores: el perfil de egreso enfatiza una sólida formación base ética y moral. Los oficiales egresados demuestran un alto grado de patriotismo, honor y compromiso con el servicio a la Patria.

La determinación del perfil de egreso realizado por el Plan de Estudios de la carrera de Oficial de Marina que imparte la Escuela, consiste en un proceso cíclico y compuesto por cuatro grandes informantes claves:

- Dirección General del Personal: entidad que, como futuro empleador de los egresados de la Escuela Naval, define las competencias y cualidades que deben tener los Oficiales de Marina, basado en las necesidades operativas y estratégicas de la Armada, es decir, concreta el perfil profesional, describiendo el conjunto de rasgos y capacidades que definen el desempeño de un Oficial en la Institución.
- Dirección de Educación: a partir del perfil profesional, se declaran las competencias que debe tener el egresado al finalizar su programa formativo, es decir, la traducción de los requerimientos del servicio en expectativas concretas.
- Escuela Naval “Arturo Prat”: con la determinación del perfil profesional y sus competencias, las que corresponden a los requerimientos del medio laboral y las tendencias técnicas y tecnológicas; la Escuela desarrolla un perfil de egreso y ejecuta un currículo para cumplir con los estándares establecidos, compuesto por el programa de estudio, las metodologías y prácticas educativas diseñadas para lograr las competencias y conocimientos necesarios en el Cuerpo de cadetes.

- Mandos operativos y Direcciones Generales: una vez que los cadetes egresados se gradúan y comienzan a servir, los Mandos y Direcciones evalúan su desempeño contra los requerimientos operacionales y estratégicos. Esta retroalimentación se utiliza para informar a la Dirección del Personal sobre la efectividad del perfil profesional, especialmente respecto a los avances tecnológicos, lo que conlleva a ajustes y revisiones del perfil de egreso y su currículo asociado, permanentemente.

Este ciclo, permite desarrollar un proceso dinámico y continuo de desarrollo del perfil de egreso basado en un sistema de retroalimentación que asegura que la educación proporcionada por la Escuela está alineada con las demandas prácticas y evolutivas de la Armada. Lo anterior se constituye como parte del aseguramiento de la calidad que enfatiza la adaptabilidad y la mejora continua del Proyecto Educativo para satisfacer las necesidades del servicio.

2.6.2 Proceso de alineación curricular

El proceso de alineación curricular, está diseñado para asegurar que cada aspecto del currículo contribuya de manera directa y significativa al desarrollo de las competencias y habilidades definidas en nuestro perfil de egreso.

Este proceso es ejecutado sistemáticamente de acuerdo a lo siguiente:

- Perfil de Egreso: la Dirección de Educación de la Armada aprueba el perfil de egreso del Cuerpo de cadetes, cuyo logro debe ser alcanzado al finalizar su proceso de formación.
- Proyecto Educativo: en concordancia con el perfil de egreso, la Escuela Naval desarrolla un Proyecto Educativo, que establece la visión y el enfoque de la formación. Además, realiza el proceso de admisión a la Escuela Naval, con un perfil de ingreso que permite luego de 4 años de formación de los cadetes dar cumplimiento al perfil de egreso.
- Planes de Estudio: estos planes son elaborados por el Departamento de Educación de la Escuela, en los cuales se incluyen las mallas curriculares, programas de asignaturas y syllabus. Las mallas curriculares son efectuadas por la Unidad de Aseguramiento de la Calidad (UAC) y la Unidad de Calidad de la Educación Física (UCEF), entidades encargadas de su elaboración y de la supervisión de su cumplimiento e incorporación de actualizaciones.
- Programas de Asignaturas: de acuerdo a las mallas curriculares, las distintas facultades a través de las cátedras que las componen, elaboran los programas de asignaturas, mientras que los syllabus y las actividades de aula son efectuados por el Cuerpo de Profesores. Para garantizar que su ajuste al currículo y contribuyan al perfil de egreso, son revisados y supervisados por la UAC y la UCEF, con quienes además los jefes de facultad coordinan la carga académica por curso y horarios para asegurar una distribución equitativa y efectiva del contenido educativo.
- Evaluaciones: se realizan evaluaciones parciales y exámenes en el ámbito académicos, como también pruebas físicas y la medición del desempeño integral por medio de la Calificación militar, de acuerdo al calendario anual de actividades, con lo cual se mide el rendimiento y el progreso de los cadetes hacia el cumplimiento del perfil de egreso.
- Retroalimentación y ajustes: se emplean encuestas para recoger información sobre la efectividad del currículo y la experiencia de aprendizaje. Estos instrumentos consisten en: encuesta de satisfacción de los mandos, encuesta a los oficiales instructores de guardiamarinas. Además, a nivel interno se generan informes de gestión docente y asesoramiento, así como informes finales de curso que se emplean para evaluar la eficacia del currículo y las metodologías de enseñanzas
- Implementación de mejoras: finalmente, se implementan mejoras basadas en la evaluación y análisis continuo del proceso educativo y los resultados obtenidos, cerrando el ciclo de retroalimentación y asegurando que el currículo se mantenga alineado con los perfiles de egreso establecidos y sus actualizaciones.

2.6.3 Evaluación y ajustes al perfil de egreso

La evaluación y los ajustes contenidos al perfil de egreso han sido esenciales para mantener la alineación entre nuestra oferta educativa y las exigencias del servicio naval, asegurando que nuestros titulados estén totalmente preparados para su futuro desempeño profesional.

2.6.3.1 Evaluaciones

La evaluación del cumplimiento del perfil de egreso, se efectúa como un proceso integral que asegura la coherencia entre los objetivos educativos planteados y los resultados obtenidos, siendo nuestra estrategia de evaluación las revisiones curriculares y el seguimiento de nuestros cadetes egresados:

- Revisión Curricular continua: se mantiene un proceso de revisión curricular en el que los profesores analizan y discuten la efectividad del contenido del curso y su alineación con el perfil de egreso, siendo realizado principalmente por medio de una matriz de tributación y los informes finales de curso, efectuados al término de cada año.
- Seguimiento de titulados: se realiza seguimiento a los titulados con encuestas de satisfacción de mandos y de oficiales instructores de guardiamarinas, detalladas junto con un *feedback* directo de los egresados sobre su preparación profesional, ejecutado por medio de 3 instrumentos distintos de medición: Encuesta previo a la ceremonia de egreso de los cadetes de cuarto año, encuesta de satisfacción de egresados (aplicada a los subtenientes que se encuentran en la Academia Politécnica Naval efectuando sus cursos de especialidad, luego de 3 años de servicio en la Armada) y durante el año 2023, se obtuvo la percepción de ex-cadetes, graduados y no graduados, que pasaron por la Escuela aproximadamente desde inicios del año 1990 al 2023.

2.6.3.2 Ajustes y mejoras

Basado en los resultados obtenidos de las evaluaciones, se implementan ajustes y mejoras en el perfil de egreso, siendo efectuadas desde el último proceso de acreditación las siguientes:

- Actualización de Competencias: en respuesta a los cambios al Proyecto Educativo, en el que se adopta un enfoque orientado a competencias, como fue indicado en el punto 2.4 de este criterio; se ha actualizado el perfil de egreso, asegurado que las competencias estén en perfecta concordancia.
- Cambios en las mallas de estudios: los ajustes en las mallas curriculares son el resultado directo de las revisiones curriculares y el *feedback* obtenido a través del seguimiento de los titulados. Estos cambios incluyen la reestructuración de asignaturas basadas en las evaluaciones de los titulados para reflejar competencias actualizadas y exceptivas del entorno naval; y la inclusión de nuevos contenidos relevantes para enfrentar los desafíos emergentes en el ámbito naval.

2.7 ACTIVIDADES PRÁCTICAS Y VINCULACIÓN CON EL ENTORNO

La formación práctica en la Escuela Naval, vinculada a valores y excelencia profesional, va más allá del aula y se refleja en todos los aspectos del régimen de los cadetes, aplicando continuamente todos los modelos de formación del Proyecto Educativo.

Si bien, los seis modelos de formación contribuyen a la formación de los futuros Oficiales de Marina, el modelo militar-naval y el modelo valórico son de permanente realización, ya que los cadetes al encontrarse insertos en un régimen de internado, en el cual tienen una serie de deberes y atribuciones de acuerdo al año de formación en que se encuentren, deben ejercer variadas funciones en el día a día, que los prepara para su futuro como lo son por ejemplo: en primer año, dentro de su adecuación a la vida militar, aplican la subordinación; en segundo año a los cadetes se les asigna las responsabilidades de enseñar a uno o dos cadetes de primero sobre tradiciones e informaciones generales de la Armada; en tercer año

deben guiar, monitorear y evaluar a uno o dos cadetes de segundo año en sus funciones; mientras que los cadetes de cuarto año, denominados Brigadieres, tienen a cargo una escuadra (6 a 9 cadetes), un curso (15 a 20 cadetes) o una división (40 a 65 cadetes), la cual puede ser de primero, segundo o tercer año, a quienes deben guiar en todas sus actividades diarias, siendo monitoreados y evaluados por los Oficiales de División. Paralelamente a todos los cadetes se les asignan responsabilidades esporádicas, como encargado de curso, comandante de curso, guardia de entrepuentes, entre otros. Siendo todas estas responsabilidades, deberes y atribuciones una práctica continua en el ejercicio del mando, trabajo en equipo, comunicación efectiva y toma de decisiones en los distintos niveles de desarrollo. Por lo cual, los cadetes ejercen roles que a futuro serán determinantes en su desempeño profesional naval.

Por otra parte, el modelo de formación profesional, se centra en la vinculación directa de los cadetes con la Armada de Chile e instituciones nacionales e internacionales, de manera tal, de favorecer la preparación profesional y el desarrollo de habilidades.

2.7.1 Descripción de la formación práctica

La Escuela proporciona una formación práctica integral fundamental para el desarrollo de habilidades aplicables en entornos reales de la Armada. Esta formación va desde clases lectivas en aula, con situaciones que deben ser analizadas y ejecutadas como lo harían en servicio activo como Oficiales de Marina, hasta trabajo en simuladores, ejercicios en terreno y prácticas en unidades y reparticiones de la Armada.

- Simulaciones: se realizan ejercicios de simulación que replican escenarios navales para que los cadetes practiquen la toma de decisiones en condiciones controladas, pero realistas; además, del trabajo en equipo, comunicación efectiva, manejo de adversidades, resiliencia y condiciones de apremio.
- Ejercicios en Terreno: se preparan maniobras en terreno y ejercicios en el mar, que permiten a los cadetes aplicar sus conocimientos teóricos en un contexto operativo real.
- Prácticas profesionales: se cuenta con un programa de prácticas profesionales en colaboración con unidades y reparticiones de la Armada, donde los cadetes experimentan y se aproximan a lo que será su vida profesional naval.
- Proyectos Interdisciplinarios: se fomenta la realización de actividades interdisciplinarias que requieren trabajo en equipo y la aplicación de una gama de competencias.

2.7.2 Implementación

La Armada y otros organismos nacionales e internacionales en virtud de efectiva vinculación colaboran con Escuela Naval para brindar experiencias prácticas desde el ingreso de los cadetes, reflejando desafíos profesionales actuales. Se asignan recursos para actividades prácticas según el plan de estudios. Lo descrito, finalmente se ejecuta por medio de la realización de:

2.7.2.1 Simulaciones

Se cuenta con un simulador de navegación avanzado, polígono de tiro y patio de maniobras, en los cuales se realizan actividades prácticas, con situaciones de acuerdo al nivel del avance curricular de los cadetes, donde se deben enfrentar a escenarios diversos de similares características a las que desarrollarán a su titulación.

2.7.2.2 Actividades Operativas

Los cadetes participan en actividades operativas de la Armada según disponibilidad y carga curricular, en colaboración con medios operativos. Esta experiencia real refuerza habilidades técnicas, tácticas, trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones bajo presión, preparándolos para desempeñarse como oficiales competentes y seguros.

2.7.2.3 Puelches

Los cadetes participan en actividades profesionales llamadas "Puelches" en verano (Alfa) e invierno (Bravo), integrándose a unidades de la Armada para cumplir tareas evaluadas y aprender de oficiales instructores. Los puelches se desarrollan de acuerdo al Plan de Formación Profesional del Proyecto Educativo, donde están establecidos los objetivos y las evaluaciones respectivas. La frecuencia y profundidad de estas actividades profesionales, estructuradas en cada semestre, permiten a los cadetes una inmersión progresiva y completa, equipándolos con una experiencia práctica que es tan rigurosa como relevante.

2.7.2.4 Formación Naval

Dentro de la malla curricular del modelo académico, se encuentra la asignatura "formación profesional", la cual es ejecutada anualmente en todos los cursos de segundo a cuarto año, en distintos ciclos asociados a unidades temáticas. Las unidades temáticas se organizan de forma tal, que durante su realización participan cadetes de distintos años, escalafones y cursos, en situaciones simuladas; lo que ha contribuido al desarrollo de actividades interdisciplinarias. Estas temáticas son: mando y liderazgo, en los que a los cadetes se les asignan roles donde se enfrentan a problemáticas en terreno de índole profesional con cierto nivel de complejidad, como lo es la navegación en canales, cancha de liderazgo, debate, trabajo en piscina, rescate de heridos, buceo y patrón de bahía, entre otros. Por otra parte, también en la temática "técnicas y procedimientos de pequeña unidad", los cadetes del escalafón Infantería de Marina (IM), de los distintos cursos, se les asignan roles en los cuales finalmente logran planificar operaciones tácticas a nivel de pelotón y patrulla, siendo capaces de ejecutar y conducir acciones y procedimientos que son evaluados directamente durante su aplicación en terreno.

2.7.2.5 Intercambios

La Escuela tiene intercambios con la Escuela Naval "Annapolis" en EE.UU., donde 2 a 4 cadetes estudian un semestre completo, recibiendo formación académica, deportiva, militar, cultural y valórica. También, desde el año 2023, se inició el proceso de intercambio con la Academia Naval de Livorno Italia, con la finalidad de contribuir al proceso de aprendizaje educacional y militar de cadetes de ambas Escuelas. Además, existen intercambios esporádicos, con Escuelas matrices nacionales de las FF.AA. y OO.SS., que luego de la pandemia por el COVID-19 se han retomado, siendo el último de ellos efectuado el año 2023, con la Escuela de Investigaciones Policiales, en el que una cadete de último año de la Escuela participó en la Práctica Académica Cultural 2023 de dicha Institución, efectuando un curso de extensión en la Universidad de Alcalá, España, y en jornadas académicas en la Escuela Nacional de la Policía de Ávila y en la Guardia de Finanzas en Italia. Por otra parte, anualmente dos cadetes son invitados por el programa de ventas militares extranjeras de la marina de los Estados Unidos (NAVSUP Weapon Systems Support) a una pasantía a sus instalaciones en la ciudad de Filadelfia; esta instancia permite a los cadetes conocer presencialmente el funcionamiento logístico de marinas extranjeras.

En el ámbito deportivo, se mantienen intercambios internacionales con las Escuela Navales de Italia, España, Argentina, Brasil, Ecuador, EE.UU., Canadá, Reino Unido, entre otros. Los intercambios promueven competencias en vela y remo, fortaleciendo la amistad y motivación personal y profesional de los cadetes.

2.7.3 Resultados

Los resultados logrados en el modelo de formación profesional, es decir, de las actividades prácticas, se miden a través de:

2.7.3.1 Desempeño del cadete

Los cadetes son evaluados regularmente por oficiales o profesores según una rúbrica establecida para medir su adquisición de competencias. Estas evaluaciones corresponden a:

- a) Evaluación de desempeño en los Puelches: los cadetes son evaluados al final de cada semestre por oficiales instructores usando una guía de actividades y una escala de nivel de logro. Esta evaluación se traduce en una nota que tiene una ponderación en la calificación militar del semestre, lo que permite valorar las aptitudes para el futuro desempeño como Oficial de Marina.
- b) Calificación Brigadieres de guardia: los cadetes de cuarto año, denominados brigadieres, tienen la responsabilidad de hacer cumplir el régimen diario de acuerdo a la planificación semanal de los cadetes. Para ello, tienen un rol de guardia en distintos puestos que van alternándose durante todo el año. Al término de cada una de sus guardias, son evaluados por el Oficial de Guardia de cadetes del día, cuya evaluación es reflejada en la Calificación Militar del Semestre de los Brigadieres.
- c) Calificación Semestral de los profesores: al término de cada semestre, todo el Cuerpo de cadetes es evaluado por los profesores asesores del área académica y física-deportiva de sus respectivos cursos y seleccionados. Esta evaluación contribuye a lograr el máximo de información acerca del desempeño de los calificados, desde el punto de vista militar, profesional, deportivo y personal; contribuyendo a la Calificación Militar Semestral, de acuerdo la Pauta de Evaluación establecida en la Orden Permanente Interna N°608 que “Fija pautas y procedimientos para la elaboración de calificación de Brigadieres y cadetes”.

2.7.3.2 Retroalimentación

Se efectúa una recopilación de información proveniente de los cadetes, instructores y egresados para evaluar la aplicabilidad y relevancia de la formación práctica. Esto es ejecutado por medios formales e informales; al término de los Puelches los oficiales que cumplieron el rol de instructores completan una encuesta de opinión, para obtener su percepción sobre la organización de la actividad y el desempeño general de los cadetes; así como también informalmente al término de la incorporación de cadetes en actividades operativas de la Armada, los oficiales involucrados informan sobre las competencias y desempeño demostrados por los cadetes, respecto a lo esperado; al igual que los cadetes informan a los Oficiales de División el resultado de la actividad desde sus propias motivaciones y expectativas. Dentro de la encuesta de satisfacción de los egresados, se le consulta sobre los modelos de formación profesional, militar y valórico, de forma tal de obtener su apreciación sobre si las herramientas y competencias adquiridas en su etapa formativa en esta Escuela, fueron las adecuadas y cuáles aspectos mejoraría.

2.7.4 Mejoras y ajustes realizados

Por medio del uso de los datos de desempeño y la retroalimentación, se han efectuado ajustes a las actividades prácticas, para asegurar que estas sean relevantes y efectivas ante los desafíos cambiantes del servicio naval y la sociedad. Dentro de ellos, desde el 2018 se pueden destacar en tres categorías significativas:

2.7.4.1 Cambio en Actividades profesionales

Se han implementado cambios estratégicos en algunas actividades profesionales en respuesta a deficiencias detectadas, especialmente en la actividad profesional de verano de los cadetes de 2do año, quienes hasta el año 2017 efectuaban una “Instrucción Básica de Combatiente y Supervivencia”, la cual desde el 2020 comenzó a ser efectuada por el Centro de Entrenamiento básico del Cuerpo de Infantería de Marina, pasando a denominarse “Curso de Fusileros” y desde

el 2021, incorporó aspectos para capacitar a los cadetes en tareas de seguridad interior con mayor profundidad.

2.7.4.2 Formación Naval

La asignatura de formación naval instaurada inicialmente en 2017 exclusivamente para los cadetes del escalafón ejecutivo e ingenieros navales, ha demostrado ser de tal relevancia y beneficio profesional que, a partir del 2022 se ha expandido para incluir a todos los escalafones. Esta decisión, informada tanto por encuestas formales como por retroalimentación informal de nuestros egresados, refleja nuestro compromiso con una educación naval integral y adaptativa.

2.7.4.3 Actividades Operativas de Oportunidad

El incremento en las actividades operativas de oportunidad es un testimonio de los resultados positivos y la alta motivación que estas experiencias inculcan en nuestros cadetes. Al proporcionar más oportunidades para participar en tareas reales, reforzamos la conexión entre la formación académica y la práctica.

2.8 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

2.8.1 Fortalezas

- Monitoreo continuo de los perfiles de ingreso y egreso: se han realizado ajustes y mejoras al plan de estudios, metodologías y a las actividades prácticas y de vinculación con el entorno, todo ello favoreciendo el Modelo Educativo.
- Retroalimentación permanente y directa: se logra con el medio profesional, del desempeño de los egresados y potencia las propuestas de actualización del perfil de egreso.
- Modelo profesional: ejecutado los 4 años de estudios, con una actividad principal por semestre, consolidando así un marco de aprendizaje práctico aplicado constante, asegurando que los cadetes apliquen de manera efectiva los aprendizajes adquiridos en aula.

2.8.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Cambios en el Teatro Operacional Naval: preparar a los futuros oficiales para nuevos desafíos como la guerra cibernética, la seguridad de la información y las operaciones no convencionales.
- Cambios en la sociedad: proporcionar una formación que les entregue a los cadetes las herramientas necesarias para afrontar los avances tecnológicos y cambios sociales que afectan la forma de comunicarnos y relacionarnos.

Posicionamiento		
X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

CRITERIO 3: ACCESO Y PROGRESIÓN DE LOS ESTUDIANTES

3.1 ACCESO Y ADMISIÓN

La Escuela Naval, dentro de su misión establece la selección de los cadetes que ingresan, por lo cual posee un riguroso proceso de admisión alineado con los altos estándares y exigencias de la formación naval. Este ingreso no solo considera la evaluación académica, como lo es usualmente en las Instituciones de Educación Superior, sino también busca identificar en los postulantes habilidades físicas, psicológicas y personales que son clave para la carrera naval. La selección se basa en el perfil de ingreso descrito en el criterio 2 y en un entendimiento profundo de que el éxito en la carrera del Oficial de Marina requiere un conjunto de competencias de diversa índole, que incluye las aptitudes físicas, fortaleza mental, disciplina y capacidad para enfrentar retos, atributos como la resiliencia, liderazgo y habilidades de comunicación, ya que nuestros titulados deben ser capaces de preparar y emplear medios humanos y materiales en los aspectos técnicos, administrativos, económicos y tácticos de la manera más eficiente posible.

Por ello, el proceso de admisión, posee un perfil integral, en el que se destaca la importancia del carácter, la ética y la disposición para adaptarse a los cambios que son propios de la carrera del Oficial de Marina.

3.1.1 Proceso de admisión

Este proceso que es difundido ampliamente, es la única forma de ingresar a la Escuela Naval, el cual se inicia con la publicación anual en la página web Institucional de las Bases del concurso de admisión, que incorpora los requisitos de admisión, los objetivos de las distintas etapas que deberán sortear los postulantes, además de las fechas y sedes en que se realizarán los distintos exámenes. Este concurso es publicado a comienzo de cada año por medio de campañas promocionales en medios masivos, redes sociales y página web de nuestra Escuela, con la finalidad de difundirlo ampliamente y que sea de conocimiento público, desarrollándose el proceso en tres etapas sucesivas:

3.1.1.1 Primera Etapa

Esta consiste en la inscripción, recepción y verificación de antecedentes personales y la cancelación del valor del derecho de postulación. Todo esto se realiza en línea a través del sitio admisión.esnaval.cl, en el que una vez completada la inscripción, el sistema les entrega a los postulantes su número y clave para acceder a la web. Durante toda esta etapa los postulantes tienen disponible en el sistema, al ingresar al sitio con su Rut y clave, toda la información relativa al concurso de admisión, temario de exámenes y material de estudio, entre otros.

3.1.1.2 Segunda Etapa

Una vez finalizada la etapa anterior, en las fechas y sedes a lo largo del país, se realizan de forma presencial los exámenes de conocimiento de: matemáticas, lenguaje, historia de Chile e inglés; además de una entrevista personal y una encuesta en línea.

Para efecto de determinar el orden de mérito de la etapa de preselección, los exámenes y entrevista personal tienen las siguientes ponderaciones:

-	Matemáticas	20 %
-	Lenguaje y Comunicación	10 %
-	Historia naval	05 %
-	Inglés	05 %
-	Entrevista Personal	40 %

De los puntajes obtenidos, se determina un orden de mérito general de postulación, los que son mandatorios para pasar a la siguiente etapa del proceso, siendo el 20% restante correspondiente a los resultados de las pruebas físicas de la Tercera Etapa.

3.1.1.3 Tercera Etapa

Una vez finalizado el punto anterior, se efectúa un orden de mérito de los postulantes de acuerdo a los resultados obtenidos en los exámenes de conocimiento y entrevista personal, luego de lo cual acceden a esta etapa todos aquellos postulantes que pasen a la condición de Preseleccionados, quienes son notificados oficialmente por medio del Departamento de Admisión. Todos los preseleccionados presentan posteriormente la totalidad de los exámenes médicos-dentales en los plazos definidos, para luego concurrir a las instalaciones de la Escuela a rendir presencialmente evaluaciones de capacidad física, psicológicas y médico-dentales.

Estos exámenes tienen como propósito evaluar si las condiciones de salud y de estado físico del postulante son compatibles con las exigidas en la reglamentación vigente para el ingreso y permanencia en la institución.

Luego de dar por finalizado esta etapa, a mediados del mes de diciembre de cada año, son publicados los resultados con los postulantes seleccionados para ingresar a primer año naval.

3.1.2 Acceso internacional (convenios internacionales)

La Escuela mantiene convenios coordinados a través del Estado Mayor General de la Armada con marinas extranjeras, por medio de los cuales cadetes extranjeros realizan pasantías o su formación completa como oficiales en nuestra Institución. Dichos cadetes no son seleccionados por nuestra Escuela, sino que por la Institución de su país de origen.

Durante el período 2018 - 2023 han sido parte de nuestro Plan de estudios cadetes extranjeros provenientes de EE.UU., Panamá, Honduras, El Salvador, Italia y Ecuador.

Tabla 2: fuerza efectiva (FE) del cuerpo de cadetes por años

AÑOS	F.E. NACIONALES	F.E. EXTRANJEROS	TOTAL	% EXTRANJEROS
2018	446	7	453	1,5%
2019	447	6	453	1,3%
2020	470	5	475	1,1%
2021	476	5	481	1,0%
2022	437	7	444	1,6%
2023	416	9	425	2,1%

Fuente: Cuadro Estadístico de cadetes

3.1.3 Resultados del proceso de admisión

El proceso de admisión a la Escuela Naval es riguroso, en respuesta a los requerimientos de la Armada de Chile, que demanda una serie de aptitudes de entrada para lograr el perfil de egreso durante la realización del Proyecto Educativo. Al ser el proceso de ingreso tan determinante para la formación que es un proceso misional para la Institución, este está diseñado para seleccionar a los candidatos más aptos para la formación naval que cumplen con el perfil de ingreso, exigencia para el cumplimiento del perfil de egreso.

La admisión a la Escuela es publicada, conformándose como un proceso estructurado y transparente; siendo ampliamente difundido en cuanto a los requisitos y etapas de selección. Durante los dos últimos

años, el proceso de admisión ha atraído a un gran número de postulantes. Estas cifras no solo reflejan el interés por el programa de formación, sino también por el enfoque en mantener un alto estándar de admisión. A continuación, se detallan los postulantes, es decir, quienes se presentaron a rendir los exámenes de admisión en la primera etapa, diferenciados por sexo.

Tabla 3: número de postulantes por campaña de admisión

CAMPAÑA ADMISIÓN	TOTAL POSTULANTES	HOMBRE		MUJER	
2018	1550	71%	1104	29%	446
2019	1585	73%	1152	27%	433
2020	1601	73%	1163	27%	438
2021	2043	73%	1486	27%	557
2022	1520	75%	1146	25%	374
2023	1282	73%	936	27%	346
2024	1441	74%	1073	26%	368

Fuente: Departamento de Admisión y Difusión

3.1.4 Ajustes al proceso de admisión

Los resultados y ajustes realizados al proceso de admisión, han sido fruto de una revisión continua y un esfuerzo por mantener la excelencia y equidad. Se han optimizado los procedimientos de evaluación para garantizar un juicio de las capacidades de los postulantes, que responde al perfil de ingreso. Para ello, las últimas actualizaciones corresponden a:

Perfil de ingreso: durante el año 2021, en un trabajo realizado con la Dirección del Personal de la Armada, la Dirección de Educación de la Armada y la Escuela Naval, se actualizaron los criterios de selección, en respuesta a la necesaria adaptación a las nuevas demandas de la formación naval.

Entrevista personal: previo a la fase en que se realiza la entrevista personal, los postulantes deben completar una autobiografía, que permite preparar la entrevista a los evaluadores. Por ello, es que, en concordancia con los ajustes al perfil de ingreso, el año 2021 fue actualizada la Autobiografía, lo que ha facilitado la detección de cualidades alineadas con el perfil esperado y la evaluación psicológica efectuada en el último proceso de admisión.

Ponderaciones de las etapas: a contar del año 2019 se modificó la ponderación en las distintas etapas de evaluación para equilibrar de manera justa la importancia de cada aspecto considerado, asegurando un proceso de selección más integral y representativo del mérito individual.

3.2 SISTEMAS DE APOYO A LA PROGRESIÓN

3.2.1 Periodo de Reclutas y Campaña Náutica

Una vez que son admitidos, los cadetes enfrentan una primera etapa de su formación denominado “Periodo de Recluta”. Este proceso, permite una transformación gradual de una persona civil a un cadete naval, y a su vez, la necesaria adaptación al régimen de la Escuela y al conocimiento general de la vida castrense. Los postulantes seleccionados que ingresan a este periodo, se nombran “reclutas”, cuya denominación es empleada hasta que rindan satisfactoriamente una evaluación interna que lo acredita como cadete Naval, evaluación llamada “Revista de Reclutas”.

Este periodo de adoctrinamiento está conformado por diversos subprocesos formativos, los que, en suma, desarrollan en el recluta las capacidades, destrezas y actitudes para desenvolverse como Cadete Naval, luego de su revista de reclutas.

Dentro de esta fase, además se desarrolla en la Isla Quiriquina, ubicada en la ciudad de Talcahuano, una “Campaña Náutica”, que da inicio a la transición a la vida naval de la manera profesional más atractiva posible, permitiendo a los reclutas tomar contacto con el mar y reforzar la determinación de ingreso a la Escuela Naval.

Al término de este periodo de 8 semanas de duración, los resultados proyectados son:

- Generar en los reclutas un sentido de pertenencia inicial por la Armada de Chile y por la Escuela Naval.
- Generar una motivación en los Reclutas por mantenerse en la Escuela.
- Ofrecer un proyecto de vida que sea atractivo
- Adaptación a la vida naval y militar.
- Subordinación con respeto, honestidad y lealtad.
- Valorización del sentido patrio y del amor familiar.
- Valorización de las virtudes cardinales y del estilo naval.
- Valorización del sentido del orden, presentación, aseo personal y de las buenas costumbres.

En este periodo, los reclutas pasan por un proceso de radicales cambios, transitando de la vida civil a la vida naval, suponiendo la primera instancia de inmersión y aproximación a la realidad que enfrentarán a lo largo de su carrera. A pesar de ello, la tasa de retención es alta y de similar comportamiento, sin embargo, durante los años 2020 y 2021 presentó una baja en las estadísticas, debido a que durante ambos periodos no se ejecutaron actividades de gran relevancia, debido a la situación país; el 2020 no se realizó la Campaña Náutica y el 2021 por la pandemia causada por el COVID-19, en que los reclutas por encontrarse en un régimen de internado de 8 semanas y sumado a las restricciones sanitarias, no podían ser visitados por sus familiares y amigos, comunicándose solo de forma remota. Lo anterior, fue en desmedro del logro de los resultados esperados al término del periodo de reclutas. Una vez disminuidas las restricciones sanitarias, durante el año 2022, se retomaron las visitas de forma regular y la Campaña Náutica se realizó completamente en la Isla Quiriquina; lo anterior permitió confirmar la importancia en la ejecución de estas tareas como parte fundamental del periodo de reclutas y la adaptación al régimen de la Escuela Naval, lo que fue confirmado con los resultados de retención durante el Periodo de reclutas los años posteriores.

Tabla 4: retiros por cohortes durante el periodo de reclutas

AÑO	INGRESOS	CANTIDAD	% RETIROS
2018	143	8	5,6%
2019	134	6	4,5%
2020	135	14	10,4%
2021	136	17	12,5%
2022	109	10	9,2%
2023	136	6	4,4%

Fuente: anuario de indicadores de gestión

3.2.2 Nivelación

Para el Cuerpo de cadetes existen dos tipos de nivelación, directamente relacionadas con los modelos de formación que cuentan con clases lectivas: el modelo académico y el modelo físico-deportivo. Estas nivelaciones, permiten apoyar a los cadetes en mejorar su rendimiento académico y físico, además de estimular el espíritu de superación.

3.2.2.1 Implementación

Los cadetes que ingresan a Nivelación, son aquellos que no logran los resultados mínimos esperados en las áreas académicas y físicas, de acuerdo a lo estipulado en el Manual del Cadete y las Órdenes Permanentes Internas de la Escuela. Esta nivelación les permite trabajar sus áreas deficientes, para lo cual se establecen horarios definidos para la realización de esta actividad, siendo de asistencia obligatoria para los cadetes descendidos. Este sistema de nivelación, funciona como una alerta temprana para apoyar a quienes tienen un menor rendimiento y puedan lograr los resultados de aprobación al término de cada semestre.

3.2.2.2 Resultados y ajustes

En promedio los cadetes que se encuentran en nivelación académica, denominados como en condición “No académico” al cierre mensual de notas, superan su condición al mes siguiente a excepción de aquellos que tienen 3 asignaturas con un promedio deficiente, quienes superan la condición al término del semestre durante el periodo de exámenes. Esto ha llevado a que el horario de estudio obligatorio extraordinario cambie su horario, de los sábados por la tarde a los domingos por la mañana y la incorporación de asistencia obligatoria a las clases de tutoría/consultoría de las asignaturas deficientes, con lo que se ha logrado que menor cantidad de cadetes se enfrenten al término del semestre con más de 3 materias altamente descendidas.

Los cadetes que se encuentran en nivelación física, por no lograr los resultados mínimos durante las evaluaciones de la Ficha de Capacidad Física (FCF) al término de cada semestre, superan su condición en gran medida durante las 3 evaluaciones efectuadas en el periodo de nivelación, previo al control semestral, sin embargo, en los últimos años, la ficha de atletismo ha presentado una mayor tasa de reprobación inicial, lo que ha llevado a la realización de mejoras a las clases lectivas del área física y a un ajuste en las marcas de la FCF de las cadetes femeninas, lo que fue implementado en el primer semestre del año 2023 como resultado de un acabado estudio realizado por la Unidad de Coordinación de Educación Física (UCEF) sobre la tabla de evaluación y los resultados logrados por los cadetes entre los 2009 y 2022.

3.2.3 Estímulos

Dentro de los medios de apoyo a la progresión, la Escuela otorga estímulos estudiantiles a quienes obtienen resultados destacados en las distintas áreas de formación, que incluyen incentivos que van desde mayor cantidad de horas libres fuera de la Escuela, es decir, horario de Franco, el uso de distinciones internas, hasta viajes internacionales en representación de la Institución; recompensando así el desempeño y compromiso de los cadetes. Estos estímulos se encuentran establecidos en el Manual del cadete, donde se indican los requisitos para obtenerlos.

Este tipo de estímulos, especialmente los que involucran viajes al extranjero³, son oportunidades en las cuales los cadetes representan a la Escuela Naval en eventos académicos, deportivos y militares, siendo instancias que fomentan el desarrollo de habilidades y la exposición a experiencias enriquecedoras que complementan su formación integral.

³ CONSIDERANDO LOS AÑOS 2018 AL 2023, EN PROMEDIO EL 4,5% DEL TOTAL DE CADETES PARTICIPA EN ACTIVIDADES O INTERCAMBIOS EN EL EXTRANJERO (NO CONSIDERA AÑO 2020). FUENTE: DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN.

3.2.4 Servicios estudiantiles

En el ámbito de los servicios, la Escuela, a través de las políticas incluidas en su Proyecto Educativo, ha definido su preocupación central por situar el proceso educacional en el alumno y sus necesidades. Bajo este concepto, se encuentran establecidas una serie de instancias, reguladas por directivas internas, que velan por satisfacer los requerimientos académicos y personales de los cadetes, lo que apoya integralmente el desarrollo de los cadetes, estimulándolos a lograr mejores rendimientos.

3.2.4.1 Seleccionados

Si bien el área físico-deportiva es parte de la formación la que cuenta con clases lectivas y evaluaciones; los cadetes tienen la oportunidad de formar parte de uno de los 14 seleccionados deportivos y representar a la Escuela en variadas competencias nacionales e internacionales.

3.2.4.2 Talleres de manejo emocional y SENDA

Durante el periodo de reclutas, los cadetes participan en su totalidad en dos talleres, que buscan contribuir a sus herramientas emocionales y educar sobre las consecuencias del consumo excesivo de alcohol y drogas.

3.2.4.3 Sanidad naval

A través de la enfermería dependiente del Departamento de Sanidad, los cadetes cuentan con acceso a servicios médicos de distintos niveles, psicológicos y odontológicos entre otros por medio del Sistema de Salud Naval de la Armada. Destacando la existencia de profesionales al interior de la Escuela como médicos, psicólogos, nutricionistas, enfermeros y odontólogos.

3.2.4.4 Alimentación, peluquería y lavandería

A través del Departamento Abastecimiento se cuenta con servicios de alimentación, apoyados por profesionales del área de nutrición que orientan un régimen alimenticio de acuerdo a las actividades y sus consecuentes calorías gastadas y en forma diferenciada para hombres y mujeres. También ofrecemos servicios de peluquería, sastrería, depilación y lavandería permanente, para que los cadetes puedan sobrellevar de mejor manera el régimen de internado.

3.2.4.5 Bienestar

Los cadetes cuentan con servicios orientados a dar bienestar al cuerpo de cadetes, como los casinos con áreas de descanso y recreación, complejo deportivo con una completa infraestructura para el desarrollo de diversos deportes, entrepuentes dedicados al descanso diferenciados por el año que se encuentra el cadete.

3.2.4.6 Conectividad e información estudiantil

Se mantiene una plataforma llamada Portal Cadete, herramienta que permite a los estudiantes visualizar el rendimiento académico, resultados de las pruebas físicas semestrales, avance en su nivelación física, solicitud de certificados en línea y la comunicación directa a través de mensajes y noticias para los usuarios. A su vez, se cuenta con la plataforma Moodle, que apoya al estudiante en las distintas asignaturas de su Malla Curricular, y le permite descargar material de apoyo y mantener una comunicación en línea con sus docentes. También existe una Plataforma Integrada de Bibliotecas de la Armada (PIBA), que permite consultar el catálogo completo de todas las bibliotecas de la Marina, permitiendo acceder no solo a los recursos de información y bibliográficos que pone a disposición la Escuela, sino de todas las bibliotecas de la Institución. Además, se cuenta con red wi-fi al interior de la Escuela, lo que facilita a los cadetes acceder a recursos de aprendizaje en línea y mantenerse en contacto con sus profesores.

3.2.5 Ajustes y mejoras

El compromiso de la Escuela con la excelencia se evidencia, en lo referido a los servicios estudiantiles que proporciona que propician el bienestar y desarrollo integral de los cadetes; los que ha tenido importantes ajustes y mejoras desde el último proceso de acreditación, de la cuales se destacan:

3.2.5.1 Taller de manejo emocional

Este taller fue implementado con los cadetes que ingresaron el 2024, durante su periodo de reclutas. Este busca entregar herramientas emocionales y psicosociales para afrontar las dificultades a las que se enfrentarán como cadetes y luego de su titulación como Oficiales de Marina. Proceso en el que deberán ser capaces de sobrellevar el cansancio, el desgaste propio de las actividades diarias y operaciones militares, transbordos, además de dificultades personales, que en el servicio como oficiales pondrán a prueba su salud mental y fortaleza para enfrentar situaciones adversas. Por lo cual, por medio de este taller se busca mejorar los niveles de adaptabilidad, resiliencia, manejo del estrés, autocuidado y otorgar información respecto a las redes de apoyo que pueden acudir.

3.2.5.2 Taller de soporte psicológico

Con apoyo del Centro de Liderazgo de la Armada, se realizó este taller al Curso de Brigadieres, con el propósito de entregar herramientas sobre cómo detectar y apoyar a las personas que se encuentren con estados anímicos negativos y que requieran ayuda, además de proporcionar técnicas para incentivar el autocuidado emocional y ser capaces de dirigir efectivamente a un grupo de personas.

3.2.5.3 Servicios de sanidad naval

Una vez disminuidas las restricciones sanitarias por la pandemia y, en busca de enriquecer los apoyos disponibles para el Cuerpo de cadetes, se expandieron los servicios de kinesiología, apoyados por estudiantes en práctica de la Universidad de Playa Ancha, lo que ha contribuido a una mejora en la atención y recuperación física de los cadetes, además de apoyar la formación profesional de alumnos de otra Institución de Educación Superior, con el empleo de nuestras instalaciones y pacientes. Además, durante el año 2022 se renovó y aumentó el material de kinesiología y las instalaciones para su uso, estando actualmente en una sala más amplia y de fácil acceso.

3.2.5.4 Conectividad

En respuesta a las necesidades surgidas durante la pandemia de COVID-19, la infraestructura de conectividad ha experimentado una gran transformación, con la implementación de un servicio wi-fi de alta calidad en toda la Escuela, especialmente en salas de clases y sectores de estudio, lo que ha garantizado que los cadetes y docentes tengan los medios necesarios para una comunicación efectiva y el acceso a recursos educativos en línea. Permitiendo, además, efectuar clases híbridas cuando es requerido por oficiales en servicio activo, que debido a sus funciones son desplegados en actividades propias de la Armada a otras zonas del país.

3.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

En el Reglamento de Estudios se explicita un tiempo máximo de permanencia del cadete en el programa (seis años) pudiendo repetir curso en dos oportunidades no pudiendo ser estas consecutivas.

La concepción formativa del Plan de Estudios, le permite al cadete ir formándose en el ejercicio del mando y el liderazgo, a través de tareas específicas que van adquiriendo en relación a su antigüedad.

El desarrollo estudiantil de los cadetes está normado por el Reglamento de Estudios de la Escuela Naval y se recoge en el Manual del Cadete, documento que es conocido por todos los alumnos del establecimiento. En este sentido, la progresión de los cadetes se encuentra delimitada por el desarrollo del Plan de Estudios y el cumplimiento de las actividades curriculares planificadas y las normas que cautelan la calidad de su proceso.

En concordancia con nuestro Proyecto Educativo, es que se efectúa un seguimiento y evaluación integral del rendimiento de los cadetes aplicándolo a todos los denominados modelos de formación. La plataforma principal para efectuar el seguimiento del desempeño de los cadetes, es el “Sistema de Información de Gestión Académica” (SIGA). Esta herramienta que contiene una serie de perfiles de usuario, se encuentra la información en tiempo real de todo el desempeño histórico del Cuerpo de cadetes.

3.3.1 Modelo académico

La Unidad de Aseguramiento de la calidad supervisa el progreso de los cadetes y mejora la comunicación con el profesorado. Se utiliza el "Parte Mensual de notas" para intervenir rápidamente en casos de bajo rendimiento. Cada curso tiene un Profesor Asesor que ofrece informes mensuales con recomendaciones para mejorar el desempeño de los cadetes con problema.

En el caso de que más del 30% del curso tiene un bajo desempeño en una evaluación, el Profesor de la asignatura hace un informe con acciones sugeridas para abordar las deficiencias. Este informe es respaldado y supervisado por el Jefe de Actividades Académicas, la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y los Oficiales de División para ayudar a los cadetes con bajo rendimiento.

3.3.2 Modelo físico-deportivo

El seguimiento y progresión en el área físico-deportiva está a cargo de la Unidad de Coordinación de Educación Física. Al comienzo de cada año se realiza una evaluación diagnóstica a los cadetes de primer año (en su etapa de reclutas), mediante una Ficha de Capacidad Física, igual a la que enfrentarán al término de cada semestre; lo cual orienta el entrenamiento centrándolo en las áreas más descendidas para garantizar que los cadetes superen la evaluación al final del semestre. La Unidad también gestiona estadísticas detalladas para implementar acciones correctivas a tiempo y la comunicación con los docentes, asegurando la preparación óptima para los controles semestrales.

3.3.3 Modelo valórico, militar-naval, cultural y profesional

La formación valórica y militar-naval son componentes centrales y distintivos de la educación en la Escuela Naval, siendo ambos realizados transversalmente a todas las actividades de los cadetes, al ser manifestados en ceremonias, entrenamientos, y la vida cotidiana, donde los cadetes deben reflejar los valores necesarios para su carrera como Oficiales de Marina. La vigilancia y evaluación de estos aspectos son permanentes y estrechamente supervisados por los Oficiales de División, dedicados exclusivamente a guiar el desarrollo integral de los cadetes, contando también con la asistencia de un capellán naval y apoyo del capellán evangélico de la Armada para promover la vida espiritual, las virtudes teologales y el servicio.

Por otra parte, culturalmente, los cadetes exhiben su aprendizaje a través de presentaciones coordinadas por sus círculos culturales, con oficiales y profesores supervisando su progreso.

El desempeño de los cadetes en estos aspectos es íntegramente evaluado en su “Calificación Militar”, en la cual semestralmente se considera un perfil completo que involucra: mando, interés profesional, personalidad y madurez, responsabilidad, espíritu militar, cooperación, consulta, aptitud física y tenida, orden y aseo.

3.3.4 Ajustes y mejoras

En respuesta a los resultados del seguimiento y evaluación del rendimiento de los cadetes, manteniendo la autorregulación y mejoramiento continuo, durante los últimos 6 años hemos implementado las siguientes estrategias significativas:

- a) Se estableció un sistema de informes mensuales por parte de los profesores asesores de curso, de acuerdo a la información proporcionada por la U.A.C., con el listado de los cadetes más descendidos y con promedios rojos. Este informe se implementó a comienzos del 2023 y ha proporcionado información detallada sobre el desempeño general de cada curso, las apreciaciones personales y recomendaciones específicas para cada estudiante, que se ha traducido en un seguimiento que permite tomar medidas oportunas y de acuerdo a las necesidades de cada cadete para que logre al término de cada asignatura las competencias esperadas para su aprobación.
- b) Se realizó un cambio estratégico en la ubicación de las oficinas de los encargados del aseguramiento de la calidad, tanto académica como física, situándolas ahora en el mismo piso, optimizando los tiempos de coordinación y la eficiencia en el monitoreo del rendimiento de los cadetes.
- c) El año 2022, se efectuó una actualización a los acápites y ponderaciones que evaluaban los distintos estamentos involucrados en el proceso de la Calificación Militar de los cadetes, quienes corresponden a los Oficiales de División y Profesores Asesores. La implementación de este ajuste ha permitido capturar de forma más efectiva el rendimiento y cualidades de los cadetes, asegurando que las evaluaciones sean un fiel reflejo de las competencias y conductas.

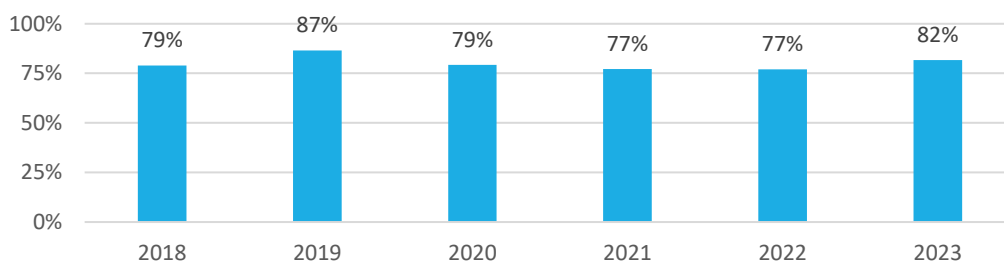
3.4 EFECTIVIDAD DEL PROCESO FORMATIVO

La efectividad del proceso formativo se analiza mediante indicadores clave que reflejan el éxito y el progreso de los cadetes. La tasa de aprobación indica la calidad y la adecuación de la enseñanza, mientras que la tasa de retención y el tiempo de titulación revelan cuán bien se está apoyando a los cadetes a lo largo de su trayectoria formativa. La titulación oportuna es crucial, ya que refleja la eficacia en guiar a los cadetes hacia la conclusión exitosa de sus programas en el tiempo previsto, siendo todos ellos evidencias del nivel de cumplimiento de la Escuela con la formación de los futuros Oficiales de Marina.

3.4.1 Tasas de retención

Los motivos de retiro pueden ser de carácter no voluntario o voluntario. Los no voluntarios, son resueltos por el señor Director y el Consejo de Educación siendo las causas el mal rendimiento académico, disciplinarias, deportivos, calificación militar y de salud. Mientras que los voluntarios, se producen por razones vocacionales e inadaptación al régimen de la Escuela.

Gráfico 3: tasa de retención alumnos primer año por cohorte entre 2018 y 2023

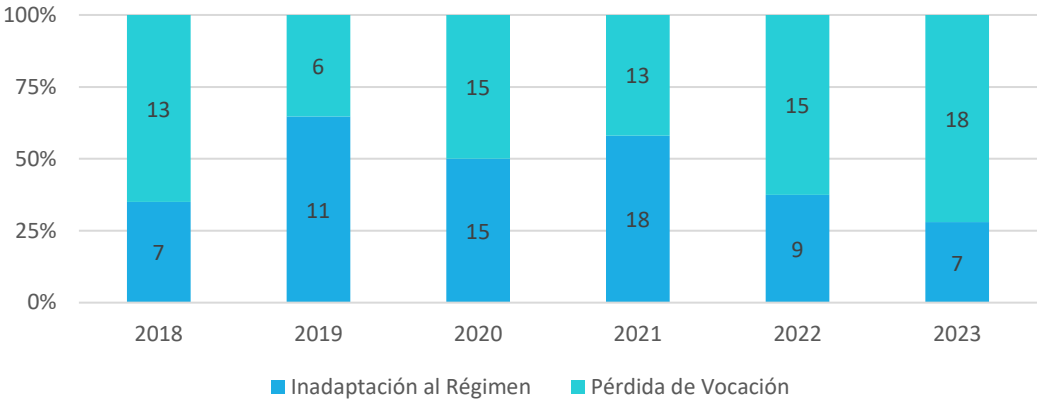


Fuente: División de Gestión de la Calidad

En este punto, se debe destacar que la formación naval corresponde a una profesión, eminentemente, vocacional y que además se desarrolla en carácter de internado, características particularmente diferenciadoras respecto a la educación tradicional; por lo que factores externos afectan en la retención de nuestros cadetes. Sin embargo, se mantiene una tasa de retención por sobre el 77% en los últimos 6 años, lo que responde al trabajo y medidas implementadas de apoyo estudiantil, entorno de aprendizaje, accesibilidad financiera y las condiciones de vida en la experiencia del internado.

A pesar de ello, si bien se evidenció una tendencia entre los años 2018 y 2023, el año 2019 se registró un aumento en la retención. Al analizar en detalle las causas de retiro, se pudo comprobar que ese año en particular disminuyeron los retiros voluntarios debido a la pérdida de vocación, coincidente con los acontecimientos a nivel nacional ocurridos desde el 18 de octubre del año indagado, lo que refleja lo relevante que es para nuestra Escuela el acontecer externo.

Gráfico 4: motivos de los retiros voluntarios en alumnos de primer año entre las cohortes 2018-2023



Fuente: División de Gestión de la Calidad

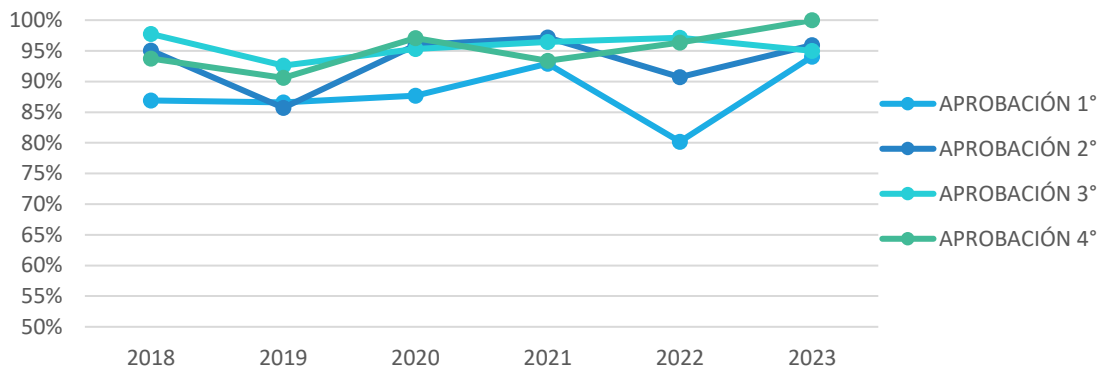
3.4.2 Tasa de aprobación

La mejora continua del proceso educativo, se manifiesta en la tasa de aprobación, la que considera el cumplimiento de los 6 modelos de formación, es decir, lo académico, físico-deportivo, militar-naval, profesional, valórico y cultural.

La tasa de aprobación muestra una tendencia general a la mejora en el tiempo, a pesar de la caída notable en 2022 para el primer año, la que se recupera en el año 2023, lo que evidencia la capacidad de adaptación y contribución a mejorar la aprobación con el seguimiento implementado el 2023, descrito en el punto 3.4 letra a) que contribuyó al mejor rendimiento además en segundo y cuarto año. Por otra parte, en segundo y tercer año, la tasa de aprobación se mantiene por encima del 90%, demostrando la efectividad del seguimiento y apoyo a la progresión.

En promedio la tasa de aprobación se mantiene sobre un 80%, en todos los cursos, lo que es testimonio del éxito de las estrategias pedagógicas y de apoyo estudiantil que hemos perfeccionado y adaptado en el tiempo, así como también la dedicación y el compromiso de nuestros cadetes con su aprendizaje.

Gráfico 5: tasa de aprobación por curso, periodo 2018 - 2023



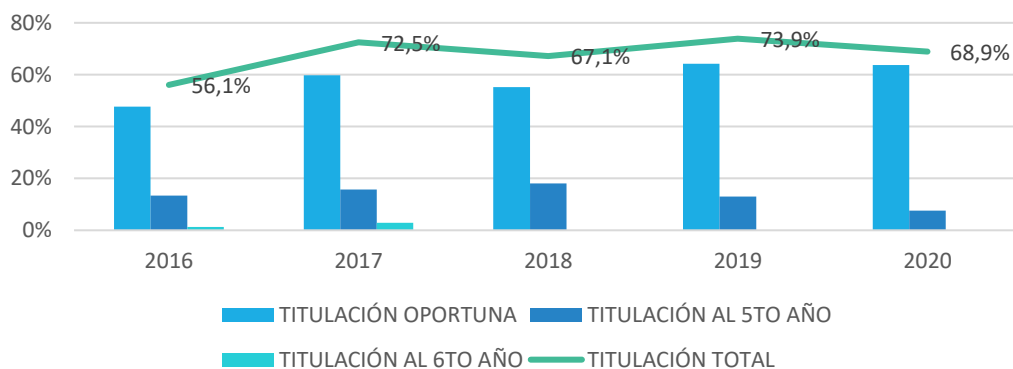
Fuente: División de Gestión de la Calidad

3.4.3 Tiempo de permanencia y titulación oportuna

En cuanto a las tasas de titulación, la Escuela dispone de acciones específicas para apoyar el desarrollo de las condiciones de entrada de los alumnos durante toda su formación. En este aspecto hay que mencionar, el periodo de recluta, los cursos de reforzamiento físico-deportivo y en el área académica el propedéutico de matemáticas y lenguaje que se realizan a los cadetes de primer año, que les entrega herramientas para superar las debilidades al ingreso. De igual forma para todos los cadetes existen reforzamientos sistemáticos y obligatorios. En el caso de las capacidades físicas-deportivas, los estándares exigidos se cautelan mediante programas especiales de nivelación obligatoria.

Destaca que la función de los Oficiales de División del cuerpo de cadetes es clave, ya que permanentemente está monitoreando su desempeño en todos los modelos de formación, brindándoles el apoyo necesario para sobrellevar la formación naval.

Gráfico 6: tasas de titulación por cohortes



Fuente: División de Gestión de la calidad

La efectividad de los sistemas de apoyo a los cadetes y su sistematización, han permitido mantener e incluso aumentar la tasa de titulación oportuna, es decir, en 4 años de estudios, en la que se observa un incremento en las cohortes, alcanzando a un promedio del 58%. Lo anterior, es confirmado además con la tasa de titulación total, con tendencia ascendente en el porcentaje de cadetes graduados.

Por otra parte, al evaluar los resultados de duración real y duración en exceso de las instituciones del subsistema IP⁴, en donde entre los años 2018-2022 hay una duración en promedio en exceso de 2,35 semestres, en la Escuela Naval es mucho menor con un 0,34 en el mismo periodo. Lo que confirma la efectiva aplicación de los procesos de apoyo a la formación de los cadetes.

Tabla 5: duración real y duración en exceso

INSTITUCIÓN	TIEMPO	2019	2020	2021	2022
ESCUELA NAVAL	FORMAL	8	8	8	8
	REAL	8,32	8,41	8,35	8,26
	EN EXCESO	0,32	0,41	0,35	0,26
PROMEDIO EDUCACIÓN IP	FORMAL	8,1	8,1	8,1	8,1
	REAL	10,5	10,2	10,6	10,5
	EN EXCESO	2,4	2,1	2,5	2,4

Fuente: División de Gestión de la calidad

La consistencia de los resultados logrados, no solo demuestra la efectividad de los sistemas de apoyo y recursos dedicados a la formación profesional, sino que también refleja la dedicación y esfuerzo de los cadetes, lo que ratifica la efectividad del proceso de admisión que se realiza para seleccionar a los postulantes, función misional que se cumple en conjunto con la formación de los futuros oficiales.

3.5 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

3.5.1 Fortalezas

- Claridad, transparencia y objetividad del proceso de admisión a la Escuela Naval: el proceso se ha ido ajustando respecto a nuevos protocolos y menos subjetividades, manteniendo los requerimientos institucionales y adecuándose a la situación país, como lo fue durante la Pandemia entre los años 2020-2021.
- Plataforma digital S.I.G.A. (Sistema de Información de Gestión Académica): permite apoyar integralmente la formación de los cadetes, otorgando información permanente para el seguimiento continuo de la progresión de los alumnos en todos los aspectos de su formación.
- Estructuración de las actividades: las actividades de los cadetes con su respectivo seguimiento, permite evidenciar a los cadetes más descendidos en todas las áreas, lo que facilita el apoyo preventivo para que logren superar sus deficiencias.

3.5.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Incorporación de herramientas tecnológicas: adoptar estrategias metodológicas que involucren plataformas que permitan unir diferentes fuentes de datos, para apoyar el proceso de seguimiento y monitoreo personalizado de la experiencia formativa en la Escuela.

Posicionamiento		
		X
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

4 SIES 2023, DURACIÓN REAL Y SOBREDURACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR GENERACIÓN TITULADOS 2018-2023.

CRITERIO 4: EMPLEABILIDAD

Al titularse de la Escuela Naval, los cadetes obtienen el título profesional de Oficial de Marina y al ser contratados por la Armada de Chile reciben el nombramiento por el Estado de Chile, en el grado militar de Guardiamarina (primer grado jerárquico de Oficiales de la Armada de Chile) con una mención o especialización según el escalafón que hayan realizado durante sus estudios: ejecutivo e ingeniero naval, infantería de marina, abastecimiento o litoral. Teniendo la posibilidad de seguir ascendiendo en la jerarquía naval, hasta alcanzar el grado de almirante, vicealmirante, contralmirante, en sus respectivos escalafones. Asimismo, los oficiales pueden acceder a cursos de perfeccionamiento, postgrados y diplomados, tanto en Chile como en el extranjero, para ampliar sus conocimientos y capacidades.

Luego de su titulación de la Escuela y habiendo sido contratados por la Armada de Chile, se les destina a los oficiales a diversas unidades y reparticiones a lo largo del país, donde tienen la oportunidad de desempeñarse en diversas áreas y funciones, tales como operaciones navales, seguridad y defensa, logística, administración, educación, investigación, cooperación internacional, entre otras. Además, los Oficiales de la Armada reciben una remuneración acorde a su grado y responsabilidad. Paralelamente, reciben entrenamiento y educación adicional para asegurar que sus habilidades y conocimientos estén actualizados con las necesidades de la Armada.

Los ascensos se rigen por reglamentos que establecen los requisitos necesarios para cada grado, asegurando así que los oficiales cumplan con los estándares exigidos antes de avanzar a la siguiente etapa de su desempeño profesional.

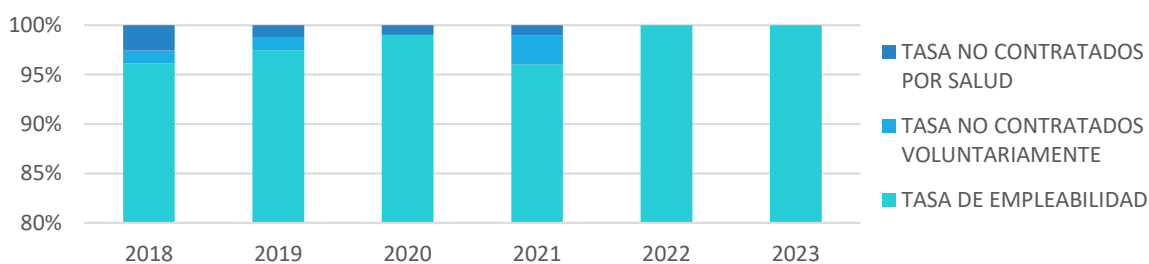
Al acercarse el término de su carrera, los oficiales pasan por un proceso de retiro que es marcado por ceremonias, reconocimientos a su servicio y acompañamiento para la inserción al mercado laboral civil.

4.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN

La empleabilidad de los cadetes al titularse de la Escuela Naval es tendiente al 100%, ya que si bien los cadetes reciben su título profesional esto no necesariamente conlleva a ser contratados, debido a que existe una serie de requisitos diferenciadores en el área de la salud, para optar al nombramiento como Oficiales de la Armada, que se encuentra regido por el “Reglamento de requisitos psicofísicos de ingreso y permanencia en la Armada”, por lo que puede darse que a su titulación un cadete no se emplee por motivos voluntarios o por el no cumplimiento de requisitos para ello.

Al término del cuarto y último año en nuestra Escuela, y al haber aprobado todo el proceso formativo, es decir, los 6 modelos de formación consistentes en académico, físico-deportivo, valórico, cultural, militar-naval y profesional, los cadetes reciben su título profesional de Oficial de Marina, pero luego de ello, por causales voluntarias o no, es posible que no reciban su nombramiento, es decir, no son contratados por la Armada de Chile.

Gráfico 7: tasa de empleabilidad



Fuente: División Gestión de la calidad

El principal motivo de no contratación, se debe a causales de salud, razón por la cual, durante el desarrollo de segundo y cuarto año se realizan exámenes médicos, dentales y psicológicos a los cadetes. Lo anterior, conlleva a que un número menor, al aprobar los 4 años de estudios no sea contratado por no cumplir los requisitos de ingreso a la planta de oficiales.

Por otra parte, debido a que la Armada posee plazas en forma piramidal dentro de su jerarquía, es altamente relevante la tasa de aprobación y titulación que tiene la Escuela, ya que se debe dar respuesta a los requerimientos del medio empleador, en cantidad y calidad, en concordancia con las necesidades de la marina, se debe, con mayor razón, mantener un nivel de excelencia en el proceso formativo y contar con los medios necesarios para el apoyo y seguimiento del desempeño de nuestros cadetes.

4.2 SEGUIMIENTO DE LOS TITULADOS

No obstante, las características especiales de la empleabilidad de los titulados de la Escuela, por el hecho de pertenecer ésta a la estructura de la Armada de Chile, el seguimiento de su desempeño profesional constituye una preocupación permanente con miras al mejoramiento continuo de nuestros procesos y resultados formativos.

Los mecanismos de seguimiento del quehacer académico-profesional son materializados por medio de encuestas y evaluaciones a los guardiamarinas en el Buque Escuela “Esmeralda” y oficiales subalternos que se encuentran en sus primeras destinaciones o unidades a lo largo del país. El objetivo es conocer la percepción del empleador y los titulados, sobre la calidad de la formación entregada, la satisfacción con la carrera, las dificultades y oportunidades que enfrentan, y las necesidades de actualización.

4.2.1 Satisfacción del empleador

Una vez titulados y nombrados como Oficiales de Marina, nuestros cadetes con el grado militar de guardiamarinas, son destinados a la Academia Politécnica Naval donde realizan el curso de aplicación de guardiamarinas y posteriormente realizan, en el Buque Escuela “Esmeralda”, su crucero de instrucción. Durante todo ese año tienen oficiales que se desempeñan como instructores, quienes guían y monitorean su desempeño.

Luego de terminado el año de guardiamarinas, los oficiales ascienden al grado de Subteniente y son destinados a unidades y reparticiones a lo largo del país. Para garantizar una educación de calidad alineada con las necesidades del mercado laboral futuro, se lleva a cabo una encuesta de satisfacción dirigida a oficiales que tienen a su cargo subtenientes. Esta encuesta no solo valida la pertinencia de la formación, sino que también confirma el cumplimiento del perfil de egreso. Los oficiales encuestados evalúan el desempeño profesional diario de los egresados en sus primeros destinos, donde ejercen roles de liderazgo, mando y participan en las áreas operativas específicas de su rango militar.

Esta encuesta permite medir el desempeño en cuatro dimensiones: Oficial de Marina, Oficial de División, Oficial de Cargo y ámbito operativo, la cual además se aplica de acuerdo al escalafón al que pertenecen los subtenientes.

Tabla 6: satisfacción global de los mandos de oficiales en el grado de Subteniente

ESCALAFÓN / PROMOCIONES	2017-2018	2018-2019	2019- 2020	2020-2021
Ejecutivo	82%	86%	82%	83%
Infantería de Marina	95%	92%	N/E	92%
Litoral	81%	80%	76%	72%
Abastecimiento	87%	83%	80%	87%

Fuente: División Gestión de la calidad

Los últimos resultados confirman el cumplimiento mínimo de satisfacción proyectado, consistente en un 70%. A pesar de ello, hubo una disminución en las promociones 2019-2020, lo que al analizar en detalle se debe a una menor evaluación en el acápite de ámbito operativo, ante ello, se debe considerar que los oficiales debieron realizar tareas en el marco de la pandemia y Estados de Excepción Constitucional (EEC) que no eran parte principal de su formación, lo que se tradujo en la necesidad de efectuar cambios en aspectos profesionales en la formación de los cadetes. Esto conllevó a la implementación del Curso de Fusilero a todos los cadetes del área ejecutivo, abastecimiento y litoral, para entregarles aún más herramientas para su futuro desempeño en actividades de seguridad y orden público, como fuera indicado en el criterio 2 “Modelo educativo y perfiles de ingreso y egreso”. Respecto al escalafón de infantería de marina, los mandos de las promociones 2019-2020 no fueron encuestados, debido a los cambios en las destinaciones en atención al empleo eficiente de los recursos humanos por parte de la Armada para efectuar las tareas que se requerían por los EEC.

4.2.2 Satisfacción de los titulados

Es importante señalar que la Escuela Naval es el punto inicial de formación para los oficiales, mientras que la Academia Politécnica Naval representa el siguiente nivel, al cual los oficiales acceden después de servir como subtenientes en diversas unidades y reparticiones de la Armada. A estos oficiales se les consultó sobre su valoración de calidad y pertinencia de la formación entregada por la Escuela, luego de haberse desempeñado profesionalmente durante al menos 3 años.

Tabla 7: satisfacción en cada modelo según año de egreso de los encuestados

AÑO DE EGRESO	MILITAR-NAVAL	ACADÉMICA	PROFESIONAL	VALÓRICA	FÍSICO-DEPORTIVO	CULTURAL	PROMEDIO ANUAL
2017	89%	81%	83%	88%	95%	84%	87%
2018	89%	73%	77%	89%	86%	74%	81%
2019	86%	75%	81%	86%	85%	81%	82%
2020	87%	73%	81%	86%	88%	78%	82%
Promedio por modelo	88%	75%	80%	87%	88%	79%	83%

Fuente: División Gestión de la calidad

Durante este periodo, se cuenta con una consistencia en la satisfacción de los egresados, obteniendo en todos los modelos sobre el 70%, nivel esperado en alcanzar, llegando a un 83% de satisfacción general en las últimas promociones tituladas. Se destacan nuestros resultados en el modelo militar-naval, valórico y físico-deportivo, que refleja una percepción positiva estable de los estándares en estas áreas. En los modelos más descendidos, se ha efectuado un análisis de los resultados y comentarios realizados por los titulados, de los cuales destacan en lo académico, reforzar las áreas de las ciencias y profundizar más en las asignaturas profesionales, mientras que, en lo cultural, el requerimiento de incrementar las actividades culturales con entes externos a la Escuela y tratar temas de actualidad. Estas observaciones recopiladas han impactado en los ajustes al perfil de egreso, actividades prácticas y vinculación con el entorno, como fuera descrito en el criterio 2 “Modelo educativo y perfiles de ingreso y egreso” lo cual ha impactado en la reorganización de los círculos culturales que impartimos y el aumento progresivo de actividades fuera de la Escuela, luego del levantamiento de las restricciones por la pandemia COVID-19.

4.3 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

4.3.1 Fortalezas

- Empleabilidad: que sea tendiente al 100% conlleva un trabajo de gran responsabilidad y demanda para nuestra Escuela durante todos los años de formación, ya que deben egresar profesionales que cumplan altos estándares académicos, físico-deportivos, culturales, profesionales, militares y valóricos.
- Seguimiento de titulados: se cuenta con herramientas para el seguimiento de los titulados con el objetivo de verificar el proceso educacional entregado en la formación matriz, lo que ha permitido mantener una retroalimentación y tomar medidas para el aseguramiento interno de la calidad en la educación entregada.

4.3.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Mecanismos de seguimiento: continuar mejorando las herramientas de seguimiento y mecanismos de retroalimentación para la obtención de información que mejore los procesos de formación para conservar el aseguramiento de la calidad y la mejora continua de nuestro proyecto educativo. Dado los porcentajes alcanzados en los últimos años, todos por sobre el 70%, se requiere evaluar la adopción de cambios en las actuales encuestas de seguimiento de los titulados.

Posicionamiento		
		X
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

CRITERIO 5: CUERPO DOCENTE

La Escuela Naval, en su misión de formar oficiales líderes del más alto nivel, reconoce al cuerpo de profesores como uno de sus activos más valiosos, integrándolos en un marco regulatorio enfocado y explícito. Las políticas y prácticas de la Institución, guiadas por el Modelo Educativo Institucional, enfatizan la importancia del desarrollo profesional docente y su papel esencial en la consecución de los objetivos educativos.

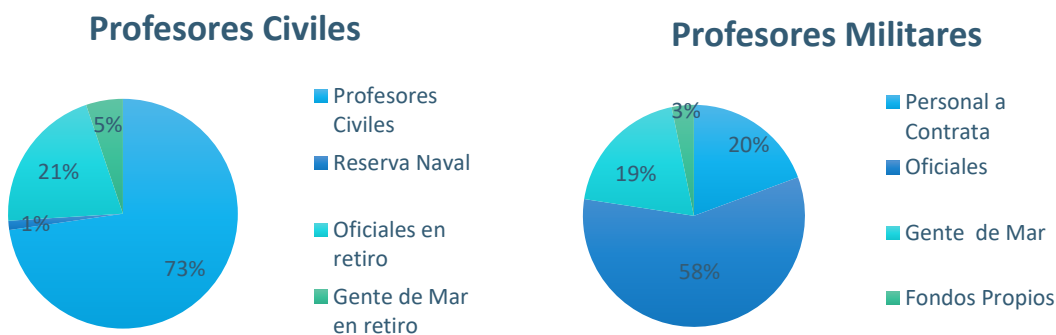
5.1 POLÍTICAS Y MECANISMOS INSTITUCIONALES

En la Escuela Naval, las políticas y mecanismos institucionales están intrínsecamente alineados con nuestro Proyecto Educativo Institucional (PEI), asegurando que la formación de los cadetes se lleve a cabo bajo los más altos estándares de calidad educativa y de acuerdo con los valores institucionales. El Reglamento docente y el Reglamento de Estudios son los documentos rectores que establecen las directrices para la actividad académica y la convivencia dentro de la institución, reflejando las expectativas y objetivos de nuestro modelo educativo. Estos reglamentos se encuentran en concordancia con el Manual del Cadete, Órdenes Permanentes Internas de la Dirección de la Escuela Naval, normas de selección y contratación de Profesores (Directiva de la Dirección de Educación de la Armada Ord. K-012 *“Dicta normas para la contratación y nombramientos de Profesores Civiles y Militares”* y el Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas; las cuales, colectivamente, crean un marco cohesivo que rige las operaciones de la Escuela Naval. Juntos, estas disposiciones reglamentarias conforman el núcleo de nuestras prácticas y políticas educativas, garantizando que tanto los cadetes como el cuerpo docente actúen en sincronía con nuestra misión y visión, promoviendo así un ambiente de rigor académico, integridad moral y excelencia profesional.

5.2 CONFORMACIÓN DEL CUERPO DE PROFESORES

El cuerpo docente está conformado por dos tipos de docentes: los civiles y los militares. Los profesores civiles son académicos con formación universitaria en pedagogía, profesionales idóneos para su desempeño en labores de docencia u oficiales en retiro de diversas áreas de especialización; quienes una vez que son nombrados, dependen en forma técnica y militar del Departamento de Educación de la Escuela. Por otra parte, los profesores militares corresponden a oficiales y gente de mar en servicio activo, personal a contrata y empleados civiles que ejercen docencia y acompañan a los cadetes en su proceso de formación.

Gráfico 8: distribución del cuerpo de profesores año 2023



Fuente: División de Recursos Humanos

En lo que respecta a la cualificación de los docentes, esta ha aumentado progresivamente desde el proceso de acreditación anterior, en el cual el promedio de profesores con el nivel de licenciado superaba el de

magíster, situación que en este periodo ha sido revertida e incluso aumentando el promedio de profesores con el grado de doctor.

Tabla 8: promedio por periodos del nivel de formación del cuerpo de profesores

PERIODO 2013-2018			PERIODO 2019-2023		
60,6%	37,7%	1,0%	48,9%	48,4%	2,6%
Licenciado	Magister	Doctorado	Licenciado	Magister	Doctorado

Fuente: indicadores de gestión y División de Recursos Humanos

5.3 PROVISIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO

La cantidad de docentes por cátedras, cumple con los estándares definidos por la Escuela Naval, en el sentido que cada profesor no debe realizar más de 26 horas semanales. El siguiente cuadro demuestra lo anterior, donde se puede visualizar que la cantidad de profesores siempre es superior a lo mínimo requerido (coeficiente = horas promedio/26).

Tabla 9: provisión de docentes por cátedra año 2023

FACULTAD	CÁTEDRA	HORAS PROMEDIO SEMESTRALES	COEFICIENTE	CANTIDAD DE PROFESORES
Profesional	Sistema de Armas	13	0,5	3
	Navegación	47	1,81	3
	Sistema de Ingeniería	16	0,62	3
	Administración	23	0,88	2
	Operaciones Navales	24	0,92	1
	Especialidad IM	33	1,27	5
	Especialidad AB	36	1,38	8
	Especialidad LT	19	0,73	6
	Formación Naval	64	2,46	15
	Náutica	24	0,92	3
Humanista	Metodología Invest.	14	0,54	2
	Habilidades Lingüísticas	40	1,54	3
	Historia	50	1,92	4
	Derecho	38	1,46	2
	Filosofía / Psicología	39	1,50	2
	Mando	43	1,65	9
	Inglés	104	4,00	8
Ciencias Básicas	Matemáticas	125	4,81	7
	Física	94	3,62	7
	Química	33	1,27	3
	Modelamiento Sistemas	12	0,46	5
	Laboratorios	50	1,92	3
	Herramientas Tecnológicas	11	0,42	5
Círculos Culturales	Círculos Culturales	44	1,69	8

FACULTAD	CÁTEDRA	HORAS PROMEDIO SEMESTRALES	COEFICIENTE	CANTIDAD DE PROFESORES
Deportiva	Seleccionado olímpico	104	4,00	15
	Seleccionado aficionado	52	2,00	9
	Nivelación	104	4,00	4
	Clases Deportivas	101	3,88	14

Fuente: indicadores de gestión y División de Recursos Humanos

Dada esta provisión de personal docente, no solo se cumple con los estándares autoimpuestos, sino que, además, la Escuela asegura una proporción de docentes por cátedra que permite a cada profesor dedicarse intensamente en su labor educativa sin exceder las 26 horas semanales recomendadas. Este margen garantiza no solo la disposición de cobertura adecuada para las clases, sino que también proporciona a los docentes el espacio para involucrarse en otras actividades cruciales para la formación de los cadetes. Entre estas actividades se incluyen la revisión y actualización curricular, que asegura que el programa de estudios permanezca a la vanguardia de las necesidades de la Armada como futuro empleador; la provisión de apoyo y orientación de los cadetes, vital para su desarrollo profesional y personal, especialmente dado el régimen de internado.

5.4 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

En términos generales, el ingreso está normado en el Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas, el Reglamento de funcionamiento de Academias, Escuelas y Centros de Instrucción de la Armada y la Directiva de la Dirección de Educación de la Armada Ordinaria K-012 *“Dicta normas para la contratación y nombramientos de Profesores Civiles y Militares”* que establece en forma más específica los lineamientos y requisitos que se deben cumplir para cursar los nombramientos de los profesores civiles y militares.

En atención a las actividades curriculares que desarrollan los Jefes de Cátedra y Jefes de Facultad, se vislumbran las necesidades de docentes para cubrir la carga horaria del plan de estudio, dichas necesidades son informadas al Jefe de Actividades que corresponda, para desarrollar un plan de acción que permita contar en el más breve plazo con un profesional idóneo para su desempeño docente.

Una vez identificadas las necesidades, el Jefe de Actividad las comunica a la División de Recursos Humanos, quien realiza el proceso de selección y contratación. Una vez recibidos los antecedentes se conforma una comisión compuesta por el Jefe del Departamento de Educación en conjunto con los decanos y jefes de facultad, quienes realizan una exhaustiva revisión y entrevista a los candidatos. Posteriormente, los preseleccionados deben dictar una micro clase donde se evalúan sus competencias. Finalizado este proceso, la comisión realiza la selección final.

Una vez seleccionado el docente, es sometido al proceso de medicina preventiva, instancia donde debe presentar sus antecedentes médicos y realizar una evaluación psicolaboral. Sorteada esta etapa se tramita su nombramiento y se ejecuta el proceso de inducción de acuerdo a lo definido en la Orden Permanente Interna N°413 *“Dispone y define procedimientos para la selección interna de Profesores Civiles y procedimientos de incorporación e inducción a la Escuela Naval”*.

5.5 ESTABILIDAD

El nombramiento de los profesores civiles dura como máximo hasta el 31 de diciembre de cada año, el cual se realiza mediante el programa computacional Sistema de Información de Gestión Académica (S.I.G.A.). Este programa, además, permite entregar información útil de los profesores, tal como: años de servicio, títulos y grados académicos, horas de nombramiento, categoría de la hora de nombramiento, antecedentes de contrataciones anteriores (ficha histórica), repartición a la que pertenece (si corresponde) y antecedentes particulares del profesor.

Si bien, dada la reglamentación para la contratación de profesores civiles, la cual está regida bajo el Decreto Fuerza de Ley (G.) N°1 de 1997 para todos los centros de formación en las Fuerzas Armadas, donde no se reconoce una carrera docente, las evidencias de tiempo de servicio de los docentes evidencian una clara inversión en la permanencia del personal. El promedio de servicio del cuerpo docente, que asciende a 11 años y 7 meses, y el hecho que el 36,8% de ellos haya superado los 15 años de servicio durante el 2023, son testimonio del compromiso con la retención de profesionales, lo que se considera esencial para el desarrollo sostenido de nuestros procesos formativos.

Además, aun cuando el nombramiento que realiza la Escuela tiene carácter anual se entregan una serie de ventajas adicionales, que reflejan el valor que se otorga a su labor y bienestar:

- Duración del contrato: los contratos se extienden por un año calendario, abarcando los meses de enero y febrero.
- Reconocimiento de logros: se reconocen oficialmente los grados académicos y la antigüedad, reflejándolos en incentivos y beneficios tangibles.
- Acceso a instalaciones: se ofrece acceso libre a las instalaciones deportivas de nuestra Escuela, promoviendo un estilo de vida saludable y activo.
- Atención médica: se proporcionan servicios de salud dental y de kinesiología sin costos adicionales.
- Subsidio por incapacidad laboral: no se efectúan descuentos ante licencias médicas, absorbiendo la Escuela las rebajas salariales o rechazos que pueda efectuar el sistema de salud al que se encuentre afiliado el docente.

Por otra parte, se promueve la progresión profesional de los docentes, basada en su desempeño y aspiraciones. Los profesores tienen la oportunidad de asumir mayores responsabilidades y alcanzar posiciones de liderazgo académico dentro de la estructura del Reglamento docente. Aunque no se cuenta con un sistema formal de carrera docente, se ofrecen trayectorias de desarrollo profesional claras, permitiendo a los profesores ascender a cargos como Jefe Asesor de Curso, Jefe de Cátedra, Jefe de Facultad y eventualmente, Decano.

5.6 POLÍTICA DE RENOVACIÓN

La rotación de docentes civiles y militares está diferenciada, ya que los militares cambian aproximadamente cada tres años, correspondiendo a la renovación de oficiales e instructores militares que realizan docencia, objeto dar paso al mejoramiento continuo de la calidad de la formación que se realiza. Para que los docentes que se suman al proceso formativo entreguen a los alumnos experiencias actualizadas, tanto en materias de instrucción propiamente tal, como la visión de la tecnología en que está inmerso el funcionamiento de la Armada. De esta manera, el alumno recibe una formación que está completamente vigente con el medio laboral en que a futuro se va a desempeñar.

En el caso de los profesores civiles, la renovación ocurre por renuncia voluntaria o por desvinculación como resultados del proceso de evaluación de desempeño al cual se encuentran sometidos. En ambos casos se realiza un proceso de reclutamiento y selección de un nuevo profesional para llenar la vacante. Sin embargo, para los profesores civiles, la Escuela prefiere apoyar la permanencia de sus docentes con el objeto de que incorporen experiencia y madurez en este tipo de educación, teniendo la Escuela un índice de rotación de profesores civiles promedio de los últimos 6 años (2018-2023) de un 5,8%, de acuerdo a los datos indicados en la Ficha Institucional de Datos.

5.7 PERFECCIONAMIENTO

Los objetivos generales de la programación de las actividades de perfeccionamiento docente son proporcionar a los profesores capacitaciones y perfeccionamiento para su desempeño profesional, entregando al Cuerpo docente aspectos culturales y profesionales del ámbito de la Armada de Chile, con

la finalidad no solo de obtener un perfeccionamiento por medio de programas de estudios conducentes a diplomados o magíster, sino que también dar herramientas pedagógicas y contextualizaciones, dado el especial fin último de la formación de nuestros cadetes que es desempeñarse como Oficiales de Marina, ámbito que incluye campos fuera de su área profesional directa como las correspondientes a las ciencias básicas y el área humanista, en la cual es vital considerar el contexto en que las competencias adquiridas serán aplicadas como lo es la Armada de Chile.

Para materializarlo, cada año se realizan cursos, exposiciones, conferencias, talleres, seminarios y visitas profesionales, todas planificadas para abarcar temas curriculares, metodológicos, de evaluación y culturales. Estas actividades son coordinadas por el Asesor Metodológico y supervisadas por la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y el Jefe del Departamento de Educación, lo que garantiza su alineación con nuestras metas educativas y su relevancia práctica.

El impacto positivo de estos esfuerzos en el aprendizaje de nuestros cadetes es innegable. Se ha observado que los docentes, al contar con herramientas metodológicas más amplias y con técnicas de contextualización más efectivas, han mejorado significativamente en el aula. Utilizando ejemplos reales y pertenecientes al entorno naval, han logrado conectar la teoría con la práctica de manera tangible, beneficiando no solo su desarrollo profesional sino también enriqueciendo la experiencia educativa de los cadetes. Ejemplo de lo anterior se muestra en la Tabla 10, donde se indican las mejoras observadas por los profesores respecto al impacto del perfeccionamiento brindado por la Escuela, lo que proporciona evidencia de cómo las actividades formativas entregadas por la Escuela a nuestros profesores ha elevado el nivel educacional.

Tabla 10: resultados encuesta de perfeccionamiento docente

PREGUNTA	¿PODRÍA DESCRIBIR CÓMO HA APLICADO LAS ESTRATEGIAS O HABILIDADES APRENDIDAS EN LAS INSTANCIAS DE PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACIÓN EN SUS LABORES COMO DOCENTE?
RESPUESTAS	He aplicado lo aprendido en la realización de talleres, situaciones, y estudio de casos en mis clases. Aplicaciones prácticas, incorporando casos a cada unidad de aprendizaje, además de distintas metodologías de aprendizaje, para distintas materias.
	He aplicado directamente lo aprendido en mis capacitaciones, en mis clases diariamente y en mi desempeño como profesora asesora. Estudié Magister en Educación, Diplomado en Derechos Humanos y Magister en Seguridad, Defensa y Relaciones Internacionales. Todas estas temáticas se relacionan con mis asignaturas: Educación Cívica, y Análisis de la Realidad Nacional e Internacional.
	1.He participado capacitando y asesorando a mis colegas, en aspectos curriculares, uso de SIGA. 2. EN AULA aplicación de metodologías como ABP, AULA INVERTIDA, y últimamente Aprendizaje por explicación 3. Las visitas a las unidades de la Armada, y en su oportunidad navegaciones a distintas partes de Chile me ha permitido contextualizar mis ejemplos, corregirlos para hacerlos lo más reales posible
	Hice un Diplomado en Docencia Universitaria, donde el uso de metodologías activas fue lo más interesante y aplicable en ciertas instancias del proceso de enseñanza aprendizaje.
	En este sentido se han enfocado en el perfeccionamiento de los modelos de planificación (syllabus) y estrategias pedagógicas orientadas a una mejor practica didáctica y de evaluación en el aula, según los diferentes modelos de formación y de contenidos.
	Mi área de trabajo es práctica, y es relevante el saber y saber hacer, la interacción y modelamiento de conducta motriz sumado al uso de medios tecnológicos es de suma importancia su vinculación

Fuente: División Gestión de la Calidad

5.8 PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCACIONAL

El rol docente en las tareas del Departamento de Educación está dirigido por los Jefes de Actividades a través de los Asesores respectivos, los Jefes de Facultad y los Jefes de Cátedra, quienes orientan, asesoran y supervisan los procesos curriculares, metodológicos y evaluativos, además de los administrativos, que involucran la elaboración de informes de procesos.

El docente en su nombramiento, puede ser designado en diversas tareas, tales como: académicas de aula, que conlleva la labor propia de la docencia como lo es la preparación de clases, confección de material de apoyo, construcción de instrumentos de evaluación (controles, pruebas, exámenes, trabajos, proyectos, etc.); de laboratorio, destinadas al apoyo de preparación y gestión de los mismos; de consultoría o tutoría, destinadas al apoyo de aquellos alumnos que no han alcanzado los rendimientos mínimos establecidos, apoyo que puede ser de carácter obligatorio a través de las tutorías, o de carácter voluntario como son las consultorías; de jefatura de cátedra, destinadas a la coordinación de los docentes involucrados en cada cátedra, en lo concerniente al avance curricular, unificación de metodologías y evaluaciones; de asesor de curso, destinadas al apoyo de los cursos en cuanto a horarios de evaluaciones, como de la tarea de evaluación como cadete.

Las principales tareas son planificadas a través del Syllabus, documento rector que organiza los tiempos y avances curriculares al interior de cada cátedra, permitiendo unificar metodologías y criterios de evaluación, principalmente cuando estos son comunes a varios cursos paralelos, todo en equivalencia y concordancia en los lineamientos declarados en los programas de asignatura.

En la eventualidad que los procesos formativos tengan dificultades en el logro de los aprendizajes, los docentes informan a la Jefatura y elevan un Informe de Rendimiento que esclarezca posibles causales y plantee remediales a seguir.

Al término del proceso, se elabora un informe de Gestión docente semestralmente, del que participan todos los docentes que impartieron clases en el periodo, explicitando las fortalezas y debilidades evidenciadas en el desarrollo del curso, planteando sugerencias de posibles ajustes en los programas de asignatura, en cuanto a nivel de dificultad, cantidad de contenidos o profundidad de los mismos, actualización de bibliografía, tipos de metodologías y evaluaciones, etc.

Una tarea adicional al proceso Escuela de algunos docentes designados por el Jefe del departamento de Educación, es la confección de los instrumentos de evaluación del proceso de Ingreso a la Escuela Naval, en las áreas de Matemáticas, Lenguaje y Comunicación, e Historia Naval.

5.9 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño de los profesores se lleva a cabo en 4 procesos diferentes, con la finalidad de contar con instrumentos que permitan objetivar las decisiones relativas a posibilidades de perfeccionamiento, oportunidades institucionales o continuidad contractual, entre otras.

El primero de ellos es la calificación anual que se realiza a todos los profesores, cuya finalidad es evaluar el desempeño tanto en el cumplimiento de sus funciones como en su desempeño profesional en la institución, así como sus características personales. La calificación anual es reconocida por el profesor, existiendo las instancias de reclamo correspondiente.

El segundo proceso es la evaluación de desempeño docente, la cual nos permite optimizar la labor pedagógica efectuada por los profesores y proyectar acciones de mejoramiento continuo tendientes a alcanzar una mejor calidad de educación. Esto es materializado por medio de una encuesta anónima de opinión que deben llevar los cadetes al término de cada asignatura, a través de la cual se espera conocer su apreciación sobre el desempeño docente de los profesores que impartieron las diferentes clases que cursó durante el semestre o año. Esta encuesta es informada a cada profesor y, en caso de existir

observaciones repetitivas por parte de los alumnos a los docentes, la UAC informará al Jefe de Actividad Académica para buscar solucionar esta observación. Se ha dado el caso que algunos profesores con evaluaciones negativas mantenidas en el tiempo, no se les ha renovado el nombramiento.

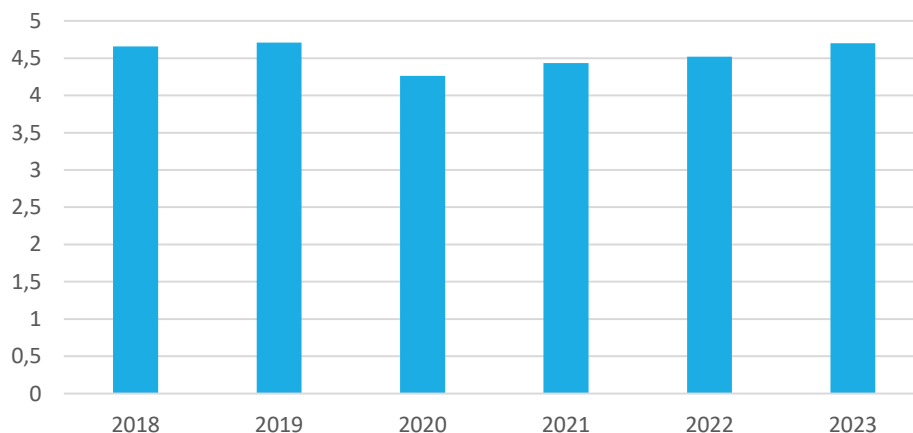
El tercer proceso es la Supervisión docente de Profesores, cuyo propósito es verificar el desempeño de los docentes en aula, es decir, ver que la planificación se lleve a cabo de acuerdo al currículo. También se supervisa la metodología aplicada, así como la forma de evaluar a los alumnos. Con la visita al aula, los asesores pedagógicos elaboran un informe y sugieren los cambios que se deben realizar, como cambios de metodología.

El cuarto proceso es la evaluación de los certámenes y exámenes que los docentes deben entregar junto con su respectiva pauta de evaluación. Estos documentos son analizados por la U.A.C. en cuanto a su pertinencia, es decir que los contenidos a evaluar estén acordes con el programa de asignatura y el Syllabus correspondiente, y la forma de evaluar donde se verifica que la metodología para confeccionar el certamen o examen correspondiente, sean los correctos.

Con este enfoque de seguimiento y evaluación del desempeño docente, se ha logrado refinar y mejorar progresivamente la calidad de la enseñanza que reciben nuestros cadetes. A través de la aplicación coherente y sistemática de la calificación anual, la evaluación de desempeño docente, la supervisión de aula y la revisión de los certámenes y exámenes, se ha producido un avance sostenido en los resultados de las evaluaciones realizadas por los cadetes, reflejados en la mejora de las calificaciones promedio, demostrando el impacto positivo de dichos procesos.

Sin embargo, es importante reconocer que, en el año 2020, la evaluación docente experimentó una disminución. Este hecho no refleja una disminución en la calidad de nuestro cuerpo docente sino más bien a los desafíos sin precedentes que enfrentamos debido a la transición abrupta a la modalidad online a raíz de la pandemia de COVID-19. Esto obligó a reformular estrategias educativas, implementándose el año 2020 el Curso de Docencia en Aulas Virtuales y ajustando las metodologías formativas. A pesar de ello, la tendencia sostenida indica una trayectoria de mejoramiento continuo, validando la capacidad de autorregulación y la adaptabilidad de los profesores, lo que ha permitido en un corto plazo volver a los estándares de calidad previos a la pandemia.

Gráfico 9: resultados del promedio anual de la evaluación docente entre los años 2018 – 2023



Fuente: Unidad de Aseguramiento de la Calidad

5.10 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

5.10.1 Fortalezas

- Estabilidad del cuerpo docente: fomenta una coordinación efectiva y un esfuerzo colaborativo sostenido, aspectos vitales para el éxito en la formación. Convirtiéndose los profesores con su dedicación y compromiso a largo plazo, en custodios de la tradición institucional, lo que enriquece y perpetúa la identidad.
- Aporte de profesores militares: desempeñándose en distintas áreas técnicas de la Armada, facilitan a través de su experiencia, la actualización tecnológica permanente en el proceso formativo del cadete.
- Diferentes mecanismos de evaluación y control: conocidos y difundidos en el plantel, son una herramienta útil para la calificación y mejoramiento continuo de los docentes.
- Enlace profesor-cadete: la participación de los profesores en actividades más allá del aula, involucrándose con los cadetes permanentemente, proporciona una perspectiva integral fundamental para la evolución y mejora continua del proceso formativo.

5.10.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Perfeccionamiento de profesores: incrementar las oportunidades de capacitación y perfeccionamiento docente, para asegurar que los profesores cuenten con las metodologías y habilidades pedagógicas de acuerdo con los cambios educacionales.

Posicionamiento		
X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

Escuela Naval "Arturo Prat"

H DIMENSIÓN

CRITERIO 6: GOBIERNO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Escuela se rige por una visión estratégica clara, de excelencia educativa y la formación integral de los futuros oficiales. En línea con esta visión, la Escuela opera dentro del marco del Sistema Educacional de la Armada, que posee un conjunto de reglamentos, estatutos y políticas, con lo cuales es coherente la reglamentación propia de la Escuela, que conforma la columna vertebral de la estructura de gobierno. Con el respaldo de un Plan Estratégico para el período 2020-2025, la Escuela Naval se alinea con los objetivos más amplios del Plan estratégico del Sistema Educacional de la Armada (2019-2030), enfatizando la calidad y adaptabilidad con una base consolidada por los más de 200 años de historia en la formación de los futuros Oficiales de Marina.

La Escuela cuenta con una estructura de gobierno que incluye autoridades unipersonales y órganos colegiados, los cuales están debidamente definidos en los estatutos y regulaciones internas. Este sistema de gobierno no solo garantiza una administración eficiente y transparente, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas cruciales para el cumplimiento de la misión y visión, además de la capacidad de adaptación ante situaciones imprevistas o cambios repentinos; asegurando que todo el accionar esté alineado con los principios educativos y respondan a las necesidades dinámicas del entorno militar y naval.

Este marco de gobernanza permite a la Escuela avanzar consistentemente en la materialización de su visión y cumplimiento de la misión, garantizando la alineación de sus operaciones con las expectativas de calidad y excelencia requeridas por el Sistema Educacional de la Armada. A través de la revisión continua y la adaptación de la estructura organizacional y prácticas de gobernanza, se mantiene la relevancia y efectividad.

6.1 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

La organización interna se basa en una jerarquía militar clara y eficiente, que promueve la disciplina y el profesionalismo. Además, durante este último período se realizaron actualizaciones a los sistemas de control de gestión y la calidad para asegurar la mejora continua y la excelencia en todos sus procesos.

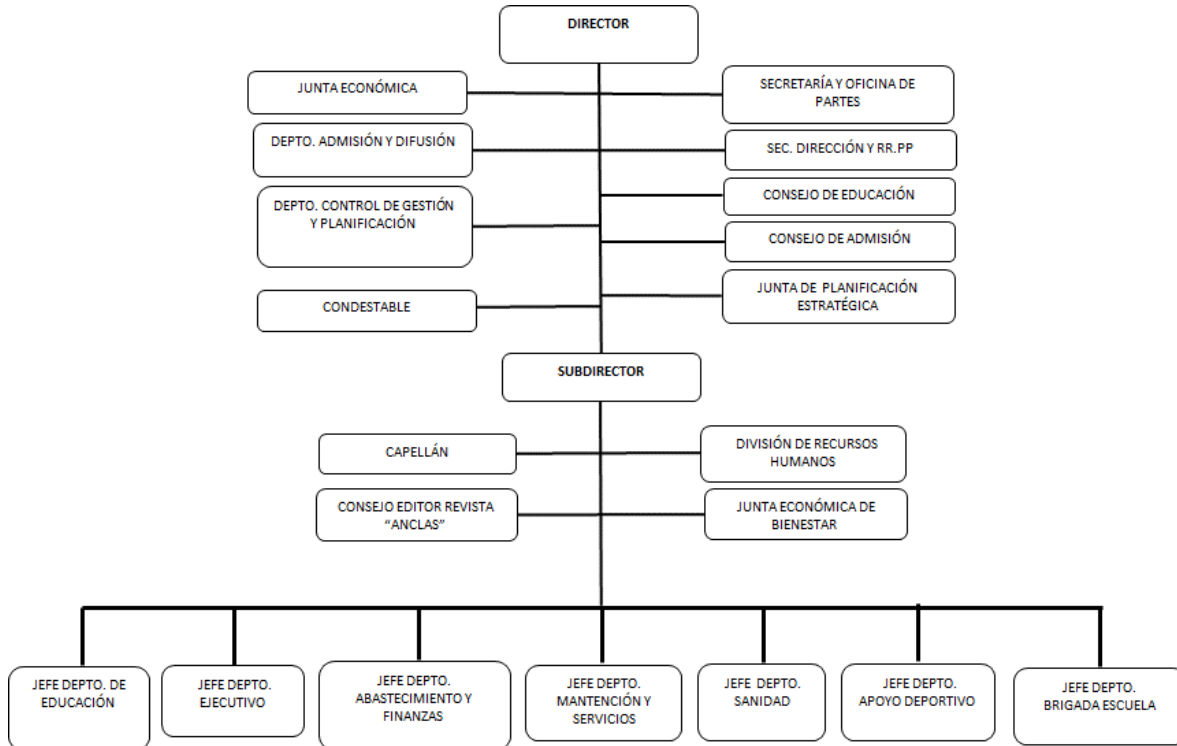
La Escuela Naval, posee un gobierno y una estructura organizacional jerárquica, diseñada para cumplir con su misión, visión y propósitos de seleccionar y formar oficiales líderes y capacitados para la Armada de Chile. Esta proporciona una base sólida para la coordinación de actividades y recursos, optimizando así la eficiencia en la ejecución de las tareas educativas y administrativas. Además, el sistema de gobierno se desarrolla bajo un marco normativo que guía las acciones y comportamientos de todos los miembros de la comunidad, asegurando la coherencia y cohesión en los objetivos institucionales. Por lo cual se establece un organigrama de funcionamiento, en el que se estructuran órganos unipersonales y colegiados, tanto para el control y supervisión de la gestión, como para la toma de decisiones, que transitan por esta estructura organizacional de acuerdo con los estándares de la Armada de Chile, donde se apegan a reglamentos formales que las orientan.

6.1.1 Sistema de gobierno

El Reglamento Orgánico⁵ establece las funciones y normas para el cumplimiento de la misión de la Escuela asignadas a la Dirección, Subdirección y Departamentos de la estructura básica de la orgánica del plantel. Mientras que las disposiciones particulares para los estamentos subordinados a los niveles anteriormente indicados, se encuentran en el Reglamento Interno de la Escuela Naval.

⁵ REGLAMENTO ORGÁNICO DE LA ESCUELA NAVAL ES VISADO Y APROBADO POR LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DE LA ARMADA, EL QUE SE ENCUENTRA EN LOS DOCUMENTOS ANEXOS AL PRESENTE INFORME.

Ilustración 5: organigrama de la Escuela Naval “Arturo Prat”



La estructura de gestión de gobierno de la Escuela Naval se puede visualizar en la Ficha Institucional de Datos (10.3.1. Identificación de autoridades y jefaturas).

Como gobierno institucional existen dos autoridades principales, el Director y Subdirector. El primero de ellos es el responsable de la gestión y la toma de decisiones, quien tiene la función de dirigir la institución en lo militar, docente, económico, técnico y administrativo. Por su parte, al Subdirector le corresponden a la coordinación interdepartamental, servicio general, bienestar, disciplina y moral de toda la Escuela.

Los órganos colegiados consultivos, conformados por oficiales y personal administrativo, asisten al Director permitiendo asegurar la mejor toma de decisiones en su gestión. Entre ellos se encuentran:

6.1.1.1 Consejo de educación

Organismo consultivo en asuntos de carácter académico, disciplinario, físico y de salud de todos los cadetes. El consejo es presidido por el Director y está integrado por el Subdirector, el Jefe del Departamento de Educación, el jefe del Departamento Ejecutivo y la jefa de Estadística. El Director convoca a otros oficiales, profesores y empleados civiles en caso de requerir temas de su competencia.

6.1.1.2 Consejo de admisión

Organismo consultivo convocado por disposición del Director, integrado por el Subdirector, el Jefe del Departamento de Admisión, el Jefe del Departamento Ejecutivo, el Jefe del Departamento de Educación y el Jefe del Departamento de Sanidad. El Director podrá convocar a otros oficiales, profesores y empleados civiles en caso de requerir temas de su competencia.

6.1.1.3 Junta de planificación estratégica

Organismo consultivo en asuntos de carácter de Planificación Estratégica, proyectos y gestión de la calidad, presidido por el Director y está integrado por el Subdirector, el Jefe del Departamento de Educación, el Jefe del Departamento Control de Gestión y Asesor de Acreditación. El Director podrá convocar a otros oficiales, profesores y empleados civiles en caso de requerir temas de su competencia.

6.1.1.4 Junta económica

Organismo asesor de la Dirección en todos los asuntos tengan relación directa con el manejo del presupuesto, la administración de contratos, las inversiones de capital y las materias administrativas financieras que aseguren la buena marcha del plantel.

Todas las autoridades unipersonales, así como también los órganos colegiados, responden a los Estatutos y Reglamentación Interna de la Escuela.

En el ámbito del control y supervisión de las tareas y actividades que realizan los diferentes organismos de la Escuela, las tareas se desagregan en:

- El aspecto de Gestión Docente en el Departamento de Educación de la Escuela Naval. El Departamento de Educación, tiene por función la planificación y programación de las actividades contempladas en la formación integral del Cadete, en lo valórico, moral, militar, académico, físico deportivo y cultural, proporcionándole la preparación requerida en la etapa de pregrado, correspondiente a la Escuela Naval, necesaria para iniciar su carrera como Oficial Subalterno y que además, le permitan continuar posteriormente con los estudios de grado correspondientes a las especialidades que se imparten en la Academia Politécnica Naval.
- El Control Militar y de Régimen de Internado de los cadetes, se supervisa y controla a través del Departamento Ejecutivo de la Escuela. Este Departamento tiene como función la conducción militar, la disciplina y el cumplimiento y control de las actividades formativas, planificadas por el Departamento de Educación y del régimen interno del Cuerpo de cadetes del establecimiento.
- La Administración o Gestión Financiera de la Escuela se controla a través del Departamento de Abastecimiento y Finanzas. Este departamento tiene las obligaciones y atribuciones que le fija la Ordenanza de la Armada, Manual de Abastecimiento y Manual de Presupuesto y Contabilidad de la Armada, y las contempladas en la reglamentación vigente y ley de compras públicas.
- La gestión y cuidado de la infraestructura de la Escuela, se controla por medio del Departamento de Mantenimiento y Servicios y vela por la operatividad de toda la infraestructura del plantel, como así mismo de su mantenimiento, reparación y/o modernización de sus dependencias. Específicamente, tiene como función la administración de todos los trabajos que se relacionen con nuevas construcciones, desarrollo de proyectos de infraestructura, la mantención preventiva y correctiva de todos los sistemas, equipos y de la infraestructura de la Escuela Naval, áreas verdes e imprenta.
- En relación a la salud del personal de la Escuela Naval, el Director descansa en el Departamento de Sanidad quién mediante una enfermería que funciona las 24 horas, vela por la salud física y psicológica de los cadetes, la Dotación de la Escuela y la higiene de las dependencias, adicionalmente se preocupa de las normativas de Prevención de Riesgos institucionales que deben observarse en la repartición naval.
- La administración de la infraestructura deportiva con el objeto de permitir la actividad deportiva de los cadetes y personal de la Escuela, que representan una característica clave en el desempeño profesional del oficial naval, se realiza a través del Departamento de Apoyo Deportivo que administra y mantiene la infraestructura deportiva y embarcaciones con que cuenta la Escuela

para contribuir a la formación físico-deportiva y náutica del cuerpo de cadetes, personal y docentes del establecimiento. Además, establece convenios con otras organizaciones civiles para compartir y aprovechar el uso de instalaciones propias y externas.

- Para los efectos del control de la seguridad de la Escuela y administrativo del personal de Gente de Mar⁶ existe una jefatura denominada “Brigada de Escuela” para atender aspectos relacionados con los servicios internos, guarnicionales, de seguridad, instrucción y entrenamiento que no relacionan directamente con lo formativo de los cadetes.

Esta estructura descentralizada en departamentos, nos permite una mejor coordinación con el Subdirector y Director, asegurando que las estrategias y políticas institucionales sean implementadas de manera coherente en toda la organización. La delegación de responsabilidades permite una distribución eficiente del trabajo y una supervisión adecuada de las actividades en cada área.

En conjunto, la estructura organizacional proporciona una base sólida para la operación diaria y estratégica de la Escuela, garantizando que todas las autoridades, órganos colegiados y departamentos trabajen en sincronía para cumplir con los altos estándares de calidad educativa y formación integral autoimpuestos y el logro de la misión y visión de la Escuela Naval.

6.1.2 Cambios y ajustes

En términos generales se cuenta con una organización estable, sin embargo, desde el último proceso de acreditación, se han efectuado modificaciones a la orgánica, con el propósito de fortalecer los procesos, adaptándonos a la disponibilidad de personal de planta de la Armada⁷ y manteniendo una estructura organizacional acorde a la misión y visión de la Escuela. Durante el año 2022 se realizó una revisión completa del reglamento orgánico e interno de la Escuela, de la cual derivaron los siguientes cambios:

- Departamento de Admisión y difusión: anteriormente la Oficina de Vinculación con el medio se encontraba en línea directa con el Sr. Director y se relacionaba con los departamentos por medio de los encargados departamentales. Con la actualización de la política, plataforma web de seguimiento y control, además del fortalecimiento de las actividades de VCM, esta oficina fue integrada al Departamento de Admisión y Difusión, manteniéndose a nivel de la dirección y sumando mayores recursos administrativos, logísticos y de personas.
- Departamento de Control de Gestión: se contaba con una oficina de acreditación, responsable de coordinar todas las acciones necesarias para mantener la acreditación de la Escuela Naval y ser el enlace con la Comisión Nacional de Acreditación. Sin embargo, sus tareas se han expandido, porque la Escuela considera la acreditación institucional como una consecuencia de la gestión del aseguramiento de la calidad y del sistema interno que ha implementado para ello. Lo que se tradujo en la reorganización y la conformación de la división de gestión de la calidad y acreditación, como parte del Departamento de Control de Gestión.
- División de Recursos Humanos: debido a la diversidad de contratos de personal en la Escuela, se decidió consolidarlos bajo una división dependiente del Sr. Subdirector. Esto permite agrupar los requerimientos de los profesores civiles, profesores militares, personal a contrata, trabajadores a trato y honorarios. Este cambio ha contribuido a mejorar la eficiencia en los procesos, haciéndolos más ágiles para la organización y el personal.

⁶ SE ENTIENDO POR PERSONAL DE GENTE DE MAR AQUEL PERSONAL DE PLANTA DE LA INSTITUCIÓN EGRESADO DE LA ESCUELA DE GRUMETES DE LA ARMADA Y CUYA CARRERA SE DESARROLLA ENTRE LOS GRADOS DE MARINERO Y SUBOFICIAL MAYOR.

⁷ DETALLES DEL PERSONAL A TRAVÉS DE LOS AÑOS, SE ENCUENTRA EN EL CRITERIO 7 “GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS”

6.2 MECANISMOS DE GOBERNANZA

Los mecanismos de gobernanza implementados en la Escuela Naval integran los esfuerzos para brindar un enfoque unificado en la toma de decisiones estratégicas, proporcionando un marco normativo sólido que permite una gestión transparente y eficiente.

Estos mecanismos están diseñados para responder de manera ágil a las cambiantes demandas del entorno educativo naval, proporcionando una estructura flexible y adaptable que permite el ajuste continuo:

- **Políticas y procedimientos:** la Escuela opera bajo un conjunto de políticas y procedimientos detallados que cubren aspectos formativos de los cadetes, administrativos, de gestión financiera, y de recursos humanos. Estas políticas están diseñadas para proporcionar un marco común que guía la toma de decisiones en todos los niveles. Dentro de ellos están las Órdenes Permanentes Internas (OPI), que se encuentran al nivel del Sr. Director y las Órdenes Transitorias Internas (OTI), a nivel de los Jefes de Departamento. Además, se cuenta con una serie de reglamentos, políticas, resoluciones, órdenes de operaciones y órdenes de ejecución de actividades que guían las actividades diarias, donde se clarifica la función a cumplir y los responsables, estando todas ellas publicadas en la web interna de la Escuela.
- **Planificación Estratégica y Operativa:** la planificación estratégica, articulada en el Plan Estratégico 2020-2025, se complementa con una planificación anual de actividades. El primer documento nos proporciona los lineamientos generales y los objetivos estratégicos para un periodo de seis años; y el segundo las acciones pertinentes para el desarrollo de las tareas anuales, posibilitando ambos instrumentos una continuidad en el desarrollo y en la gestión.
- **Órganos colegiados:** los órganos colegiados, ofrecen un espacio para la deliberación de temas críticos y la formulación de políticas institucionales. Proveen de asesoramiento al Sr. Director con información objetiva y análisis, para una toma de decisiones fundamentadas con antecedentes y experiencias previas.
- **Commander's Update Brief (CUB):** el Director de la Escuela convoca semanalmente a una reunión de control de gestión con todos los oficiales quienes deben dar cuenta del cumplimiento y progreso de las tareas departamentales y planificar las actividades futuras. En esta reunión, registrada en la aplicación informática de control de gestión, se refleja la agenda semanal para toda la Escuela, la cual se comparte a través de la red interna y tableros de informaciones, facilitando la coordinación y priorización de las actividades. Esta reunión semanal permite que todos los jefes de departamento y oficiales, estén en conocimiento de las actividades que se están realizando, las finalizadas y las que se efectuarán; mientras que el Sr. Director da sus prioridades y lineamientos.
- **Reunión de coordinación:** dada la cantidad de actividades de la Escuela y las tareas departamentales que ello conlleva, semanalmente se efectúa una reunión de coordinación, dirigida por el Sr. Subdirector a la que asisten todos los jefes de departamento, la jefa de estadística y el encargado de planificación del departamento de educación. Esta reunión permite una fluidez en la realización de las actividades y evitar las interferencias mutuas.
- **Llamada general semanal:** todas las semanas se efectúa una reunión general de toda la dotación de la Escuela, presidida por el Subdirector y en ocasiones por el Director de la Escuela. Asimismo, el Jefe del Departamento ejecutivo se reúne una vez a la semana con todo el Cuerpo de Cadetes. Conformando ambas instancias formales como una herramienta más de gobernanza, que facilita las coordinaciones y lineamiento para la ejecución de tareas.
- **Transparencia y comunicación:** por medio de plataformas web, tableros de informaciones y reuniones, se ha logrado establecer un sistema de comunicación interna que permite la difusión de las decisiones y políticas clave a toda la organización, es decir, oficiales, gente de mar, empleados civiles, profesionales a contrata, profesores y cadetes. Creando un entorno de

transparencia que fomenta la confianza en nuestros órganos de gobernanza y que además apoyan la gestión integral.

A través de estos mecanismos de gobernanza, la Escuela Naval no solo asegura un marco efectivo para su funcionamiento, sino que también crea una cultura de mejora continua, transparencia y liderazgo que impulsa el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en la educación y desarrollo de futuros líderes.

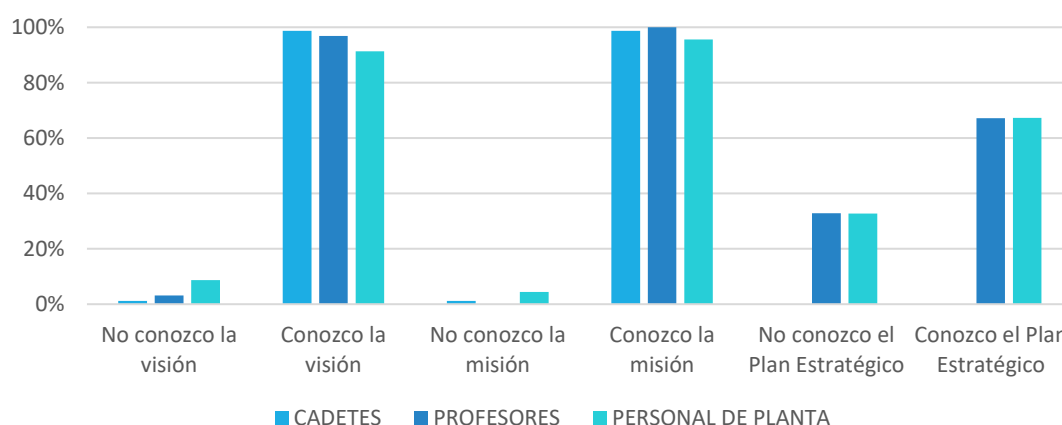
6.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la Escuela Naval la planificación estratégica no es solo un proceso operativo sino una práctica arraigada en la cultura y el gobierno institucional, evidenciando el compromiso con el fortalecimiento continuo y el cumplimiento de las metas estratégicas. Este compromiso se manifiesta a través de una ejecución rigurosa y un sistema de control meticuloso. Nuestra visión de excelencia y reconocimiento a nivel nacional e internacional guía todas las acciones. La misión, revisada regularmente en procesos de autoevaluación, se enfoca en la selección y formación integral de futuros líderes navales. Esta misión se difunde ampliamente tanto interna como externamente, y se traduce en una estructura educativa que garantiza la formación adecuada de los futuros oficiales de la Armada, alineada con los perfiles de egreso establecidos.

Este enfoque estratégico tiene sus raíces en planes anteriores, que establecieron las bases fundamentales de nuestra estrategia actual y nos ha permitido una transición hacia nuevas metas y adaptaciones necesarias ante cambios internos y externos. Los propósitos institucionales se reflejan en los objetivos estratégicos del Plan, priorizados y estructurados en un Mapa Estratégico que aborda diversas perspectivas y muestra la evolución de nuestra visión estratégica a lo largo del tiempo.

La implementación de este Plan se basa en un proceso estructurado de priorización de objetivos estratégicos, análisis de procesos clave y asignación de responsabilidades. Además, se difunde y se controla de manera efectiva en toda la institución a través de un software interno que permite ver resultados en tiempo real, facilitando revisiones periódicas y la toma de decisiones correctivas cuando sea necesarias. Esta metodología garantiza que cada nivel de la organización esté involucrado y comprometido con los lineamientos estratégicos, y se evidencia en el conocimiento que cadetes, docentes y personal de planta tienen sobre la misión y visión de la Escuela, como lo demuestran los datos recientes, donde un alto porcentaje de cada grupo está bien informado sobre estos aspectos fundamentales, lo que es crucial para la cohesión y eficacia organizacional.

Gráfico 10: resultado evaluación del conocimiento de la visión y misión



Fuente: División Gestión de la Calidad

6.3.1 Elaboración

La planificación institucional de la Escuela Naval ha sido diseñada teniendo en cuenta las características y condiciones del medio interno y externo. Durante el año 2019 se efectuó el proceso de elaboración del Plan Estratégico para el período 2020 – 2025⁸, por medio de un análisis de los procesos críticos, considerando su naturaleza como entidad formativa, estatal y militar, así como las demandas y estrategias de la Armada de Chile. Estas observaciones permitieron identificar tanto las fortalezas como debilidades, de acuerdo a la realidad del presente y hacia el futuro.

El enfoque adoptado se basa en los Principios del Balance Scorecard (BSC); que permitió convertir la estrategia y la misión y visión de la Escuela Naval en una serie de objetivos interrelacionados. Considerando no solo la mirada interna institucional, sino que también al entorno, como el sistema de educación del país, los cambios normativos (Ley 21.091), la resolución de acreditación de la CNA, las debilidades identificadas en relación al plan de mejoras propuesto, los nuevos criterios y estándares para el subsistema TP y los requerimientos de la Armada como futuro empleador.

Así, los Objetivos Estratégicos de la Escuela Naval se derivaron de su Misión y Visión, y se plasmaron en un Mapa Estratégico que los prioriza según las perspectivas del cliente, procesos, estructura organizacional y financiero. Este enfoque responde a la necesidad que las acciones de la institución estén alineadas con sus metas y valores fundamentales, permitiendo una gestión efectiva para alcanzar el éxito en su labor formativa y operativa.

Se consideraron aspectos cruciales relacionados con el desarrollo de habilidades necesarias para llevar a cabo el proceso de selección y formación de manera efectiva, así como la importancia de administrar eficientemente los recursos financieros y materiales de la institución para garantizar su sostenibilidad y éxito operativo.

6.3.2 Implementación, difusión y seguimiento

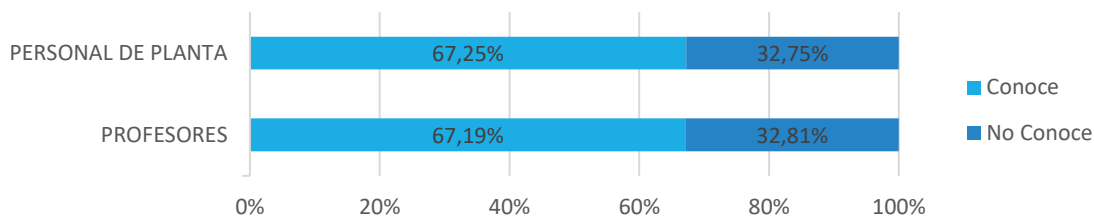
Para lograr la efectiva implementación del Plan Estratégico, la Escuela Naval cuenta con la plataforma web de desarrollo propio “Control de Gestión” implementada inicialmente el año 2016 y que ha sido actualizada constantemente para responder a los requerimientos derivados del Plan, siendo la más profundas de ellas realizada el año 2021. Esta gran evolución se debió a que luego de una serie de capacitaciones a las personas involucradas directamente con la implementación y seguimiento del Plan, fue necesario reestructurar toda la plataforma para soportar los ajustes y mejoras implementados; lo que finalmente conllevó a una nueva versión de la plataforma web. Actualmente con esta herramienta se logra el seguimiento efectivo de los indicadores estratégicos, permitiendo una gestión dinámica y responsiva de las actividades institucionales.

Nuestra plataforma web ha permitido fortalecer el seguimiento y control del Plan. A través de ella, se pueden visualizar todas las perspectivas del plan, los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores, proporcionando un sistema integral de monitoreo. Este sistema facilita la evaluación continua del progreso y permite realizar ajustes operativos necesarios, asegurando que todas las acciones estén alineadas.

Además, para difundir el Plan Estratégico y la plataforma de gestión, al inicio de cada año se lleva a cabo un proceso de inducción para todo el personal que se integra a la Escuela, asegurando que comprendan el alcance de las metas y los objetivos establecidos, como también estén capacitados para manejar efectivamente la plataforma. La información del Plan, también está disponible en la web institucional, permitiendo un acceso fácil y directo para todos los interesados fácilmente.

⁸ PLAN ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA NAVAL (2020-2025) SE ENCUENTRA EN DOCUMENTOS ANEXOS.

Gráfico 11: conocimiento del Plan Estratégico 2020 - 2025



Fuente: Sistema de Control de Gestión de la Escuela Naval.

Los resultados recientes sobre el conocimiento del Plan Estratégico, con el que evaluamos su correcta difusión, revelan un nivel de conocimiento en general del 67% entre el personal de planta, es decir, oficiales, gente de mar y personal civil, y el cuerpo docente. Este resultado indica, que a pesar de que la mayoría del personal está informado respecto de las directrices estratégicas de la Escuela, aún existe un porcentaje que no tiene conocimiento del Plan.

6.3.3 Evaluación y ajustes

Anualmente, la Escuela Naval realiza una evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico. Durante este proceso, se recopila información clave sobre el progreso de las metas alcanzadas y se identifican áreas que requieran ajuste o mejoras. Los resultados de esta evaluación se presentan al Sr. Director en un informe detallado que proporciona una visión clara de los logros obtenidos y de los desafíos pendientes.

Este informe, junto con otros antecedentes relevantes recopilados a lo largo del año, se utilizan como base para analizar la conveniencia y/o necesidad de realizar ajustes al Plan Estratégico. Se consideran tanto factores internos como externos, para asegurar que el plan se mantenga alineado con el acontecer nacional, las necesidades de la Armada y las específicas de la Escuela.

Desde la implementación del Plan en 2020, la Escuela Naval ha realizado dos ajustes significativos como resultado del análisis continuo y seguimiento del avance de la planificación. El primero de ellos fue aprobado en noviembre del año 2021, motivado por las capacitaciones realizadas, los desafíos impuestos post pandemia y los avances en la definición de los nuevos criterios de acreditación por parte de la CNA; se hizo necesaria una reestructuración los objetivos del Plan. Este cambio implicó una actualización en el Cuadro de mando integral y el establecimiento de nuevos indicadores para mejorar el seguimiento y control.

El segundo ajuste se realizó en 2023, tras la instauración de nuevos mecanismos de aseguramiento de la calidad y las actualizaciones efectuadas al levantamiento de procesos. Estos involucraron la actualización del software de seguimiento y la actualización de los indicadores. Este cambio fue aprobado y ejecutado para alinear mejor las estrategias del Plan con las necesidades operativas y estratégicas de la Escuela, asegurando una respuesta efectiva a los cambios.

6.3.4 Resultados

El seguimiento y evaluación de los resultados del plan, consiste en la medición del porcentaje de cumplimiento de cada uno de los indicadores establecidos. Cada indicador aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y estos se agrupan en perspectivas. Las perspectivas se evalúan en una escala que clasifica en tres categorías: deficiente, tolerable y aceptable. Proporcionándonos esta metodología una visión clara de las áreas que están en línea con los objetivos estratégicos y de aquellas que necesitan mejora.

Los resultados anuales del Plan Estratégico, registrados y medidos por el Sistema de Control de Gestión, nos muestran una evaluación por perspectiva de todas las áreas. Logrando un cumplimiento del 77% del Plan al término del año 2023.

La perspectiva de cliente, en donde se conjugan los objetivos de satisfacer las expectativas de los postulantes y cadetes con la formación entregada por la Escuela y graduar oficiales de marina en concordancia con los perfiles de egreso, ha mantenido un desempeño constante, obteniendo un 98% de cumplimiento. Lo que refleja la satisfacción de nuestros cadetes y el cumplimiento de nuestro Proyecto Educativo.

Respecto a los procesos, donde definimos los objetivos asociados al control de la gestión institucional, mejoramiento de los procesos internos, fortalecer las actividades de vinculación con el medio y mantener la calidad de la educación; han tenido una evolución positiva a largo de los 4 años que lleva el Plan. Con un 80% de avance, no progresando en solo en el indicador del objetivo *“Formar integralmente a los futuros oficiales de la Armada, ejecutando y fortaleciendo el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional orientado a competencias, cumpliendo con los requerimientos entregados por la Dirección de Educación de la Armada”* (P3), debido a que nos encontramos haciendo progresivamente el cambio del proyecto educativo, dado que estamos migrando a un modelo orientado a competencias, como fuera mencionado en el Criterio 2 del presente Informe.

Mientras que, en la estructura organizacional, en donde nuestros objetivos involucran disponer una organización funcional a los propósitos institucionales, contar con una dotación motivada y actualizada, además de proveer de los apoyos educacionales de calidad para la formación de los cadetes; notamos un crecimiento llegando al 77% de cumplimiento del Plan, evidenciando que las iniciativas para mejorar la estructura organizacional han sido efectivas. Sin desmedro de ello, advertimos una disminución en el avance de dos objetivos, lo que presenta un desafío para mejorar en las áreas de capacitación de profesores, como fuera mencionado en el Criterio 5 “Cuerpo docente” y renovar mayor cantidad de los medios de apoyo a la educación, especialmente los computadores, como fuera detectado en la encuesta de satisfacción de la infraestructura, cuyos resultados se incorporan posteriormente en el Criterio 8 “Gestión de recursos”.

Por otra parte, la perspectiva financiera, si bien los resultados nos indican un progreso positivo, aún enfrentamos desafíos para optimizar la gestión y administración del uso de los fondos.

Tabla 11: avance del Plan Estratégico 2020-2023

Perspectiva	N° indicadores	Indicador 2020	Indicador 2023	Evolución	
Clientes	8	96%	98%	2%	
Satisfacer las expectativas de los postulantes y cadetes sobre la calidad de la educación entregada en su proceso de formación	1	100%	100%	0%	
Graduar Oficiales de Marina acorde a lo establecido en los perfiles de egreso definidos por la Armada de Chile	7	92%	96%	4%	
Procesos	12	59%	74%	27%	
Captar por medio de campañas de marketing postulantes a la Escuela Naval, de acuerdo a las necesidades de la Institución	2	50%	80%	60%	
Seleccionar a los postulantes a la Escuela Naval, que cumplan los requisitos y necesidades de la Institución	1	100%	100%	0%	
Formar integralmente a los futuros oficiales de la Armada, ejecutando y fortaleciendo el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional orientado a competencias, cumpliendo con los requerimientos entregados por la Dirección de Educación de la Armada	2	50%	30%	-40%	
Controlar la gestión institucional para dar cumplimiento al desarrollo y mejoramiento de sus procesos internos	1	60%	100%	67%	
Fortalecer y generar Actividades de Vinculación con el Medio que tributen a los modelos de formación, con el objetivo de obtener los beneficios e impactos que genera el entorno desde la bidireccionalidad	3	30%	100%	233%	
Mantener el reconocimiento a la Calidad de la Educación, cumpliendo los estándares como Instituto Profesional Acreditado	3	60%	84%	40%	
Estructura organizacional, aprendizaje y crecimiento	8	70%	77%	10%	
Disponer de una organización funcional que cumpla las necesidades requeridas en la reglamentación interna de la institución	3	20%	84%	320%	
Contar con funcionarios motivados y actualizados, cumpliendo el proyecto educativo para satisfacer las tareas designadas por la Dirección de Educación de la Armada	2	80%	60%	-25%	
Contar con apoyos educacionales que cumplan los estándares de calidad para la formación en la institución	3	100%	84%	-16%	
Financiera	2	50%	60%	20%	
Gestionar y Administrar los Recursos Financieros y Materiales de la Institución de acuerdo a la reglamentación vigente.	2	50%	60%	20%	

Fuente: Sistema de Control de Gestión de la Escuela Naval.

En conjunto, los resultados indican un progreso hacia el logro de las metas del Plan Estratégico, con un alto desempeño en la perspectiva de Cliente. Las perspectivas de estructura organizacional y financiera evidencian área de mejora, mientras que los procesos demuestran un alto nivel de consistencia.

6.4 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

6.4.1 Fortalezas

- Sistema de gobierno y la estructura organizacional: el sistema en conjunto con la planificación que se realiza son funcionales respecto a los propósitos institucionales, lo que nos permite cumplir en coherencia y consistencia con la misión y visión.
- Toma de decisiones: existen organismos unipersonales, representados por el Sr. Director y Subdirector y Jefes de Departamento que tienen responsabilidades reconocidas para adoptar decisiones a su nivel que permiten cautelar el logro de los propósitos de la Escuela. En el caso del Director, aunque depende jerárquicamente de la Dirección de Educación de la Armada, es autónomo en la toma de decisiones que se relacionan con la marcha del instituto.
- Normativa clara: la existencia de reglamentos que norman y regulan las funciones de la estructura organizacional, conocidos por docentes y alumnos, brinda un marco claro para la operatividad de la Escuela Naval.
- Plataformas y sistemas: la Escuela ha desarrollado aún más los sistemas de apoyo informáticos que facilitan una gestión integral en los ámbitos administrativos, educacional y financiero-logístico, lo que contribuye a la eficiencia y coordinación de las actividades, demostrando un enfoque profesional en los procedimientos institucionales.

6.4.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Difusión del Plan Estratégico: se ha evidenciado la necesidad de incrementar la difusión de la planificación estratégica de la Escuela a toda la dotación y cuerpo de cadetes. Los niveles de conocimiento detectados, subrayan la necesidad de reforzar las estrategias de difusión.

Posicionamiento		
X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

CRITERIO 7: GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

En la Escuela Naval “Arturo Prat”, la gestión y desarrollo de personas representa una de las áreas más cruciales de nuestra operación institucional. Dada nuestra misión de seleccionar y formar a los futuros Oficiales de Marina, entendemos que el éxito de nuestros cadetes y el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos dependen directamente de la eficiencia con la que gestionamos y desarrollamos a nuestro personal. Este personal no solo incluye a los oficiales y gente de mar que forman parte de nuestra planta permanente de la Armada, sino también a un equipo vital de empleados civiles, personal a contrata y profesores, cuya estabilidad y desarrollo son fundamentales para la continuidad y la excelencia de todos nuestros procesos educativos y operativos.

La rotación del personal naval dentro de la Escuela asegura que los futuros líderes de la Armada estén constantemente expuestos a nuevas ideas y prácticas de liderazgo, mientras que los empleados civiles y profesores aportan una perspectiva esencial y continuidad a la implementación del Proyecto Educativo.

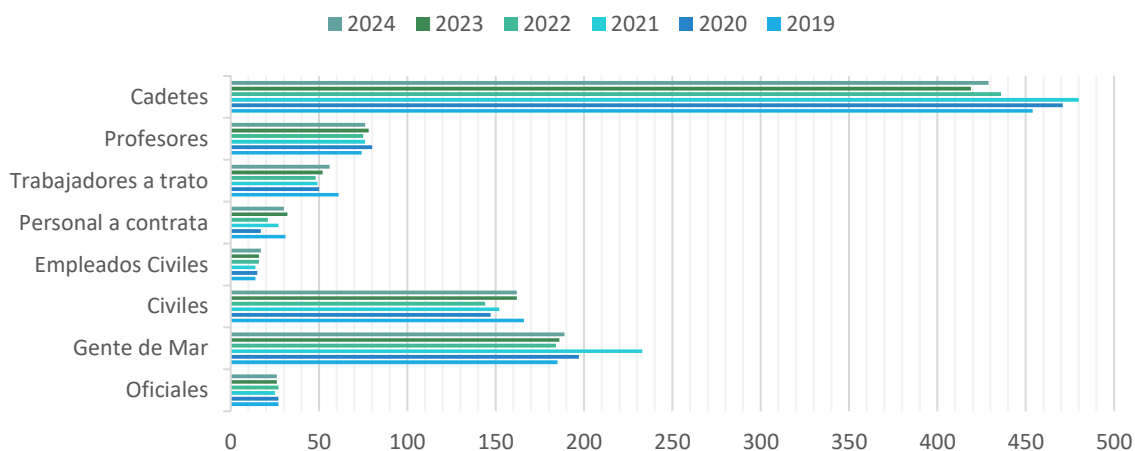
En este contexto, la gestión de personas no solo es una función administrativa, sino un compromiso estratégico clave que alinea el desarrollo personal y profesional con los objetivos más amplios, asegurando que la Escuela Naval continúe siendo una institución de excelencia.

7.1 COMPOSICIÓN DE LA DOTACIÓN

Dadas las características de la Escuela, en que es una repartición de la Armada de Chile, pero además una Institución de Educación Superior, se cuenta con una dotación con variados tipos de contratos, para el cumplimiento de nuestros propósitos Institucionales.

Nuestra dotación está conformada por personal de planta de formación militar-naval como son los oficiales y la gente de mar, y personal de planta de la Armada de formación civil correspondiente a los empleados civiles y personal a contrata. Además, tenemos trabajadores quienes son personas civiles contratados bajo la legislación común y las normas legales del Código del Trabajo y, por otra parte, los profesores civiles que conforman el cuerpo de profesores.

Gráfico 12: variación de la dotación



Fuente: estadística y gestión de la calidad

La cantidad de provisión de la dotación, corresponde principalmente a las necesidades de selección y formación de la cantidad de cadetes que proyectamos anualmente, pero también a las funciones inherentes de ser una repartición militar de la Armada. Manteniendo durante los últimos 6 años una tasa de 0,88 personas por alumno.

7.2 NORMATIVAS GESTIÓN DE PERSONAS

La gestión de personas en la Escuela Naval "Arturo Prat" está profundamente arraigada en un conjunto de directivas y reglamentos detallados que guían y estructuran todas las operaciones relativas al personal. Este cuerpo normativo, que abarca desde el Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas hasta procedimientos específicos para la gestión del personal civil y militar, asegura que la institución opere con los más altos estándares de eficiencia, equidad y legalidad.

La implementación de políticas y normativas de gestión de personas es un proceso que se enmarca dentro de las directrices establecidas por la Armada de Chile y las del Proyecto Educativo, Plan estratégico y reglamento orgánico de la Escuela Naval. Estas políticas y normativas se aplican de manera rigurosa para garantizar que la institución disponga del personal con las competencias y dedicación necesarias para cumplir con la misión institucional.

Respecto al reclutamiento contamos con un proceso diferenciado para el personal naval y el personal civil. En el primero de ellos, la Dirección General del Personal de la Armada (DGPA) asigna al personal de acuerdo a las necesidades y competencias requeridas para cada cargo y función identificadas por la Escuela Naval. Esta asignación se basa en parámetros de grado y requisitos específicos definidos en el Reglamento Orgánico de la Escuela y se ajusta en función del desarrollo profesional alcanzado por cada individuo. Asimismo, la desvinculación del personal naval se lleva a cabo de manera normativa, ya sea por transbordos o bajas determinadas según las normas de la Armada.

La Escuela Naval depende técnicamente de la Dirección de Educación de la Armada (DEA), organismo que a su vez está supeditada a la Dirección General del Personal de la Armada (DGPA), entidad responsable de centralizar el reclutamiento y selección del personal civil, el que se lleva a cabo bajo la categoría de Empleado Civil y Personal a Contrata⁹ (PAC), captando a profesionales con las competencias y experiencia necesaria para cumplir funciones específicas alineadas a las necesidades presentadas por la Escuela Naval.

Las personas que desempeñan funciones de docencia se denominan Profesores Civiles, el reclutamiento se realiza a través de concursos públicos centralizados por la DGPA y desarrollados por la Escuela Naval, que evalúa los antecedentes y realiza entrevistas personales para el nombramiento, garantizando la calidad del personal contratado¹⁰.

Sobre la capacitación de nuestra dotación, la Escuela se encarga directamente de ella como fuera indicado en el Criterio 5 "Cuerpo docente". Respecto a la dotación uniformada y civil, se realiza por medio de una coordinación entre la DGPA, DEA y la Escuela; en base a las necesidades propias se emplean las acciones de capacitación que desarrolla la Armada desde su Dirección del Personal.

Para todos los tipos de contratación mencionados existe un sustento legal determinado, en reglamentos oficiales, tanto de nivel nacional, como internos de la Armada y la Escuela, que definen el ingreso, inducción, permanencia y desvinculación del personal. Tanto el personal naval de formación militar como los empleados civiles se rigen por el "Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas", mientras que el personal docente civil está regulado por el "Reglamento de Educación en las Fuerzas Armadas". Este último establece nombramientos anuales por horas de clases y contempla causales de desvinculación relacionadas con el desempeño académico y los cambios en la malla curricular, garantizando así un proceso justo y transparente.

⁹ ESTE PERSONAL SE CONTRATA BAJO EL RÉGIMEN DE RENTA GLOBAL, LO QUE IMPLICA REALIZAR JORNADA COMPLETA DE TRABAJO POR UN SUELDO FIJO MENSUAL, QUE ESTÁ DETERMINADO POR EL CARGO.

¹⁰ MAYOR DETALLE DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN, DESARROLLO Y DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE SE ENCUENTRA EN EL CRITERIO 5 "CUERPO DOCENTE" DEL PRESENTE INFORME DE AUTOEVALUACIÓN.

En la Escuela Naval, debido a sus características de ser una repartición naval y, de acuerdo a la Ordenanza de la Armada¹¹, toda la dotación, independiente de su tipo de contrato, tiene un “Oficial de división”, es decir, una persona responsable no solo de velar por el cumplimiento de sus deberes y evaluarlo anualmente, sino que también garantice su adecuado desarrollo profesional, bienestar general y canalice las solicitudes que correspondan al ente superior. Por otra parte, en aspectos netamente de tramitaciones administrativas contamos con una “Detallía” que se encarga de comunicar, difundir y tramitar toda la documentación e informaciones de la gente mar, mientras que la “Secretaría” tiene las mismas tareas sobre los oficiales de la Escuela. A su vez, todas estas tareas para el personal de empleados civiles, profesional a contrata, trabajadores a trato y honorarios, son de responsabilidad de la División de Recursos Humanos, dependiente del Sr. Subdirector de la Escuela. Esta estructura, lejos de generar burocracia adicional, permite ser eficientes y eficaces en función de las características institucionales, ya que cada una de estas oficinas está familiarizada con los reglamentos y leyes específicas que regulan los distintos tipos de contrato, garantizando el cumplimiento efectivo de las políticas y normativas establecidas por la Escuela Naval y la Armada de Chile o el código del trabajo según corresponda, contribuyendo al funcionamiento y gestión eficiente de la institución y orientada al bienestar del equipo humano.

La desvinculación de nuestra dotación, puede deberse a resultados de una serie de malas evaluaciones de desempeño, cometer una falta gravísima a la disciplina, por el cumplimiento del tiempo de servicio (en atención a la estructura piramidal y cupos por ley para los distintos grados para el personal de planta) o por transbordo a otra Unidad o Repartición de la Armada, siendo excluidos de ello los trabajadores a trato y honorarios que se rigen por las leyes del código del trabajo.

7.3 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

La Evaluación de Desempeño es una herramienta fundamental en la gestión del talento humano, tanto para docentes como para administrativos. En la Escuela Naval, este proceso anual de evaluación permite medir el rendimiento, identificar áreas de mejora y reconocer el desempeño excepcional de los miembros del personal, la importancia de la evaluación de desempeño en el contexto educativo y administrativo de la institución, así como los beneficios que aporta al desarrollo profesional y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La evaluación del desempeño se lleva a cabo de manera anual, siguiendo políticas y reglamentaciones específicas que se aplican a distintos grupos de personal según su tipo de contrato, las cuales permiten evaluar de forma objetiva las distintas funciones del personal. Estos mecanismos de evaluación están diseñados para garantizar una evaluación exhaustiva y justa de las diferentes funciones desempeñadas.

En primer lugar, la Evaluación de Desempeño Docente se realiza mediante cuatro procesos, lo que permite obtener una visión global del rendimiento y la efectividad de los profesores en su labor educativa¹².

Por otro lado, la evaluación de desempeño de oficiales y gente de mar, denominado Calificación Anual, se lleva a cabo conforme a la Directiva DGPA 008/C¹³ y 029/C, respectivamente, estableciendo criterios específicos para evaluar el desempeño de este personal en sus funciones en la Escuela. Los resultados de esta evaluación repercuten en la asignación de cargos dentro de la Escuela y en las futuras destinaciones en la Armada, de acuerdo al desempeño logrado.

11 TEXTO EN EL CUAL SE ENCUENTRAN ESTABLECIDAS LAS NORMAS DE DOCTRINA, DE PROCEDIMIENTO, Y DE LOS DEBERES Y ATRIBUCIONES FUNDAMENTALES DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ARMADA.

12 MAYOR DETALLE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE SE ENCUENTRA EN EL CRITERIO 5 “CUERPO DOCENTE” DEL PRESENTE INFORME DE AUTOEVALUACIÓN.

13 DGPA 008/C: IMPARTE INSTRUCCIONES SOBRE EL PROCESO ANUAL DE CALIFICACIÓN DE OFICIALES SUPERIORES, JEFES Y SUBALTERNOS.

DGPA 029/C: IMPARTE INSTRUCCIONES PARA EL PROCESO ANUAL DE CALIFICACIÓN DE GENTE DE MAR DE LÍNEA Y LOS SERVICIOS, Y PERSONAL DE LA PLANTA DE TROPA PROFESIONAL

La Evaluación de Desempeño de Empleados Civiles y Personal a Contrata se rige por la Directiva DGPA 002/C¹⁴, de acuerdo a las características y responsabilidades de este personal. Esta calificación permite destacar al personal sobresaliente y asignarles preferencia en la asignación de comisiones, cursos y puestos de mayores responsabilidades.

Finalmente, el desempeño de los Trabajadores civiles está regulado por medio de la Directiva DGPA 025/C¹⁵, la cual establece los lineamientos para su ingreso y desvinculación de la institución, conforme a las leyes del código del trabajo.

Todos los procesos de evaluación de desempeño, de acuerdo a la normativa asociada, considera que los evaluados reconozcan bajo firma con su calificador directo, es decir, el Oficial que cumple las funciones de jefatura directa, los resultados obtenidos en su calificación. Está estimado dentro del proceso que el evaluado no considere justificada su evaluación final, teniendo la opción de solicitar una reconsideración al Oficial que lo calificó directamente y también hacer presente sus descargos ante el Subdirector o Director, cuando corresponda.

Las consecuencias de los resultados positivos o negativos que pudiesen llegar a tener las evaluaciones sobre el personal, se encuentran reguladas en las mismas directivas indicadas previamente que establecen el procedimiento de calificación. Incorporando claramente la definición de todas las etapas del proceso de calificación, consistente en la elaboración de la evaluación por el calificador directo, luego por el superior, para luego dar paso a el reconocimiento del resultado y su respectiva declaración de conformidad o no conformidad.

Cada uno de estos mecanismos de evaluación cumple un papel crucial en la gestión del talento humano en la Escuela Naval, asegurando que se reconozcan y se aborden adecuadamente las necesidades de desarrollo y las áreas de mejora en todos los niveles de la institución.

Para la realización de todos los procesos de evaluación de desempeño, se cuenta con una plataforma web denominada “Escalafón Naval”, donde se encuentran en línea todos los antecedentes de la dotación y se efectúa la calificación, la que es elaborada por el Oficial de división, denominado calificador directo y otro oficial de mayor grado jerárquico, denominado calificador superior, con lo cual se logra una mayor objetividad en las evaluaciones al haber dos personas involucradas. Esta calificación es reconocida por los evaluados, quienes tienen la opción de declararse conformes o no, disponiendo con la alternativa de efectuar un proceso de reclamación con los antecedentes que correspondan al caso, si estima que el proceso evaluativo no fue justo.

Finalmente, la sistematización de nuestros procesos de evaluación de la dotación de la Escuela nos permite contar con información para los procesos de desvinculación y ajuste, pero principalmente para ayudar a progresar a quienes presenten áreas con debilidades y destacar a aquellos que demuestran un rendimiento excepcional, para ser considerados en roles de mayor responsabilidad y desafío. Tomando decisiones con criterios claros y documentados para mantener la justicia, transparencia y la integridad de los procesos de gestión de nuestra dotación.

7.4 BENEFICIOS

La Escuela Naval, como parte integrante de la Armada de Chile, ofrece a su personal una variedad de beneficios diseñados para el bienestar integral de todos quienes trabajen en ella y sus familias, otorgando acceso a programas de descuentos, uso de instalaciones recreativas, entre otros.

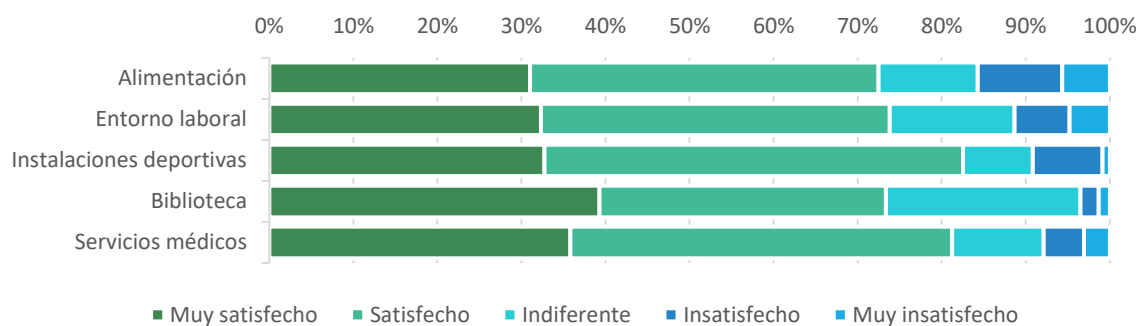
¹⁴ DGPA 002/C: IMPARTE INSTRUCCIONES SOBRE EL PROCESO ANUAL DE CALIFICACIÓN DE EMPLEADOS CIVILES Y PERSONAL A CONTRATA DE LA ARMADA DE CHILE.

¹⁵ DGPA 025/C: IMPARTE NORMAS RESPECTO A CONTRATACIÓN, PERMANENCIA Y TÉRMINO DE LA RELACIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE TRABAJADORES A TRATO EN LA ARMADA

Asimismo, en forma adicional la Escuela proporciona beneficios específicos tales como acceso gratuito a las instalaciones deportivas propias y biblioteca, en concordancia con nuestra preocupación por la salud física y el desarrollo intelectual de la dotación. Además, en un esfuerzo por entregar facilidades que contribuyan al buen desempeño laboral, nos preocupamos por dar un servicio de alimentación a todos y acceso a servicios médicos, que van desde atenciones de medicina general y dentales, hasta kinesiológicas, nutricionales y psicológicas.

Los resultados de la encuesta de satisfacción general efectuada a nuestro personal administrativo, confirman el impacto positivo de estos beneficios, destacando que en todas las áreas evaluadas hay un porcentaje superior al 70% de satisfacción.

Gráfico 13: resultados de satisfacción del personal administrativo en cuanto a bienestar



Fuente: División de Gestión de la calidad

Estos resultados no solo reflejan el éxito de los beneficios proporcionados, sino que también reafirman nuestro compromiso con el bienestar de nuestra dotación, asegurando que con ello cada miembro de nuestro equipo cuente con apoyos y un entorno laboral adecuado para la gran labor que desempeñan, que es desarrollar todas las acciones necesarias para la formación integral de los cadetes.

7.5 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

7.5.1 Fortalezas

- **Reclutamiento personalizado:** el proceso de reclutamiento diferenciado facilita la selección de candidatos que no solo cumplen con los criterios técnicos y profesionales requeridos, sino que también están culturalmente alineados con los valores y la misión de la Escuela Naval. Para el personal naval, esto implica una selección rigurosa guiada por la Dirección General del Personal de la Armada, mientras que el reclutamiento de personal civil se maneja internamente, permitiendo adaptar el proceso a las necesidades específicas de la institución educativa. Este sistema permite que la Escuela Naval asigne profesionales en áreas donde sus habilidades pueden ser mejor utilizadas. Por ejemplo, la asignación de personal naval se basa en competencias adquiridas y necesidades operativas, mientras que los civiles son seleccionados a través de concursos que evalúan aptitudes específicas para roles educativos o administrativos. Esto asegura que cada miembro del personal pueda contribuir de manera óptima a la institución.
- **Regulaciones específicas:** operando bajo un marco normativo detallado, que incluye el "Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas" y el "Reglamento de Educación en las Fuerzas Armadas", la Escuela asegura que todos los procesos de reclutamiento y gestión de personal sigan lineamientos claros y justos. Esto no solo refuerza la legalidad y la transparencia en todas las operaciones de recursos de personas, sino que también garantiza que se mantengan estándares uniformes en el trato y desarrollo del personal.

- Evaluaciones y desarrollo: el sistema diferenciado de evaluación de desempeño permite a la Escuela Naval medir y gestionar el rendimiento de forma más efectiva, adaptando las evaluaciones a las características específicas de cada grupo de personal. Esto facilita la identificación precisa de áreas de mejora y la implementación de estrategias de desarrollo profesional que son relevantes y efectivas para cada individuo.

7.5.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Continuidad de los instrumentos de retroalimentación: se requiere continuar con la implementación de mecanismos de autoevaluación, para detectar espacios de mejora respecto a las condiciones de bienestar otorgadas y a la adecuada difusión de la reglamentación en el marco de la gestión de personas, fomentando un ambiente propicio para el desarrollo profesional.

Posicionamiento		
X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

CRITERIO 8: GESTIÓN DE RECURSOS

8.1 RECURSOS ECONÓMICOS Y PATRIMONIALES

Para financiar toda su operación, tanto en lo referido a la formación de los Oficiales de Marina como a las diversas actividades, la Escuela percibe recursos aprobados por Ley de Presupuesto del Sector Público, específicamente por concepto de: Aporte Fiscal Libre¹⁶ (AFL), Asignación Alumnos y Recursos No Monetarios¹⁷. Además, genera sus propios recursos a través del cobro de matrículas y colegiaturas a los sostenedores económicos de los alumnos. Tanto con la asignación estatal antes señalada y la autogeneración de recursos por medio de matrículas y colegiaturas, logramos financiar el funcionamiento integral de la Escuela.

La administración financiera está a cargo del Departamento de Abastecimiento y Finanzas, cuya misión es administrar y gestionar los recursos monetarios, no monetarios y servicios de alimentación y bienestar, con el propósito de contribuir a mantener un alto grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, en concordancia con nuestro Plan Estratégico. De acuerdo con esto, el personal que compone este departamento es el encargado de ejecutar oportunamente todos los procesos de gestión financiera, adquisiciones, almacenamiento y distribución, necesarios para satisfacer los requerimientos funcionales de la Escuela.

Tabla 12: ingresos de recursos periodo 2019-2023

RECURSOS	2019	2020	2021	2022	2023
ASIG. CAP.Y ALUM.	\$2.483.210.137	\$2.408.548.815	\$2.750.358.777	\$3.665.086.291	\$3.511.449.736
AFL	\$510.197.422	\$286.544.629	\$294.636.445	\$162.654.130	\$273.946.424
SUELDO DOTACIÓN	\$5.537.788.178	\$5.316.276.650	\$5.429.107.083	\$5.344.197.474	\$6.263.963.589
NO MONETARIOS	\$100.388.400	\$18.534.100	\$335.164.312	\$12.410.000	\$30.570.246
TOTAL RECURSOS	\$8.631.584.137	\$8.029.904.194	\$8.809.266.617	\$9.100.703.293	\$10.079.929.995

Fuente: Departamento de Abastecimiento y Finanzas

Si bien, se ha tenido variaciones en los presupuestos anuales en las fuentes de financiamiento, el total de recursos disponible ha mantenido un aumento en este último periodo, a excepción del año 2020, que con motivo de la pandemia por COVID-19 disminuyó la asignación de recursos no monetarios, ya que no fueron realizadas las actividades profesionales en unidades y reparticiones de la Armada debido a las restricciones sanitarias.

Para la administración de los recursos la Escuela cuenta con el sistema CGU + PLUS, consistente en un sistema informático que cubre las necesidades en el ámbito Financiero-Contable, el cual permite llevar a cabo los procedimientos reglamentarios establecidos, efectuar una gestión dinámica de administración y control, y cumplir con la entrega de información a los estamentos superiores dentro de los tiempos dispuestos, basándose en las normas que establecen la Contraloría General de la República y el Ministerio

¹⁶ CORRESPONDE A LOS RECURSOS DISPUESTOS EN LA LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE LAS FF.AA. Y ASIGNADOS POR EL ESTADO EN LA LEY DE PRESUPUESTO DEL AÑO EN CURSO.

¹⁷ SON LOS RECURSOS POR CONCEPTOS DE: HORAS DE VUELO, COMBUSTIBLE PARA NAVEGACIÓN, MUNICIÓN, CRÉDITOS MATERIALES, ENTRE OTROS, ASIGNADOS DE ACUERDO A LA LEY DE PRESUPUESTO DEL AÑO EN CURSO.

de Hacienda para la contabilidad general de la nación, para registrar los hechos económicos que se originan con los recursos de Aporte Fiscal Libre, Asignación alumnos y Fondo Rotativo de Abastecimiento¹⁸.

8.1.1 Patrimonio

Se cuenta con una infraestructura robusta y adecuada para el cumplimiento de nuestros objetivos institucionales. Nuestros recursos patrimoniales, compuestos por instalaciones educativas, equipamiento técnico y espacios de entrenamiento, no solo aseguran el funcionamiento diario, sino que también garantizan la sostenibilidad y proyección de nuestra oferta educativa a largo plazo. Considerando el ejercicio contable 2023 finalizado, la Escuela Naval cuenta con un patrimonio total de \$76.773.280.000, el cual está conformado por dos Centros Financieros, diferenciados por sus distintas fuentes de ingreso y uso de los fondos, el Centro Financiero N°10, conformado exclusivamente por los ingresos fiscales de “Asignación Alumno” y el Centro Financiero N°3 que recauda los ingresos provenientes de matrículas, colegiaturas, becas, CAE y otros ingresos de explotación.

El Centro Financiero N°10, creado el año 2022 como resultado de las auditorías y como una mejora en el control de los fondos, recauda los ingresos fiscales depositados mensualmente por la Dirección General del Personal de la Armada. Éste presenta al término del ejercicio 2023 un patrimonio total de \$74.309.000, el cual permite asegurar la Instrucción directa de los cadetes y la alimentación de éstos.

Tabla 13: patrimonio del Centro Financiero N°10 años 2021-2023 (en millones de pesos)

	2021		2022		2023	
TOTAL PATRIMONIO		N/A		23.610		74.309
Cta. Patrimonio Institucional	N/A		47.078		47.078	
Cta. Resultados Acumulados	N/A		27.231		0	
Cta. Resultado del Ejercicio	N/A		-50.698		27.231	

Fuente: Departamento de Abastecimiento y Finanzas

El Patrimonio controlado en este centro financiero está compuesto principalmente por el patrimonio Institucional de \$ 47.078.000 que considera los activos adquiridos durante el año 2022 para la instrucción en aulas y laboratorios, materiales de enseñanza y maquinaria para mejorar el servicio de alimentación de los cadetes. Finalmente, el resultado del ejercicio constituye un aumento de \$ 27.231.000 al Patrimonio del Estado en este Centro Financiero al término del año 2023.

Por otra parte, el Centro Financiero N°3 recauda los ingresos provenientes de matrículas, colegiaturas, becas, CAE y otros ingresos de la explotación. Al cierre del ejercicio 2023 presenta un Patrimonio del Estado de \$2.464.280.000, el cual permite asegurar la instrucción indirecta del cadete, mantenimiento de instalaciones y gastos fijos de operación.

¹⁸ CORRESPONDE A LOS RECURSOS GENERADOS POR LA INSTITUCIÓN (SOLO LO QUE LA LEY DISPONE). ESTOS RECURSOS, PERMITEN SOLVENTAR LOS GASTOS QUE DEMANDE LA FORMACIÓN Y REPOSICIÓN DE NIVELES DE EXISTENCIA PARA ASEGURAR EL NORMAL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

Tabla 14: patrimonio del Centro Financiero N°3 años 2021-2023 (en miles de millones de pesos)

	2021	2022	2023
TOTAL PATRIMONIO		3.142	2.543
Cta. Patrimonio Institucional	2.270	2.270	2.270
Cta. Resultados Acumulados	536	872	295
Cta. Resultado del Ejercicio	336	-600	-101

Fuente: Departamento de Abastecimiento y Finanzas

El Patrimonio de la Escuela Naval está compuesto principalmente por el Patrimonio Institucional de \$ 2.270.625.000 que considera activos tales como: infraestructura deportiva, sistemas informáticos de soporte a la instrucción, actividades administrativas y habitabilidad, entre otros. En cuanto al resultado del ejercicio 2022 negativo de \$ 600.573.000, y que mermó el Patrimonio del Estado entre los años 2021 y 2022, este correspondió al mayor gasto efectuado con el propósito de reactivar operativamente toda la infraestructura deportiva y administrativa de la Escuela Naval, luego que el cuerpo de cadetes retornara desde sus hogares, una vez que las medidas sanitarias COVID-19 lo permitieron. Mientras que la disminución del patrimonio de este centro financiero al cierre del año 2023, se debió a la necesidad de invertir una gran cantidad de recursos en la reparación del Complejo Deportivo de la Escuela. Estas situaciones representan la evidencia empírica de cómo el patrimonio institucional permite enfrentar contingencias y cumplir cabalmente los compromisos asumidos en el plan de desarrollo institucional.

8.2 PLAN DE INVERSIONES

La Escuela posee distintos planes de inversión enfocados en la adquisición de bienes y servicios que van en directa relación con la instrucción del alumno, como también otros gastos relacionados indirectamente y en apoyo a su formación. Estos planes de inversión consideran los siguientes ítems de gastos:

a) Instrucción directa:

- Contratación de servicios de prestaciones educacionales como, por ejemplo, el actual convenio con el centro de idiomas International Center o para actividades culturales.
- La adquisición de piezas, insumos y consumos para el aprendizaje o mantenimiento de equipos de ayuda a la instrucción (proyector, equipamiento de laboratorios, computadoras, etc.).

b) Instrucción indirecta:

- El mantenimiento o la renovación de equipos, elementos o artículos para la instrucción de asignaturas profesionales, deportivos, de uso docente o administrativo.
- El pago de servicios de salud (consultas médicas, hospitalización, medicamentos etc.) y gastos en servicios de bienestar de los alumnos (peluquería, sastrería, zapatería, lavandería, etc.).
- El pago por consumos básicos de la Escuela.
- Las actividades profesionales, embarco y viajes por competencias deportivas.

c) Mantenimiento:

- El mantenimiento de los edificios, áreas verdes y espacios internos de la Escuela.
- Renovación de equipos, menajes, muebles de casino de alumnos.

d) Gastos fijos:

- El pago de vestuario y de equipo de uso personal para los cadetes y el vestuario de trabajo del personal de trabajadores a trato.
- Consumos básicos como: gastos de luz, agua, gas, entre otros, además de la alimentación de los cadetes.

La asignación de recursos para los planes de inversión se inicia con el proceso de formulación presupuestaria, el cual considera todas las fuentes de ingreso (A.F.L., asignación alumnos, recursos no monetarios, matrículas y colegiaturas). El proceso es realizado a través del sistema PROPACA (Programa de Planificación de Actividades de la Armada), en el cual cada departamento ingresa con 1 año de anticipación la valorización de su plan de inversión del año siguiente, incluyendo todas las tareas y actividades a realizar. Finalmente, la formulación presupuestaria de los recursos A.F.L. y Recursos No Monetarios es aprobada en diciembre del año en curso mediante la promulgación de la Ley de Presupuesto del Sector Público, en el caso de los recursos asignación alumnos, colegiatura y matrícula, es aprobado por el Director de la Escuela, quien lo remite a la Dirección de Educación de la Armada para su protocolización, permitiendo de esta forma el financiamiento de los planes de inversión.

Con los recursos ya aprobados, se confecciona el Plan de Compras, que corresponde a la lista de bienes y/o servicios que la Escuela planifica comprar o contratar durante cada año calendario, en conformidad a lo dispuesto en la Ley N° 19.886 de compras públicas, permitiendo de esta forma, materializar los planes de inversión a través de licitaciones públicas, confección de contratos y emisión de órdenes de compra a los proveedores adjudicados.

El plan de compras de la Escuela Naval se encuentra publicado en el portal Mercado Público, siendo administrado y actualizado por la Sección de Adquisiciones, perteneciente al Departamento de Abastecimiento.

Si bien el presupuesto de Asignación Alumnos (Centro Financiero N° 10) y Capital (Centro Financiero N° 3) se establece con 1 año de anticipación, durante su ejecución posee la flexibilidad necesaria para adaptarse a contingencias y eventuales ajustes al plan de desarrollo institucional. Para materializar lo anterior, con un mínimo de 3 veces al año se realiza la “Junta Económica”, instancia en la cual participa el Sr. Director, Subdirector y Jefes de Departamento que poseen recursos asignados, y se analiza en detalle el avance presupuestario por cada unidad ejecutora, efectuando la reasignación de los saldos no ejecutados hacia aquellas tareas sin financiamiento y que van en directa relación con el cumplimiento del plan de desarrollo institucional.

8.3 RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Los recursos planificados y obtenidos anualmente tienen por finalidad cumplir el programa y modalidad de educación de los cadetes, lo cual implica efectuar inversiones en el mantenimiento de la infraestructura, ejecución de proyectos, mantenimiento y mejoras de recursos de aprendizaje y tecnológicos.

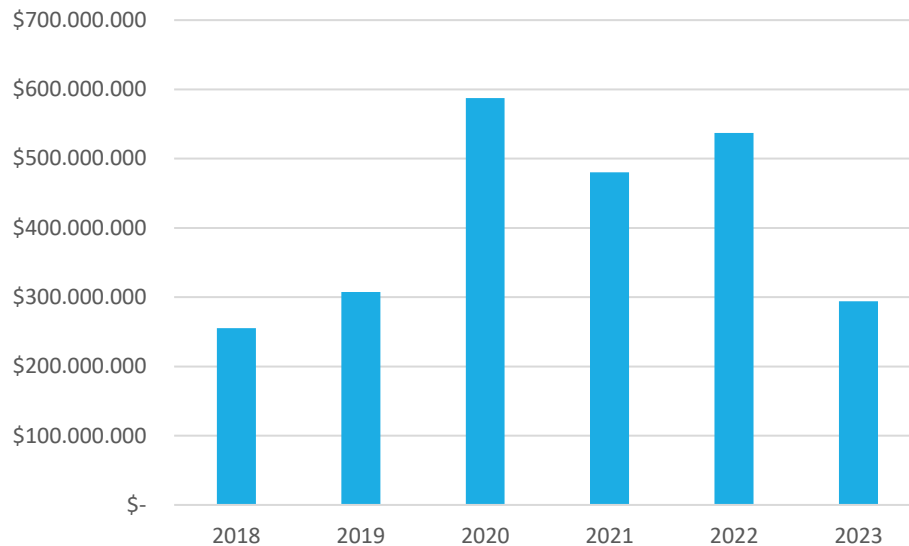
8.3.1 Renovaciones y actualizaciones

Hemos efectuado y desarrollado inversiones desde el 2018 a la fecha en mantenimiento y mejoramiento de nuestra infraestructura, recursos materiales y tecnológicos como: redes, hardware, plataformas de internet, laboratorio de idioma, simulador de navegación y biblioteca virtual; lo que no solo mejora la calidad educativa que se ofrece, sino que también asegura que nuestros cadetes cuenten con el equipamiento para enriquecer y facilitar su proceso de aprendizaje.

8.3.1.1 Proyectos de mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura

En los últimos seis años, hemos incrementado progresivamente nuestras inversiones en proyectos de infraestructura, sobrepasando los \$500.000.000 en 2020. Éstas han cubierto una amplia gama de proyectos, desde la renovación de espacios académicos y deportivos, hasta el mejoramiento de espacios de habitabilidad y bienestar.

Gráfico 14: inversiones en proyectos de mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura



Fuente: Departamento de Mantenimiento y Servicios

En el año 2020, el aumento de las inversiones realizadas se debió a la disponibilidad de recursos, dada la reducción de actividades fuera de las instalaciones de la Escuela, debido a las restricciones sanitarias como efecto de la pandemia, lo que sirvió para efectuar remodelaciones de baños, entrepuentes, cambios de las camas de los cadetes y mejoramiento de los cierres perimetrales. Por otra parte, la gran disminución del año 2023, se debió a la necesidad de resguardar recursos para ejecutar un mantenimiento estructural mayor al sector de la piscina olímpica del Complejo Deportivo, el que fue iniciado durante el 2024 por un monto sobre los \$600.000.000.

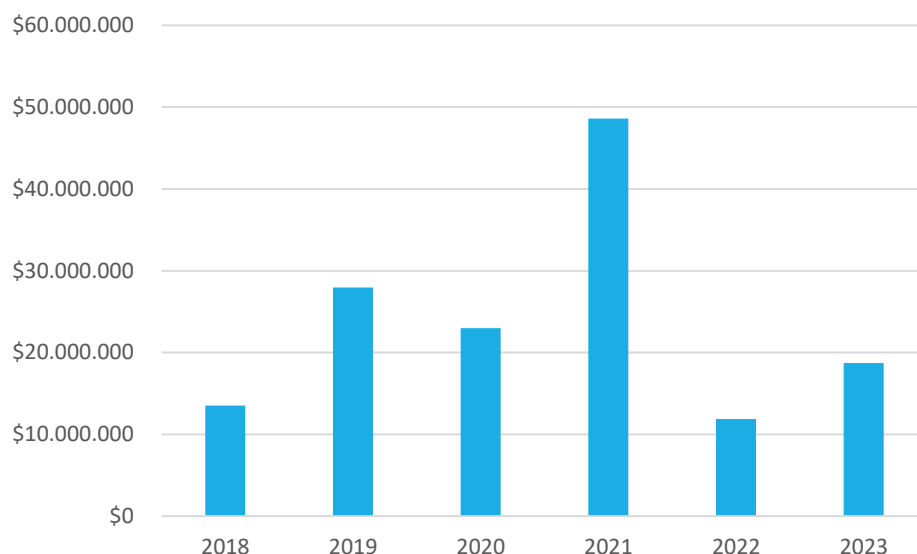
8.3.1.2 Infraestructura informática

Para asegurar la disponibilidad y seguridad de nuestras plataformas, redes y almacenamiento, anualmente se han efectuado inversiones en el mantenimiento, ampliación y modernización de la infraestructura informática, con lo que se ha mejorado el rendimiento y capacidad durante el último periodo.

Se ha progresado desde la implementación de sistemas de previsión ante corte de energía, para proteger nuestros datos, hasta la expansión y modernización de nuestra red, para garantizar la conectividad, mejorar el acceso y disponibilidad de recursos en línea, facilitando así el entorno de trabajo administrativo y aprendizaje de los cadetes. Además, con la integración de fibra óptica y puntos de red adicionales ha aumentado la capacidad de manejar grandes volúmenes de datos.

Dado lo anterior, actualmente contamos con instalaciones que sostienen una red Wi-Fi en todas las salas de clases, salas de estudio y laboratorios, sistema de seguridad y respaldo para nuestras plataformas web.

Gráfico 15: inversiones en infraestructura informática



Fuente: División de Tecnologías de la Información

Si bien, nuestra inversión ha sido dinámica anualmente, ya que depende de la asignación presupuestaria y los requisitos cambiantes para el mantenimiento y mejora de la formación de los cadetes, se cuenta con una infraestructura informática adecuada y pertinente para el cumplimiento del Proyecto Educativo.

Lo anterior fue comprobado durante la pandemia COVID-19, donde se debió enfrentar una serie de desafíos sin precedentes, impulsándonos a ampliar y reforzar la conectividad para garantizar la continuidad de la educación, especialmente considerando el régimen de internado de los cadetes. La rápida respuesta fue crucial en 2020, cuando dada la previsión adecuada con que contamos, se logró permitir la conectividad de todo el cuerpo de cadetes con sus profesores, y mantener la ejecución de todo el proceso formativo independiente del lugar en que se encontraran los administrativos, docentes y alumnos.

8.3.1.3 Conectividad y redes

En atención a los requerimientos de conectividad, desde el año 2018 hemos incrementado nuestra capacidad y cobertura en un 83,72%, contando actualmente con dos redes destinadas para el aprendizaje y bienestar de los cadetes, denominadas: red SIGA y 3 enlaces de internet libre, teniendo este último, cobertura en todas las salas de clases, biblioteca, salas de estudios, laboratorios y sectores de habitabilidad. Esto ha implicado una inversión de recursos, que aumentó desde el periodo de la pandemia por COVID-19 y se ha mantenido en el tiempo, teniendo la consideración especial que, debido al régimen de internado de nuestros cadetes, durante la mayoría del tiempo que duró la pandemia los profesores se encontraban en sus casas y nuestros alumnos en la Escuela, conectados todos a la vez en los mismos horarios.

8.3.1.4 Plataformas web de acceso libre

El desarrollo de plataformas de web, con acceso desde internet libre ha ido en aumento, contribuyendo a la accesibilidad de la formación, mantención de registros históricos para el control y análisis de información, y aprendizaje y vida cotidiana del Cadete, apoderados y/o profesores. Esto conlleva no solo al incremento y actualización de las plataformas de desarrollo propio y externo, sino que también a una inversión en el sostenimiento por el servicio hosting a través de contratos de VPS (Virtual Private

Server), que el año 2018 era por un monto de \$6.3 millones de pesos, alcanzando un monto de \$10.5 millones de pesos al término del año 2023.

Tabla 15: plataformas web de acceso libre

PLATAFORMA	AÑO DE LIBERACIÓN	ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	DESARROLLO
PORTALCADETE.ESCUELANAVAL.CL	2017	2022	PROPIO
PARTE.ESCUELANAVAL.CL	2019	2022	PROPIO
PANOLDEPORTE.ESCUELANAVAL.CL	2022	2022	PROPIO
AULA.ESCUELANAVAL.CL (MOODLE)	2014	2023	EXTERNO
ADMISION.ESCUELANAVAL.CL	2016	2023	PROPIO

Fuente: División de Tecnologías de la Información

8.3.1.5 Plataformas web internas

Se han incrementado y mejorado nuestras plataformas internas, ampliando nuestra infraestructura digital, esencial para el seguimiento efectivo de nuestros procesos institucionales. Este desarrollo tecnológico, completamente originado por la División de Tecnologías de la Información, nos garantiza que estas herramientas estén perfectamente alineadas con nuestros valores, misión y procedimientos únicos que poseemos para asegurar un seguimiento y control eficiente.

Tabla 16: plataformas web internas

PLATAFORMA	AÑO DE LIBERACIÓN	ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	DESARROLLO
PORTAL ADQUISICIONES	2014	2022	PROPIO
CONCURSO ADMISIÓN	2018	2023	PROPIO
CONTROL DE GESTIÓN	2016	2023	PROPIO
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	2017	2024	PROPIO
PARTE DIARIO Y RACIONAMIENTO	2021	2021	PROPIO
WEB ADMINISTRATIVA	2012	2023	PROPIO
CONTROL DE TAREAS	2022	2022	PROPIO
SISTEMA DE CUSTODIA	2023	---	PROPIO
SOLICITUD DE TRABAJO A TALLERES	2023	---	PROPIO

Fuente: División de Tecnologías de la Información

8.3.1.6 Herramientas tecnológicas virtuales

Buscando que las actividades dentro de un aula virtual fomenten la participación, interacción y retroalimentación, poniendo en práctica diversas habilidades, conocimientos y actitudes, hemos incrementado el desarrollo de este tipo de herramientas para el aprendizaje, destacando:

- a) Plataforma Moodle: esta plataforma fue implementada el 2014 y en el marco de la pandemia, creció en capacidad y cobertura. Actualmente es usada por todo el cuerpo de cadetes y profesores, permitiendo apoyar el traspaso de informaciones directamente entre docente y alumno, generar foros de consulta, evaluaciones, entre otros, complementando los trabajos en aula.
- b) Plataforma Integrada de Bibliotecas de la Armada (PIBA): implementado durante el segundo semestre del 2017, esta plataforma permitía ver en línea los títulos disponibles de las bibliotecas de la Academia Politécnica Naval y el de la nuestra. Desde el año 2020, esta plataforma web integra todas las bibliotecas a nivel Armada (10 en total), permitiendo buscar y solicitar en cualquiera de ellas los ejemplares que poseen vía online y con retiro donde le sea conveniente al usuario. Esta integración, no solo ha conllevado el aumento de disponibilidad de ejemplares para nuestros cadetes, profesores y personal administrativo, sino que también facilita la difusión de los títulos de nuestra biblioteca y sus respectivos retiros/devolución.
- c) Laboratorio de inglés: dadas las observaciones efectuadas por los cadetes a la formación del idioma inglés, en las que plantearon la necesidad de mayores opciones para apoyar la práctica del idioma inglés, durante el 2022 efectuamos una serie de mejoras de hardware al laboratorio existente y lo equipamos con el software “English Discoveries”. Esto nos ha permitido complementar las actividades de la cátedra, ya que puede ser empleado individualmente sin necesidad de profesor.
- d) Simulador de navegación: durante el último periodo hemos realizado inversiones en hardware y software para nuestro simulador de navegación, mejorando las capacidades tanto en implementos lo más cercano a la realidad de un buque, hasta la actualización de escenarios y capacidades de simulación.

8.3.2 Impacto en la formación

El impacto de nuestras inversiones en el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura educativa, tanto física como digital, de este periodo se refleja en:

8.3.2.1 Continuidad educativa

La solidez de nuestra infraestructura y capacidad de adaptabilidad, nos permitió una rápida transición a la modalidad no presencial, como consecuencia de la pandemia. Inicialmente, esto posibilitó que cadetes y profesores mantuvieran el proceso educativo desde la seguridad de sus casas. Posteriormente, cuando los cadetes retornaron a la Escuela, continuamos con un proceso híbrido; siempre asegurando el mantenimiento de la formación y la integridad del Proyecto Educativo.

8.3.2.2 Colaboración y comunicación

Por medio de la plataforma “Aula Virtual” que poseemos, apoyamos la relación profesor-cadete y la accesibilidad independiente de la ubicación. Las actualizaciones efectuadas en este periodo, nos han permitido establecer una comunicación asincrónica y contar con un repositorio de recursos de aprendizaje para los cadetes.

Además, el notable aumento en capacidad y cobertura de las redes Wi-Fi ha permitido progresar en una conectividad más amplia y robusta al interior de nuestra Escuela, esencial para soportar la

demanda de acceso en línea. Ha facilitado la realización de clases virtuales sin interrupciones, tema vital dado el régimen de internado de los cadetes, y contribuido al acceso ininterrumpido de recursos educativos.

8.3.2.3 Simulación virtual

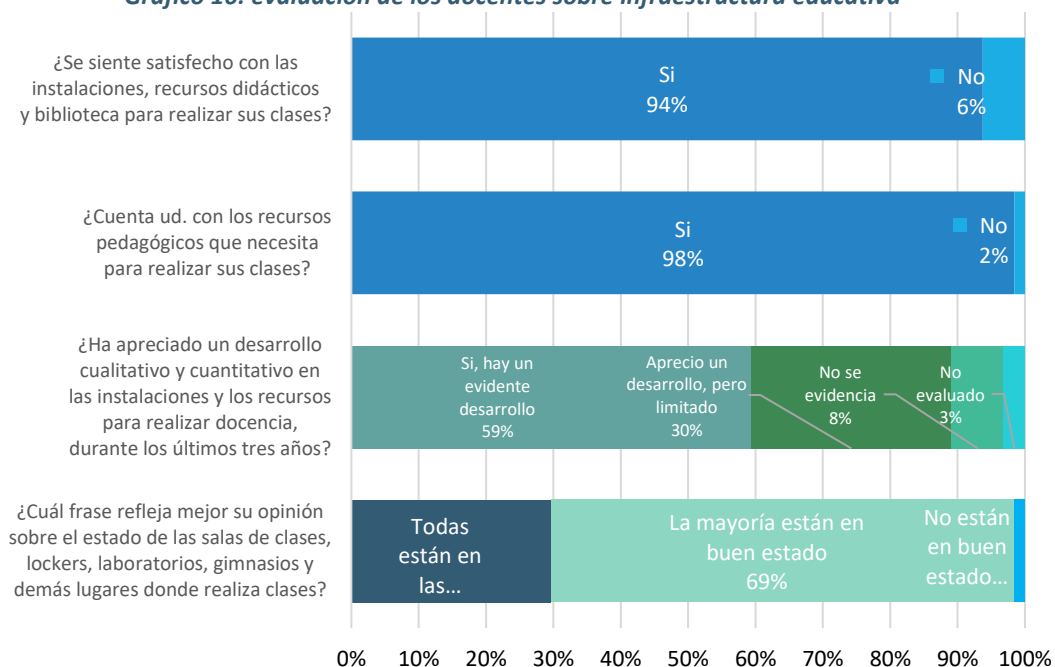
Las mejoras en el simulador de navegación y laboratorio de idiomas han reforzado la preparación práctica de los cadetes. El primero, incrementando las competencias técnicas y la toma de decisiones en ambientes controlados pero desafiantes, mientras que el segundo, proporcionando la factibilidad de un reforzamiento autónomo, con evaluaciones y retroalimentación instantánea.

8.3.3 Evaluación y retroalimentación

Efectuamos encuestas a docentes y cadetes para recopilar la percepción de la calidad y pertinencia de nuestros recursos físicos y tecnológicos en el proceso de formación.

Las recientes encuestas realizadas a nuestros docentes revelan una clara satisfacción con las instalaciones y recursos disponibles, lo que confirma la calidad y adecuación de nuestra infraestructura. Además, el 59% de los profesores percibieron un desarrollo notable de la Escuela, lo que indica un progreso significativo en la ampliación y mejora; ello se confirma con que el 69% opina que la mayoría de las instalaciones están en buen estado, lo que demuestra nuestro compromiso con el mantenimiento y renovación constante.

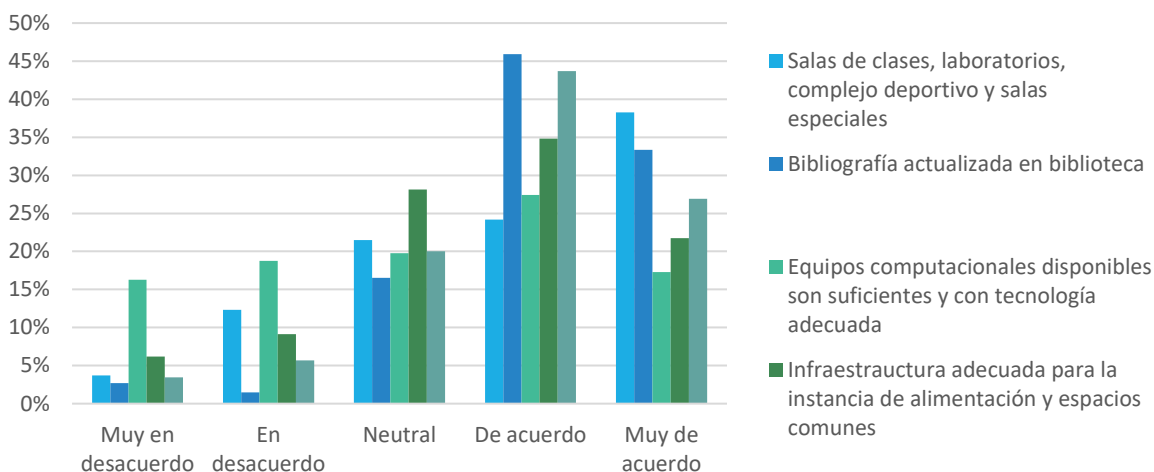
Gráfico 16: evaluación de los docentes sobre infraestructura educativa



Fuente: División Gestión de la calidad

Respecto a la opinión de los cadetes, se cuenta con un nivel notable de satisfacción, no solo sobre las instalaciones de apoyo directo a la realización de las clases y actividades deportivas, sino que también, sobre la adecuada provisión de infraestructura para la alimentación y espacio comunes, preocupación particular de nuestra Escuela, para facilitar el quehacer diario del régimen de internado. Esto nos retroalimenta además sobre los espacios de mejora para futuras inversiones, por ello es que para el año 2025 se encuentra planificada una inversión de \$2.000.000 para el mejoramiento de los equipos computacionales, la que para el año 2026, se verá incrementada a \$5.712.800.

Gráfico 17: satisfacción sobre la infraestructura del cuerpo de cadetes



Fuente: División Gestión de la calidad

8.4 GESTIÓN DE RECURSOS

El promedio anual de los recursos disponibles, considerando los últimos 3 años, asciende a \$ 8.928.814.674. Dejando de lado los recursos de AFL, Sueldos y Crédito de materiales, ya que sobre estos la Escuela Naval tiene una limitada capacidad de redistribución y gestión, realizamos un uso priorizado de los recursos de Banco 4, es decir, aquellos recaudados por concepto de Matrículas, Colegiaturas y Asignación Alumnos, cuyo promedio anual de los últimos 3 años asciende a \$ 3.733.628.222. Estos se encuentran asignados a cada Unidad Ejecutora (U.E.), que representa un departamento y cargo y; al interior de estos, los recursos se encuentran priorizados por tareas y actividades.

Esta distribución nos permite cumplir las metas establecidas en nuestro Plan de Desarrollo Estratégico, de tal forma, que sustenta el cumplimiento de los objetivos para el periodo comprendido entre el 2020 al 2025.

En el ámbito financiero, se verifica en forma constante el uso priorizado de los recursos en las áreas que impactan directamente el desarrollo del proyecto institucional, a través de dos actividades concretas:

- La gestión diaria del Departamento de Abastecimiento y Finanzas, que consiste en velar por el cumplimiento de los ingresos proyectados, que los gastos devengados efectivamente estén relacionados con los planes de inversión y efectuar la redistribución de saldos remanentes para el financiamiento de todas aquellas iniciativas de gasto directamente relacionadas con el proyecto institucional.
- La realización de las Juntas Económicas Semestrales, que cuentan con la activa participación de la dirección, subdirección y todas las jefaturas departamentales, con quienes se realiza una revisión detallada e integral de todo el presupuesto ejecutado, tomando decisiones de inversión, redistribución de recursos y formulación presupuestaria para el año siguiente.

8.4.1 Planificación

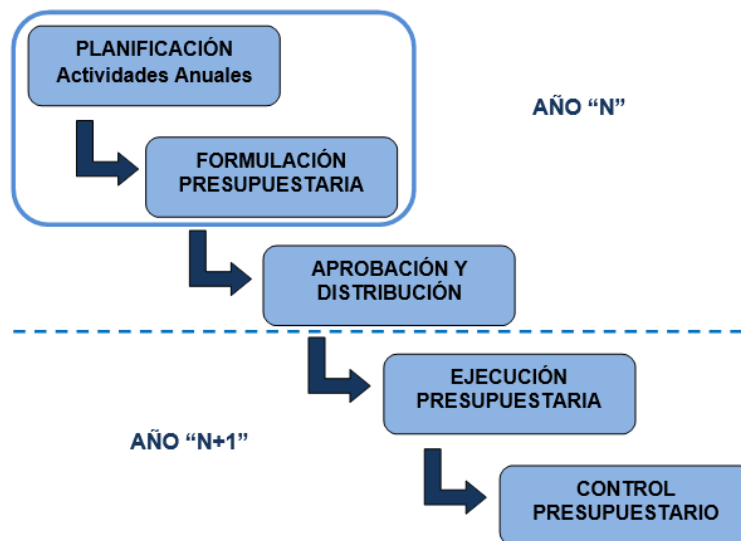
Nuestros mecanismos consideran los requerimientos para la formación de cadetes, los cuales están constituidos principalmente por las necesidades de materiales, servicios y personal para apoyar la instrucción. Los sistemas de planificación institucional son los siguientes:

PACA: Plan de Actividades de la Armada que contiene los objetivos institucionales para el año, las tareas, los recursos y orientaciones para la ejecución y coordinación. En este Plan se ingresa toda la planificación un año antes de su realización, el cual queda plasmado en el sistema PROPACA donde se valorizan todos los requerimientos para cumplir con las tareas.

PROPACA: es el Programa de Planificación de Actividades de la Armada, que se elabora través de un sistema integrado en línea, que permite almacenar todas las necesidades que tenemos como Escuela para el cumplimiento de nuestras tareas, lo que nos permite contar con un apoyo para la planificación de las actividades y formulación presupuestaria. Para operar el sistema, se organiza al personal con perfiles asociados a los diferentes cargos que son los encargados de determinar y cuantificar las diferentes tareas para el funcionamiento y cumplimiento del Proyecto Institucional. Utiliza a través de PxQ, “Price x Quantity”, identifica un nivel de descripción de gasto asociado a un detalle de necesidad en términos de Precio x Cantidad. Una vez aprobado el presupuesto solicitado, este se ejecuta al año siguiente.

Plan Anual de Compras (PAC): es la planificación de una lista referencial de los bienes y servicios que la Escuela Naval espera contratar durante un año. De esta manera, la Escuela puede tener la visión completa de sus procesos de compra y así distribuirlos a lo largo de los meses con su respectivo presupuesto. Esta lista contiene el detalle y cantidad de productos y servicios, su valor estimado, la fecha aproximada en que se realizará la compra y la modalidad o mecanismo de compra que se espera utilizar (Convenio Marco, licitación pública, Compra Coordinada, Gran Compra, Compra Ágil, entre otros). El PAC se publica durante el mes de enero de cada año a través de www.mercadopublico.cl, dándole total transparencia al proceso de adquisiciones de la Escuela.

Ilustración 6: planificación presupuestaria



8.4.2 Monitoreo y control

Respecto a las instancias de control se generan en forma sistemática gracias a sistemas informáticos y planes de auditoría que velan por el eficiente y correcto uso de los recursos presupuestados.

Estos consisten en el monitoreo que efectúan los Jefes de Departamento de sus respectivos presupuestos, por medio de la aplicación web “Sistema de adquisiciones ESENAVAL”, desarrollado íntegramente por la división de tecnologías de la información, de acuerdo a las necesidades y particularidades de la Escuela.

Por otra parte, la supervisión y el control se realiza en forma trimestral por la Junta Económica de la Escuela, presidida por el Sr. Subdirector e integrada por el Sr. Jefe del Depto. Abastecimiento y Finanzas,

y Jefes departamentales, ocasión en la que se revisa el “Avance de la Ejecución Presupuestaria”, luego del cual se recomienda el uso sobre los saldos y recursos disponibles, quedando todo respaldado en un Acta de la Junta Económica, siendo la resolución final responsabilidad del Sr. Director oída la Junta.

Otra instancia de control está constituida por la Unidad de Análisis Financiero (UAF), la cual cuenta con especialistas del área contable orientado a revisar y asegurar una gestión y procedimientos financieros de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes, para lo cual cuenta con un Plan anual de auditorías.

Tabla 17: planificación de auditorías internas

AÑO	OBJETIVO AUDITORÍA
2018	Estados Financieros 2017, Cargo Alimentación, Control de Asistencia, Menaje y Equipo General, Complejo Deportivo Sala de Venta Vestuario, Control Fondos Fijos.
2019	Estados Financieros 2018, Casa de Bote y Casa de Yates, Aporte Fiscal Libre, Activo Fijo, Control Fondos Fijos, Sala de Venta Vestuario.
2020	Estados Financieros 2019, Cargo Alimentación, Cargo Adquisiciones, Vestuario de cadetes.
2021	Estados Financieros 2020, Sistema Control de Asistencia, Control de Vestuario, Activos Fijos y Bienes de Uso, Plazo de Pago Proveedores, Confección de Estados Financieros, Registro de Deudores.
2022	Estados Financieros 2021, Activos Fijos, Cargo de Alimentación, Control de Asistencia, Menaje y Equipo General, Complejo Deportivo, Sala de Venta Vestuario, Control Fondos Fijos.
2023	Estados Financieros 2022, Control de Fondos Fijos, Complejo Deportivo.

Fuente: Departamento de Abastecimiento y Finanzas

En un nivel superior, se ubica la Dirección de Educación de la Armada que, como entidad jerárquica superior a la Escuela, recibe los informes periódicos establecidos de acuerdo a la normativa vigente y efectúa las revistas que estime necesarias. Además, la Contraloría de la Armada recibe informes constantes de la Escuela Naval, que dan cuenta de la gestión financiera y está facultada para efectuar auditorías en todo momento.

Tabla 18: planificación de auditorías por parte de la Contraloría de la Armada

AÑO	OBJETIVO AUDITORÍA
2018	Estados Financieros 2017
2019	Estados Financieros 2018
2019	Procedimiento de Admisión
2019	Control Interno de Ingresos y Gastos
2020	Estados Financieros 2019
2020	Seguimiento Control Interno de Ingresos y Gastos
2021	Estados Financieros 2020
2021	Evaluación procedimiento de Vestuario
2022	Estados Financieros 2021

AÑO	OBJETIVO AUDITORÍA
2022	Seguimiento a procedimiento de Vestuario
2022	Adquisiciones efectuadas con recursos colegiatura
2023	Estados Financieros 2022
2023	Fondos Internos y Cargo Alimentación

Fuente: Departamento de Abastecimiento y Finanzas

8.4.3 Mejoras y ajustes

Como parte de nuestro compromiso continuo con la transparencia y la eficiencia en la gestión de recursos, desde el último proceso de acreditación del año 2018, hemos implementado mejoras significativas y ajustes en nuestras estructuras y procesos financieros en respuesta a las recomendaciones de las auditorías internas y externas recientes.

- Se establece un centro financiero especializado para el manejo y control de los recursos provenientes de la asignación alumnos (Centro financiero N°10). Esta nueva estructura permite una mejor segmentación y gestión de los fondos, facilitando un control más efectivo y una asignación de recursos más precisa.
- Se ha tomado la decisión estratégica de cerrar la cuenta bancaria de recaudaciones y mantener una única cuenta corriente en el centro financiero N°3, centralizando el cobro de matrículas, costo del equipo de ingreso inicial e ingresos de explotación de la infraestructura, simplificando nuestras operaciones financieras y mejorando la transparencia en el manejo de los fondos.
- Se han realizado mejoras sustanciales en nuestros sistemas y procesos presupuestarios, de cobranzas, financieros y contables. Estas mejoras han facilitado la supervisión permanente para garantizar el cumplimiento continuo de la normativa financiera vigente, asegurando así la integridad y precisión de las operaciones.

8.5 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

8.5.1 Fortalezas

- Gestión oportuna: se poseen mecanismos y procedimientos explícitos para la gestión financiera, los que, apoyados con las plataformas informáticas, permiten mantener un control en tiempo real, permitiendo la oportuna toma de decisiones.
- Planificación presupuestaria, avance de los gastos y proyecciones futuras: permiten contar con un patrimonio y recursos económicos que no solo aseguran el cumplimiento de la misión actual, sino que también asegura la continuidad y evolución constante.
- Auditorías: se cuenta con un proceso sistemático de auditorías internas y externas, lo que permite mantener una adecuada actualización de los procedimientos financieros y administrativos, así como una permanente corrección de eventuales errores.
- Infraestructura e instalaciones: existe una infraestructura adecuada para las características de la formación de los cadetes. La infraestructura, además, es coherente con lo planificado en el currículo y permite combinar adecuadamente la enseñanza teórica con las actividades prácticas.

8.5.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Parque computacional: de acuerdo con lo evidenciado en las encuestas de autoevaluación, las características del parque computacional para el cuerpo de cadetes son deficientes considerando la evolución de las capacidades tecnológicas.
- Desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas: la Escuela al ser una institución de educación superior y además una repartición de la Armada, cuenta con una serie de mecanismos de control y regulación, lo que conlleva largos y complejos procesos administrativos para la gestión de los recursos, para lo cual es necesario desarrollar plataformas y planes que permitan sobrellevarlo.
- Mejorar el servicio de alimentación: implementar tecnologías más modernas y existentes en el mercado, que faciliten una gestión eficiente de alimentación y mejoren la experiencia de servicio, ya sea para el personal que lo entrega como para los cadetes.

Posicionamiento		
X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

CRITERIO 9: GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA, EQUITAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

La Escuela Naval “Arturo Prat” se compromete con el desarrollo integral de su comunidad educativa, teniendo presente que los cadetes a su titulación no solo deben ser competentes en el ámbito técnico profesional, sino también ejemplares en su convivencia, respeto a la diversidad y promoción de la equidad de género. Por ello, es que bajo el concepto que toda la dotación de la Escuela, es decir, oficiales, gente de mar, personal civil y docentes son instructores en esta área; es primordial y que sin excepciones se promueva un ambiente de respeto, donde se reconozca y valore a las personas, esencial para el desarrollo de una cultura organizacional sólida y para el éxito en la misión de seleccionar y formar integralmente a los futuros líderes de la Armada.

En este contexto, enfrentamos los desafíos interrelacionados de convivencia, equidad de género, respeto a la diversidad e inclusión, con políticas que promueven un ambiente de respeto mutuo y oportunidades equitativas para toda la comunidad institucional, cuya gestión es un pilar fundamental del “estilo naval” en el que formamos a los futuros oficiales, es decir, en la misión de la Escuela se encuentra declarado que la educación será integral, lo que en el marco el estilo naval, conlleva la capacidad de comunicarse de manera efectiva, sin incomodar, agredir o herir los sentimientos de la otra persona, lo que supone consciencia de la dignidad propia y la de los demás, la consideración de otra persona que tiene valor por sí mismo en su diversidad y diferencia, que lo hace merecedor de respeto y reconocimiento en un plano de reciprocidad. Siendo, por tanto, contrarios al comportamiento naval, las violencias derivadas de las inequidades, desigualdades y las discriminaciones arbitrarias.

9.1 POLÍTICAS Y MARCO NORMATIVO

La gestión de la convivencia, equidad de género diversidad e inclusión se fundamenta en un conjunto de políticas institucionales claras y en consonancia con el marco normativo nacional e internacional. Estas políticas y protocolos establecen las directrices que orientan el comportamiento y las acciones de todos los miembros de la Escuela, garantizando un ambiente de respeto, tolerancia y equidad. Existiendo un marco regulatorio muy bien definido para estas temáticas.

En este sentido, la Escuela Naval se adhiere y promueve los principios de igualdad de derechos y la no discriminación por motivos de género, origen étnico, religión u orientación sexual, desde antes de la publicación de la ley 21.369 que regula el acoso sexual, la violencia y discriminación de género y la determinación de este criterio de autoevaluación. Esto se evidencia en el acceso de las mujeres uniformadas a la Escuela el año 2007, en las mismas condiciones que los hombres condición que se ha mantenido. En los docentes y personal administrativo (personal de planta) en la asignación de cargos de acuerdo a los méritos profesionales alcanzados sin ningún otro tipo de consideración. Por lo cual, en la Escuela Naval al ser una institución militar formadora de líderes, no tiene cabida y de preocupación continua mantener una calidad de vida u sana convivencia.

Desde el año 2012, la Escuela cuenta con normativas sobre las relaciones interpersonales y lineamientos para la integración de la mujer y desde el 2018 con un protocolo de prevención, protección y control de situaciones que puedan constituir conductas indeseadas, relacionadas con violencias. Estableciéndose el año 2023 la política de convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión, abarcando estos tres aspectos en un solo cuerpo normativo, considerando que todas las conductas que contravengan a una sana convivencia, son contrarios al comportamiento naval y en especial a la Escuela al ser un ámbito formativo.

Por otra parte, en el 2022 se formalizó el marco normativo existente en la política sobre acoso sexual, violencia y discriminación de género, con el establecimiento de los objetivos, principios, y protocolos en este ámbito, en conjunto con los lineamientos de los modelos de prevención y el de investigación y sanción; siendo ambos modelos abarcados en mayor detalle en la normativa establecida en la OPI N°22.

En el Modelo de prevención, se desprenden las funciones y acciones que se clasifican en 6 áreas: el diagnóstico, sensibilización e información, capacitación, planes de estudio, normativa interna y la medición y evaluación. Mientras que, en el modelo de investigación y sanción, se detallan las situaciones que se pueden denunciar, el procedimiento de denuncia, procedimiento de investigación y sanción, las medidas de protección y los derechos de las personas involucradas.

Para garantizar que la política, modelos y protocolos contra el acoso sexual, la violencia y discriminación de género sean difundidos y cumplidos por toda la dotación de la Escuela, se encuentra establecida una estrategia comunicacional en la OPI N° 23, donde se agrupan las personas y se establecen tareas a ejecutar.

Las políticas y reglamentos institucionales de la Escuela Naval "Arturo Prat" han sido fundamentales para obtener buenos resultados en la promoción de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión, creando un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional de todos sus miembros.

9.2 IMPLEMENTACIÓN

El año 2007 se estableció el "Comité de apoyo formativo", el cual asesoraba en todos los temas de género a la Institución, trabajándose e implementándose acciones en el ámbito de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión previamente a la publicación de la ley 21.369 y, los nuevos criterios y estándares de la CNA. Sin embargo, el año 2022 se actualizaron sus funciones, pasando a llamarse "Comité de prevención de acoso sexual, violencia y discriminación". Para la cual, en el Reglamento Interno se definió su labor, en apoyo al Subdirector de la Escuela, en quien recae la responsabilidad de todas las medidas de prevención, aplicación de protocolos, capacitaciones y citación de especialistas, en los temas concernientes al acoso sexual, la violencia y la discriminación, establecido en el Reglamento Orgánico en el marco de sus funciones del mantenimiento del bienestar y moral de la dotación, en concordancia con las funciones y obligaciones que se le asignan al mismo cargo en la Ordenanza de la Armada.

9.2.1 Convivencia

La Escuela Naval "Arturo Prat" promueve una cultura de convivencia respetuosa y calidad de vida en su comunidad educativa y administrativa a través de diversas acciones concretas, reconociendo las asimetrías inherentes a la jerarquía militar y fomentando interacciones basadas en valores como la cortesía, el buen lenguaje, la amabilidad y otros.

El enfoque general de la institución se centra en la integración, respeto, normas claras de convivencia, solidaridad, unidad y poder convivir manteniendo la privacidad e intimidad que se requiere. En consideración a ello es que:

9.2.1.1 La integración

Se fomenta la integración de todos los miembros de la comunidad, independientemente de su género, origen, situación socio económica, etnia o religión, asegurando que cada uno pueda contribuir al máximo con su potencial y promoviendo, además, activamente la integración entre los cadetes, para que todos puedan lograr las exigencias que se les imparten, en un trabajo de equipo y solidaridad entre ellos.

Es por esto que la institución lleva a cabo diversas actividades y programas que fomentan un espíritu de camaradería y respeto mutuo entre ellos. Por ejemplo, las competencias deportivas "Caupolicán" para los cadetes y "Leucotón" para el personal de planta; que incluyen una serie de disciplinas, no solo mejora la condición física, sino también enseña el valor del trabajo en equipo, la superación personal y el sentido de pertenencia, independiente de las diferencias individuales.

Además, se realizan eventos de camaradería en diferentes ámbitos del quehacer de los alumnos, fomentando la unión entre ellos y el apego a la función que realizan. Mientras que con los docentes y personal administrativo se realizan celebraciones de cumpleaños, aniversarios y conmemoración del día de la familia naval, el día de la mujer, el día del niño, el día del profesor, entre otros.

9.2.1.2 El respeto

La jerarquía militar, por sus características especiales, genera asimetrías propias del mundo militar, pero eso no significa un trato inadecuado, fuera de los valores y costumbres institucionales. Siempre se debe considerar que toda interacción busca la formación del futuro oficial. Por ello todo el entorno educativo, que involucra a todas las personas que componen la Escuela se debe mantener, fomentar y exigir un trato respetuoso. Manifestándose en una relación justa, en actitudes y hábitos básicos de cortesía y amabilidad, como el saludar, dar las gracias, pedir por favor, pedir permiso, disculparse, no interrumpir, cuidar los espacios comunes, utilizar un buen lenguaje, etc. Además, se exige no emitir opinión ni juicio sobre la apariencia física de otra persona, ni sobre su origen étnico, situación socioeconómica, orientación sexual. No interrumpir mientras otra persona se está expresando o no realizar comentarios que ofendan a otra persona.

Las faltas de respeto se consideran faltas administrativas, de acuerdo al Reglamento de Disciplina del Cadete y el Reglamento de Disciplina de la Armada para el personal de planta y docentes, no siendo tolerados y aplicándose las sanciones correspondientes, buscando lograr aprendizajes a partir de los errores.

9.2.1.3 El honor

Parte del lema institucional está constituido por la cualidad del “honor”, consecuentemente esta característica indudablemente lleva a la honestidad y rectitud. Los modos de convivencia se sustentan en la lealtad y la justicia, pilares fundamentales en que se sustenta el proceso de formación y entorno laboral de la Escuela Naval. La vulneración de estos elementos es sancionada como una falta administrativa grave o gravísima, para todos los integrantes de la dotación.

9.2.1.4 La privacidad

El personal no debe ingresar sin autorización a dependencias de personal del sexo opuesto (camarotes, entrepuentes, enfermería, baños y duchas) debiendo respetar los protocolos establecidos que aseguran la privacidad individual y/o colectiva del personal. Su vulneración es sancionada como una falta administrativa grave o gravísima. Asimismo, se es muy riguroso en el cumplimiento del artículo 161 A del código penal, en lo referido a las grabaciones o filmaciones de personas o sustracciones y/o reproducciones de documentos o instrumentos de carácter privado

Para garantizar esta convivencia, se aplican normativas específicas como el Manual y Reglamento de Disciplina del Cadete para los alumnos, y el Reglamento de Disciplina y la Ordenanza de la Armada de Chile para el resto de la comunidad, textos que regulan el comportamiento social esperado y definen las faltas que se apartan de este estándar.

En el ámbito académico, los planes de estudio consideran los aspectos valóricos que sustentan las tradiciones y caracterizan al estilo naval. Desde primer a cuarto año se les enseña el ser, sustentado en el respeto, la verdad y la justicia.

En cuanto a la calidad de vida, la institución proporciona infraestructura y servicio que contribuyen al bienestar de todos los miembros de la Escuela Naval, incluyendo áreas como enfermería, odontología, kinesiología, peluquería, gimnasio, pista atlética, piscina olímpica, salas de estudio, casinos, comedores y biblioteca asegurando que puedan desempeñar sus funciones de manera óptima.

9.2.2 Equidad de género

Buscamos mantener un entorno donde hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo y progreso demostrando con esto un compromiso firme con la equidad de género y un ambiente respetuoso para todos sus miembros.

El efectivo compromiso de la Escuela con la equidad de género se refleja en los procesos de selección, contratación, designación de funciones, entre otros; donde los requisitos se refieren a idoneidad técnica, experiencia profesional y méritos, no siendo determinante el género y cumpliéndose los preceptos de:

9.2.2.1 Igualdad de oportunidades

La premisa fundamental, con relación a la equidad de género, es la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos, con el propósito de lograr diferenciar, calificar y premiar, en base a los talentos y esfuerzos personales de los miembros de la institución. En caso de nombrar o asignar una función o tarea, esta será abstrayéndose del sexo de la persona; ya que no existen en la institución normativas que privilegian a alguna persona por su género.

9.2.2.2 Igualdad de exigencias

También y siguiendo el mismo razonamiento, existirá una estricta igualdad de exigencias para todos aspectos y ámbitos, considerando las naturales diferencias fisiológicas entre hombres y mujeres.

9.2.2.3 Trato justo

En base a la interacción y relaciones entre las personas, existirá un trato equitativo, no siendo aceptable una discriminación o trato inadecuado entre ellas, que no esté acorde al estilo naval. No es indispensable que dicho trato sea idéntico, sino justo.

El año 2007 ingresaron a la Escuela Naval la primera promoción de mujeres (hace 17 años), donde hubo una exhaustiva preparación para que este nuevo desafío resultara exitoso. Se buscó la experiencia nacional e internacional de Escuelas Matrices de las Fuerzas Armadas y de Orden, realizándose visitas a otros establecimientos y un seminario internacional en Valparaíso sobre este tema.

En base a las conclusiones de este seminario y las visitas realizadas, uno de los aspectos más relevantes fue el tema de la equidad de género, por lo que se decidió incluir a la mujer en las mismas actividades que los hombres y en todos los ámbitos, con sólo algunas diferencias como el uniforme o las exigencias físicas – deportivas. El sustento de esto es que las alumnas de la Escuela Naval al titularse como oficiales se encontrarían con un entorno de equidad de género. Siendo destacables los resultados al respecto, habiendo oficiales mujeres que han ejercido jefaturas muy importantes, como por ejemplo el ser Comandante de buque.

Este es el principal fundamento para que en la Escuela Naval el trato y las exigencias deban ser las mismas para hombres y mujeres, es decir, el entorno que va a encontrar en su desempeño profesional.

Respecto a los casos de embarazo de una mujer, se respeta toda la legislación y reglamentación existente, no debiendo afectar esta natural condición, la carrera naval y profesional de ellas. Hemos tenido cadetes femeninas embarazadas, quienes pudieron continuar con sus estudios sin dificultad una vez terminado su periodo post natal. Las cuales ya egresaron de la institución, cumpliendo con sus exigencias al igual que el resto de los alumnos.

En tanto sobre el personal docente y de planta, se cumplen a cabalidad los permisos y restricciones operativas que su condición conlleva, poniendo siempre en prioridad la salud de la madre y el menor en gestación. Lo cual, además no limita las designaciones de funciones o tareas futuras.

9.2.3 Diversidad e inclusión

Se entiende como diversidad a las características únicas de las personas según su orientación sexual, las creencias religiosas, la edad, las etnias, las razas, las ubicaciones geográficas, las culturas, la situación socioeconómica, las capacidades físicas u otras.

Para el caso de la dotación de la Escuela, tales como oficiales, gente de mar, empleados civiles y profesores civiles, las políticas de la Armada y de la Escuela, garantizan la diversidad de todos aquellos que han ingresado y pertenecen a la Marina, por lo que no existe ningún tipo de exclusión, siempre que cumplan con lo establecido en el reglamento respecto de exigencias de salud física y psicológica.

Como política general, no existe discriminación ni tratos arbitrarios por las características de las personas, por cuanto pueden y deben participar en todas las actividades que la Escuela requiera.

Toda la dotación de la Escuela Naval trabaja en equipo, respetando las diferentes culturas, etnias, religiones, situación socioeconómica, orientaciones sexuales y orígenes. Con lo cual se establece un ambiente de camaradería, pertenencia y respeto entre todos, donde cada integrante es parte del equipo valorando su esfuerzo personal, tanto en su tarea ya sea como alumnos o cuerpo docente y personal de planta.

En consecuencia, el respeto y la evaluación basada en méritos guía todos los procesos, es decir, las contrataciones, admisiones de postulantes, formación de los cadetes, evaluaciones de desempeño, promociones y distinciones.

La política institucional (OPI 021) aborda explícitamente el respeto a la diversidad y la inclusión, crucial para operar en el globalizado ámbito naval. La promoción de la inclusión de personas de diferentes orígenes y capacidades, es consecuente con que la Escuela Naval prepara a sus cadetes para interactuar y liderar en un mundo diverso. Esto se refleja en prácticas de admisión basadas en méritos, sin discriminación y en políticas que fomentan el respeto y la valoración de las diferencias, estando formalmente establecida su sanción en caso de incumplimiento en los reglamentos de disciplina de cadetes y personal de planta.

La efectiva aplicación de lo descrito se evidencia en:

9.2.4 Postulación

En el caso de los postulantes, el ingreso a la Escuela Naval está abierto a todos los que cumplan con los requisitos establecidos, sin distinción alguna. Dentro de los cuales no hay exclusiones referidas a aspectos de orientación sexual, creencias religiosas, etnias, razas, ubicaciones geográficas, culturales o socioeconómicas. Para el cuerpo de profesores y personal de planta tampoco se encuentran disposiciones referidas a otro tema que no sean las competencias profesionales.

9.2.5 Procesos de selección

Por otro lado, toda selección se efectúa en base a los resultados individuales, donde se realiza un orden de mérito de acuerdo a una serie de parámetros ponderados. Siendo efectivo para la selección de contratación de docentes, administrativos, postulantes a la Escuela y para los cadetes a los distintos tipos de beneficios y distinciones.

Por lo tanto, para toda selección existe una grilla para realizar el orden de mérito, lo que garantiza la transparencia, diversidad e inclusión de todos aquellos que cumplan con los requisitos específicos y que además logren los mejores resultados.

Respecto a los cadetes, para aquellos que no puedan ingresar por motivos económicos, pero han quedado seleccionados, existen beca internas y externas, además la posibilidad de estudiar con Crédito con Aval del Estado (CAE).

9.2.6 Desarrollo integral y formación de líderes

Las políticas de equidad garantizan que todos los miembros de la comunidad educativa tengan oportunidades equitativas de desarrollo personal y profesional. Esto se refleja en la implementación de un currículo, que no solo se centra en aspectos técnicos y académicos, sino también en el desarrollo de habilidades de liderazgo en un entorno diverso. El plan de estudios considera en primer, segundo y cuarto año contenidos asociados al correcto comportamiento y no discriminación, de acuerdo al estilo naval que caracteriza a todo miembro de la Armada; además de temáticas asociadas a los derechos humanos y equidad de género. Para cumplir lo anterior, la Escuela cuenta con docentes certificados para impartir estas materias, especialmente en las asignaturas de Educación Cívica y Mando donde se tratan estas áreas. Se cuenta con cuatro docentes, en forma específica, con diplomados en derechos humanos.

Al fomentar un ambiente inclusivo y respetuoso, la Escuela Naval asegura que cada cadete pueda alcanzar su máximo potencial como conductor de personas, sin barreras, en donde todos acceden a las mismas instancias de mando y liderazgo.

9.3 EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y MEJORAS

Teniendo en consideración las características especiales de la Escuela, al ser una institución de componente militar, se cuenta con una jerarquía y estructura de mando; por lo que, son consideradas una falta a la disciplina o delito, según corresponda, el no cumplimiento de las normativas vigentes en cualquier ámbito, en especial, los aspectos que quebrantan la sana convivencia, no siendo permitidas las excepciones lo cual es parte esencial del proceso formativo.

Con todo, las políticas institucionales y su materialización en acciones concretas, han sido evaluadas en base a estadísticas anuales, trabajo en grupos focales y los resultados obtenidos en encuestas de satisfacción. Los cuales, han indicado una tendencia en la línea esperada, pero también han reflejado áreas de progreso, para realizar algunas modificaciones y ajustes, objeto mantener el ciclo de la mejora continua de acuerdo a los resultados obtenidos en las autoevaluaciones.

9.3.1 Tendencias y estadísticas

A través del análisis de las tendencias y estadísticas relacionadas con la gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión, logramos evidenciar el cumplimiento efectivo de nuestra normativa, efectividad de las acciones realizadas y las brechas que puedan existir. Lo que se demuestra a continuación:

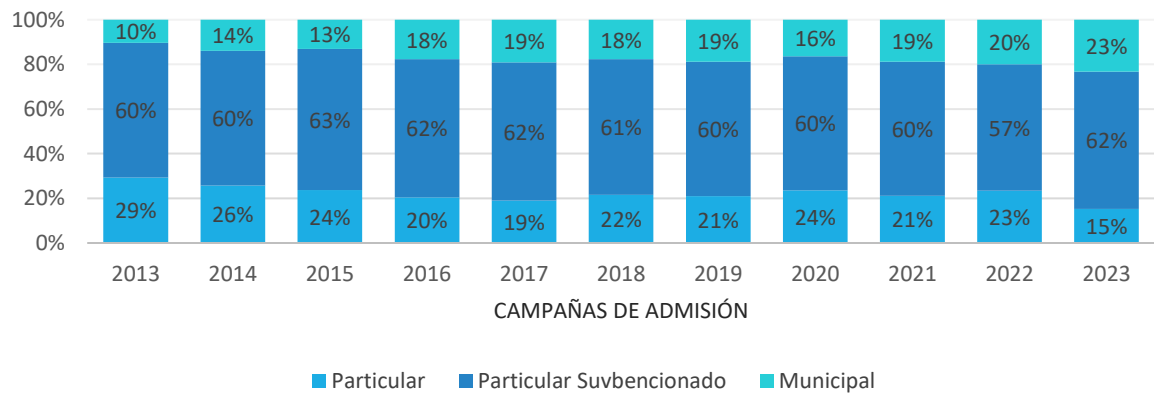
9.3.1.1 Origen escolar y facilidades económicas

El mérito es uno de los ejes centrales de la Escuela, sin dejar de lado la importancia de ofrecer oportunidades equitativas a todos los postulantes. Por ello es que, las becas juegan un papel crucial en este aspecto, permitiendo que los postulantes más competentes, independiente de su origen socio económico tengan la oportunidad de formar parte de nuestra Institución. Independiente de las becas ofrecidas por el Estado y la posibilidad de acceder al Crédito con Aval del Estado (CAE), la Escuela otorga anualmente 10 becas a los postulantes admitidos que obtengan el mayor puntaje entre todas las pruebas de admisión; esta beca consiste en un 50% del arancel, la cual tiene una duración de 1 año, siendo otorgada durante todos los años de estudio a quienes se encuentren entre los 10 primeros lugares en el orden de mérito o antigüedad de su promoción, siendo entregadas anualmente un total de 40 becas.

La efectividad en la difusión de un acceso es base a mérito, es validado bajo dos indicadores: el colegio de procedencia y cantidad de alumnos con becas y CAE. Durante los últimos años se ha mantenido la

cantidad de cadetes provenientes de colegios particulares subvencionados, sin embargo, se advierte un descenso del sector Particular Pagado y un aumento en el Municipal.

Gráfico 18: caracterización de los postulantes según su origen escolar



Fuente: anuario de indicadores de gestión y Departamento de Admisión y Difusión

Fundamentalmente, esto se debe al desarrollo de las garantías que ofrece la Escuela, en cuanto a becas y facilidades de financiamiento, lo que se demuestra con el aumento en la cantidad de cadetes que tenemos con becas externas (diferentes a las 40 anuales entregadas por la Escuela) y con Crédito con Aval de Estado (CAE), en comparación al anterior periodo de acreditación.

Tabla 19: porcentaje promedio de cadetes con CAE y becas externas por periodo

PERIODO 2013-2017		PERIODO 2018-2023	
10,5%	9,8%	18,6%	11,0%
CAE	Becas externas	CAE	Becas externas

Fuente: División de Estadística

También, dentro del cuerpo de cadetes existen alumnos pertenecientes a diversas etnias originarias y grupos sociales, ya que durante el proceso de selección estos aspectos no son considerados. Sobre la orientación sexual, y, siguiendo con la política institucional al respecto, se asume que es un tema personal y, por lo tanto, no se pregunta sobre ello a quien desee ingresar al plantel.

9.3.1.2 Distribución de postulación y matrícula nueva

Anualmente entre las campañas de admisión 2018 y 2024 postularon a la Escuela Naval en promedio 1574 personas¹⁹, de los cuales 1154 son hombres y 423 son mujeres, es decir, del total de los postulantes el 26% son mujeres. Tendiendo los porcentajes de ingreso a la misma distribución, correspondiendo 1 de cada 5 matrículas nueva a una mujer²⁰. Lo anterior responde a que el interés por la profesión es mayor en hombres desde la postulación, situación similar a lo que ocurre en las áreas STEM²¹, donde el 2023 la matrícula nueva fue de un 19,7% para las mujeres²² (SIES, 2024).

19 DISTRIBUCIÓN DE LOS POSTULANTES POR CAMPAÑAS DE ADMISIÓN SE ENCUENTRA EN EL CRITERIO 3 “ACCESO Y PROGRESIÓN DE LOS ESTUDIANTES”.
20 DISTRIBUCIÓN ANUAL DE MATRÍCULA NUEVA EN FID, PÁGINA 3.
21 STEM (SCIENCE, TECHNOLOGY, ENGINEERING AND MATHEMATICS), CORRESPONDE A LAS ÁREAS DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, INGENIERÍA Y MATEMÁTICAS, AGRUPADOS SEGÚN LA CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL NORMALIZADA DE LA EDUCACIÓN DE CAMPOS DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN (CINE-F 2013) DE LA UNESCO.
22 FUENTE: SIES 2024 “BRECHAS DE GÉNERO EN EDUCACIÓN SUPERIOR 2023”.

Sin embargo, quienes cumplen con los requisitos de admisión y obtienen un orden de mérito que les permite ingresar es igual en hombres y mujeres, es decir, en promedio el 20% de los postulantes independiente de su género, son seleccionados para ingresar a la Escuela Naval.

9.3.1.3 Retención en primer año

Otro aspecto por considerar es la retención por cohorte entre cadetes masculinos y femeninos. La Escuela tiene una brecha de género H-M en promedio entre 2018-2022 de un -1.04 p.p.²³ Si bien, el valor de retención de la mujer es un poco inferior, no es muy significativo al compararlo con las estadísticas de la Educación Superior²⁴, cuya brecha de género H-M en general es de 1 p.p para el periodo 2018-2022 y de -3 p.p para el subsistema IP.; por lo que se concluye que los resultados son favorables, existiendo una brecha menor que el promedio de los Institutos Profesionales. Siendo interesante una posible comparación con la retención de las áreas STEM, cuyo dato no se encuentra en el informe realizado por SIES.

9.3.1.4 Rendimiento académico

Sobre la comparación del rendimiento académico por sexo, no se han encontrado diferencias estadísticas significativas, teniendo las mujeres un promedio levemente mayor en su rendimiento en el periodo.

Tabla 20: rendimiento académico anual por sexo

AÑO	HOMBRES	MUJERES
2018	5,43	5,61
2019	5,41	5,61
2020	5,60	5,74
2021	5,76	5,51
2022	5,77	5,61
2023	5,75	5,79
PROMEDIO	5,62	5,65

Fuente: División de Estadística, Departamento de Educación

9.3.1.5 Aprobación

Existen diferencias año a año en los porcentajes de titulación por cohorte según el sexo del cadete, sin embargo, la media corresponde al 67% en hombres y mujeres, es decir, no se aprecian diferencias por género en cuanto a titulación total en las cohortes 2016 al 2020 (con años de titulación entre el 2019 y 2023).

23 RETENCIÓN ANUAL POR GÉNERO SE ENCUENTRA EN FID, PÁGINA 5.
24 FUENTE: SIES 2023 “INFORME DE RETENCIÓN DE 1ER AÑO DE PREGRADO COHORTES 2018-2022”.

Tabla 21: titulación total por cohortes y sexo

COHORTE	TITULACIÓN TOTAL HOMBRES	TITULACIÓN TOTAL MUJERES
2016	53,2%	69,6%
2017	72,1%	70,4%
2018	68,6%	60,0%
2019	74,1%	73,1%
2020	70,1%	64,3%
PROMEDIO	67,6%	67,5%

Fuente: División de Estadística, Departamento de Educación

9.3.1.6 Composición de las primeras antigüedades

Tanto hombres como mujeres han logrado obtener el primer lugar en orden de mérito a tu titulación, lo que abarca su desempeño final en todas las áreas de evaluación. Si bien es menor la cantidad de mujeres que han obtenido el primer lugar en su escalafón, representando a un 33,3%; se debe tener en consideración que constituyen un 18% del Cuerpo de cadetes total entre el periodo evaluado.

Tabla 22: primeras antigüedades por año de titulación y escalafón

AÑO	ESCALAFÓN EJECUTIVO	ESCALAFÓN ABASTECIMIENTO	ESCALAFÓN LITORAL
2018	Hombre	Mujer	Hombre
2019	Hombre	Hombre	Hombre
2020	Hombre	Mujer	Hombre
2021	Hombre	Mujer	Mujer
2022	Hombre	Mujer	Hombre
2023	Hombre	Mujer	Hombre

Fuente: plataforma SIGA

Analizando los datos anteriores, se estima que las estrategias implementadas han sido efectivas gracias a la aplicación rigurosa de los reglamentos y textos institucionales que promueven el respeto, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inclusión de todos los miembros en las actividades académicas, físicas, militares y profesionales. Los datos que se exponen demuestran que no hay diferencias en el rendimiento de los alumnos, ya sean hombres o mujeres, por lo que no existen motivos de exclusión para ingresar y poder egresar como oficiales de marina.

9.3.2 Revisión del marco normativo

Como parte de la evolución institucional y política de aseguramiento de la calidad de la Escuela, se verifica la conformidad de la reglamentación y protocolos existentes con la legislación nacional y la dotación. En este sentido, se ha implementado un enfoque participativo que involucra tanto a cadetes como a profesores y personal de planta en este proceso.

Lo anterior se ha hecho efectivo por medio de la labor del comité de prevención, quienes han realizado la revisión de la reglamentación como tarea propia de sus integrantes, verificando las actualizaciones de las leyes, especialmente las interpretaciones de la ley 21.369 por parte de la Superintendencia de

Educación Superior de los años 2022 y 2023, lo que ha conllevado la actualización del marco normativo de la Escuela.

Además, el mencionado comité ha revisado el marco normativo con la colaboración de grupos focales de cadetes y docentes, quienes tienen la oportunidad de expresar sus observaciones y sugerencias con respecto a la reglamentación y protocolos existentes. Estos grupos han proporcionado un importante espacio de retroalimentación directa, fortaleciendo la cultura institucional de calidad y asegurar el cumplimiento de los estándares autoimpuestos y las disposiciones legales vigentes.

9.3.3 Encuestas de satisfacción

Para obtener una perspectiva más amplia sobre la percepción de los miembros de la Escuela, se realizan encuestas de satisfacción anónimas, abordando en específico temas relacionado con la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión. Lo que ha permitido identificar fortalezas y áreas de mejora, siendo altamente valoradas la información proporcionada en la orientación de las acciones futuras.

Se han efectuado una serie de encuestas durante los años 2022 y 2023 al cuerpo docente, personal de planta y cadetes, siguiendo la estrategia establecida en la reglamentación de la Escuela. En ellas, se evaluó el conocimiento de la normativa vigente, las percepciones sobre la ocurrencia de acoso, violencia y discriminación de género, identificación de los lugares propicios para que se produzcan conductas indeseadas, entre otros.

Los resultados de las encuestas aplicadas revelaron que existe una variabilidad en la percepción sobre la probabilidad de escuchar comentarios sexista dentro de la Escuela Naval. Mientras que el personal de planta y docentes consideran por sobre el 70% que es poco probable o que nunca se escuchan este tipo de comentarios, los cadetes perciben una mayor posibilidad de ello, cercana al 40% entre que sea probable o muy probable.

9.3.3.1 Resultados

En cuanto a la efectividad de las medidas adoptadas por la Escuela Naval para enfrentar casos de acoso sexual, violencia y discriminación de género, la tendencia es similar a lo anterior, la mayoría de los encuestados del grupo de docentes y personal de planta consideran que son muy efectivas o efectivas; existiendo en menor grado la misma evaluación en los cadetes, a pesar de que se perciben positivas por sobre el 60%.

Gráfico 19: probabilidad de escuchar comentarios sexistas dentro de la Escuela Naval

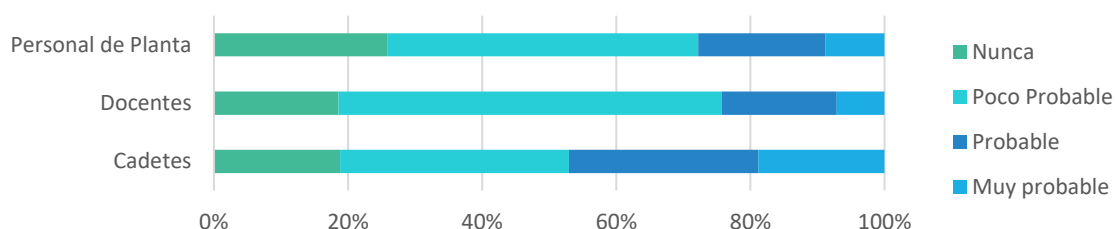
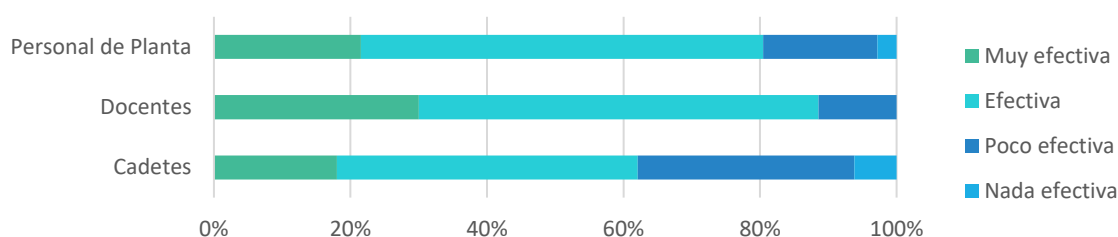


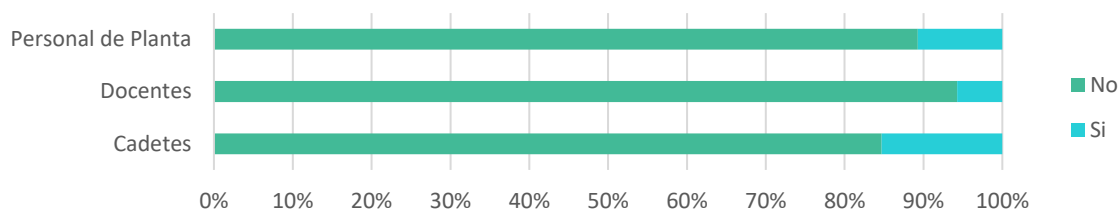
Gráfico 20: ¿Cuál es el grado de efectividad de las medidas que ha adoptado la Escuela como reacción ante los casos de acoso sexual, violencia y discriminación de género?



Fuente: comisión de prevención de acoso sexual, violencia y discriminación

A pesar de los resultados anteriores, al constatar sobre la percepción general sobre la existencia de discriminación por razones de género, se evidencia que tanto el personal de planta, profesores y cadetes consideran en su mayoría que “No existe discriminación”, alcanzando un promedio por sobre el 87%. Sobre este resultado, aquellos que respondieron que sí existe discriminación de género, fueron principalmente los hombres, quienes manifestaron esta opinión por las diferencias exigencias en los test de educación física, lo que fue revisado en conjunto al departamento correspondiente obteniendo como conclusión que los criterios utilizados para evaluar están acorde a las capacidades físicas de hombres y mujeres.

Gráfico 21: ¿Considera que existe discriminación por razones de género en la Escuela Naval?



Fuente: comisión de prevención de acoso sexual, violencia y discriminación

Al encuestar en los tres grupos objetivo, sobre su percepción en la frecuencia de ocurrencia de situaciones de acoso sexual, violencia de género y discriminación de género; en su mayoría perciben que son poco frecuentes en la Escuela Naval. Sin embargo, se obtuvieron tendencias similares a las anteriores, en donde los cadetes tienen una creencia más crítica al respecto indicando una mayor frecuencia en comparación a los docentes y personal de planta, donde existe una percepción más positiva.

Gráfico 22: percepción sobre la frecuencia de ocurrencia en los cadetes

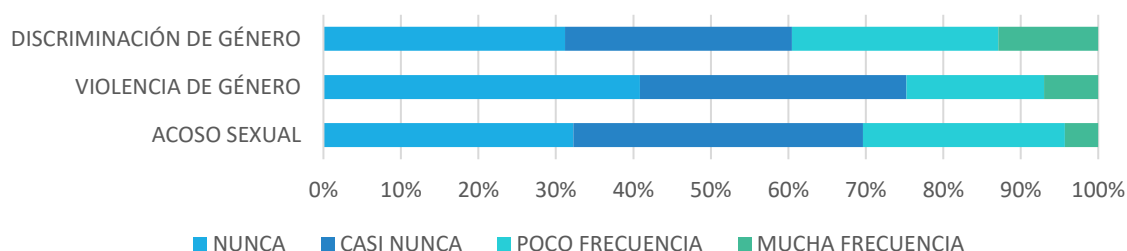


Gráfico 23: percepción sobre la frecuencia de ocurrencia en los docentes

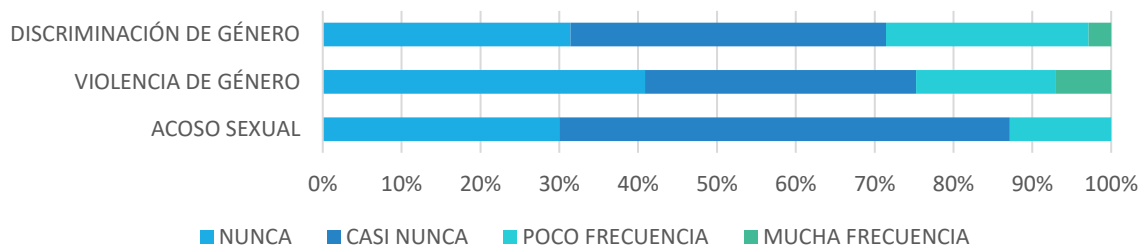
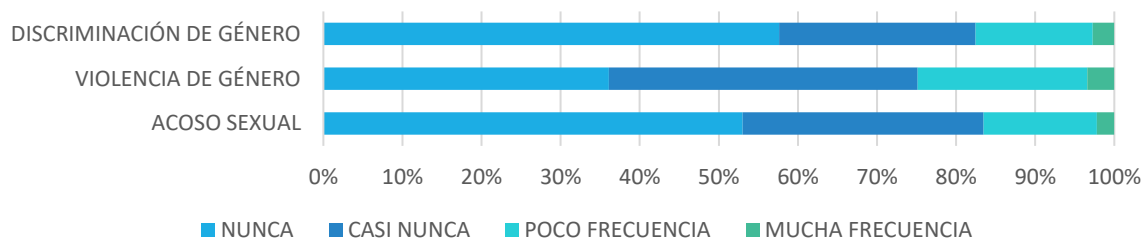


Gráfico 24: percepción sobre la frecuencia de ocurrencia en el personal de planta



Fuente: comisión de prevención de acoso sexual, violencia y discriminación

Por otra parte, al indagar la disposición a denunciar situaciones de acoso sexual, violencia o discriminación de género, en el caso de ser víctima, testigo o incluso si ha sufrido o sido testigo de cualquiera de ellos; los resultados demuestran una alta disposición a denunciar frente a cualquiera de las circunstancias planteadas entre todos los grupos.

Gráfico 25: los cadetes ¿Efectuaría/ha efectuado la denuncia frente a acoso sexual, violencia y discriminación de género, en caso de?

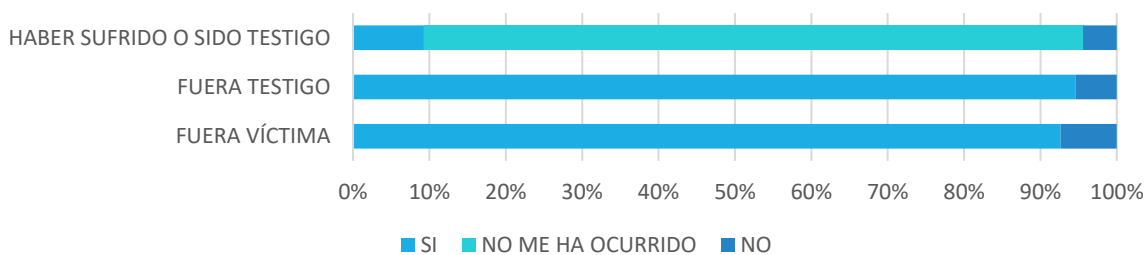


Gráfico 26: los docentes ¿Efectuaría/ha efectuado la denuncia frente a acoso sexual, violencia y discriminación de género, en caso de?

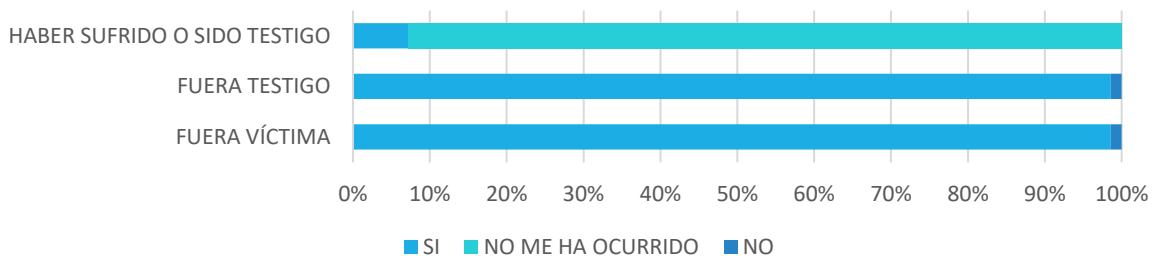
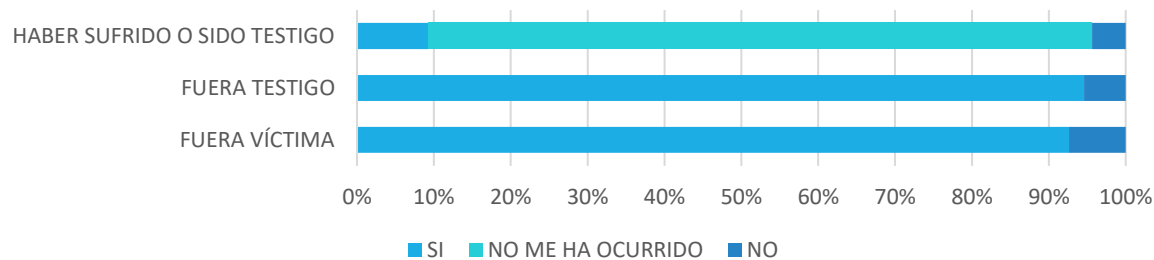


Gráfico 27: el personal de planta ¿Efectuaría/ha efectuado la denuncia frente a acoso sexual, violencia y discriminación de género, en caso de?



Fuente: comisión de prevención de acoso sexual, violencia y discriminación

Frente a la evaluación de conocimiento del marco normativos, se obtuvo que:

- El 56,9% indicó que conoce estas normativas y el 6,6 % la conoce, pero parcialmente.
- El 51,9% conoce la Directiva de la Armada sobre prevención, protección y control de situaciones que pueden generar situaciones indeseadas relacionadas con el acoso y abuso sexual.
- El 71,2% respondió que entiendo el concepto de cómplice o encubridor sobre faltas o delitos sobre el tema.
- El 76,6% sabe que el tomar acciones propias de persecución también es una falta que se sanciona.
- El 44,3% conoce el procedimiento de denuncia sobre acoso sexual, violencia y discriminación de género.
- El 30% indicó que conoce la política institucional sobre el tema en cuestión.

9.3.4 Mejoras y ajustes

Basándose en los hallazgos de la evaluación institucional, se han realizado mejoras tanto en las tareas de prevención y difusión, como en la actualización de la normativa.

9.3.4.1 Planificación de charlas anuales

Entre los años 2018 al año 2024 se ha registrado un total de 5 casos de acoso laboral y 7 casos de acoso sexual y, al considerar el total de miembros de fuerza efectiva en esos años, las personas afectadas por estos casos son menor de un 1%. Estos resultados reales de denuncias, son menores a las percepciones obtenidas en todos los grupos encuestados.

Considerando que el 80% de toda la Escuela, indicó que el foco de las actividades de prevención debieran ser las charlas divisionales y conferencias, se determinó programar más exposiciones para el 2024 para todos los grupos objetivos, en especial al Cuerpo de cadetes, dada la necesidad detectada de reforzar la confianza y seguridad en los mecanismos de denuncia. Para ello, se disgregaron por año de estudios en el que se encuentran para asegurar que todos comprendan la importancia de denunciar y que se sientan respaldados al hacerlo, al igual que sensibilizar sobre las estadísticas de la Escuela.

Por otra parte, también se consideró reforzar el bajo conocimiento detectado sobre las directivas específicas de la Armada como las políticas de la Escuela y el procedimiento sobre temas de acoso y violencia.

9.3.4.2 Cambios en la normativa

Ser realizaron actualizaciones a la reglamentación, de acuerdo a las sugerencias obtenidas mediante el trabajo con los grupos focales, detectándose principalmente la dificultad de los cadetes en realizar el procedimiento de entrega del formulario de denuncias al Sr. Director de la Escuela, por lo que se

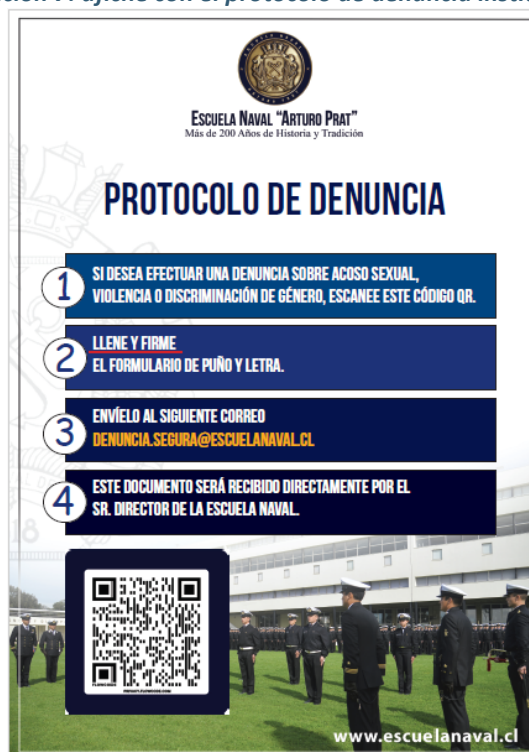
implementó un correo electrónico específico para esta tarea, el cual es recibido directamente por él en el celular institucional.

De la revisión efectuada por la Comisión de prevención, se realizaron ajustes principalmente en las definiciones de los conceptos y en las debilidades detectadas frente a la actualización de la interpretación de la ley 21.369 por parte de la Superintendencia de Educación Superior.

9.3.4.3 Difusión

Se confeccionó y distribuyó un afiche que contiene el procedimiento de denuncia y un código QR con el formato respectivo para ser llenado por la persona afectada. Este documento es individual, reservado y es dirigido directamente al Director de la Escuela Naval para su conocimiento e investigación posterior, el que es expuesto en diversos lugares del plantel.

Ilustración 7: afiche con el protocolo de denuncia institucional



Además, se encuentra publicada toda la reglamentación de la Escuela en el portal interno y en el portal de los cadetes, para dar mayor accesibilidad y transparencia a la información.

9.3.4.4 Planes de estudios

Si bien, desde el año 2017 se incluyó en el plan de estudios de todos los cadetes la asignatura de educación cívica, donde se abordan los contenidos asociados a los derechos humanos y equidad de género. Desde el año 2023 se incrementó la formación en esta área, incluyendo en la asignatura de “Fundamentos Navales” en primer año y en Mando y Liderazgo en tercer año temáticas asociadas a la promoción de la buena convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión.

9.3.4.5 Curso de capacitación online

Durante el segundo semestre del 2023 y primero del 2024 se diseñó un curso de auto instrucción en línea, que estará disponible a partir del segundo semestre de este año. Este tiene por finalidad capacitar a docentes y personal de planta en derechos humanos y perspectiva de género. Al ser

online, el curso otorga mayores facilidades en términos de accesibilidad y disponibilidad, permitiendo a la dotación realizar la capacitación en horarios flexibles y desde cualquier lugar.

Con las evaluaciones efectuadas y los ajustes correspondientes realizados, se estima que estas medidas aportan fundamentalmente a la correcta convivencia de todos los integrantes de la Institución. La implementación de la Ley 21.369, ha sido un paso importante para lograr un buen ambiente de relaciones humanas en la Escuela Naval.

9.4 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

9.4.1 Fortalezas

- Políticas y normativas claras: la Escuela Naval cuenta con un marco regulatorio bien definido, que aborda la diversidad e inclusión, garantizando un entorno equitativo y respetuoso para todos los miembros.
- Encuestas de evaluación: la implementación de encuestas anónimas sobre convivencia y equidad de género y discriminación permiten obtener información fidedigna y realizar los ajustes necesarios para mejorar continuamente.
- Igualdad de oportunidades y exigencias: desde la incorporación de la mujer a la Escuela Naval, se ha mantenido una absoluta igualdad de oportunidades y exigencias, por medio de un trato justo para todos, evidenciando el compromiso con la equidad de género. Los resultados de la autoevaluación institucional confirman esta igualdad.
- Capacitación continua: la sensibilización por medio de la educación formaciones, nos ha permitido contribuir al logro de la implementación plena de nuestras políticas, además de proyecta el mejoramiento con la introducción de un curso online de derechos humanos y perspectiva de género formación para docentes y personal de planta; y en los cadetes con el aumento de los contenidos durante la formación académica.

9.4.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Conocimiento del protocolo de denuncias: a pesar de los esfuerzos, algunas encuestas indican que todavía existe un desconocimiento por debajo de lo que estimamos aceptable en los cadetes sobre cómo realizar denuncias de frente a situaciones de acoso sexual, violencia y discriminación.
- Difusión de la realidad Institucional: si bien es necesario mantener el resguardo de la información sobre la ocurrencia de situaciones que quebrantan la buena convivencia, la equidad de género y respeto a la diversidad e inclusión, por el debido respecto a los afectados. Es necesario incrementar la difusión de las estadísticas anuales a todos los estamentos de la Escuela, para que tengan una percepción más cercana a la realidad.

Posicionamiento		
X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD

Escuela Naval "Arturo Prat"

III
DIMENSIÓN



CRITERIO 10: GESTIÓN Y RESULTADOS DEL ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD

El aseguramiento interno de la calidad es un componente crucial de la Escuela Naval, cuyo proceso sistemático y continuo busca garantizar que todos los aspectos de la educación, desde la enseñanza y el aprendizaje, hasta la gestión administrativa, cumplan con los estándares de excelencia de la Institución. En este contexto el aseguramiento de la calidad no solo permite contar con una formación de primer nivel, sino que también refuerza los valores y competencias necesarias para la formación de oficiales comprometidos, íntegros y altamente capacitados.

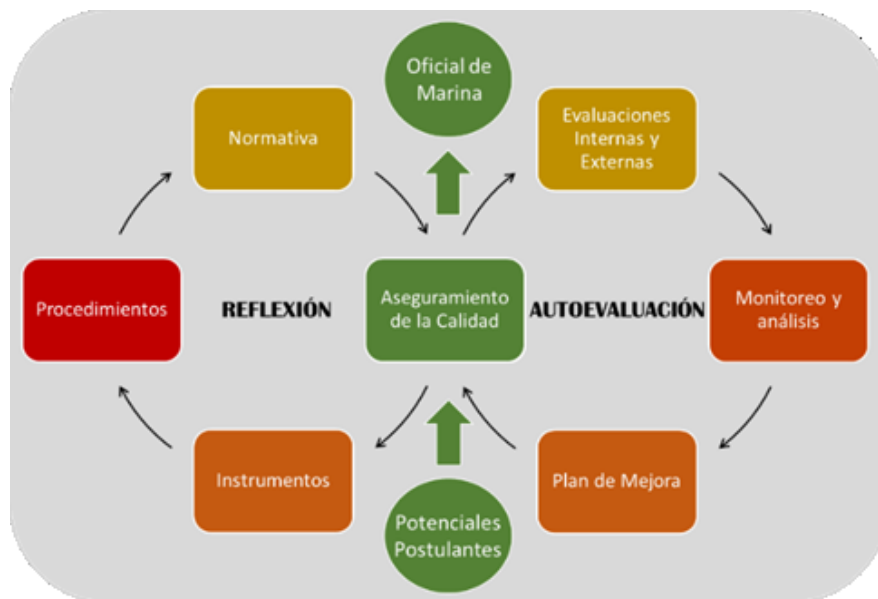
Por ello, la Escuela durante este último periodo ha consolidado el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), en sintonía con la promoción de una cultura de mejora continua y de excelencia en todos los procesos institucionales. A través de esta herramienta de gestión de la evaluación y retroalimentación, la Escuela asegura que cada aspecto de la formación de los cadetes esté alineado con los objetivos estratégicos y con las demandas del entorno.

10.1 SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En la Escuela Naval, el SIAC ha sido diseñado para supervisar, evaluar y mejorar continuamente todos los aspectos de la operación institucional

El ciclo de vida del Sistema incluye la gestión de procesos en base a la realidad institucional, y además cumple con lo establecido en la ley N° 20.129. A través de mecanismos aplicados sistemáticamente, se busca la mejora continua de los procesos a todos los niveles, sustentada en la reflexión y autoevaluación institucional, para utilizar la información resultante en la toma de decisiones.

Ilustración 8: ciclo de vida del SIAC



10.1.1 Política de calidad

La Escuela formalizó en su política de calidad una tradición que durante años ha sido parte integral de su identidad, enfocando sus esfuerzos hacia la formación integral de los futuros oficiales de marina, y respondiendo proactivamente a las demandas tanto de los cadetes como de la Armada de Chile.

Para cumplir con el objetivo de “*fortalecer los procesos y lograr el mejoramiento constante*” de la política (ver anexo “política de gestión de la calidad”), se establecen los siguientes lineamientos:

- **Cultura de calidad:** Fomentar el compromiso y esfuerzo continuo de todos los miembros de la Escuela Naval para promover la calidad en todas las actividades.
- **Calidad integrada y colaborativa:** Involucrar activamente a cadetes, personal, profesores y oficiales en los procesos de aseguramiento de calidad, asegurando una tarea transversal y colaborativa.
- **Disponibilidad de la información:** Asegurar que la información relevante y veraz esté disponible para la toma de decisiones, mejorando la transparencia de los procesos.
- **Contribuir a la formación de los cadetes:** Definir y mejorar sistemáticamente los procesos educativos, alineándolos con las necesidades y expectativas para apoyar la formación integral de los cadetes.
- **Autorregulación, evaluación externa y mejora continua:** Realizar evaluaciones internas y externas para establecer planes de mejora y mantener el ciclo de aseguramiento de la calidad.

10.1.2 Componentes del sistema

El Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad se implementa y sostiene en cuatro componentes que de forma integrada plasman la política.

10.1.2.1 Pilares de calidad

Son los fundamentos del sistema para dar cuenta de la calidad de todos procesos, garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, en línea con el marco regulatorio interno y externo.

El primero de ellos es la consistencia, crucial para garantizar que todas las acciones y decisiones estén alineadas con los objetivos institucionales. Seguido de la integridad, buscando que todos los departamentos contribuyan a la formación integral de los cadetes, garantizando transparencia y disponibilidad de información. Como tercer pilar se encuentra la pertinencia, en el cual se evalúa en base a la eficacia y eficiencia logrados en los procesos, asegurando su relevancia y adecuación. Finalmente, la autorregulación, que se lleva a cabo mediante instrumentos y procedimientos que permiten la evaluación y rendición de cuentas en todos los ámbitos institucionales, reflejado en la elaboración de una planificación con prospectiva y una medición de desempeño, para poder implementar mejoras asegurando la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

10.1.2.2 Mecanismos de control

Para asegurar la calidad en todos los niveles, la Escuela ha implementado diversos mecanismos de control internos y externos que permiten una supervisión y evaluación continua.

Los mecanismos internos incluyen diversas prácticas supervisadas para mantener y mejorar los estándares institucionales. Entre ellos se encuentran:

- **Auditorías Internas:** realizadas a petición de la Dirección, designando oficiales para inspecciones cruzadas entre distintos departamentos y cargos.
- **Gestión de la Calidad:** evaluación y monitoreo por el Departamento de Control de Gestión, enfocados en la Planificación Estratégica, autoevaluaciones, acreditaciones institucionales y asesoría de proyectos.
- **Unidad de Aseguramiento de la Calidad (UAC):** parte del Departamento de Educación, que evalúa y monitorea los resultados de los cadetes según los planes de estudio y el modelo educativo.
- **Junta Estratégica:** órgano consultivo y resolutorio de la Dirección, aborda temas de Planificación Estratégica, Proyectos, Aseguramiento interno de la Calidad y Acreditaciones Institucionales.
- **Reuniones de Planificación:** reunión semanal liderada por el Subdirector con todos los jefes de departamento, jefe de sección estadística, condestable y otros convocados según el tema.

- **Commander's Update Brief (CUB):** reunión semanal con todos los oficiales de la Escuela Naval para informar al Director sobre el estado actual de tareas departamentales y situación del personal, instancia que finaliza con las prioridades y principales énfasis del Director hacia los oficiales.
- **Sistema de Información de Gestión Académica (SIGA):** conjunto de herramientas y plataformas para la administración, planificación, evaluación y seguimiento de los procesos educativos de la institución.
- **Junta Económica:** órgano asesor de la Dirección en asuntos relacionados con el manejo del presupuesto, adquisiciones, administración de contratos, inversiones de capital y materias administrativas.
- **Software de Control de Gestión y Control de Tareas:** herramienta de desarrollo propio, multiusuario, utilizada por toda organización y por el Departamento de Control de Gestión para realizar evaluaciones y monitoreo continuo.

Dentro de los mecanismos externos encontramos a los estamentos y/o instancias fiscalizadoras tales como:

- **Revista de Inspección Administrativa (RIA):** inspección anual realizada por el Mando Militar de la Escuela, la Dirección de Educación de la Armada que revisa la organización y gestión administrativa.
- **Revista de Inspección Educacional (RIE):** inspección anual realizada por el mando técnico, la Dirección de Educación de la Armada; para evaluar todo el proceso educativo de los cadetes en sus seis ámbitos de formación.
- **Revista de Integrada de Seguridad (RIS):** inspección anual realizada por la Dirección de Inteligencia y la Dirección de Telecomunicaciones e Informática de la Armada, quienes verifican el cumplimiento de estándares en los aspectos de seguridad militar, personal e informáticos de la Escuela.
- **Contraloría de la Armada:** auditorías aleatorias realizadas anualmente a los diferentes cargos de la Escuela Naval.
- **Comisión Nacional de Acreditación (CNA):** proceso de acreditación institucional de Educación Superior al que se somete la Escuela Naval según la cantidad de años que se acredite.
- **Superintendencia de Educación Superior (SES):** fiscalización aleatoria realizada según la programación de la SES.
- **Contraloría de la República:** auditoría aleatoria realizada según la programación de la Contraloría.

10.1.2.3 Mapa de procesos institucionales

Para fortalecer la cultura de calidad integrada en toda la organización, la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Escuela Naval "Arturo Prat" abarca todos los procesos de la institución, encontrándose aquí el mapa de procesos institucionales como el tercer componente. Los procesos se definen en tres categorías principales:

- **Procesos estratégicos:** incluyen la planificación estratégica y la toma de decisiones a nivel institucional. Estos procesos aseguran que la dirección de la Escuela Naval esté alineada con su misión, visión y objetivos estratégicos.
- **Procesos misionales:** se centran en las actividades fundamentales de la Escuela: la admisión y la formación integral de los cadetes, además de la Vinculación con el Medio transversal a ellas.

- **Procesos de soporte:** incluyen todas las actividades de apoyo necesarias para el funcionamiento eficiente de la Escuela Naval, tales como la gestión de recursos, el mantenimiento de infraestructuras y los servicios de bienestar.

Ilustración 9: mapa de procesos de la Escuela Naval "Arturo Prat"



Este mapa provee una visión integral de todos los procesos clave que sustentan la operación de la Escuela. Este no solo permite documentar y organizar cada uno de los procesos, sino también facilita el análisis detallado de cada etapa.

Adicionalmente, los mapas de procesos están disponibles en la plataforma interna de la Escuela, accesible a través del enlace procesos.esnaval.cl, lo que asegura que la información esté al alcance de todos los involucrados y se mantenga actualizada. Esta accesibilidad es acorde a los lineamientos de la política, con una transparencia operativa que facilita las actualizaciones regulares necesarias para mantener la relevancia de los procesos documentados.

10.1.2.4 Ciclo de calidad

El ciclo de calidad de la Escuela Naval incluye los procesos clave que abarcan las etapas de planificación, ejecución, evaluación y corrección, asegurando una mejora continua en todas las áreas. Este ciclo comprende cuatro etapas fundamentales y a continuación, se presenta una síntesis de cada etapa para los diferentes procesos y dimensiones:

- **Planificación:** definición de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Desarrollo de planes de acción estratégicos y operativos.
- **Ejecución:** implementación de los planes de acción. Realización de actividades y tareas conforme a los estándares de calidad establecidos.
- **Evaluación:** monitoreo y evaluación de los resultados obtenidos. Análisis de desempeño en relación con los objetivos y estándares de calidad.
- **Corrección:** identificación de áreas de mejora y oportunidades de optimización. Implementación de acciones correctivas y preventivas para asegurar el cumplimiento continuo de los estándares de calidad.

Tabla 23: ciclo de calidad en los procesos

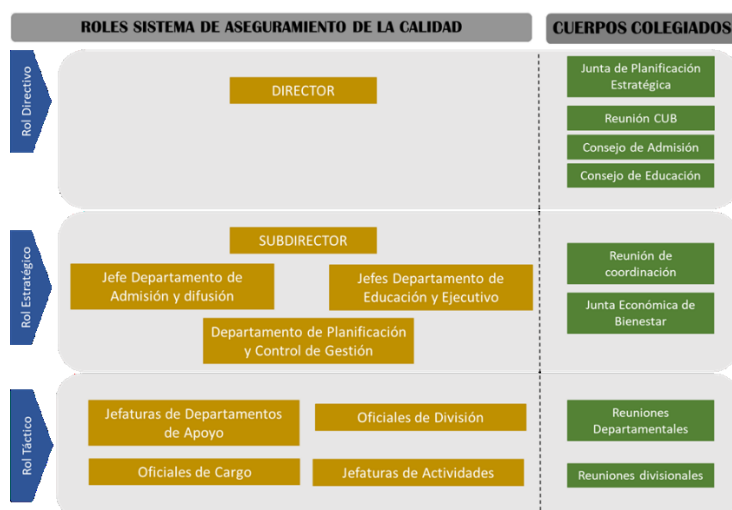
DIMENSIÓN	PROCESOS	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	EVALUACIÓN	CORRECCIÓN
Docencia y Proceso de Formación	Admisión y formación	Perfil de ingreso Proyecto Educativo Diseño Curricular Planificación Académica	Ciclos de Admisión y Formación de los cadetes	Validación de perfiles Evaluación progreso curricular Evaluación Plan de Estudios Revista de Inspección Educativa Acreditación Institucional	Ajustes y actualizaciones Planes de mejora
Gestión Estratégica y Recursos Institucionales	Gobierno Institucional Gestión Estratégica Procesos de Soporte y Apoyo	Plan Estratégico Políticas y normativas internas Planificación Financiera PROPACA PACA PACDEA	Ejecución del Plan Estratégico Ejecución planificación financiera	Evaluación avance plan estratégico Revisión y actualización de políticas y normativas internas Revista de Inspección Administrativa Revista de Inspección de Seguridad Revistas Contraloría Acreditación Institucional	Ajustes y actualizaciones Planes de mejora
Vinculación con el Medio	Vinculación con el Medio	Política de Vinculación con el medio Plan Anual de VCM	Mecanismo de Vinculación con el Medio	Evaluación de resultados, contribución e impacto. Acreditación Institucional	Ajustes y actualizaciones Planes de mejora
Investigación, Creación y/o Innovación	Proceso de Soporte y Apoyo	Política de investigación e innovación	Participación de proyectos y actividades de Innovación	Evaluación de Resultados y contribución al modelo formativo y quehacer institucional	Ajustes y Actualización Planes de Mejora

Fuente: División Gestión de Calidad

10.1.3 Gestión del SIAC

En la gestión del Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad se encuentran definidos roles en tres niveles dentro de la organización: el nivel directivo, encargado de la toma de decisiones y la aprobación de acciones; el nivel estratégico, responsable de la elaboración de planes y la evaluación de resultados; y el nivel táctico, encargado de ejecutar las acciones para cumplir con el plan establecido. Además, los cuerpos colegiados, consejos, comités y juntas, actúan como órganos de consulta y asesoramiento, proporcionando información valiosa para el análisis crítico de los procesos y la toma de decisiones.

Ilustración 10: esquema de roles de aseguramiento de la calidad



10.2 RESULTADOS DEL SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Para evaluar sistemáticamente el SIAC, se han incorporado nuevos indicadores en matrices de calidad para la toma de decisiones, garantizando su alineación con la Política de Calidad, la que proporciona una visión integral de las áreas fundamentales como la planificación estratégica, procesos de admisión, formación, vinculación con el medio y la innovación. Con esta herramienta se evalúa el desempeño y efectividad del sistema, identificando oportunidades de mejora y desarrollo de estrategias para abordar desafíos emergentes.

Basándose en los pilares y el ciclo de calidad establecidos en la OPI N°25, se define una Matriz de Calidad que consolida los procesos principales para asegurar la concordancia entre la planificación, los objetivos y los resultados esperados. Para lograr una evaluación eficiente se han establecido matrices de calidad en diferentes áreas, siendo estas: admisión, docencia y proceso de formación, vinculación con el medio, gestión estratégica e investigación e innovación; contando cada una de ellas con sus respectivos objetivos, indicadores y responsables.

Las matrices de calidad se encuentran incorporadas en una plataforma informática de la Escuela Naval, de desarrollo propio de acuerdo a los requerimientos institucionales, en donde se observan los resultados del sistema de aseguramiento interno de la calidad, facilitando la autoevaluación, la identificación de áreas de mejora y la aplicación de acciones correctivas. Capacidad desarrollada en los últimos años, con la que no contaba la Escuela previamente.

10.2.1 Resultados del SIAC

Los resultados anuales obtenidos, por medio de las matrices de calidad en los distintos procesos se muestran en la Tabla 24.

Tabla 24: resultados años 2020 al 2023 de las matrices de calidad

PILAR		CÓDIGO OBJETIVO	OBJETIVO	N° DE	RESULTADO 2020	RESULTADO 2021	RESULTADO 2022	RESULTADO 2023
ADMISIÓN	Resultado general Admisión			6	100%	82,5%	90%	93%
	Coherencia y consistencia	MCA.1	Cumplir O.P.I. N° 804 “Establece el concurso de Admisión a la Escuela Naval Arturo Prat”.	1	100%	100%	100%	100%
	Integridad	MCA.2	Cumplir el perfil de ingreso y parámetros regulados en la OPI N° 804.	1	100%	60%	100%	100%
	Pertinencia	MCA.3	Realizar Actividades de Difusión de la carrera profesional del Oficial de Marina y la campaña de marketing, dirigidas a los alumnos de educación media, mixtos y a nivel nacional, con el objetivo de captar potenciales postulantes, ejecutando el proceso de selección cumpliendo el perfil de ingreso a la Escuela Naval.	3	100%	70%	60%	72%
	Autorregulación	MCA.4	Retroalimentar y contribuir al concurso de Admisión de potenciales postulantes, mejorando de manera continua la calidad de la captación y selección.	1	100%	100%	100%	100%
DOCENCIA Y FORMACIÓN	Resultado general Docencia y formación			9	71%	85%	97%	98%
	Coherencia y consistencia	MCF.1	Cumplir el Proyecto Educativo Institucional.	1	100%	100%	100%	100%

PILAR		CÓDIGO OBJETIVO	OBJETIVO	N° DE	RESULTADO 2020	RESULTADO 2021	RESULTADO 2022	RESULTADO 2023
	Integridad	MCF.2	Cumplir con la Planificación Anual de Actividades asociado al proceso de formación.	1	0%	60%	100%	100%
	Pertinencia	MCF.3	Asegurar la calidad de la formación de los futuros oficiales de la Armada, llevando a cabo el Proyecto Educativo Institucional con un cuerpo docente adecuado; dando cumplimiento a las competencias declaradas en el perfil de egreso, y de esta manera satisfacer los requerimientos de la Armada de Chile como principal stakeholder.	6	84%	80%	88%	92%
	Autorregulación	MCF.4	Retroalimentar y contribuir al proceso formativo de los cadetes.	1	100%	100%	100%	100%
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	Resultado general Vinculación con el medio			7	32,5%	65%	78,5%	82,5%
	Coherencia y consistencia	MCV.1	Cumplir OPI N°14 "Política de Vinculación con el Medio".	1	100%	100%	100%	100%
	Integridad	MCV.2	Cumplir OPI N°16 "Establecer procedimientos de las actividades de Vinculación con el Medio".	2	30%	100%	100%	100%
	Pertinencia	MCV.3	Realizar actividades de Vinculación con el Medio que contribuyan a los objetivos de impactos y que involucren al entorno relevante, de acuerdo al modelo de VCM definido en la Política	3	0%	60%	72%	88%
	Autorregulación	MCV.4	Retroalimentar el proceso de las actividades de VCM, mejorando con el tiempo su realización	1	0%	0%	42%	42%
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Resultado Gestión estratégica			8	65,6%	95,2%	95,2%	95,2%
	Coherencia y consistencia	MCG.1	Cumplir el plan de actividades de la Dirección de Educación de la Armada (PACDEA).	1	60%	100%	100%	100%
	Coherencia y consistencia	MCG.2	Cumplir el Plan Estratégico de la ESNAVAL 2020-2025.	1	100%	100%	100%	100%
	Integridad	MCG.3	Controlar la gestión institucional para dar cumplimiento a las normativas, procedimientos y desarrollo de sus procesos internos.	2	50%	100%	100%	100%
	Pertinencia	MCG.4	Gestionar la participación, colaboración e integración de la dotación Escuela Naval para facilitar una gestión eficiente, ágil y que permita una mejor toma de decisiones.	3	18%	76%	76%	76%
	Autorregulación	MCG.5	Mejora continua al Proceso de Gestión Estratégica.	1	100%	100%	100%	100%

Fuente: División Gestión de calidad

La matriz de calidad muestra los resultados del sistema de aseguramiento de la calidad en el periodo 2020-2023 en el cual se observa la progresión y los porcentajes obtenidos en los distintos procesos que realiza la Escuela Naval. En el proceso de Admisión, por ejemplo, el objetivo *“Cumplir el perfil de ingreso y parámetros regulados en la O.P.I N° 804”* en promedio se ha cumplido en un 90%. Por su parte, en el proceso de Docencia y Formación el objetivo *“Cumplir con el Proyecto Educativo Institucional”* se ha

cumplido en un 100%. En el proceso de Vinculación con el Medio, en el objetivo Cumplir OPI N°16 *“Establecer procedimientos de las actividades de Vinculación con el Medio”*, éste se ha cumplido en un 82,5%. En el proceso de Gestión Estratégica, el objetivo Mejora Continua al Proceso de Gestión Estratégica, se ha cumplido en un 100%. Es importante señalar que, si bien la gestión estratégica se ha mantenido estable en los últimos años, Vinculación con el Medio ha aumentado significativamente desde el 2020 al 2023, y estos reportes han ayudado a favorecer la gestión de la calidad y la mejora continua de los procesos de la Escuela.

Estas matrices ayudan a identificar no solo las fortalezas y debilidades de las operaciones actuales, sino que también promueven la estandarización de los procedimientos. Al aplicar criterios uniformes para la evaluación de la calidad, la Escuela asegura la coherencia y la mejora continua en la entrega de sus programas educativos y servicios administrativos.

10.2.2 Contribución del SIAC en los procesos institucionales

En consecuencia, a los resultados de las evaluaciones internas y externas, la Escuela ha implementado varias iniciativas de mejora que han tenido un impacto positivo en la calidad de la formación y la gestión institucional, lo que se evidencia en el avance progresivo de los indicadores totales de las matrices de calidad.

10.2.2.1 Proceso general de admisión

Durante el año 2020 se detectó la alta relevancia e impacto que tiene la campaña de admisión a través de redes sociales por sobre cualquier otro medio, lo que se evidencia en la alta cantidad de postulantes. En atención a ello, se desarrolló una nueva estrategia comunicacional de la difusión de la Escuela, cuyos resultados positivos se reflejan en el avance de postulantes que cumplen con el perfil de ingreso.

Por otra parte, el año 2022 la encuesta de admisión con que contaba la Escuela, migró de registro manual a digital, importante mejora que facilita la trazabilidad y posterior análisis de los datos. Además, se rediseñaron las preguntas, para evaluar los efectos de la campaña de marketing en los postulantes, obteniendo una retroalimentación directa para mejorar el proceso general de admisión. Esto ha permitido mejorar las experiencias de los interesados en ingresar a la Escuela Naval y optimizar los canales de comunicación.

10.2.2.2 Proceso de formación

Desde al año 2020 se han implementado un conjunto de nuevos indicadores en el sistema SIGA. Estos indicadores permiten evidenciar diversos aspectos clave, tales como el cumplimiento de la ejecución del Plan de Estudio, la comparación entre la cantidad de clases realizadas y no realizadas, el porcentaje de avance curricular según el Syllabus de cada asignatura, y la visualización detallada del sistema de calificaciones. Además, facilitan el control del ingreso de calificaciones y la gestión del calendario de certámenes, lo que permite distribuir adecuadamente las fechas de las evaluaciones.

Por otra parte, por medio de la realización de observaciones de aula, actividad realizada por asesores de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad (UAC), por los asesores de la Unidad de Coordinación de Educación Física (UCEF) y por la asesora de inglés, para profesores nuevos, profesores que voluntariamente la solicitan, y también para aquellos en los que se han evidenciado dificultades en los procesos metodológicos o evaluativos. Por medio de ellas, los asesores orientan y retroalimentan el quehacer de los docentes en función de lo observado, en cuanto al manejo de aula, las metodologías aplicadas, uso de TIC, etc. Los resultados de esta actividad han impactado positivamente en la evaluación que realizan los cadetes sobre los

profesores, como fuera mencionado en el apartado 5.9. Consiguientemente con los buenos resultados de las observaciones de aula, es que han aumentado en los últimos años.

Tabla 25: observaciones de aula ejecutadas

AÑO	CANTIDAD DE SUPERVISIONES	% DE PROFESORES SUPERVISADOS
2019	10	10%
2020	12	10%
2021	13	12%
2022	14	12%
2023	17	14,7%

Fuente: Depto. de Educación

Además, semestralmente los Asesores de Curso realizan un informe a la UAC del Departamento de Educación, el cual tiene por finalidad supervisar el rendimiento de los cadetes, conociendo idealmente sus capacidades y dificultades en el ámbito académico, como también aquellos aspectos actitudinales y valóricos que permitan evidenciar su comportamiento disciplinario.

La principal contribución de este informe es que permite tomar acciones preventivas para apoyar a los cadetes, implementado consultorías voluntarias, además de apoyar la labor de los Oficiales de División en su labor orientadora y formadora de los cadetes a su cargo. Además, se existir dificultades a nivel de curso, se pueden realizar ajustes a nivel de syllabus (avances curriculares), haciendo adecuaciones curriculares de los mismos.

En complemento a lo anterior, y como instrumento para tomar acciones preventivas, los profesores de asignatura o jefes de cátedra, presentan un Informe de Notas Parciales, en los casos de cursos paralelos, cuando se registra una evaluación de notas deficientes sobre un 30%, lo que es alertado por el Sistema de información de Gestión Académica (SIGA). Esto permite a la UAC indagar los posibles motivos por los que se obtuvieron dichas calificaciones e implementar posibles medidas remediales por parte de los docentes, como también la programación de consultorías voluntarias como medio de apoyo. Por otra parte, se realizan análisis más profundos de los instrumentos de evaluación implementados, y verificar coherencia con el avance curricular real de los cursos.

Estas dos herramientas han contribuido a la mantención de las tasas de retención y aprobación por sobre el 70% y 80% respectivamente, desde el último proceso de acreditación, como fuera evidenciado en el apartado 3.4 del presente Informe de Autoevaluación y en el avance creciente de los resultados alcanzados en la matriz de calidad de “docencia y formación”, en donde los indicadores de cadetes con asignaturas con promedios rojos, en nivelación física y deficientes en la ficha de capacidad física han tenido progresos sucesivos.

Sobre las actualizaciones curriculares, estás se han basado no solo en las revisiones internas del Departamento de Educación, sino que también en la retroalimentación realizada por los docentes a través del Informe de Gestión Académica, cuyo objetivo es tener una visión global sobre la gestión académica realizada, evidenciando las fortalezas y debilidades presentadas durante el semestre y las acciones de mejoramiento propuestas y, segundo, evidenciar los logros reales alcanzados al término del semestre académico, en los aspectos curriculares, metodológicos y de evaluación. También, se consideran las observaciones y sugerencias del medio externo a la Escuela, titulados y la Armada de Chile como empleador. Contribuyendo todo ello en el corto plazo, a tomar decisiones en las asignaturas precederás, para las cuales éstas son prerequisite, las cuales deberán reforzar contenidos débiles evidenciados. En largo plazo, y de ser recurrente las dificultades académicas evidenciadas, podría esto incurrir en cambios

en los programas de asignatura, previo análisis por expertos y académicos teniendo en cuenta que no afecte el cumplimiento de los Perfiles de Egreso.

Los resultados de estas medidas, se reflejan en la tasa de titulación total y oportuna²⁵, además del nivel de empleabilidad tendiente al 100% y la satisfacción de los mandos de los oficiales en sus primeros años de desempeño profesional²⁶.

10.2.2.3 Proceso gestión estratégica

En estos últimos años, se han implementado varias innovaciones que han facilitado y optimizado procesos, contribuyendo a mejorar la gestión estratégica y el gobierno institucional en diversas áreas de la Escuela Naval.

Con la implementación de la plataforma web “Control de Tareas” y la adopción de la metodología ágil KANBAN, la Escuela ha fortalecido su capacidad de coordinación, trazabilidad y organización. Esta herramienta solucionó problemas en los trabajos interdepartamentales, registro de actividades y monitoreo de avances en tareas y proyectos. Esta metodología ha fomentado la colaboración, la iteración rápida de procesos, información actualizada para la toma de decisiones y la mejora continua, incrementando la eficiencia y productividad.

Además, el año 2021 y 2023 se desarrollaron curso de capacitación para implementar y actualizar las herramientas de control gestión de la Escuela, en atención a las observaciones y requerimientos internos. Luego del curso Balance Scorecard se concretaron el perfeccionamiento del cuadro de mando integral, que permitía el registro, monitoreo y análisis del Plan Estratégico. Mientras que con el curso de gestión de riesgo KRI para el personal de los distintos departamentos de esta Escuela, se actualizaron los indicadores y herramientas de apoyo al seguimiento del quehacer institucional, avanzando en el levantamiento de procesos y planes operativos.

Por otra parte, a través de las inspecciones realizadas por entes externos a la Escuela, se ha mantenido la excelencia, transparencia y mejora continua en la gestión de personas, recursos y de nivel estratégico.

10.2.2.4 Proceso de Vinculación con el medio

En el área de VCM, los resultados de la matriz de calidad se deben principalmente a los avances trabajados en las debilidades y oportunidades de mejora, con dos ejes principales: optimización de procedimientos y retroalimentación.

Con los cambios realizados a la plataforma de VCM y la reestructuración en la organización se logró mejorar todo el proceso que conllevan las actividades que realiza la Escuela. Contando actualmente con un procedimiento claro, en donde se registran los recursos, se monitorean las actividades y se evalúa la contribución. Estos cambios han facilitado tanto la trazabilidad como el análisis de los resultados logrados.

Por otra parte, para reforzar la retroalimentación, se implementó una encuesta de satisfacción que ha sido fundamental para mejorar en la planificación y valoración de las actividades de VCM. A través de estas ellas, se ha obtenido una retroalimentación sistemática que ha facilitado la realización ajustes y optimizaciones pertinentes a las necesidades internas y del entorno relevante.

25 RESULTADOS SE ENCUENTRAN DETALLADOS EN EL CRITERIO 3: ACCESO Y PROGRESIÓN DE LOS ESTUDIANTES, TIEMPO DE PERMANENCIA Y TITULACIÓN OPORTUNA., PÁGINA 35

26 RESULTADOS SE ENCUENTRAN DETALLADOS EN EL CRITERIO 4: EMPLEABILIDAD, SEGUIMIENTO DE LOS TITULADOS, PÁGINA 38

10.3 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

10.3.1 Fortalezas

- Sistema integral: el SIAC abarca todos los propósitos institucionales, involucra a toda la comunidad de la Escuela por distintos mecanismos y cuenta con una normativa clara con lineamientos, procedimientos y responsabilidades claras en todo su quehacer
- Adaptabilidad: la Escuela ha evidenciado su capacidad de adoptar mejoras en todos los ámbitos de sus propósitos institucionales, tanto en respuesta a la detección de necesidades internas como provenientes del medio externo.
- Monitoreo y evaluación: el uso de indicadores en complemento a las evaluaciones internas y externas, lo que, apoyado con las plataformas digitales, ha facilitado la sistematización del ciclo de mejora continua.

10.3.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Fortalecer la difusión: es imprescindible mantener a todo el personal adecuadamente capacitado en los aspectos del SIAC, lo cual requiere un esfuerzo constante. La falta de capacitación adecuada puede llevar a una implementación inconsistente y en la incapacidad de alcanzar plenamente los objetivos del sistema.
- Digitalización de informes: la UAC del departamento de Educación, realiza informes periódicos que permiten la detección de espacios de mejora. Sin embargo, esto se realiza por documentos que no se encuentran digitalizados, dificultando la trazabilidad y posterior compilación de información para análisis.

Posicionamiento		
		X
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

CRITERIO 11: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS

Como se ha señalado previamente en este informe, la oferta formativa de la Escuela Naval corresponde únicamente a la carrera profesional de Oficial de Marina, con 4 menciones que corresponden a los escalafones de Ejecutivos e Ingenieros Navales, Infantes de Marina, Abastecimiento y Litoral. Por consiguiente, al ser una Institución de Educación Superior con solo una carrera profesional, no existen en la Escuela y en su Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad mecanismos orientados a garantizar la equivalencia entre programas, niveles o modalidades.

La Escuela Naval “Arturo Prat” se rige por un conjunto de normativas internas y superiores de aplicación permanente y sistemática que sientan las bases de la oferta formativa y regulan su funcionamiento en todas las dimensiones. Esto incluye la Constitución Política de la República de Chile, el Decreto Supremo N° 1.150, y la Ley N° 18.948 “Orgánica Constitucional de las FF.AA.”, así como regulaciones específicas que detallan los parámetros para la formación, perfeccionamiento y capacitación del personal.

A su vez, la Escuela cuenta con reglamentos y directivas que especifican las operaciones diarias y los estándares educativos, en las cuales se transfiere a la carrera del Oficial de Marina el marco que considera directrices que establece la Armada de Chile como el Reglamento de Funcionamiento de Academias, Escuelas y Centros de Instrucción de la Armada y las correspondientes directivas de la Dirección de Educación de la Armada, las que orientan todo el Sistema de Educación Naval (SEN). Estos documentos aseguran que todos los procesos educativos estén alineados con los objetivos institucionales y cumplan con las expectativas de calidad.

El aseguramiento de la calidad del programa formativo de la Escuela Naval, implementa mecanismos de forma sistemática y continua, alineadas con el proyecto educativo institucional, la cual se enfoca en proporcionar una formación integral y de excelencia a alumnos, definidos y descritos en sus Modelos de Formación.

La Escuela Naval implementa mecanismos de aseguramiento de la calidad para garantizar excelencia de su oferta formativa. Estos mecanismos están integrados en cada aspecto de su sistema educativo, lo que se refleja en las estructuras claves, que a continuación se señala:

11.1 PROCESO DE ADMISIÓN

El perfil de ingreso de los estudiantes es cuidadosamente evaluado a través de criterios científico-humanistas, psicológicos y deportivos. Esta evaluación permite que todos los postulantes admitidos posean las capacidades necesarias para el logro del perfil de egreso y manejar las exigencias de la formación naval, reflejando un alto contenido valórico y una alta preparación. Como fuera detallado en el Criterio 2, punto 2.5 “perfil de ingreso” y en el Criterio 3 en el punto 3.1 “acceso y admisión”.

11.2 PRIMER AÑO

La Escuela Naval cuenta en su programa formativo con un primer año, que entrega herramientas fundamentales para poder iniciarse en la carrera militar y nivelar a los alumnos en aspectos académicos, además de dar a conocer las menciones que entrega en los escalafones de Ejecutivo e Ingenieros Navales, Infantería de Marina, Abastecimiento y Litoral. Permitiendo de este modo, que los cadetes puedan elegir más informados sobre las características de mencionados escalafones. La incorporación a dichos escalafones es por interés personal y orden de mérito.

11.3 DISEÑO CURRICULAR

El diseño curricular se enmarca sobre la base del proyecto educativo y el perfil de egreso orientado a competencias, creado el año 2015, modificado 2017, y reestructurado el 2024, en él se describen las Competencias Sellos, que permiten identificar a los miembros de la Armada; las Competencias Genéricas

que describen a un marino sin especialidad, y finalmente las Competencias Específicas por cada uno de los Escalafones, que describen el compromiso de la Escuela Naval al egreso de la Institución, y su futuro desarrollo al interior de la Institución como Oficial de Marina. El Perfil de Egreso de la Escuela Naval mediante la Matriz de Articulación, establece un compromiso de formación entre la Escuela Naval y los posteriores estudios en la Academia Politécnica Naval.

Mediante la Matriz de Tributación, se sustenta los Planes de Estudio de cada uno de los Escalafones, en donde se describen las actividades de cada uno de los Modelos de Formación.

Dichos Planes de Estudio definen las Mallas por Escalafón, y posteriormente a los programas de asignatura, los que deben declarar resultados de aprendizaje claros y relevantes, y que se alinean con las Competencias de Perfil de egreso.

Posteriormente continuamos con la transposición didáctica necesaria para bajar a las aulas, se implementa mediante los Syllabus, los cuales están a cargo de describir las metodologías y estrategias, tiempos e hitos relevantes, para llevar a cabo la tarea con el mayor del éxito.

Finalmente, evaluamos, para ellos se controlan los instrumentos aplicados, los cuales deben estar en concordancia con lo declarado en los programas de asignatura.

11.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Se realizan evaluaciones periódicas de los programas académicos para asegurar su pertinencia, calidad y efectividad, mediante ajustes en los Perfiles de Egreso, tomando en cuenta las opiniones de los mandos técnicos, y de las unidades de la Armada, como futuro empleador. Y también al interior de la institución, midiendo la efectividad de los aprendizajes.

11.5 CAPACITACIÓN DOCENTE Y DEL PERSONAL

Implementando programas de formación y desarrollo profesional para docentes y personal administrativo, enfocados en técnicas pedagógicas, nuevas tecnologías y gestión educativa. La Armada cuenta con estamentos superiores, que permiten mantener una adecuada capacitación de sus docentes, sobre todo, aludiendo a los nuevos lineamientos de Resultados de Aprendizaje, bajo un Perfil por competencias.

Estableciendo evaluaciones de desempeño de profesores, y del personal, identificando aspectos a mejorar. Dichas evaluaciones provienen tanto del alumnado, como de los asesores académicos y también de los Mandos.

11.6 PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Realizando encuestas periódicas de satisfacción para obtener retroalimentación sobre la calidad de los servicios educativos y de apoyo. Además, por ser un sistema de internado, el bienestar del estudiantado, debe cubrir todos los aspectos del día a día, alimentación, habitabilidad, deporte, apoyo psicológico, salud, etc.

11.7 INFRAESTRUCTURA

Asegurando instalaciones y recursos físicos (bibliotecas, laboratorios, aulas, complejo deportivo, enfermería, casinos y comedores) adecuadas y bien mantenidas.

Incorporando tecnología adecuada y actualizada que facilite el aprendizaje y la gestión educativa, como, por ejemplo, el simulador de navegación.

11.8 SISTEMA DE REGISTRO CURRICULAR

El Sistema de Información de Gestión Académica (SIGA), permite la supervisión y el control de los procesos educacionales vigentes y contribuir con información válida, oportuna y confiable, al aseguramiento de la calidad educacional de la institución.

11.9 COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL

Comprometiendo a todos los integrantes de la institución educativa, en los procesos de calidad, desde los cadetes, profesores civiles y militares, administrativos, personal de apoyo, hasta el mando militar, entre otros.

11.10 CONTROL DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO

Existe un control de gestión riguroso que supervisa todos los procesos educativos y administrativos. Este control incluye la monitorización de las estrategias educativas implementadas.

Finalmente, la Armada mediante su Dirección de Educación, implementa la Revista de Inspección Educativa (RIE) mediante la cual la Escuela Naval es auditada anualmente, evaluando los procesos definidos en sus directivas y reglamentos, permitiendo detectar áreas de mejora en su proceso formativo.

CRITERIO 12: INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

En consecuencia, con el lema de la Escuela Naval: *“honor y patria, eficiencia y disciplina”*; la integridad institucional no solo se refleja en el cumplimiento de normativas, sino también en la adherencia a los valores y ética que son fundamentales para la formación de oficiales líderes.

La integridad institucional se manifiesta en la transparencia, responsabilidad y coherencia de todas las acciones y decisiones, asegurando que tanto los cadetes como el personal docente y dotación se rijan por un marco normativo claro y equitativo. Esto permite mantener la confianza y respeto, operando bajo estándares claros y estrictos de comportamiento y desempeño.

12.1 MARCO NORMATIVO

La Escuela Naval se rige por una serie de políticas, normas y procedimientos, que regulan el comportamiento, derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad educativa. Estos se pueden diferenciar en dos niveles: los de la Armada de Chile y los propios de la Escuela Naval.

12.1.1 Normativas superiores

Como parte integrante de la Armada de Chile, cuyas normas, que son de carácter superiores y obligatorias, abarcando a todos los establecimientos educativos de la Marina y, por lo tanto, también a la Escuela Naval. Estas normas son aplicables a todos los docente y dotación, desde sus directivos, profesores y personal paradocente, entregando un marco general de deberes y derechos de todos los miembros de la Armada de Chile, subordinando, entonces, las normas internas del plantel a estos documentos.

Dentro ellas, las principales son:

- **Ordenanza de la Armada de Chile:** regula el comportamiento general, deberes y derechos de todos los integrantes de la Marina de Chile, proporcionando un marco amplio y detallado que abarca desde aspectos generales hasta los más específicos de la vida naval.
- **Reglamento de Disciplina de la Armada:** define las faltas administrativas y sus sanciones correspondientes; además las atribuciones disciplinarias y los procedimientos de reclamo, estableciendo un marco claro, transparente y formalizado ante el incumplimiento de derechos y deberes.
- **Directivas de la Dirección General del Personal de la Armada y de la Dirección de Educación de la Armada:** estas directivas regulan temas específicos como las relaciones interpersonales, el consumo de drogas, el acoso y discriminación. También incluyen normas académicas sobre evaluación, asistencia y aprobación.

12.1.2 Normativas institucionales específicas

Este marco normativo no solo establece un estándar de comportamiento y desempeño, sino que también promueve un ambiente de transparencia, responsabilidad y ética en todas las actividades.

Los principales documentos regulatorios institucionales son:

- **Reglamento Orgánico:** define la estructura básica de la Escuela Naval, con una síntesis de las funciones y deberes de cada componente a nivel de la dirección, como de las respectivas jefaturas departamentales. Este reglamento cerciora que todas las acciones administrativas y formativas se realicen de manera coherente.
- **Reglamento Interno:** este documento desarrolla en mayor detalle las funciones y obligaciones de toda la organización. Por ejemplo, en el ámbito educacional, abarca las funciones desde el jefe de departamento hasta de los diferentes niveles directivos de esta organización, tales como los

asesores, jefes de cátedra, incluyendo también las obligaciones de los diversos consejos asesores. Siendo un reglamento esencial para el funcionamiento diario y la gestión interna de la Escuela.

- **Reglamento del docente:** norma la estructura y organización del cuerpo docente, detallando aspectos como la gestión administrativa de aula, el proceso de evaluación del aprendizaje y disposiciones administrativas para los docentes. Facilita el cumplimiento de sus funciones y un marco regulatorio claro.
- **Manual y Reglamento de Disciplina del Cadete:** documentos subsidiarios del Reglamento Interno, que constituye una herramienta de formación para el Cadete Naval. Regula su desempeño en las exigencias curriculares y el régimen interno.

12.2 IMPLEMENTACIÓN

La adecuada implementación del marco normativo expuesto se efectúa por medio de:

- **Asignación de responsabilidades:** anualmente, el Director de la Escuela elabora una resolución que asigna los cargos y puestos de los oficiales. El Subdirector, apoyado por el Jefe de la Brigada Escuela y el Condestable, distribuye al resto de la dotación en los distintos departamentos; mientras que el Jefe del Departamento de Educación en conjunto con los jefes de actividades realiza la asignación de profesores, y el Jefe del Departamento Ejecutivo la asignación de responsabilidades de los cadetes. Realizándose todas ellas conforme al marco normativo expuesto anteriormente, definiendo claramente las responsabilidad, deberes y derechos de cada integrante.
- **Difusión:** para asegurar que todos estén familiarizados con la normativa y sus funciones, dentro del proceso de inducción de docentes, dotación y cadetes se realiza una exposición de las normativas. Lo que se apoya en la publicación del marco normativo en aplicaciones web, estando accesibles permanentemente para consulta.
- **Procedimientos:** en el reglamento de disciplina de la Armada y en el de los cadetes, se encuentran los procedimientos detallados a seguir en caso de incumplimientos. Estando formalmente establecidas las faltas, su gravedad, el accionar en respuesta a ella y las amonestaciones correspondientes.
- **Registro:** en caso de existir un proceso en curso, los Oficiales de División de los involucrados son responsables de efectuar el seguimiento. Los pasos efectuados son registrados documentalmente y en plataformas informáticas, en SISCAL (Sistema de Calificaciones) para la dotación y profesores, y en SIGA (Sistema de Información de Gestión Académica) para los cadetes; manteniendo un registro exhaustivo de todos los casos.
- **Verificación:** a través de la Detallía y Secretaria, con el apoyo de la asesora jurídica de la Escuela, se verifica el cumplimiento cabal de las normativas y protocolos establecidos. Asegurando que todas las acciones se encuentren alineadas con los estándares institucionales y legales.

12.3 EVALUACIÓN Y AJUSTES

El adecuado cumplimiento en todos los estamentos de la Escuela de los deberes y derechos que les corresponden, y el compromiso con el aseguramiento de la calidad; se evidencia en las siguientes acciones:

12.3.1 Seguimiento y monitoreo

Se verifica que todos los procedimientos y normativas se cumplan de manera efectiva, además de contar con una trazabilidad de las acciones realizadas. Para ello se emplean principalmente herramientas informáticas, pero también el registro documental, especialmente en casos que conlleven un procedimiento de faltas gravísimas a la disciplina.

Además, la Escuela Naval por medio de su Secretaría naval, mantiene documentación de seguimiento por medio de:

- Informe trimestral sobre Investigación Sumaria Admirativas (ISA)
- Informe bimensual sobre Probidad
- Informe mensual sobre casos de acoso sexual, violencia y discriminación.

12.3.2 Revisión de normativa

Periódicamente se conforman comisiones revisoras de las normativas y protocolos, tanto con personal afín al área a inspeccionar como de otros ámbitos. Con ello, se ha logrado identificar mejoras y actualizar reglamentos conforme a las nuevas publicaciones legales. Lo cual se aplica tanto para la normativa de la Escuela, como a los textos superiores, existiendo el procedimiento para realizar observaciones a órganos superiores y solicitar su modificación pertinente.

Un ejemplo de lo anterior, son las modificaciones de la ley 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública; al igual que la promulgación de la ley 21.369 que regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en el ámbito de la educación superior. Para esto el plantel debió revisar y actualizar diversos documentos de acuerdo a las nuevas legislaciones.

Por otra parte, el Director, Subdirector, oficiales, decanos y jefes de facultad, tienen la labor de realizar reuniones en su quehacer, instancias en que las personas pueden presentar sus inquietudes y aquellas observaciones que detecten para mejorar los procesos.

12.3.3 Acciones preventivas y correctivas

Principalmente como resultados de las acciones anteriores, de han realizado modificaciones para prevenir situaciones de riesgo y que otorguen mayor transparencia, como ajustes al detectar debilidades y espacio de mejoras.

Entre ellas se encuentra la publicación del Reglamento de disciplina de los cadetes el año 2022, si bien en el Manual del Cadete se encontraban formalizados los procedimientos de resolución de conflictos e incumplimiento de deberes, el nuevo cuerpo normativo permitió dar aún más claridad a los procesos disciplinarios.

Por otra parte, durante el año 2023 se estableció un “Contrato de prestaciones educativas”, como resultante de la revisión de la normativa. En atención a la conclusión de contener en un solo documento legal todas las responsabilidades, derechos y deberes de los cadetes y la Escuela con ellos. Entró en vigencia el 2024 este contrato con los postulantes admitidos, sus sostenedores y el Director de la Escuela.

12.4 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

12.4.1 Fortalezas

- Marco normativo: la Escuela cuenta con un sólido y estructurado marco normativo, en el cual se encuentran definidos y actualizados la regulación de derechos y deberes de todos los miembros. Con énfasis en el correcto comportamiento, el honor y la ética en todo el quehacer institucional.
- Trazabilidad: por medio de herramientas informáticas y documentales, se cuenta con un proceso formal que registro y monitoreo, que permite gestionar adecuadamente y contar con protocolos transparentes y eficientes.
- Retroalimentación: se fomenta una cultura de mejora continua a través de la capacidad de la comunidad educativa para expresar inquietudes o reportar vulneraciones. Estos mecanismos de retroalimentación permiten abordar rápidamente los problemas y tomar medidas correctivas, lo que refuerza la integridad y el compromiso con la excelencia institucional.

12.4.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Fortalecer la comunicación interna: aumentar los canales de comunicación interna para asegurar que todos los cambios normativos y procedimientos sean rápidamente conocidos y comprendidos.

Posicionamiento		
X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Escuela Naval "Arturo Prat"

IV
DIMENSIÓN



CRITERIO 13: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

La Escuela Naval, desde sus inicios se ha vinculado con su entorno, tanto a nivel nacional como internacional, con un sinnúmero de actividades que, si bien se conocían con distintos nombres como extensión, de apoyo a la comunidad, de contribución al desarrollo, etc., no existen dudas sobre su significativa contribución en la formación integral de los cadetes. A modo de ejemplo, se pueden citar las de apoyo a grupos sociales en situación de riesgo, intercambio con instituciones educacionales civiles y militares, apoyo en catástrofes naturales, contacto con la civilidad mediante ceremonias y desfiles militares, embarcos o prácticas profesionales en buques de la Armada, etc. En cada una de ellas, la Escuela Naval está presente con sus oficiales, alumnos, profesores y dotación, encontrándose en total correspondencia con la Visión y Misión Institucional.

Por ello, es que los fines atribuibles a las instituciones de educación superior en el ámbito de la VCM, no son ajenos a la Escuela. A pesar de que la formación naval tiene particularidades que la hacen diferente, por las características de la formación integral del Proyecto Educativo y las características del medio laboral en que se desenvolverán sus titulados.

En el mismo orden de ideas, es relevante entender que la Escuela Naval pertenece, interactúa y se desenvuelve como parte de un eslabón más en la “cadena” de organizaciones que componen la Armada de Chile, en este caso, el eslabón educacional. Así entonces, en el enfoque de VCM, debe entenderse también la relación que la Escuela tiene con ellas y que, sin duda alguna, aportan a la formación del futuro Oficial de Marina, en su vinculación previa con su futuro empleador.

La Escuela Naval desde el año 2017 cuenta con una política de VCM y que se ha aplicado de manera permanente y sistemática. Con el convencimiento que durante los últimos años la Institución ha evolucionado positivamente y se ha transformado en una organización más compleja, especialmente desde la mirada de los procesos, en el año 2024 fue publicada e implementada la actualización de la política, incorporando modificaciones que la hacen más acorde con las necesidades del presente y como resultados del ciclo de calidad.

13.1 PROPÓSITOS Y OBJETIVOS

El Mapa Estratégico de la Escuela Naval 2020-2025, desde la perspectiva de Procesos, define como uno de sus objetivos estratégicos *“Fortalecer las actividades de Vinculación con el Medio, que tributen a los modelos de formación, con el objetivo de obtener los beneficios y la contribución que genera el entorno desde la bidireccionalidad”*.

Consecuentemente, para la Escuela Naval la Vinculación con el Medio (VCM) es un proceso de alta relevancia, que contribuye de forma significativa a la formación integral de sus cadetes. Esta vinculación se realiza por medio de la generación de lazos con su entorno relevante, a través de actividades propias del proceso educacional, en una relación donde ambos generan y obtienen valor de manera recíproca.

Así, la Vinculación con el Medio tiene el propósito de generar *“nexos virtuosos establecidos con el entorno relevante, tanto nacional como internacional, con el fin de contribuir positivamente en las actividades definidas para los distintos objetivos de impacto internos y externos, orientada principalmente por el cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico”*.²⁷

Bajo el concepto de Responsabilidad Social, se realizan variadas actividades que involucran a todos los miembros de la Escuela Naval. Destacan entre ellas, aquellas que evidencian un compromiso con la comunidad como las de gobierno corporativo, las que mejoran la calidad de vida, las de promoción del

27 POLÍTICA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO DE LA ESCUELA NAVAL “ARTURO PRAT” INCLUIDO EN DOCUMENTOS ANEXOS.

deporte, las relacionadas con las tradiciones y valores; y aquellas que contribuyen al ámbito académico y fomento de la cultura.

Efectivamente, se considera un referente incuestionable para la formación de los futuros oficiales, el hecho que puedan participar activamente en operaciones, seminarios, intercambios y otras actividades, en el concierto nacional e internacional, lo que, además de permitirles compartir con sus potenciales pares, indudablemente contribuye a incrementar el conocimiento operativo, teórico, científico, técnico y tecnológico del ámbito naval, marítimo y social, lo que finalmente impacta positivamente en el proceso de formación integral.

A partir de ello, los objetivos que orientan las estrategias y acciones de VCM, son:

- Posicionar a la Escuela Naval a través de acciones que, enfocadas en los ámbitos de acción, potencien las relaciones, idealmente bidireccionales, con el entorno relevante.
- Incentivar la participación en actividades que contribuyan a consolidar la vocación de servicio a la Patria y la responsabilidad social, y que además generen valor hacia la comunidad.
- Establecer relaciones sistemáticas con el entorno naval, que le permitan a la Escuela Naval, mediante actividades concretas, evaluar, mejorar y actualizar su proceso de formación.
- Fortalecer las acciones de seguimiento de los egresados para obtener la retroalimentación de los procesos formativos y, en base a los resultados, contribuir al proceso de mejoramiento continuo.

13.2 POLÍTICA

La Política de Vinculación con el Medio plasmada en la Orden Permanente Interna OPI N° 14 (ver anexo “política de Vinculación con el Medio”) está diseñada para asegurar que las actividades de vinculación con el medio sean efectivas, relevantes y alineadas con los objetivos estratégicos, contribuyendo así al desarrollo integral de los cadetes y al fortalecimiento de los lazos con la comunidad y el entorno relevante.

Esta política tiene como objetivo fortalecer las relaciones bidireccionales con el entorno definido, asegurando que las actividades de VCM contribuyan significativamente al desarrollo integral de los cadetes como al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución a la vez de impactar en las áreas predefinidas.

La Política alineada con la Visión, Misión y Plan Estratégico, identifica con precisión el propósito, los objetivos y los principios que orientan la relación de la Institución con su entorno relevante en los ámbitos de acción definidos. En los últimos años la Institución ha generado instancias y mecanismos para materializar su Política de VCM., los cuales han sido formalmente establecidos en su estructura organizacional.

13.2.1 Lineamientos

La Política entrega las orientaciones y directrices para la realización de todas las actividades a realizar. Se establecen claramente los principios, ámbitos de acción y definición de los individuos del entorno relevante sobre los cuales aplicar el esfuerzo, de manera que, mediante la ejecución de actividades que maximicen el cumplimiento de los objetivos de contribución internos y externos, se produzca un beneficio mutuo que sea concordante con el principio de bidireccionalidad y, además, un aporte al Proyecto Educativo de la Escuela.

En concordancia con lo anteriormente expresado, los principios que orientan las estrategias y acciones de VCM, son los siguientes:

- **Bidireccionalidad:** interacción significativa y de mutuo beneficio con el entorno relevante, tanto nacional como internacional, que debe contribuir al desarrollo integral de los cadetes y también a

fortalecer los lazos con los miembros de la comunidad en general. Aun cuando no es mandatorio, es deseable.

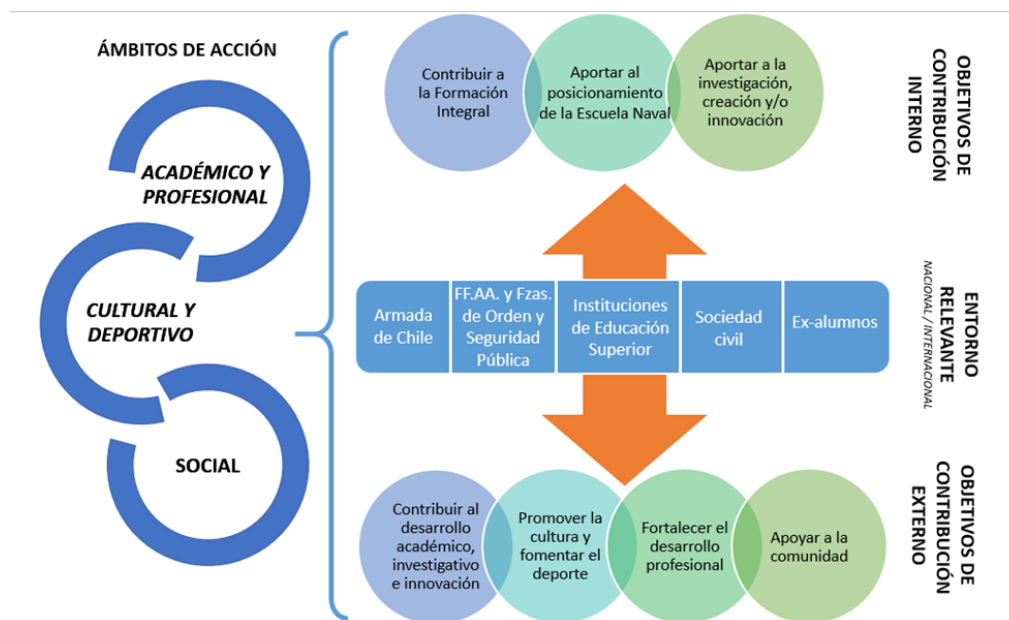
- **Sistematización:** las actividades deben proyectarse en el tiempo y contar con mecanismos que faciliten la interacción con los actores y audiencias del medio externo. Para esto es necesario tener definidos los ámbitos de acción y distinguir los sujetos relevantes y los objetivos (formas o modos de acción).
- **Mensurabilidad:** se refiere a que las actividades deben poder ser medidas en su resultado y, con ello, distinguir la contribución atribuible a cada actividad, el aporte que realiza al Proyecto Educativo de la Escuela Naval y el potenciamiento mutuo con la organización externa.

A partir de ello, y bajo el reconocimiento de la transversalidad de la vinculación el medio en el quehacer institucional, la Escuela ha definido tres ámbitos de acción, donde determina el conjunto de áreas y actividades mediante las cuales focalizará su interacción y colaborará con su entorno relevante, tanto a nivel local, nacional e internacional.

13.2.2 Modelo de VCM

Dadas las orientaciones y directrices para la realización de todas las actividades a realizar definidas en la política de VCM, se establecen claramente los principios, ámbitos de acción y definición de los individuos del entorno relevante sobre los cuales aplicar el esfuerzo, de manera que, mediante la ejecución de actividades se maximice el cumplimiento de los objetivos de contribución internos y externos. La Escuela Naval define su modelo de VCM que responde a los desafíos autoimpuestos y resume de manera esquemática los elementos que orientan las acciones de VCM.

Ilustración 11: modelo de VCM



Este modelo se fundamenta en una estructura robusta y procesos claramente definidos que aseguran la planificación, implementación, monitoreo y evaluación efectiva de las actividades de VCM.

13.2.3 Planificación

La planificación de las actividades en VCM se estructura en tres fases clave, realizadas sistemáticamente, que permiten el logro de un proceso organizado que abarca desde la identificación de actividades hasta su aprobación y publicación.

13.2.3.1 Plan anual de VCM

De acuerdo con la política y el modelo establecido, la División de VCM con la participación de todos los departamentos de la Escuela, propone un Plan anual de actividades, donde se enlistan las acciones a ejecutar y los recursos involucrados, asegurando que las actividades propuestas cumplan con los criterios establecidos y contribuyan efectivamente a los objetivos institucionales. Este Plan es visado por el Jefe del Departamento y el Subdirector, para ser aprobado por el Director de la Escuela.

13.2.3.2 Planificación financiera

Una vez aprobado el Plan, las solicitudes de recursos financieros son ingresadas por los Departamentos involucrados en la plataforma PROPACA, acción supervisada y aprobada por los distintos niveles de responsabilidad dentro de la Escuela. Continuando el proceso de tramitación presupuestaria con todas las necesidades de la Escuela a los entes superiores de la Armada y Ministerio de Hacienda. Se recibe la asignación en el mes de octubre del año previo como parte del proceso de aprobación del Presupuesto General de la Nación.

13.2.3.3 Difusión del plan anual

Oportunamente, las actividades planificadas, aprobadas y financiadas son difundidas a todos los responsables de su ejecución, lo que se realiza por medio de la Web Interna de la Escuela y la incorporación del Plan a la plataforma de VCM; dando así término a la etapa de planificación.

Con el plan y los recursos aprobados se procede a la ejecución de las actividades de VCM. Estas son coordinadas con el entorno por medio de dos canales: las que tienen relación con alguna entidad de la Armada que se materializan mediante el uso de mensaje, oficio, memorando y correo, y las relacionadas con organizaciones externas a ella, que se coordinan mediante carta, contrato, convenio, oficio, correo o reuniones de coordinación directa.

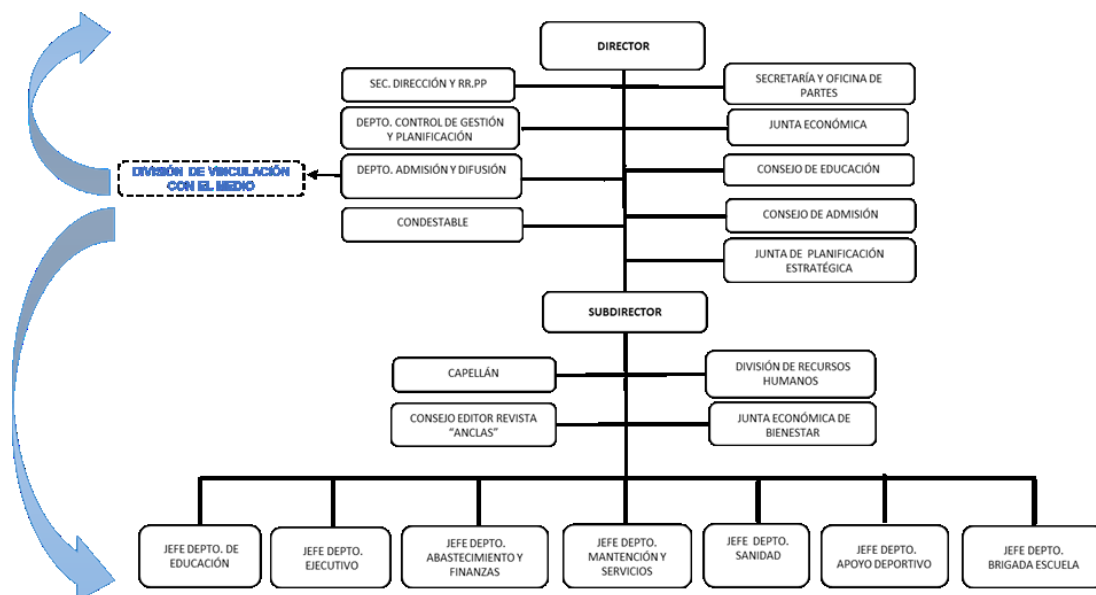
13.3 GESTIÓN DE LA VCM

Para el cumplimiento de la política plasmada en el plan anual de actividades, la Gestión de VCM está diseñada de acuerdo al funcionamiento de la Escuela Naval. En donde se asignan responsabilidades a distintos estamentos, para la coordinación efectiva, implementación eficiente y evaluación continua de todas las actividades relacionadas con VCM.

13.3.1 Estructura organizacional

Con el propósito de optimizar el funcionamiento del sistema de VCM, principalmente en lo relacionado con el recurso humano disponible, se creó la División de VCM en reemplazo de la antigua Oficina, pasando a depender del Jefe del Departamento de Admisión y Difusión. Esta se involucra con todos los miembros de la organización de la Escuela que tienen algún tipo de responsabilidad en cada uno de los procesos y le responde al Director, para dar cumplimiento a las orientaciones y directrices emanadas en la Política de VCM, recientemente actualizada.

Ilustración 12: estructura organizacional y de coordinación con la división VCM



En síntesis, los Jefes de Departamento y los oficiales a cargo de cada actividad de VCM, son los que tienen la tarea de coordinarlas, controlarlas, dirigir las, formalizarlas y registrarlas, debiendo estas quedar consolidadas y registradas en la Guía Semanal de Actividades que es administrada por el Departamento de Educación y en la Plataforma informática dedicada a VCM.

El Subdirector vela porque las actividades sean incorporadas en las Órdenes de Ejecución de Actividades (OEA) correspondientes y coordinar la emisión oportuna de estas.

El Jefe del Departamento de Admisión y Difusión es el responsable de que las actividades desarrolladas se publiquen hacia el exterior, para lo cual cuenta con personal calificado y autorizado para ingresarlas en la web de la Escuela Naval.

La División de VCM debe procesar y analizar la información recabada respecto de las mediciones que se realicen, y emitir los informes correspondientes al Sr. Director, quien, a la luz de los resultados, dispondrá la reorientación de las actividades, objeto mejorar los procesos.

13.3.2 Implementación

Para la Escuela Naval, la VCM juega un rol fundamental en la formación de los cadetes, otorgándole los mecanismos para establecer relaciones y vínculos significativos y permanentes con distintos actores de la sociedad, tanto a nivel nacional como internacional, a través de la participación en actividades culturales, deportivas, militares, académicas, profesionales y sociales, entre otras, lo que les permite conocer las realidades locales y las necesidades de la comunidad, para, de esa manera, comprometerse para generar un impacto positivo y significativo en ellas. Además, internamente, algunas de las actividades desarrolladas contribuyen a estimular el sentido de pertenencia y la empatía, que ayudan a fortalecer la identidad naval y a potenciar el crecimiento personal de los alumnos.

A partir de ello, y en consecuencia a los ámbitos de acción del modelo de VCM, las actividades que la Escuela ha definido y desarrollado para el cumplimiento de la política establecida son:

Tabla 26: actividades de VCM de acuerdo a los ámbitos de acción

ÁMBITO DE ACCIÓN	ACTIVIDADES DE VINCULACIÓN	DEFINICIÓN	MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN
ACADÉMICO Y PROFESIONAL	INTERNACIONALIZACIÓN	Actividades orientadas a reforzar la formación de los cadetes a través de experiencias en el extranjero.	Actividades formativas y de intercambio con otras entidades de educación superior extranjeras y afines al contexto de las Fuerzas Armadas
	VINCULACIÓN CON EXALUMNOS	Permite la asociación de la Escuela con el conocimiento y los recursos con sus titulados y futuro empleador. Contribuye a la consolidación de los perfiles de egreso, a la vez de retroalimentar el trabajo académico y el levantamiento de información crítica del entorno para el desarrollo de la Institución.	• Visitas generacionales • Corporación de exalumnos • Exposiciones de oficiales destacados
	DESARROLLO PROFESIONAL	Son instancias formativas que buscan desarrollar habilidades y actitudes tendientes a fortalecer la formación académica, adquirir o fortalecer la experiencia profesional, y conectar a los cadetes con su futuro laboral.	• Puelches • Actividades Profesionales • Visitas de autoridades
	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Conjunto de acciones realizadas por la Escuela con el objetivo de promover la interacción de los cadetes, docentes y personal de planta, a través de la reflexión activa de los aspectos académicos y disciplinares que están en construcción permanente, interactuando con la sociedad, con otras instituciones de educación superior y centros de pensamiento.	• Seminarios y congresos • Conferencias, charlas, coloquios y talleres.
CULTURAL Y DEPORTIVO	INTERESCUELAS	Competencias deportivas programadas con las otras Escuela matrices de las Fuerzas Armadas, de orden y seguridad pública	Competencias por seleccionado, en las disciplinas de los deportes militares y colectivos
	ACTIVIDADES CULTURALES	Su objetivo es fomentar y desarrollar la cultura en sus diversas manifestaciones, tanto en la Escuela Naval como en los entornos.	• Clases Magistrales • Otras actividades que promueven diversas disciplinas de las artes, humanidades y expresiones culturales
	ACTIVIDADES DEPORTIVAS	Participación, organización y apoyo en la realización de competencias deportivas a nivel nacional, regional y local.	• Participación en competencias deportivas • Organización Regatas • Organización colaborativa de campeonatos

ÁMBITO DE ACCIÓN	ACTIVIDADES DE VINCULACIÓN	DEFINICIÓN	MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN
SOCIAL	ACTOS CÍVICOS Y CONMEMORACIONES	Conjunto de actividades realizadas en la Escuela que promueven el patriotismo, las tradiciones y valores hacia la civilidad y los refuerza en los cadetes. Además de dar a conocer la carrera del Oficial de Marina a los estudiantes, planteando un referente profesional de servicio al país.	- Aniversarios y desfiles conmemorativos por las Glorias Navales, Primera Junta de Gobierno, entre otros. - Actos cívicos en colegios - Puertas abiertas
	APOYO COMUNITARIO	Participación de la Escuela con toda su dotación en actividades con contribuyen a mejorar el bienestar de las personas que se encuentren condición de vulnerabilidad.	- Visitas a hogares de ancianos y niños - Apoyo en la reparación y mejoramiento de instalaciones comunitarias - Apoyo ante catástrofes

Fuente: división de VCM

Por otra parte, considerando el entorno relevante definido en la política y los programas indicados previamente, estos se relacionan de acuerdo a la matriz de tributación de la tabla siguiente. En ella se clarifica con quienes se vincula la Escuela en los distintos ámbitos de acción.

Tabla 27: matriz de tributación entorno relevante

ÁMBITOS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES / PROGRAMAS	ARMADA DE CHILE	FF.AA. Y DE ORDEN Y SEGURIDAD PÚBLICA	INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	SOCIEDAD CIVIL	EXALUMNOS
ACADÉMICO Y PROFESIONAL	INTERNACIONALIZACIÓN		X	X		
	VINCULACIÓN CON EXALUMNOS	X			X	X
	DESARROLLO PROFESIONAL	X	X			
	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			X	X	
CULTURAL Y DEPORTIVO	INTERESCUELAS		X			
	ACTIVIDADES CULTURALES	X	X	X	X	X
	ACTIVIDADES DEPORTIVAS		X	X	X	X
SOCIAL	ACTOS CÍVICOS Y CONMEMORACIONES				X	
	APOYO COMUNITARIO				X	

Fuente: división de VCM

Establecido los ámbitos de acción, el entorno relevante y los programas de Vinculación con el Medio, en las siguientes Tabla 28 y Tabla 29 se muestra como estos últimos tributan a los objetivos de impacto interno y externo.

Tabla 28: matriz de tributación contribución interna

ACTIVIDADES / PROGRAMAS	CONTRIBUIR A LA FORMACIÓN INTEGRAL	APORTAR AL POSICIONAMIENTO	APORTAR A LA INVESTIGACIÓN, CREACIÓN Y/O INNOVACIÓN
INTERNACIONALIZACIÓN	X	X	X
VINCULACIÓN CON EXALUMNOS	X	X	
DESARROLLO PROFESIONAL	X		X
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	X	X	X
INTERESCUELAS	X		
ACTIVIDADES CULTURALES	X	X	X
ACTIVIDADES DEPORTIVAS	X		
ACTOS CÍVICOS Y CONMEMORACIONES	X	X	
APOYO COMUNITARIO	X		

Tabla 29: matriz de tributación contribución externa

ACTIVIDADES / PROGRAMAS	DESARROLLO ACADÉMICO, INVESTIGATIVO O INNOVACIÓN	PROMOVER LA CULTURA Y FOMENTAR EL DEPORTE	FORTALECER EL DESARROLLO PROFESIONAL	APOYAR A LA COMUNIDAD
INTERNACIONALIZACIÓN	X		X	
VINCULACIÓN CON EXALUMNOS			X	
DESARROLLO PROFESIONAL	X		X	
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	X	X	X	
INTERESCUELAS		X	X	
ACTIVIDADES CULTURALES		X		X
ACTIVIDADES DEPORTIVAS		X		X
ACTOS CÍVICOS Y CONMEMORACIONES				X
APOYO COMUNITARIO				X

Fuente: División de Vinculación con el Medio

El procedimiento para desarrollar las acciones de VCM, de acuerdo a lo expuesto, se encuentran formal y claramente establecidos en la OPI N° 16 (ver anexo “proceso de gestión de Vinculación con el Medio”), que regula todas las acciones necesarias para concretar de manera exitosa las actividades de VCM, definiendo las relaciones de mando y las responsabilidades de cada involucrado en las tareas de dirección, coordinación, ejecución, difusión, control, medición y registro.

La realización de todas las actividades, es registrada en la plataforma de VCM institucional, de desarrollo íntegro por parte de la división de TI de la Escuela. Por medio de ella se mantiene un registro de todo lo que conlleva la actividad, es decir, los requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros, además registros fotográficos, identificación de la identidad del entorno involucrado, contribución interna y externa lograda y una propuesta de mejora en caso de ser detectado.

13.3.3 Evaluación

La evaluación de las actividades de VCM en la Escuela Naval es una parte integral del proceso de gestión, asegurando que se cumplan con los objetivos definidos y que los esfuerzos sean efectivos, relevantes y generen un impacto positivo tanto en la formación de los cadetes como en la comunidad y el entorno relevante.

Este proceso se realiza sistemáticamente de acuerdo a lo siguiente:

13.3.3.1 Recolección de datos

Por medio de la plataforma de VCM, se efectúa un monitoreo en tiempo real de las actividades realizadas y sus resultados; además del avance del Plan. También con esta herramienta se almacenan los datos y registros visuales de todo lo desarrollado, lo que facilita el posterior análisis. Lo que abarca datos:

- Cuantitativos: recopilación sobre el personal involucrado (número de participantes interno y externo), fecha y horario en que se realizó, y los recursos utilizados (alimentación, movilización, pasajes, viáticos y gastos directos).
- Cualitativos: contribución interna y externa lograda, en la cual se indica el resultado positivo y propuesta de mejora, si fuese detectada.

13.3.3.2 Plan operativo de VCM

Se lleva el control de cumplimiento del plan operativo de VCM en la plataforma de control de gestión, en donde registran las tareas a realizar de acuerdo con el levantamiento del proceso de VCM. En este sistema se pueden obtener los resultados anuales del plan operativo y sus variaciones.

13.3.3.3 Satisfacción de los cadetes

Se realizan encuestas de satisfacción de las actividades de VCM a los cadetes de forma semestral, para captar su interés, además de las acciones de mayor satisfacción y contribución.

13.3.3.4 Informe de evaluación

La división de VCM anualmente presenta dos evaluaciones, un boletín de las actividades realizadas, destacando las de mayor relevancia, y un informe de evaluación con los resultados logrados, que abarcan los indicadores de desempeño, la contribución alcanzada, el cumplimiento del plan de actividades y recomendaciones para futuras actividades.

13.3.3.5 Matriz de calidad

En el marco de la autorregulación y el compromiso efectivo con el fortalecimiento del aseguramiento de la calidad, se incorporó en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Escuela una matriz específica para el proceso de VCM, en el cual se establecieron una serie de métricas con las que se identifican oportunidades de mejora y evolución.

13.4 MEJORAS Y AJUSTES

Como resultado del proceso de análisis y retroalimentación de las actividades de Vinculación con el Medio, la Escuela Naval, bajo la premisa de los principios de dinamismo y flexibilidad institucional, ha realizado

una serie de cambios significativos durante este periodo. Estos cambios han tenido tal alcance, que se actualizó la política y por consiguiente se rediseñó el modelo de VCM y la plataforma web de registro, monitoreo y control.

13.4.1 Actualización de la política y modelo de VCM

En la nueva versión de la política y modelo de gestión se dejaron claramente definidos los ámbitos de acción, el entorno relevante y los objetivos de contribución. Esto permitió aclarar interrogantes frecuentes en el proceso de planificación de las actividades, especialmente en lo referente a bidireccionalidad y contribución. Siendo todas estas modificaciones consistentes con los objetivos del Plan Estratégico de la Escuela Naval 2020 - 2025.

13.4.2 Mejora de la plataforma web

Una de las mejoras más significativas ha sido la optimización del sistema informático de VCM, automatizando el registro y monitoreo de las actividades. Esto permite contar actualmente con datos importantes como indicadores y métricas, que facilitan la trazabilidad de las actividades y, por consiguiente, la toma de decisiones.

Esta mejora ha contribuido a la sistematización y valoración de cada actividad en función de su aporte y beneficio, tanto para la Escuela como para el entorno relevante. Algunas de mejoras realizadas a la aplicación VCM son:

- Incorporación del plan de actividades de VCM, con su presupuesto asignado y las principales actividades a desarrollar para el año en curso.
- Resultados de satisfacción de los distintos componentes de interacción.
- Visualización del total de participantes en las actividades (internos y externos).
- Boletín anual y resumen informativo de las actividades realizadas.
- Monitoreo en tiempo real de las actividades efectuadas.
- Resultados logrados, propuesta de mejora en cada actividad y su reporte final.
- Identificación de las principales entidades que participan de las actividades.
- Cantidad de cadetes, hombres y mujeres que participan de las actividades.
- Digitalización de los principales formatos para la recolección de información.
- Elaboración del mapa de procesos de las actividades de VCM.

13.4.3 Optimización de procedimientos

Se han optimizado los procedimientos internos para la realización de actividades de VCM, garantizando que estas se realicen de manera sistemática y eficiente. Si bien es cierto que las actividades de VCM que realiza la Escuela Naval son recurrentes en cada período y están directamente relacionadas con los modelos formativos, la data y conclusiones obtenidas permiten enfocar el esfuerzo a aplicar en su diseño y periodicidad. A modo de ejemplo, como se ha expresado anteriormente, para la Institución los Objetivos de Contribución relacionados con los modelos formativos, en especial el profesional, es de los de mayor importancia y, por consiguiente, donde se enfoca el mayor esfuerzo. La redefinición de indicadores de contribución de la VCM, ha permitido evaluar de manera más consistente el aporte institucional al desarrollo del primer sujeto relevante o sector productivo vital, en este caso, la Armada de Chile, por lo cual la observación presentada por la Comisión en el proceso de acreditación anterior, fue subsanada como fuera indicado en el apartado de “Avances desde el anterior periodo de acreditación”.

13.4.4 Relaciones de mando y coordinación

Se definieron y modificaron las relaciones de mando y coordinación, estableciendo un proceso claro desde la planificación hasta la ejecución de la actividad. Lo que se encuentra consignado en el Reglamento orgánico e interno de la Escuela. La actual estructura permitió aumentar los recursos humanos en las tareas de VCM e involucrar a toda la dotación de la Escuela de forma eficiente.

13.4.5 Ajustes basados en datos

Tanto la política como los procedimientos fueron ajustados según los resultados obtenidos en la evaluación interna. Se redefinieron indicadores de contribución, valorando con mayor consistencia el aporte institucional al entorno relevante, y el impacto en la Escuela Naval. Se avanzó considerablemente en las herramientas de evaluación necesarias, que permiten llevar un adecuado registro y estadística, contribuyendo así a la mejora continua de los procesos. Compromiso adoptado en el proceso de acreditación pasado.

13.4.6 Definición de recursos

Se incluyó en todas las actividades de VCM, la especificación de los recursos humanos, económicos y materiales, tanto en la planificación como en el registro final de la actividad. Lo anterior se evidencia en los registros en la plataforma web de VCM, donde se pueden monitorear en tiempo real por todos los usuarios, superando así la observación en esta área, indicada en la resolución de acreditación anterior.

13.4.7 Encuesta de satisfacción

Otro cambio ejecutado durante este último período fue la actualización de la encuesta de satisfacción al Cuerpo de cadetes, con el fin de recoger sus inquietudes y apreciaciones de forma más detallada, obteniendo información valiosa que ayudó a mejorar las actividades realizadas.

13.4.8 Matriz de calidad

Se diseñó e implementó una matriz de calidad de VCM, de la cual se hace mención en el criterio 10, comenzando a incluir las actividades dentro del aseguramiento interno de la calidad, asociado al ciclo de calidad correspondiente. Esta diferencia sustancial en el monitoreo y evaluación de las actividades de Vinculación con el Medio, ha permitido fortalecer y evolucionar en el efectivo establecimiento de detección de los espacios de mejoras, lo que se refleja en los indicadores de la matriz.

La actualización de la política y procesos en el tiempo, han proporcionado las orientaciones necesarias para, mediante el análisis de la data obtenida, generar indicadores relacionados con los recursos económicos, materiales y humanos empleados, lo que ha permitido valorizar los beneficios, que, desde la bidireccionalidad y al amparo del cumplimiento de los objetivos, se generan con el entorno relevante. Esta información actualmente se evidencia de forma sistemática por medio de una aplicación web de desarrollo propio que permite valorizar cada una de las actividades realizadas. Existe un esfuerzo continuo para asegurar que la implementación de la política de VCM sea más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos, contribuyendo significativamente a la formación integral de los cadetes y al fortalecimiento de los lazos con el entorno relevante.

13.5 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

13.5.1 Fortalezas

- Mecanismos de autorregulación: la Escuela ha evidenciado su madurez y capacidad de análisis crítico, reflejado en los ajustes de la política, estructura organizacional y procedimientos de VCM en función de los resultados obtenidos, realizando cambios en respuesta a la reflexión y proceso de mejora continua.

- Estructura Organización clara: la estructura organizacional actual, bien definida, con roles y responsabilidades claras para la gestión de VCM, facilita la coordinación y ejecución eficiente de las actividades.
- Registro y seguimiento: la actualización y consolidación de la plataforma de VCM permite un registro y monitoreo eficiente de las actividades de VCM. Esto facilita la recolección de datos, las evaluaciones impacto y la toma de decisiones informadas. Además, esta herramienta al ser desarrollo propio, se encuentra adecuada específicamente a las necesidades institucionales y nos permite futuras actualizaciones, de acuerdo con el ciclo de mejora continua.

13.5.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Fortalecimiento de colaboraciones: expandir las colaboraciones con otras Instituciones de Educación Superior a nivel local en las áreas del conocimiento e innovación, físico- deportivo, tecnología de la información y salud, maximizando el impacto y alcance de las actividades de VCM.
- Mejorar la comunicación: fortalecer los canales de comunicación interna y externa para mejorar la coordinación, la visibilidad y el reconocimiento de las actividades de VCM.

Posicionamiento		
		X
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

CRITERIO 14: RESULTADOS E IMPACTO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

14.1 IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO

En la política de VCM se define cuáles son los ámbitos de acción, es decir, el conjunto de áreas y actividades mediante las cuales la Institución focalizará su interacción y colaboración con su entorno relevante, tanto a nivel local, nacional e internacional. Estos ámbitos, que abarcan diversas iniciativas y que tienen como objetivo principal fortalecer los lazos de la Escuela con los sujetos del entorno, son los siguientes:

- **Académico y profesional:** este ámbito busca relacionar las capacidades de la Escuela con las necesidades de formación externas, orientándose principalmente a, en el marco de la formación integral, vincular los procesos formativos con el entorno académico y profesional relevante, a través de una retroalimentación continua que enriquezca la experiencia formativa, actualice los programas y facilite el futuro desempeño de los titulados.
- **Cultural y deportivo:** relaciones y nexos entre la Escuela y organizaciones asociadas a las actividades culturales y deportivas. En lo cultural, la intención es contribuir al desarrollo de las disciplinas artísticas en todas sus dimensiones y en temáticas culturales, tanto de interés institucional como del medio externo. En lo deportivo, apoyar el desarrollo constante de eventos y actividades deportivas, que, mediante la interacción de los alumnos con los sujetos del entorno relevante, contribuyan a favorecer y mejorar la calidad de vida de las personas en los aspectos físicos, psicológicos y sociales.
- **Social:** se refiere al compromiso de la Escuela con su rol social, de cara a contribuir a un país siempre más solidario. Lo anterior, fortaleciendo principios y valores como el servicio a la comunidad, entrega desinteresada y apoyo a comunidades de riesgo, entre otras. Por otro lado, también se incorporan todas las iniciativas relacionadas a fortalecer el concepto de Patriotismo, sello característico en la formación de las Instituciones relacionadas con las Fuerzas Armadas.

Uno de los aspectos importantes a destacar de la política de VCM, particularmente en la última actualización, es la redefinición del entorno relevante de la Institución y el principio de bidireccionalidad (no mandatorio, pero deseable) a considerar en la forma de relacionarse con los denominados sujetos relevantes que, en términos generales, corresponden a las entidades y público objetivo definido para concretar las acciones de VCM.

Establecido lo anterior, el entorno relevante se estructura de la siguiente forma:

- **Armada de Chile:** es el primer sujeto relevante, considerando que la formación integral que recibe el Cadete, apunta directamente a su futuro desempeño como Oficial de Marina.
- **Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública:** instituciones que por su naturaleza y concepción responden, al igual que la Armada de Chile, a la necesidad de resguardar la integridad territorial del país, por lo que es relevante que los futuros oficiales conozcan y comprendan la importancia del accionar conjunto, tanto en la guerra como en la paz, destacando en esta última, las tareas de contribución al desarrollo nacional y el apoyo a la comunidad civil ante desastres y catástrofes naturales.
- **Sociedad civil:** todo tipo de organización civil, pública o privada, que, mediante la interacción con ella, permita actuar sobre los objetivos internos y externos, principalmente contribuyendo a desarrollar la responsabilidad social y la vocación de servicio, aspectos fundamentales en la formación del cadete.
- **Instituciones de Educación Superior:** todas las instituciones de educación superior, civiles o militares (Escuelas Matrices de las FF.AA.), en el país o en el extranjero, con las que relacionarse permita generar una sinergia positiva, que sea un aporte al proceso de formación del Cadete y mejoramiento de los procesos internos.

- **Ex-Alumnos:** oficiales titulados (en servicio activo o en condición de retiro) y ex-alumnos, con los que, manteniendo un vínculo a través de actividades académicas, culturales, protocolares, profesionales y militares, entre otras, se logra impactar en los objetivos internos y externos.

En relación con el entorno relevante y tal como se explicó previamente en el desarrollo del Criterio 13, es de importancia comprender que la Armada de Chile es el primer sujeto relevante, entendiéndose éste como el sector productivo vital para la Institución; lo anterior, considerando que la formación integral que recibe el Cadete apunta directamente a su futuro desempeño como Oficial de Marina, razón de ser de la Escuela y claramente definida en la misión.

14.2 ESTRATEGIA Y ACTIVIDADES REALIZADAS

En concordancia con el Plan Estratégico Institucional y la Política de VCM, los objetivos que orientan las acciones de vinculación con el medio a desarrollar son:

- Posicionar a la Escuela Naval a través de acciones que, enfocadas en los ámbitos de acción, potencien las relaciones, idealmente bidireccionales, con el entorno relevante.
- Incentivar la participación en actividades que contribuyan a consolidar la vocación de servicio a la Patria y la responsabilidad social, y que además generen valor hacia la comunidad.
- Establecer relaciones sistemáticas con el entorno naval, que le permitan a la Escuela Naval, mediante actividades concretas, evaluar, mejorar y actualizar su proceso de formación.
- Fortalecer las acciones de seguimiento de los egresados, para obtener la retroalimentación de los procesos formativos y, en base a los resultados, contribuir al proceso de mejoramiento continuo.

Todos ellos, maximizando el beneficio tanto para la Escuela Naval como para los sujetos de su entorno relevante, están enfocados en la contribución al modelo formativo integral.

Respecto de lo anterior, si bien la Institución otorga la mayor importancia a todos los objetivos, el vinculado con las relaciones con el entorno naval, al ser el área de desarrollo profesional y fin de la formación en la Escuela, cobra mayor relevancia y, por consiguiente, es donde se enfoca y prioriza el mayor esfuerzo.

En la Tabla 30 que se muestra a continuación, se detallan las actividades de VCM realizadas entre los años 2020 y 2023, diferenciadas por ámbitos de acción.

Tabla 30: actividades VCM realizadas en los años 2020-2023 según componente

COMPONENTE	2020	2021	2022	2023	Total
Valórico	27	88	217	193	525
Físico-Deportivo	0	39	80	71	190
RR.PP.	18	27	57	66	168
Profesional	3	5	26	24	58
Militar	5	7	19	19	50
Apoyo a la comunidad	3	2	21	15	41
Cultural	1	6	12	18	37
Ex-Alumnos	0	2	3	14	19
Académico	0	4	3	11	18
No informado	1	0	3	0	4
Total	58	180	441	431	1110

Fuente: plataforma de Vinculación con el Medio

Por otra parte, en la Tabla 31, se exponen las actividades realizadas de acuerdo al nuevo modelo de VCM lo que consecuentemente contrajo un cambio en los registros y evaluaciones de las actividades. Lo que abarca la información existente del año 2024, en relación con la contribución interna.

Tabla 31: actividades realizadas en el 2024 (hasta junio) según contribución interna

OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN INTERNA	CANTIDAD
Formación integral	82
Posicionamiento Escuela Naval	50
Investigación, creación y/o innovación	2

Fuente: plataforma de Vinculación con el Medio

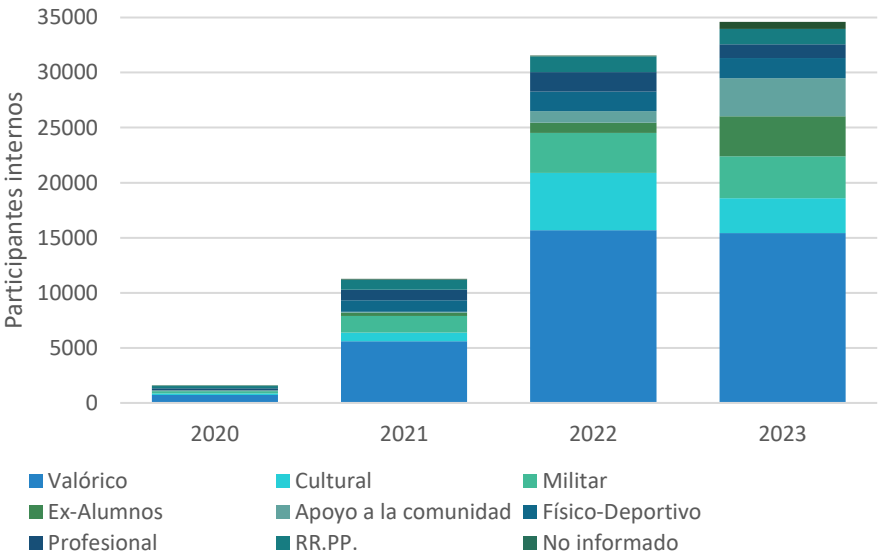
14.3 RESULTADOS

Los resultados de las actividades de vinculación con el medio desarrolladas evidencian el cumplimiento de la política y la planificación. Por medio de distintas herramientas se miden y evalúan los resultados y su contribución, dándolos a conocer a través de informes y boletines, los que se publican en el portal Escuela (página administrativa) y también al exterior, por medio de información pública en la página web institucional y en las distintas redes sociales.

14.3.1 Participantes

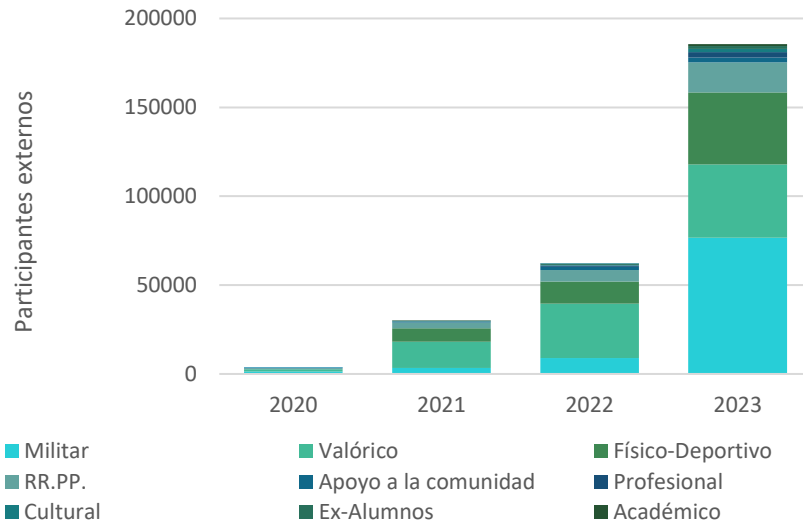
La cantidad de participantes, tanto internos como externos, han ido aumentando progresivamente, alcanzando el último año a más de 10.000 personas. La baja participación del año 2020, se debió a las restricciones sanitarias por la pandemia COVID-19, mientras que la alta convocatoria externa del año 2023 respecto a los otros años, se debió a los esfuerzos institucionales en progresar con la bidireccionalidad de las actividades.

Gráfico 28: participantes internos en actividades realizadas por año, según componente



Fuente: plataforma de Vinculación con el Medio

Gráfico 29: participantes externos en actividades realizadas por año, según componente



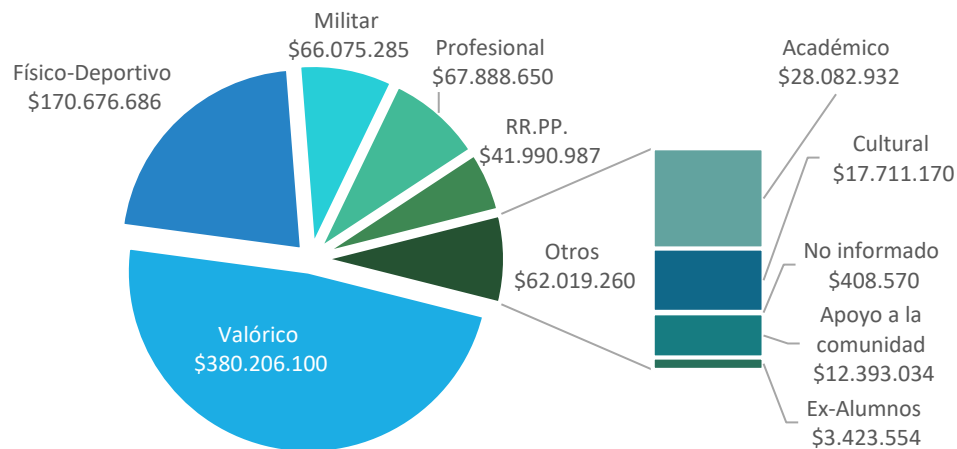
Fuente: plataforma de Vinculación con el Medio

14.3.2 Recursos financieros

Independientemente de la planificación de las actividades de VCM, donde se especifican los recursos involucrados, la Escuela mantiene el registro y monitoreo de las inversiones que conllevan las acciones de VCM, lo que, en temas presupuestarios facilita el control del avance del gasto y retroalimenta al próximo proceso de programación de las actividades.

En comparación al anterior periodo de autoevaluación, donde el 42,6% del gasto correspondía al componente profesional, actualmente el 48,2% está asociado a lo valórico, el 21,6% físico-deportivo y el profesional en un 8,4%, lo que evidencia la adopción de las mejoras y ajustes indicadas en el criterio 13.

Gráfico 30: total de costos involucrados en actividades realizadas en años 2020 al 2023, según componente



Fuente: plataforma de Vinculación con el Medio

14.3.3 Plan operativo

Desde el año 2020, la Escuela cuenta con una serie de indicadores para evaluar el cumplimiento del plan operativo. Esto ha permitido mejorar en la realización del proceso de VCM, reflejando una evolución positiva y continua en la planificación y ejecución de las actividades.

Tabla 32: resultados del plan operativo años 2020 al 2023

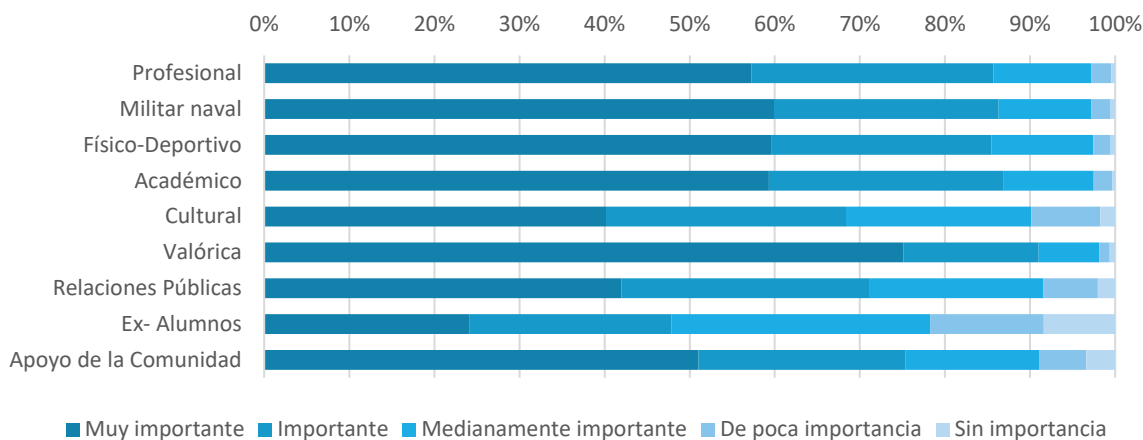
CÓDIGO OBJETIVO	OBJETIVO	N° INDICADORES	INDICADOR PONDERADO 2020	INDICADOR PONDERADO 2021	INDICADOR PONDERADO 2022	INDICADOR PONDERADO 2023
POVCM.1	Elaborar anualmente la planificación estratégica del proceso general de vinculación con el medio, de acuerdo a la política vigente	2	100%	100%	100%	100%
POVCM.2	Elaborar anualmente la planificación financiera del proceso general de vinculación con el medio, de acuerdo a la política vigente	4	100%	100%	100%	100%
POVCM.3	Ejecutar anualmente el plan de actividades del proceso general de vinculación con el medio, con el objetivo de analizar los beneficios e impactos que generan desde la bidireccionalidad a los modelos de formación	3	0%	42%	84%	100%
TOTAL PLAN OPERATIVO VCM			60%	76,8%	93,6%	100%

Fuente: plataforma de control de gestión

14.3.4 Encuestas de satisfacción

Durante los años 2022 y 2023, se ha aplicado semestralmente una encuesta de satisfacción de las actividades de VCM a los cadetes. Estas han permitido detectar espacios de mejora, considerando la relevancia que le dan los alumnos a las distintas acciones planificadas. Los resultados obtenidos han sido empleados para enfocar las actividades por una parte en lo relevante del proceso formativo y, por otra, en el interés de los cadetes. Aumentando en este último tiempo las actividades que contribuyen internamente a lo valórico.

Gráfico 31: relevancia de las actividades de VCM según componente



Fuente: División de Vinculación con el Medio

Dado lo anterior, es que se evidencia una alta satisfacción de los cadetes con un incremento positivo en la importancia que le dan estos a las actividades realizadas, según los resultados del año 2022 y 2023.

Gráfico 32: satisfacción de los cadetes sobre la importancia de actividades VCM año 2022

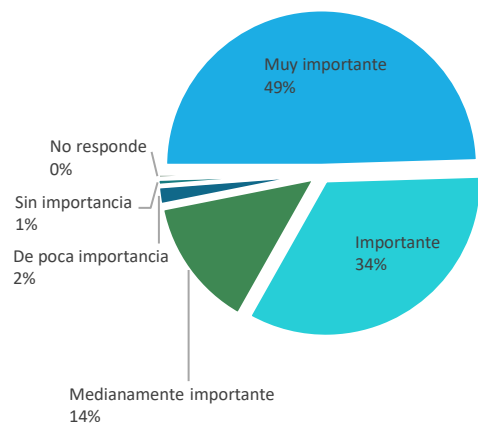
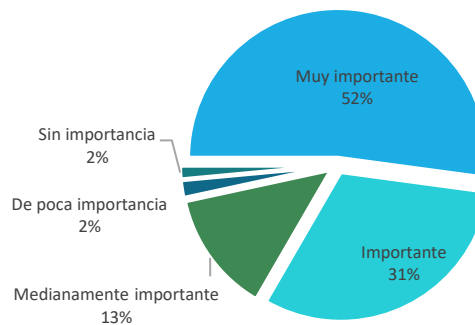


Gráfico 33: satisfacción de los cadetes sobre la importancia de actividades VCM año 2023

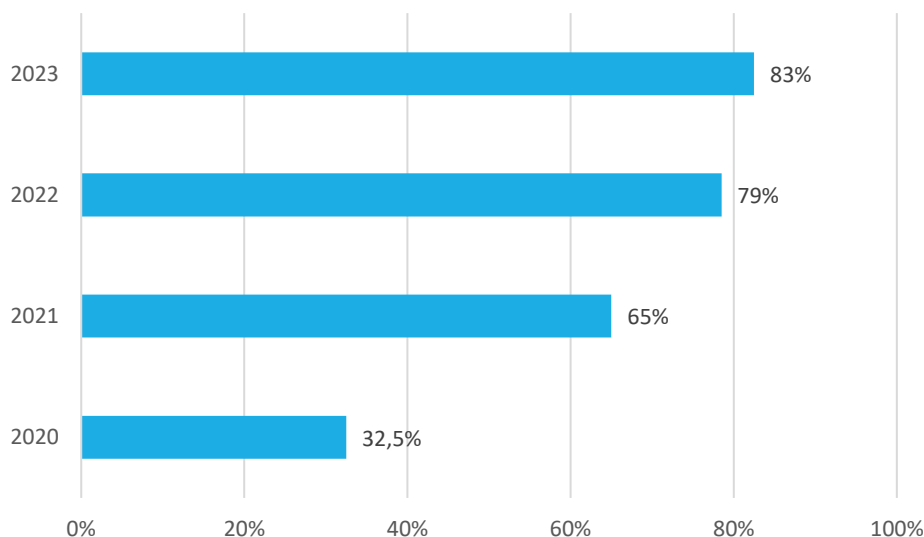


Fuente: División de Vinculación con el Medio

14.3.5 Matriz de calidad

En cuanto a los resultados de la matriz de calidad de vinculación con el medio, los resultados se encuentran detallados en el Criterio 10: “Gestión y resultados del aseguramiento interno de la calidad”, de lo cual se observa un avance en las metas autoimpuestas, con el fortalecimiento de las acciones de VCM.

Gráfico 34: resultado anual de la matriz de calidad de VCM



Fuente: plataforma de Control de Gestión

14.4 ANÁLISIS Y CONTRIBUCIONES

Del análisis de la data recopilada, expuesto en los puntos precedentes, se desprende que la Institución, con el pasar de los años, ha evolucionado positivamente y se ha posicionado de mejor manera en lo que a VCM se refiere.

El avance significativo en el sistema de registro y evaluación de las actividades, ha facilitado la planificación, especialmente en las relacionadas con el modelo de formación profesional, donde, a partir de lo informado por los instructores de las unidades y reparticiones de la Armada en las cuales los cadetes han efectuado períodos prácticos, se han optimizado los tiempos de permanencia, se ha modificado el vestuario acorde a la zona y se han reforzado conductas de relacionamiento entre las personas, entre otros.

También, en el ámbito del posicionamiento institucional, el manejo de la información entregada durante los procesos de admisión, ha hecho posible mantener e incluso aumentar la cantidad de postulantes, aún en aquellos períodos en que el país se vio afectado por la pandemia de COVID-19.

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario seguir avanzando en el aprovechamiento de la información que nos entrega el sistema, para introducir mejoras en las distintas etapas de cada uno de los modelos, contribuyendo así al mejoramiento del proceso de formación integral de los alumnos.

La Escuela Naval busca que las actividades de VCM sean una oportunidad para que sus alumnos adquieran conocimientos, conductas, habilidades y competencias relevantes para su desarrollo profesional y personal, por lo que se esfuerza por desarrollar proyectos y actividades que sean reconocidas por su entorno relevante, tanto nacional como internacional. Lo anterior, con el convencimiento que son fundamentales para desarrollar la adaptabilidad y el pensamiento crítico que los alumnos deben tener,

toda vez que los prepara de una mejor manera para enfrentar los desafíos laborales, que son cada vez más complejos.

En relación directa con el esfuerzo realizado, nuestra Escuela se encuentra posicionada en el entorno naval internacional, donde destacan las siguientes actividades que se han ido consolidando en el tiempo:

- Intercambio con la Academia Naval de Annapolis de EE.UU., en el que cadetes del segundo año Ejecutivo cursan un semestre allá y cadetes de esa Academia lo hacen en nuestras dependencias.
- Intercambio para cadetes del escalafón Litoral con la US Coast Guard Academy.
- Pasantía para cadetes del último año del escalafón Abastecimiento (AB) en el Naval Supply System Command Weapon System Support (NAVSUP WSS), en la ciudad de Philladelphia, Estados Unidos.
- Intercambio con la Academia naval de Italia (a contar año 2023).
- Intercambio con la Escuela Naval de España (en etapa de evaluación).

Por otro lado, reconociendo la calidad de la formación entregada, algunas marinas extranjeras han enviado a jóvenes a cursar la carrera de Oficial de Marina de forma íntegra a nuestra Escuela, tal es el caso de Colombia, Panamá, Ecuador, Honduras y El salvador, entre otros.

En el ámbito directivo, el Director tiene activa participación en la Conferencia Naval Interamericana Especializada en Directores de Academias Navales (CNIE-DAN), la que cada dos años se reúne para analizar los desafíos comunes que presenta la formación de jóvenes y sugerir o proponer mejoras que beneficien a todos.

En el contexto nacional, la Institución es reconocida por su contribución al desarrollo naval y marítimo, como así también por su permanente compromiso con la comunidad. En el primer caso y en forma directa con la Armada, materializado por los embarcos y períodos prácticos de los cadetes, donde las actividades profesionales sirven para reforzar, conocer y repasar materias pasadas en clases, siendo lo más importante, conocer en forma directa el área de desempeño al que se va a enfrentar en un futuro no muy lejano. Además, contribuye al mejoramiento de la calidad educacional a través de la retroalimentación recibida e informada mediante informes de desempeño y/o benchmarking. En lo externo contribuye a que los futuros oficiales lleguen mejor preparados para su desempeño profesional, logrando un beneficio mutuo entre él y el producto académico; actualiza el conocimiento por parte del personal que debe instruir a los alumnos y genera un conocimiento mutuo con otras ramas de las FF.AA.

En lo que dice relación con el compromiso con la comunidad, actividades solidarias como el apoyo a hogares de ancianos o jóvenes en riesgo social, por nombrar algunas, internamente permiten llevar a la práctica la formación valórica entregada en el aula y contribuyen a mejorar las habilidades blandas con el propósito de obtener un mejor líder. Externamente, las personas beneficiadas se sienten reconfortadas y las instituciones de acogida reconocen en el cadete valores que se transmiten hacia la sociedad.

Mención aparte merece la participación en situaciones de catástrofe o emergencia, cuando, al amparo del concepto de Responsabilidad Social, la Armada de Chile involucra a todos sus organismos dependientes en actividades de apoyo a la comunidad y, cuando corresponda y en las tareas que le competan, la Escuela Naval está presente con toda su dotación.

En el ámbito académico, algunas universidades han confiado en nosotros para que sus alumnos realicen prácticas profesionales, como es el caso de la carrera de Kinesiología de la Universidad de Valparaíso y que, junto con beneficiarlos a ellos, aumenta el recurso humano para atención de los cadetes y por ende optimiza los tiempos de recuperación.

También en el contexto académico investigativo, el año 2022 la Escuela Naval fue invitada a participar en una investigación realizada por las Universidades de Las Américas y de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, la que tuvo por objeto desarrollar un estudio que establecía valores referenciales de VO2max

como indicador de salud cardiorrespiratoria en hombres y mujeres. Para este propósito, los equipos investigativos utilizaron las instalaciones de la institución y la totalidad de los cadetes fueron evaluados. Los resultados obtenidos generaron un aporte para nuestra Escuela, ya que fueron utilizados para realizar una mejora a las tablas de rendimiento físico de los alumnos. Esta actividad transformó a la Escuela en un polo atractivo de desarrollo para universidades de la región, principalmente por la organización, disciplina y responsabilidad evidenciada para materializar este tipo de proyectos

Asimismo, durante el 2024 la Escuela colaborará en el desarrollo de la investigación “El impacto de tareas de elaboración y regulación emocional en la comprensión del discurso sobre hábitos de vida saludable en estudiantes terciarios chilenos”. Para lo cual, la institución pondrá a disposición instalaciones y 180 cadetes que participaran del estudio.

En el escenario antes descrito y con el transcurso del tiempo, en algunos ámbitos la Institución se ha transformado en un referente para el entorno relevante, principalmente en lo deportivo y lo social.

En lo deportivo, en las disciplinas náuticas como el remo y la vela, la Escuela es un referente nacional e internacional, especialmente en esta última, donde nuestros yates y sus tripulaciones están presentes en casi la totalidad de las regatas del circuito nacional. Además, son invitados a participar en distintas regatas organizadas por marinas extranjeras amigas, como es el caso de Italia, Brasil, España, China y Ecuador, entre otras, las cuales también retribuyen la confianza participando en las competencias organizadas por nuestra Institución. Por otro lado, a nivel nacional, la Escuela organiza competencias veleras, tales como en la “Copa Escuela Naval”, “Off Valparaíso”, y la implementada durante el año 2024 “Regata Mes del Mar”, que atrae competidores nacionales y de escuelas navales extranjeras.

Otro ámbito en que la Institución es un referente para el entorno es el social, principalmente en relación con las iniciativas relacionadas a fortalecer el concepto de Patriotismo, sello característico en la formación de las Instituciones relacionadas con las Fuerzas Armadas. Evidencia de lo anterior, es el hecho que cada año se suman más invitaciones de comunas, colegios y otro tipo de organizaciones, para que delegaciones de cadetes participen en las distintas ceremonias que se realizan para celebrar efemérides nacionales de importancia histórica.

14.5 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

14.5.1 Fortalezas

- Amplia participación: la alta participación de toda la comunidad de la Escuela en las actividades de VCM, demuestra un fuerte compromiso y conexión efectiva con el entorno relevante.
- Evolución y mejora continua: los resultados positivos y crecientes del plan operativo, encuestas de satisfacción de los cadetes y la matriz de calidad de VCM, evidencian el fortalecimiento de la Escuela en este ámbito y la efectividad de los mecanismos de aseguramiento de la calidad y retroalimentación, gracias a los cuales se ha logrado progresar.

14.5.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Integración curricular: fortalecer la integración de las actividades en el currículo académico, asegurando que todas las áreas y programas se beneficien de la Vinculación con el Medio.

Posicionamiento		
X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



INVESTIGACIÓN CREACIÓN Y/O INNOVACIÓN

Escuela Naval "Arturo Prat"

V
DIMENSIÓN

CRITERIO 15: POLÍTICA Y GESTIÓN

La Escuela Naval "Arturo Prat" reconoce plenamente la importancia de la investigación, innovación y el desarrollo, especialmente en el mundo actual donde la tecnología y las metodologías avanzan a un ritmo acelerado. Es fundamental, por lo tanto, su incorporación en el desarrollo de la formación de excelencia, lo que exige conocer las nuevas tecnologías e incentivar la innovación, acercándolas a los cadetes de acuerdo a los propósitos institucionales.

Consecuentemente, durante este último período se ha formalizado la política de investigación e innovación, que viene a plasmar y visibilizar las actividades y proyectos previamente ejecutados. Si bien, este es el primer acercamiento a esta dimensión por parte de la Escuela, no es un área nueva, dado que estaba pendiente el ordenamiento necesario para una gestión e implementación efectiva, en coherencia con los propósitos institucionales y así promover el desarrollo de iniciativas en este relevante ámbito.

El establecimiento de la OPI N°27 "Política de investigación e innovación" (ver anexo "política de investigación e innovación"), marca una notable diferencia y evolución en términos de complejidad respecto al último proceso de acreditación de hace 6 años atrás. Este avance refleja el esfuerzo sistemático por fortalecer los lazos con el entorno tecnológico y académico, alineándose con nuestro compromiso de fomentar una cultura de mejora continua y excelencia en la formación de los futuros oficiales. Lo anterior, es pertinente de acuerdo a los altos estándares exigidos por la Armada, es decir, se espera que los cadetes a su titulación no solo posean conocimiento académico, sino que también cuenten con un pensamiento crítico sobre su rol y funciones que desempeñarán. Por esta razón, se estimula constantemente la búsqueda de alternativas innovadoras que no solo aumenten la eficiencia en sus tareas, sino que también promuevan un liderazgo proactivo, mediante el que los oficiales se conviertan en líderes capaces de impulsar y liderar en el ejercicio de sus funciones.

15.1 PROPÓSITO

En el cumplimiento de los propósitos institucionales y visión de la Escuela, donde si bien no se establece la investigación e innovación como un proceso misional, estas actividades se encuentran orientadas en el quehacer asociado, por una parte, a brindar una formación integral a los futuros oficiales y, por otra, como Institución de excelencia en el mejoramiento continuo del desarrollo de los procesos. Reconociendo la importancia en la adaptación continua de las tendencias tecnológicas y metodológicas emergentes, nuestra política se estructura alrededor de dos objetivos generales:

- a) Nuestros cadetes a su titulación deben ser promotores de la innovación además de liderar equipos frente a un escenario global de cambios. Esto implica que desde la Escuela se deberá fomentar el pensamiento crítico, analítico y búsqueda continua de mejoras.
- b) Fortalecer, perfeccionar y retroalimentar todos los procesos institucionales que influyen en lo formativo de los cadetes, la calidad de la docencia impartida, la gestión administrativa y la Vinculación con el medio.

Con estos objetivos, la Escuela genera instancias que fomentan y propician el desarrollo de la investigación e innovación, en un entorno de excelencia y creatividad alineado con los más altos estándares éticos y de responsabilidad social, conforme a los valores y tradiciones que han definido a la Institución en sus más de 200 años historia.

15.2 POLÍTICA

La política de investigación e innovación de la Escuela Naval "Arturo Prat" y su materialización es una manifestación clara de nuestro compromiso no solo con la excelencia educativa, sino también con el desarrollo integral y continuo de nuestros cadetes y nuestra institución. El avance progresivo de esta dimensión es un desafío que la institución ha decidido realizar a través de la implementación de esta

política. La Escuela asegura la permanencia en la vanguardia de la educación militar-naval, preparando líderes con pensamiento crítico, capaces de adaptarse a los desafíos emergentes en el ámbito de defensa, marítimo y tecnológico. Existe confianza en que esta política establezca un modelo para la integración de la innovación en instituciones de formación militar, garantizando así un impacto positivo y prolongado.

La política está diseñada para incorporar sistemáticamente la investigación, innovación y el desarrollo por medio de la promoción activa, junto con la colaboración de internos y externos a la comunidad. Por ello, los objetivos específicos declarados en la política se conforman en tres grupos de interés: los cadetes, los docentes y personal de planta e investigadores externos a la Escuela.

- c) En los cadetes se facilitará y promoverá su interés en la innovación, por medio de actividades tales como el círculo de ciencia y tecnología, programación de charlas y seminarios, además del establecimiento de concursos internos de innovación.
- d) Respecto a la dotación de la Escuela, tanto docentes como personal de planta, se incentivará la realización de investigaciones e innovaciones en temas afines a la Escuela Naval, ya sea como parte de las tesis de diplomados y magister al que accedan por medio de la Institución o por desarrollo propio.
- e) Se establecerán vínculos con investigadores, instituciones y organizaciones externas, para la realización de proyectos conjuntos, que involucren a la Escuela ya sea empleando la infraestructura disponible o como objeto de estudio.

Para ello, la Escuela define la innovación como la adopción de nuevas prácticas, productos o métodos que mejoren significativamente los procesos o la organización²⁸, mientras que la investigación, como el esfuerzo teórico o experimental emprendido primordialmente para adquirir nuevos conocimientos y aplicaciones²⁹.

15.3 GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La implementación de nuestra política se efectúa a través de una estrategia integral que abarca desde la programación y gestión de actividades hasta la consolidación de redes de cooperación. Mediante la programación de actividades de innovación, se asegura la participación activa en iniciativas que promuevan el pensamiento creativo y la resolución de problemas. Además, se busca establecer redes externas, permitiendo enriquecer el ecosistema de innovación. Esta aproximación sistemática y estructurada garantiza la implementación efectiva de la política de la institución, alineando los esfuerzos innovadores con la misión y visión de la Escuela Naval. Lo que se hace efectivo por medio de:

15.3.1 Programación de actividades

Se desarrollan y ejecutan programas específicos que permite la participación activa del cuerpo de cadetes. El año 2018 se implementó el círculo de robótica, cambiando su eje a la ciencia y tecnología el 2024. A este programa, voluntariamente se adhieren los cadetes y ha tenido un aumento progresivo de interesados, reflejando el interés que hay por este tipo de acciones. Por otra parte, se ha gestionado la participación de los estudiantes en conferencias y seminarios en el ámbito de la innovación, lo que incluye actividades de este tipo realizadas en la Escuela como en otras instituciones de educación superior y organizaciones. Siendo fundamental el convenio realizado con el Centro de Innovación y Tecnología de la Armada (CITA), lo que permite ampliar aún más el horizonte de las acciones de promoción del pensamiento crítico en el cuerpo de cadetes.

28 OECD/EUROSTAT (2018), OSLO MANUAL 2018: GUIDELINES FOR COLLECTING, REPORTING AND USING DATA ON INNOVATION, 4TH EDITION, THE MEASUREMENT OF SCIENTIFIC, TECHNOLOGICAL AND INNOVATION ACTIVITIES, OECD PUBLISHING, PARIS/EUROSTAT, LUXEMBOURG.

29 OECD (2018), MANUAL DE FRASCATI 2015: GUÍA PARA LA RECOPIACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO EXPERIMENTAL, OECD PUBLISHING, PARIS/FEYCT, MADRID.

15.3.2 Perfeccionamiento docente

En los cursos de perfeccionamiento, tales como diplomados y magister al que acceden los profesores a través de la Escuela, se incentiva que el desarrollo de las tesis se enmarque en una necesidad institucional, contribuyendo estos estudios al ciclo de retroalimentación y mejora continua.

15.3.3 Proyectos de innovación

A través de la división de Tecnologías de la información, la Escuela con su personal ha desarrollado proyectos propios que introducen nuevas ideas, procesos o servicios a la organización. Ello ha permitido generar mejoras significativas de acuerdo a la realidad y necesidades institucionales. Los principales proyectos ejecutados han sido identificados previamente a lo largo del informe; que han resuelto problemas o introducido progresos que han beneficiado a cadetes, docentes y administrativos.

15.3.4 Conformación de sinergias y redes

A través de convenios y colaboraciones con entidades externas, se ha enriquecido la capacidad de innovación, sumado a la oferta para los cadetes de experiencias de aprendizaje multidisciplinarias. En el área de la investigación, dadas las características del régimen diario de los cadetes, en especial debido al internado y la alta carga deportiva, es que se buscan académicos que requieran personas con similares características de su entorno inmediato para sus estudios de investigación aplicada.

15.3.5 Gestión y supervisión de proyectos con externos

Todos los proyectos de investigación que se realizan con personal externo son efectuados con la debida autorización del Sr. Director de la Escuela. Lo que les da a estas acciones la formalidad y relevancia debida. Los proyectos autorizados son gestionados y supervisados por el departamento involucrado, debiendo dar cuenta de sus resultados al Sr. Subdirector, a los jefes de departamento afines a la investigación desarrollada y a la división de Vinculación con el Medio.

15.3.6 Aseguramiento de la calidad

Los resultados de las acciones enmarcadas en la política, se encuentran a contar del 2024 incorporadas en la matriz de calidad del SIAC de la Escuela (ver anexo “evaluación del sistema interno de aseguramiento de la calidad”). De acuerdo a los pilares de coherencia, integridad, pertinencia y autorregulación, se implementó la evaluación y posterior establecimiento de planes de mejora, asegurando la concordancia entre la planificación, los objetivos y los resultados esperados. Lo cual se evidencia en la plataforma “Control de gestión”, para mantener su registro, seguimiento y evaluación.

15.4 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

15.4.1 Fortalezas

- Compromiso institucional: la responsabilidad de la Escuela con la investigación e innovación es evidente en la integración consciente de estas disciplinas dentro de su estructura, a pesar de no estar explícitamente establecidas en la misión y visión estratégica. Este compromiso refleja un reconocimiento de su valor en el proceso formativo de los futuros oficiales y evolución institucional. La Escuela adopta una perspectiva de largo plazo hacia la investigación e innovación como pilares para el desarrollo de habilidades críticas y de liderazgo de los cadetes, facilitando una evolución constante alineada con las exigencias y avances actuales.
- Cultura de innovación: se impulsa a los cadetes y personal a buscar nuevas soluciones y mejoras. Esta cultura se fomenta activamente a través de eventos, talleres y competencias que estimulan el pensamiento crítico y la creatividad en el desarrollo de soluciones prácticas. Estas actividades no solo son plataformas para la experimentación y el aprendizaje, sino que también sirven como incubadoras que pueden transformarse en proyectos de investigación aplicada o iniciativas de

mejora institucional. Además, la participación en estas actividades fomenta la colaboración y el intercambio de experiencias, conocimiento e ideas en diversas disciplinas, fortaleciendo la vinculación con el medio.

15.4.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Dependencia de colaboraciones externas: aunque las colaboraciones externas son enriquecedoras y ofrecen recursos valiosos además de conocimientos especializados; la Escuela depende de estas alianzas para el desarrollo de investigaciones. Esta condición restringe la capacidad en cantidad de investigaciones realizadas, financiamiento y experiencia técnica.

Posicionamiento		
X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

CRITERIO 16: RESULTADOS E IMPACTO

Durante este último período, la Escuela Naval ha demostrado su compromiso con la excelencia a través de una serie de proyectos de investigación aplicada e innovación desarrollado por sus docentes y dotación, además de colaborar con académicos externos. Utilizando al cuerpo de cadetes como principal universo de estudio, estos proyectos no solo han enriquecido la experiencia formativa de los cadetes, sino que también han contribuido significativamente al prestigio y al progreso institucional.

Estos esfuerzos han sido diseñados de manera intencionada, fortaleciendo las capacidades de mejoramiento continuo, en lo formativo, gestión estratégica, aseguramiento de la calidad y vinculación con el medio; reflejando la dedicación de la Escuela en el mantenimiento de su tradición de excelencia.

16.1 PROYECTOS REALIZADOS

16.1.1 Desarrollo propio

La Escuela ha realizado principalmente innovación por medio de la División de TI, que ha desarrollado proyectos interdepartamentales dando soluciones a necesidades emergentes, como también ha mejorado procesos con la implementación de aplicaciones web; en este aspecto se destaca lo siguiente:

- Control de gestión: en esta plataforma inicialmente solo se encontraba plasmado el Plan estratégico de la Escuela, sin embargo, en respuesta a la necesidad de implementar un servicio digital para el aseguramiento de la calidad y levantamiento de procesos, la plataforma fue actualizada en su totalidad incorporando el seguimiento de las tres áreas: gestión estratégica, gestión de calidad y gestión operativa. Facilitando la planificación, asignación de responsabilidades, seguimiento y evaluación de todas las áreas.
- SISPART: hasta el 2018, el sistema de control del parte de los cadetes, es decir, el seguimiento de la cantidad de alumnos en cada actividad diaria se realizaba por registro manual, lo que considera cantidad de cadetes en la Escuela, en enfermería, con alguna restricción médica, fuera de la Escuela, horarios de alimentación, entre otros. Esto migró a un control digital por medio de la plataforma “Sistema de parte de cadetes SISPART” el año 2019, la que surgió como una necesidad planteada desde los alumnos que habían realizado un semestre de estudios en la Academia Naval Annapolis de Estados Unidos. Esta innovación ha permitido por medio de la transferencia tecnológica aumentar la eficiencia y productividad de los cadetes de 4to año que realizan este control.
- Control de Tareas: esta aplicación fue desarrollada durante el 2022, como respuesta a la necesidad de mejorar el seguimiento y coordinación interdepartamental. Esta herramienta otorga facilidades a la dotación para controlar el avance desde tareas propias, hasta llevar el registro de tareas multiusuario o proyectos, utilizando la metodología Kanban.
- Control de inventarios: la Escuela Naval, como repartición de la Armada se rige por normativas sobre el manejo, seguimiento y custodia de todo el material. Esto se manejaba por medio de tarjetas y libros de registro, lo que conllevaba un trabajo de gran envergadura, ya que esto abarca desde la asignación de computadores y pantallas, hasta la mueblería. A través del trabajo interdepartamental, desde el año 2023 se implementó un sistema de custodia online, en donde cada integrante de la dotación tiene el registro y aprobación del material asignado. Lo cual ha mejorado sustancialmente esta tarea al digitalizar todo el proceso, lo que este año se encuentra en estudio para su transferencia tecnológica a nivel Armada.

16.1.2 Colaborativos

En el ámbito colaborativo, la Escuela ha establecido convenios con investigadores de instituciones de educación superior para expandir sus capacidades y recursos. Esto ha fomentado el intercambio enriquecedor de ideas y experiencias, a la vez de mejorar procesos institucionales.

- El año 2022, la Escuela Naval participó en un proyecto de investigación en colaboración con la Universidad de las Américas, la Universidad de Playa Ancha y la Pontificia Universidad Católica. Este proyecto tenía como objetivo desarrollar un estudio sobre los valores referenciales de consumo de oxígeno (VO₂max) como indicador de salud cardiorrespiratoria en hombres y mujeres físicamente activos entre los 18 y 25 años. Para este estudio, se utilizaron las instalaciones institucionales y como muestra representativa 380 cadetes.
- Durante el 2024, se encuentra en desarrollo el convenio de colaboración para la investigación doctoral *“El impacto de tareas de elaboración y regulación emocional en la comprensión del discurso sobre hábitos de vida saludable en estudiantes terciarios chilenos”*. Este proyecto que involucra a 180 cadetes, pretende explorar cómo la interacción entre distintas tareas de elaboración y de regulación emocional pueden facilitar la comprensión de materiales relacionados con la promoción del hábito de vida saludable. Está investigación, en el marco de la formación de los futuros oficiales, es de alta relevancia dada la cultivación de un estilo de vida consecuente con el rendimiento físico y cognitivo requerido para el desempeño profesional. Proporcionando la investigación una evidencia empírica sobre métodos efectivos para mejorar la comprensión y el aprendizaje en contextos educativos.

Además, docentes de la Institución ha realizado colaboraciones con académicos externos, tales como:

- Durante el año 2020 y 2021, se llevaron a cabo dos estudios investigativos en la disciplina del remo. Los cadetes masculinos del seleccionado de remo de la Escuela Naval fueron los objetos de estudio, puesto que coincidían con el perfil requerido. Estos tuvieron dos fines, primero determinar la validez y confiabilidad del test de 6 minutos como predictor de la producción máxima de oxígeno en remeros masculinos aficionados³⁰; mientras que el segundo, la determinación cinética de parámetros ventilatorios y mecánicos en la misma categoría de remeros en ergómetro. Los resultados de este último estudio publicados el año 2022 en el *“International Journal of Performance Analysis in Sport”*³¹.
- También, en este periodo se realizaron investigaciones en el ámbito del atletismo. Una de ellas con la finalidad de comprobar los efectos de la suplantación de beta-alanina en la prueba de 6 minutos en corredores de media distancias³². La otra, para determinar el efecto en el uso beta-alanina en dosis bajas y altas, sobre la velocidad aeróbica en atletas de resistencia³³.
- El año 2021, fue publicado en *“The Journal of Physical Therapy Science”* la investigación que permitió crear una escala cualitativa para la prueba de carrera de 6 minutos para personas

30 HUERTA OJEDA Á., RIQUELME GUERRA M., CORONADO ROMÁN W., YEOMANS-CABRERA M., FUENTES-KLOSS R. 2022. SIX-MINUTE ROWING TEST: A VALID AND RELIABLE METHOD FOR ASSESSING POWER OUTPUT IN AMATEUR MALE ROWERS. *PEERJ* 10:E14060 DOI: 10.7717/PEERJ.14060

31 HUERTA Á., RIQUELME M., CORONADO W., YEOMANS M., FUENTES-KLOSS R. KINETICS OF VENTILATORY AND MECHANICAL PARAMETERS OF NOVICE MALE ROWERS ON THE ROWING ERGOMETER. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PERFORMANCE ANALYSIS IN SPORT*. 2022. 22(3):422-436. DOI: 10.1080/24748668.2022.2075670

32 BARAHONA-FUENTES, G., HUERTA OJEDA, Á., GALDAMES MALIQUEO, S., YEOMANS-CABRERA, M. M., & JORQUERA AGUILERA, C. (2023). EFFECTS OF ACUTE BETA-ALANINE SUPPLEMENTATION ON POST-EXERTION RATING OF PER-CEIVED EXERTION, HEART RATE, BLOOD LACTATE, AND PHYSICAL PERFORMANCE ON THE 6-MINUTE RACE TEST IN MIDDLE-DISTANCE RUNNERS. EFECTOS DE LA SUPLEMENTACIÓN AGUDA CON BETA-ALANINA SOBRE EL ÍNDICE DE ESFUERZO PERCIBIDO, LA FRECUENCIA CARDÍACA Y EL LACTATO SANGUÍNEO POS-ESFUERZO, Y EL RENDIMIENTO FÍSICO EN LA PRUEBA DE CARRERA DE 6 MINUTOS EN CORREDORES DE MEDIA DISTANCIA. *NUTRICIÓN HOSPITALARIA*, 40(5), 1047–1055. [HTTPS://DOI.ORG/10.20960/NH.04432](https://doi.org/10.20960/nh.04432)

33 OJEDA, Á. H., BARAHONA-FUENTES, G., GALDAMES MALIQUEO, S., GUZMÁN SOLÍS, M., CABRERA, M. M. Y., & JORQUERA-AGUILERA, C. (2022). ACUTE SUPPLEMENTATION WITH BETA-ALANINE IMPROVES PERFORMANCE IN AEROBIC-ANAEROBIC TRANSITION ZONES IN ENDURANCE ATHLETES. *JOURNAL OF THE AMERICAN NUTRITION ASSOCIATION*, 42(2), 187–194. [HTTPS://DOI.ORG/10.1080/07315724.2021.2020183](https://doi.org/10.1080/07315724.2021.2020183)

físicamente activas de 18 a 25 años³⁴. En el desarrollo de este estudio participaron 299 cadetes entre mujeres y hombres.

- Por otra parte, en consideración a que debido a las restricciones sanitarias por la pandemia COVID-19, los cadetes debieron pasar tiempo en sus domicilios sin entrenamiento físico mandatorio, situación similar a lo que sucede anualmente durante el periodo de vacaciones de verano; se realizó una investigación para determinar los efectos de ello en la capacidad respiratoria y en los parámetros antropométricos³⁵.

16.2 CONTRIBUCIÓN

Los proyectos realizados de investigación e innovación, han impactado en el fortalecimiento institucional y en la formación integral de los cadetes. Esto ha reforzado la posición de la Escuela como institución de excelencia, además de enriquecer el currículo y preparación de los estudiantes. Siendo cada proyecto, ya sea desarrollado internamente o en colaboración, están alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

16.2.1 Impacto institucional

Las innovaciones desarrolladas, han transformado prácticas, mejorado procedimientos y fortalecido la estructura institucional. Con los proyectos de innovación implementados, ha incrementado la eficiencia, facilitado el registro, monitoreo y control de la gestión institucional.

Con las actualizaciones efectuadas a la plataforma de control de gestión, se ha establecido un seguimiento más eficaz de las responsabilidades y la gestión de los procesos dentro de la Escuela, lo que resultó en una mejora significativa en la planificación, seguimiento y posterior evaluación. Mientras que, con la implementación de sistema de control de tareas, ha mejorado el seguimiento de proyectos y tareas, impactando directamente en la capacidad de mantener un flujo de trabajo coordinado y eficiente entre departamentos.

Por otra parte, la creación del sistema de control de inventarios ha permitido llevar un control más efectivo, optimizando todo el procedimiento de asignación y registro de material, estableciendo un precedente de digitalización para otros procesos, incluso a nivel Armada.

Además, los resultados de los proyectos de investigación que se han publicado en revistas y estudios nacionales e internacionales, han incrementado el prestigio de la Escuela Naval. Participar en investigaciones de alto nivel y colaborar con universidades de renombre posiciona a la Institución atrayendo más proyectos de investigación colaborativa.

Finalmente, los desarrollos propios de la Escuela han sido exportados a otras instituciones de educación superior, tanto de la Armada como incluso a otras Escuelas Matrices de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública; lo que ha posicionado al plantel como un referente de innovación que facilita la transferencia tecnológica a IES de similares características.

16.2.2 Impacto en la formación

Los proyectos colaborativos descritos han tenido un importante rol en la formación de los cadetes, con énfasis en el mejoramiento de los planes de acondicionamiento físico y entrenamiento. Además de permitir a los cadetes experimentar directamente lo que conlleva la realización de estudio en el marco de las investigaciones aplicadas, y como pueden llegar a fortalecer procesos.

34 HUERTA Á, BARAHONA-FUENTES G, GALDAMES S. A QUALITATIVE SCALE OF THE 6-MINUTE RACE TEST TO EVALUATE MAXIMUM AEROBIC SPEED IN PHYSICALLY ACTIVE PEOPLE FROM 18 TO 25 YEARS. J PHYS THER SCI. 2021;33(4):316-321. DOI: 10.1589/JPTS.33.316

35 HUERTA OJEDA Á, BARAHONA-FUENTES G, GALDAMES MALIQUEO S (2021) EFFECTS OF A PERIOD WITHOUT MANDATORY PHYSICAL TRAINING ON MAXIMUM OXYGEN UPTAKE AND ANTHROPOMETRIC PARAMETERS IN NAVAL CADETS. PLoS ONE 16(6): e0251516. [HTTPS://DOI.ORG/10.1371/JOURNAL.PONE.0251516](https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0251516)

- Respecto a las investigaciones realizadas en la disciplina del remo, se logró determinar la validez y confiabilidad del test de 6 minutos como predictor de la producción máxima de potencia de los remeros novicios. Considerando que una de las principales competencias de remo es de 2.000 mts. y que en esta categoría de remeros toma sobre los 330 segundos; los resultados del estudio permitieron adecuar el entrenamiento, priorizando el tiempo por sobre la distancia, asegurando un correcto desempeño físico durante el esfuerzo de la prueba.
- Mientras que, con la segunda investigación mencionada y considerando el estado físico de los cadetes remeros posterior a la pandemia, permitió obtener datos empíricos del esfuerzo de los remeros durante la prueba, concluyéndose que era necesario realizar el test de los 6 minutos en primera instancia. Por medio de la planificación e incremento de entrenamiento de los cadetes, sumado a una mayor participación en competencias nacionales e internacionales, el nivel aeróbico y físico ha ido mejorando. Esto ha permitido que todos los cadetes que fueron parte de la investigación y se encuentran actualmente en la Escuela Naval, realizan el test de los 2 mil metros bajo los siete minutos, sin mayores complicaciones.
- Las investigaciones sobre los efectos de la suplantación con beta-alanina en atletas, acercó a los cadetes al aprendizaje sobre la ciencia detrás de los suplementos nutricionales y su impacto en el rendimiento físicos, además del correcto uso de ayudas ergogénicas. Por otra parte, gracias a los resultados obtenidos, en los que se confirmó la efectividad de la sustancia investigada para incrementar la tolerancia al esfuerzo en zona aeróbicas de alta intensidad; permitió optimizar la preparación física y resistencia, frente a situaciones en que los cadetes deben realizar más de una prueba diaria en el desarrollo de competencias o para obtener mejor rendimiento.
- El estudio sobre los efectos de la falta de entrenamiento físico obligatorios durante periodos prolongados, proporcionó a los cadetes una perspectiva vital sobre la importancia del ejercicio regular y su impacto en la salud. Cuyos resultados no solo influenciaron las políticas internas de entrenamientos de la Escuela, sino que también a los cadetes en mantener el hábito del deporte, lo que mejora su bienestar físico.
- Finalmente, los resultados del proyecto colaborativo para determinar los valores referenciales de consumo de oxígeno como indicador de salud, se encuentra en etapa final, y sus resultados permitirán realizar mejoras en pruebas de resistencia como test de Cooper y otras pruebas físicas de la ficha de capacidad física de la Escuela Naval.

Estas investigaciones contribuyen a la formación integral, que considera el desarrollo de competencias y la disposición hacia la innovación en los futuros Oficiales de Marina. Quienes no solo deben saber hacer bien, sino que además permanentemente revisar y evaluar los procesos, ciclos y resultados logrados, como una expresión clave del mejoramiento continuo. El desarrollo del pensamiento y actitud crítica en el desempeño profesional, permite la permanente búsqueda de mejoras, optimización de recursos, incrementar los niveles de seguridad, entre otros. Tareas fundamentales de los oficiales de la Armada de Chile.

16.3 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

16.3.1 Fortalezas

- Colaboración interdisciplinaria: la Escuela Naval ha llevado a cabo varios estudios y proyectos de investigación, utilizando a su cuerpo de cadetes como universo de estudio. Beneficiándose los investigadores al contar con gran muestra representativa y la Institución con el enriquecimiento de la experiencia educativa de los cadetes al exponerlos a diversos campos de estudio y perspectivas.

- Mejora del proceso formativo: los resultados de variados proyectos han sido aplicados directamente en la formación de los cadetes, especialmente en la práctica deportiva. En donde se han optimizado los sistemas de calidad en la formación físico-deportiva.

16.3.2 Debilidades y oportunidades de mejora

- Fortalecimiento y difusión: actualmente, a pesar del alto valor, calidad de las investigaciones y proyectos de innovación desarrollados, existe una falta de visibilidad tanto dentro como fuera de la institución. Esta limitación en la difusión adecuada minimiza el impacto potencial de estos esfuerzos, reduciendo las oportunidades de reconocimiento y colaboración externa.

Posicionamiento		
X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



HONOR Y PATRIA EFICIENCIA Y DISCIPLINA

