



FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN EDUCACIONAL

---

**APORTE DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA  
ESCUELA MILITAR, A LAS COMPETENCIAS GENERALES  
QUE CONTRIBUYEN CON EL DESARROLLO DEL PERFIL  
DE EGRESO DEL OFICIAL DE EJÉRCITO Y LICENCIADO  
EN CIENCIAS MILITARES**

**TESIS DE GRADO**

Para optar al Grado de Magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión  
Educativa

**SERGIO PATRICIO AHUMADA LABBÉ  
KAREN APFELBECK STEGMANN  
LESLIE IRENE DEL CARMEN RAMÍREZ HERRERA  
LUIS ANIBAL VALDIVIA MOLINA**

**PROFESORA GUÍA: LUCIA ILLANES AGUILAR**

---

**SANTIAGO - CHILE**

**2010**

## **Agradecimientos**

Agradecemos al Ejército de Chile, habernos permitido el acceso a la información del proyecto educativo del más importante de sus planteles de educación superior, como lo es la Escuela Militar del General Bernardo O'Higgins Riquelme, el apoyo y la colaboración de este Instituto permitieron el desarrollo de este trabajo de investigación.

## Resumen

Al igual que muchas instituciones de educación superior, en los últimos años, la Escuela Militar ha participado en procesos de análisis y modernización de su sistema de formación.

El siguiente estudio constituye, en cierta forma, una evaluación de dichos procesos, mediante el análisis del aporte que entrega la formación de la Escuela Militar al desarrollo de las competencias generales que contribuyen al perfil de egreso del Oficial de Ejército y Licenciado en Ciencias Militares. La investigación, de carácter cuali-cuantitativo, se desarrolló mediante la revisión de la bibliografía asociada y la aplicación de entrevistas y encuestas a los diferentes actores que participan en los cinco sistemas de formación.

Las conclusiones de la exploración realizada muestran, en opinión de sus participantes, que el proceso de formación que lleva a cabo la Escuela Militar aporta en el desarrollo de las competencias generales, ya que tanto quienes han recibido dicha formación, como sus empleadores, y quienes son responsables de entregarla, coinciden en ello. Por último, este estudio ha permitido presentar conclusiones que aportan con información relevante para posteriores análisis internos.

## Índice

<b>Contenidos</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo I Planteamiento del problema</b>	
1.1 Justificación	6
1.2 Viabilidad	17
1.3 Pregunta de investigación	17
1.4 Objetivos	18
<b>Capítulo II Constructo Teórico</b>	
2.1 Marco Conceptual	20
2.2 Marco Referencial	24
2.3 Marco Teórico	27
<b>Capítulo III: Marco metodológico</b>	
3.1 Tipo de estudio	47
3.2 Población y Muestra	47
3.3 Instrumentos	48
3.4 Procedimiento	53
<b>Capítulo IV Análisis de resultados</b>	54
<b>Capítulo V Conclusiones</b>	
5.1 Conclusiones generales	72
5.2 Conclusiones emergentes	76
<b>Capítulo VI Bibliografía</b>	77
<b>Capítulo VII Anexos</b>	80

“Existen muchas cosas que no sabemos,  
pero cuando las sabemos, todo cambia.”

Johannes Markus Mandelbaum

## Introducción

Vivimos en un tiempo de cambios, que son fácilmente perceptibles: cambios en el clima, avances en la tecnología, en la forma de mirar y valorar las cosas, entre otros. Analizamos, buscamos prever las tendencias, realizar los cambios necesarios a situaciones o mejorar modelos. La educación no escapa a esta mirada. Al cambio se le llama modernización. Se sabe que se necesitan hacer cambios, por eso se analiza, se investiga, se sacan conclusiones y se aplican los cambios. En esta línea, el Ejército y la Escuela Militar siempre están en la vanguardia.

El “Plan Alcázar”, de modernización del Ejército, sienta las bases para la transformación educacional institucional, cuyo primer peldaño en la pirámide de la carrera militar, es la Escuela Militar. Se inicia el proyecto de formación, ingresando la Escuela Militar en el sistema de Educación Superior en el año 2001. En el intertanto, esta institución educativa y su carrera se han acreditado dos veces ante la Comisión Nacional de Acreditación, la primera vez en el año 2004 por cinco años y luego, el año 2009, por otros cinco años.

El primer curso de este nuevo sistema egresó en el año 2004. Desde ese momento, han egresado seis promociones de oficiales. Durante este lapso, se han realizado algunos cambios a la malla curricular y se han modificados algunos contenidos de las asignaturas, en concordancia con la información obtenida a través del sistema de seguimiento del egresado.

Sin embargo, después de casi diez años desde la puesta en marcha de este proyecto de formación, se estimó conveniente someterlo a un escrutinio más acucioso, considerando, como primer paso, las competencias generales. De aquí nace la inquietud de incorporar, en este estudio, a algunos de los actores implicados en el proceso de formación.

Se decidió, entonces, entrevistar a los Jefes de Departamentos de Asignatura, para consultarles cuáles de las competencias generales eran

consideradas en las asignaturas que ellos gestionan y en qué grado de pertinencia. Igualmente, se aplicó una encuesta a los subalféreces del curso militar, alumnos del último año de escuela, para conocer su percepción en cuanto a la entrega de estas competencias por parte de la Escuela Militar. Esta misma encuesta también fue aplicada a una muestra de los egresados del nuevo sistema de formación, con el mismo propósito.

Finalmente, se realizaron entrevistas a algunos Comandantes de Regimientos, para conocer su percepción respecto a la adquisición y desarrollo de las competencias generales observadas en los Oficiales subalternos que prestan servicios en las unidades regimentarias bajo su mando. Simultáneamente, se les solicitó que jerarquizaran las competencias según su grado de pertinencia.

El propósito final de esta investigación es realizar un análisis del aporte del proceso formativo de la Escuela Militar a las competencias genéricas declaradas en el plan de estudios y que contribuyen en el desarrollo del perfil de egreso del oficial de ejército y licenciado en ciencias militares, en opinión de diversos actores de dicho proceso.

## Capítulo I: Planteamiento del problema

- **Justificación**

La importancia de este estudio radica en analizar el aporte que tiene el proceso formativo, mediante la coherencia y congruencia de sus sistemas de formación con el perfil de egreso declarado, a través de sus cuatro años de formación, jugando estos un rol preponderante en la obtención del grado académico de licenciado en ciencias militares, el título de oficial de ejército y la proyección de estos en el ejercicio de la profesión militar como comandantes de sección y/o pelotón

La necesidad de este estudio surge, por que la Constitución Política de la República de Chile en su artículo 102, entrega la responsabilidad a la Escuela Militar, como primer escalón del proceso educativo del Ejército, señalando que: “La incorporación a las plantas y dotaciones de las Fuerzas Armadas y de Carabineros sólo podrá hacerse a través de sus propias Escuelas.”, lo que determina la importancia de desarrollar un proceso educativo eficaz, eficiente, efectivo y oportuno a las condiciones, parámetros y estándares actuales definidos por el proceso de globalización en que está inserto nuestro país.

En consecuencia base de lo anterior, el Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas de la República de Chile en su artículo 1º determina que: “la misión educacional de las Fuerzas Armadas es impartir docencia y realizar las actividades de investigación y extensión conducentes al logro de la formación profesional, moral, intelectual y física de sus miembros para el cumplimiento de las funciones que les encomienda el artículo 90 de la Constitución Política de la República”. A su vez, en el artículo 3º se señala que:



La educación en las Fuerzas Armadas abarcará todos los niveles del mando responsables del desarrollo integral de la instrucción militar y formará al personal mediante el conocimiento metódico de los principios y doctrinas propios de la guerra y de otras áreas del saber humano que coadyuvan a la profesión militar

Lo cual pone de manifiesto la importancia del proceso formativo en lo general y los sistemas de formación en lo particular, estos últimos motivo del presente estudio. Por esta razón, la Escuela Militar está reconocida oficialmente por el Estado como Institución de Educación Superior y puede otorgar el título profesional de Oficial de Ejército, como consta por un lado, en el Reglamento de Educación “Docencia Militar”, y por otro, en la antigua Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), así como en el actual Proyecto de Ley General de la Educación (LGE), ya que en éste último no se presentan modificaciones al respecto.

Todo el marco legal que sustenta lo señalado, está definido en el proyecto educativo de la Escuela Militar.

Por otra parte, el libro Sistema Educativo Institucional Gestión Docente en el año 2000 (documento confidencial) señala que: el plan de modernización “Alcázar”, documento que concreta el espíritu orientado a la modernización a través del “proyecto de Reestructuración Docente”, estableció

“como base fundamental de todo el proceso de modernización dos aspectos fundamentales, una nueva estructura de las fuerzas y la definición de un nuevo sistema de educación, que permitirá desarrollar en la Institución las condiciones necesarias para: “preparar Oficiales y Cuadro Permanente con mentalidad de futuro, capaces de operar sofisticados sistemas de armas y unidades altamente entrenadas, así como de enfrentar un mundo tecnificado, dinámico y complejo, a través de una sólida formación valórica, militar, humanista, física, científica y tecnológica”.

Este documento entrega las directrices para la transformación educacional del Ejército, que se realiza a partir del año 2001 y que tiene como base la

educación entregada en la Escuela Militar como primer peldaño de la pirámide de la carrera militar para el cuerpo de oficiales.

De esta forma, la malla curricular del programa académico de pregrado de la Escuela Militar comprende cinco sistemas de formación, a saber: docente, profesional militar, conductual-valórico, físico y de desarrollo del liderazgo y actividades culturales complementarias; siendo el sistema de formación profesional militar, el encargado de producir las conexiones de las distintas asignaturas de la malla curricular.

De ello se desprende, el porcentaje de gravitación de los distintos sistemas de formación, a través de los cuatro años de escuela, tal como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1**

<b>SISTEMAS DE FORMACIÓN</b>	<b>I A.E.</b>	<b>II A.E.</b>	<b>III A.E.</b>	<b>IV A.E.</b>
PROFESIONAL MILITAR	37%	31%	40%	45%
DOCENTE	43%	49%	37%	30%
CONDUCTUAL-VALÓRICO	9%	7%	6%	4%
DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	3%	5%	8%	12%
FÍSICO	8%	8%	9%	9%

Los antecedentes anteriores se encuentran en el Reglamento Interno de Evaluación de la Escuela Militar Año 2010 y se puede apreciar la alta ponderación de los sistemas de formación docente y profesional militar en el programa

académico de la licenciatura en ciencias militares, a través de los cuatro años del plan de estudios. Importante es señalar que los alumnos además, al término del tercer año de escuela, con gran parte de las asignaturas del sistema de formación docente (14) obtienen el grado de Bachiller en Ciencias Sociales que otorga la Universidad Diego Portales.

Lo expuesto anteriormente, se basa en una orientación educacional a nivel Ejército. Es así, como surge lo planteado por la Orden Comando del 8 de noviembre de 2000, donde se aprueba el Sistema Educativo de Nivel Superior para la Escuela Militar, para ser implementado a partir del año 2001, que señala “La misión de la Escuela Militar será formar Oficiales del mejor nivel para que se incorporen al ejército y sociedad chilena.” y la Escuela Militar deberá asegurar la formación del oficial que egresa de ella en las siguientes competencias esenciales: Ejercicio del Mando, Educar e Instruir, Administración Militar y Perfeccionamiento y Especialización.

En la misma Orden Comando, se determinan los objetivos estratégicos que deberá cumplir la Escuela Militar, siendo los más importantes para el objeto de estudio de esta investigación:

- ❖ “Formar integralmente (intelectual, físico, valórico y conductual) a los futuros oficiales del Ejército, en materias tanto militares como académicas”.
- ❖ “Mejorar continuamente la calidad de la educación militar, con el objeto de agregar valor a los educandos.”

Una de las herramientas para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos anteriores, es la Jefatura de Educación de la Escuela Militar, que cuenta con un procedimiento de análisis docente semestral que es documentado y colegiado, y que permite el seguimiento de las modificaciones de la malla curricular, que deben estar en congruencia con el perfil de egreso declarado en su proyecto educativo.

El procedimiento anterior está inserto en el Plan de Modernización de las Fuerzas Armadas que considera como su gran eje de acción la educación,

capacitación, especialización y profesionalismo de su fuerza. Basado en esto, el libro “Doctrina, El Ejército y La Fuerza Terrestre” del año 2005 (Documento confidencial), señala en cuanto al sistema educativo institucional:

La educación militar es un proceso fundamental en la preparación de la fuerza y una consecuencia de la doctrina de operaciones, la que se debe reflejar en las mallas curriculares que contiene el Sistema Educativo del Ejército. Por ello, la doctrina debe estar claramente reflejada en los procesos docentes, de instrucción, entrenamiento y capacitación. El Comando de Educación y Doctrina debe velar por la oportuna y completa actualización y difusión de las competencias profesionales específicas a los organismos que imparten educación, como asimismo establecer vínculos que permitan mantener en el tiempo la necesaria integración”

ello lo ejecuta a través de las tres Divisiones de su dependencia (División Escuelas, División Educación y División Doctrina)

A su vez, el proceso de modernización del Ejército, como señala el libro de la Defensa Nacional de Chile (2002), considera la transformación y el mejoramiento de capacidades, de estructuras y de gestión que permitan al Ejército adecuarse a las exigencias que le imponen tanto el acontecer nacional e internacional como el rápido cambio tecnológico. Asimismo, el proceso está orientado a desarrollar una organización moderna, de gran especialización y con unidades de alto rendimiento y eficiencia. También apunta a incrementar las capacidades del personal, de modo que adquiera las habilidades necesarias para el empleo de sistemas de armas de complejidad tecnológica.

Basado en lo anterior, uno de los elementos que dan fuerza al proceso de modernización, iniciado el año 1998, es la utilización de un modelo vocacional-profesional, el que tiene como objetivo que todos los integrantes del Ejército participen del espíritu de servicio y de altos estándares de desempeño profesional, como elementos centrales para dar cumplimiento eficiente a la función militar, satisfaciendo las necesidades que impone la sociedad en cuanto asegurar la adecuada seguridad, defensa y paz que permitan el desarrollo en todas las áreas del quehacer nacional.

En este contexto, se entiende por función militar, según la Ordenanza General del Ejército de Chile:

La capacidad de acción del Estado, por intermedio de instituciones especializadas (“las instituciones de la defensa”), destinada a garantizar la protección de la población, la preservación del territorio nacional y el resguardo de su soberanía, en su concepto amplio antes descrito, frente a amenazas que atenten contra ellas

Este aspecto que debe ser considerado al momento de la planificación educacional.

Lo anterior es potenciado con la actualización realizada mediante el Libro de la Defensa Nacional de Chile año 2010, que señala:

para dar efectividad a la política de defensa y materializar así la función de defensa, entendida esta como un esfuerzo colectivo o conjunto, el Estado concibe los medios de la defensa como un poder militar moderno y balanceado, capaz de responder a las exigencias de los diversos ambientes operacionales en que se resuelva emplearlo

Esta situación que debe estar en continua consideración y transformación en los programas de materias de las asignaturas que apoyan a las ciencias militares.

Por otra parte, el estudio requiere analizar si los sistemas de formación satisfacen y aportan a lo considerado en lo explicitado en la Doctrina, El Ejército y la Fuerza Terrestre del año 2006, en su capítulo V, donde señala:

El cambio estratégico iniciado el año 2001, el que consideró entre otros objetivos, el desarrollo y evolución de las áreas de educación, doctrina, organización, equipamiento, mando y control, logística y gestión ha implicado incorporar una serie de condiciones deseables en la fuerza de combate.....Un Ejército más reducido, adaptado a las nuevas tecnologías y mejor preparado para enfrentar los desafíos que el futuro le depara requiere, en el ámbito de sus soldados, un tránsito sostenido dentro del modelo mixto vocacional-profesional hacia una mayor profesionalización para guarnecer aquellas áreas laborales más complejas y sensibles que demandan permanencia del personal.

En este sentido, la misión de la Escuela Militar declarada en su proyecto educativo año 2010 es: “Formar oficiales de excelencia para que se incorporen al Ejército y la sociedad chilena; es decir, líderes virtuosos para asumir los desafíos de la profesión militar, a través de un proyecto educativo centrado en el liderazgo y que cumpla con el perfil de egreso definido para la institución”. Lo anterior, se apoya mediante el artículo 42 de la Doctrina año 2006 que habla sobre el liderazgo en el desarrollo institucional, señalando en algunos de sus párrafos lo siguiente:

Los comandantes, sin importar el nivel de mando o puesto que ocupan, deben ser expertos en la conducción de unidades y, además, erigirse en líderes. Tienen que ser hombres de acción y de pensamiento, persuasivos y hábiles en conseguir que las tareas se hagan con el convencimiento de sus subordinados y, al mismo tiempo versados en el arte de la ciencia de la guerra, resolutivos y con confianza en sus decisiones, y también enérgicos y eficaces en la ejecución.

La profesión militar demanda capacidad de abstracción y aptitud para la acción, en síntesis se espera que los comandantes desarrollen la dimensión cognitiva a través del estudio de la guerra en todos los niveles de la conducción, con el respaldo de una sólida base de teoría militar y un conocimiento de la historia militar y de las imperecederas lecciones que de ellas derivan.

Muchos de estos aspectos son desarrollados en los alumnos, a través de los sistemas de formación en el nivel de comandantes de sección y/o pelotón

Para dar cumplimiento a lo señalado, la Escuela Militar se encuentra inserta en los sistemas de aseguramiento de la calidad que el Estado de Chile ha implementado, constituyéndose en la primera Escuela Matriz de las Fuerzas Armadas, en participar, en forma voluntaria a partir del año 2004, en procesos de acreditación a nivel institucional y de programa académico ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Este proceso de autoevaluación del programa académico consideró la revisión del proyecto educativo, el plan de estudios y la malla curricular. De esto surge como necesidad, que las asignaturas de la malla curricular se organicen en torno a Departamentos de Asignaturas, para poder analizar la transversalidad del currículo y su aporte real a la formación del futuro

Oficial de Ejército. Los Departamentos de Asignaturas se hacen cargo de un conjunto de asignaturas y velan por la verticalidad de sus contenidos y la transversalidad del desarrollo de las competencias genéricas y profesionales.

El año 2006 surge el Reglamento Administrativo “Ordenanza General del Ejército de Chile” publicado por el Ministerio de Defensa Nacional donde se hace referencia al alto nivel de competencias que deben tener los profesionales militares en sus respectivas funciones y niveles, definido:

Por ello el Ejército debe desarrollar y mantener sistemas educativos que garanticen una óptima capacitación técnica, profesional y académica de todos sus cuadros, como asimismo los procesos de instrucción y entrenamiento que permitan contar con unidades con un adecuado grado de preparación y alistamiento. Por otra parte, todo profesional militar debe tener conciencia que una parte importante de sus esfuerzos debe estar orientado a mantener, durante toda su vida en el Ejército, un óptimo nivel de competencias en sus respectivas funciones. Las competencias propias de la profesión militar conforman una cultura militar que se adquiere a través de una formación integral que considera cuatro áreas del conocimiento. En primer lugar las ciencias humanas y sociales, de las que provienen los diversos fundamentos filosóficos y morales en que se sustenta la profesión militar y que hacen posible su ejercicio como una vocación de servicio en la cual el mando y el trabajo con personas tiene gran importancia. En segundo término las ciencias exactas y naturales, que permiten desarrollar las competencias asociadas al uso de la tecnología e información. En tercer lugar las ciencias militares, que sistematizan el conocimiento específico acumulado a través de la experiencia y los estudios desarrollados por profesionales y pensadores militares a través de conflictos que registra la historia militar. Finalmente las disciplinas asociadas al desarrollo físico, la mantención de un óptimo nivel de salud y un equilibrio psicológico que permita un desempeño sano y eficiente.

Producto de lo anterior, la Escuela Militar tiene cinco sistemas de formación que permiten sustentar una malla curricular que incluye todos los aspectos mencionados y que además, están en constante revisión.

Los objetivos y contenidos de cada una de estas asignaturas aparecen en los programas de materias de las asignaturas, como así también, en el Catálogo

Docente y Syllabus que se encuentran disponibles en la página web de la Escuela Militar ([www.escuelamilitar.cl](http://www.escuelamilitar.cl)).

Los sistemas considerados en el estudio que se realizará, deben propender al cumplimiento del perfil de egreso definido en el proyecto educativo de la Escuela Militar año 2010: “Alférez de Ejército, Licenciado en Ciencias Militares que ha adquirido los valores fundamentales de la profesión militar y ha desarrollado las competencias genéricas y profesionales para desempeñarse como Comandante de Sección”.

Las áreas de desempeño profesional que estipula el perfil, se presentan a continuación, considerando las funciones que debe cumplir el Alférez de

Ejército y las competencias que deben desarrollar las asignaturas en estudio:

- Ejercicio del Mando (Comandante de Sección).
- Educar e Instruir (Instructor Titular e Instructor físico militar).
- Administración Militar.
- Área Técnica o Tecnológica.

El proyecto educativo de la Escuela Militar asume un sistema de formación que permite al alumno avanzar hacia una formación integral, de acuerdo a su capacidad, esfuerzo y dedicación. Esto determina la importancia del presente estudio, ya que se debe salvaguardar que el tiempo que los alumnos dedican al desarrollo de estas competencias esté efectivamente en concordancia con lo desarrollado por los cinco sistemas de formación.

Si bien es cierto, las competencias mencionadas, corresponden a competencias profesionales, también existen competencias genéricas o de carácter transversal (declaradas en el proyecto educativo y en el Libro de competencias de la Escuela Militar) en que los cinco sistemas de formación tienen un alto impacto en su desarrollo y que apoyan al logro de las competencias profesionales, a saber:



- Pensamiento sistémico que permita desarrollar estructuras de razonamiento aplicables a la función militar.
- Resolución de problemas y la posibilidad de anticiparse a las consecuencias.
- Liderazgo de carácter, de modo de encabezar diferentes organizaciones en los más variados ámbitos, desde unidades orgánicas hasta organismos de carácter social, pasando por las diversas estructuras que se presentan en los Regimientos que el Ejército posee en el territorio nacional, lugar en que el oficial graduado ejercerá la profesión al menos los primeros diez años de su vida militar.
- Toma de decisiones fundamentadas y apegadas a la doctrina institucional.
- Práctica constante de la capacidad de reunir, procesar y evaluar información, tanto de materias de formación general como profesional.
- Trabajo en equipo como integrante de un grupo que posee un objetivo común hacia donde deben orientar sus esfuerzos.
- Autoaprendizaje entendido como la capacidad y disposición voluntaria para acrecentar su preparación profesional y cultural.
- Comunicación adecuada en forma oral y escrita, siendo cada uno de sus comunicados evidentemente lógicos y coherentes.
- Vinculación permanente de la teoría y la práctica profesional.

El desarrollo de las competencias genéricas y profesionales debe potenciar el concepto de educación permanente o continua que se define en el libro Sistema Educativo Institucional Gestión Docente 2000:

Esta debe preparar al hombre y a la mujer para el cambio, pero para lograrlo es necesario concebir la formación como un proceso de constante desarrollo. En este sentido, y en el contacto con las nuevas necesidades de conocimiento científico en general, y tecnológico en particular, se deben enfrentar sistemáticamente el problema de asumir las urgencias de la sociedad moderna, pero siempre dentro de un marco cultural coherente, aportado por la educación.

Para gestionar los procesos educacionales señalados, el Ejército cuenta con una plataforma tecnológica que permite desarrollar cursos vía *e-learning*, permitiendo perfeccionar y capacitar al personal a través de toda la carrera militar.

Derivado de lo anterior, es necesario plantearse de qué manera la formación del Alférez de Ejército y Licenciado en Ciencias Militares responde al perfil desarrollado en el proyecto educativo de la Escuela Militar con relación a las competencias generales.

- **Viabilidad**

El estudio es viable debido a que se dispone de los recursos necesarios para llevarlo a cabo, tanto humanos, técnicos como tecnológicos, puesto que se desarrollará al interior de la Escuela Militar.

Las autorizaciones para desarrollar la presente investigación fueron otorgadas por la Dirección de la Escuela Militar y no ponen en riesgo la confiabilidad y ética del proceso.

La viabilidad se sustenta en que es un estudio de alta importancia para la Escuela Militar, pues puede conllevar a un análisis posterior más exhaustivo de la calidad y eficiencia de la malla curricular de la licenciatura en ciencias militares, en el contexto de la proyección de la carrera militar, desarrollada por currículo por competencias a nivel Ejército.

Reunidos y presentados los antecedentes, se plantea el siguiente cuestionamiento a resolver en este estudio: ¿Cuál es el aporte del proceso de formación de la Escuela Militar a las competencias generales declaradas en el perfil de egreso del Oficial de Ejército y Licenciado en Ciencias Militares?.

- **Pregunta de investigación:**

La pregunta de investigación que se responde en esta investigación, es la siguiente:

¿Cuál es el aporte del proceso de formación de la Escuela Militar a las competencias generales declaradas en el perfil de egreso del Oficial de Ejército y Licenciado en Ciencias Militares?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el aporte del proceso formativo de la Escuela Militar a las competencias generales, declaradas en el plan de estudios, y que contribuyen en el desarrollo del perfil de egreso del Oficial de Ejército y licenciado en Ciencias Militares, en opinión de diversos actores del dicho proceso.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el aporte del proceso de formación de la Escuela Militar, de cuatro años, a las competencias generales establecidas, que contribuyen en el desarrollo del perfil de egreso, en opinión de una muestra de los subalféreces del Curso Militar.
- Identificar el aporte de la formación de la Escuela Militar a las competencias generales, que contribuyen en el desarrollo del perfil de egreso, en opinión de una muestra de los egresados expuestos al proceso formativo vigente a partir del año 2001, de la Licenciatura de Ciencias Militares.
- Establecer, en base de lo declarado por los Jefes de Departamentos de Asignatura, el aporte de la formación de la Escuela Militar a las competencias generales, que contribuyen en el desarrollo del perfil de egreso del Oficial de Ejército.
- Establecer, en base de lo declarado por una muestra de Comandantes de Regimiento, el aporte de la formación de la Escuela Militar a las competencias generales, que contribuyen en el desarrollo del perfil de egreso del Oficial de Ejército.
- Determinar las competencias generales, que contribuyen en el desarrollo del perfil de egreso, que en menor y/o mayor medida son satisfechas a través de los sistemas de formación docente, profesional militar, físico, de desarrollo del liderazgo y valórico

conductual, que es su conjunto conforman el proceso formativo de la Escuela Militar, en opinión de una muestra de actores de dicho proceso.

## Capítulo II: Constructo Teórico

### 2.1. Marco Conceptual

La conceptualización de los términos que se utilizan en un estudio, colabora en la comprensión de los temas que se van a trabajar, y permite un análisis más ajustado a la realidad estudiada.

En el desarrollo de la presente investigación, se utilizan variados conceptos, que constituyen el eje vertebrador del trabajo realizado. Esto porque pertenecen a dos grandes áreas: La Cultura Militar y La Educación, y es través de dichos conceptos que ambas áreas confluyen y se unen.

A continuación se presenta la conceptualización, de algunos de los términos, en torno a los cuales, se desarrollo la investigación.

- **Competencias, un concepto difícil de definir**

Existen múltiples definiciones de “competencias”. Para realizar una conceptualización más concreta, y relacionada con el tema de la investigación que aquí se presenta, se entregarán algunas de las definiciones comunes, para luego acercarse, a la concepción que el Ejército tiene de ésta palabra.

Según Rodríguez y Feliú (1996;76), “competencias se define como conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, y que le permiten la realización exitosa de una actividad”. Desde esta perspectiva, se entiende que las competencias, son una característica que poseen las personas, que les permite desarrollar tareas.

También se menciona el éxito, como un logro obtenido gracias a las competencias, lo que también podemos observar en la definición de Wooddruffe (1993;31), quien plantea “Una competencia es una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a la persona rendir eficientemente”.

Por otra parte, Ansorena Cao, asocia las competencias a habilidades o atributos de la persona, demostrada en el comportamiento cuando este se orienta a una tarea específica, lo que le otorga fiabilidad y lógica (Ansorena, 1996). Nuevamente abordando el tema de la realización de tareas, y la demostración por medio de la conducta.

Desde otra perspectiva, el Comando de Institutos y Doctrina, División Educación (2006;9), competencia es definida como

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

La anterior definición, elaborada por el Departamento de enseñanza de la División Educación (DIVEDUC), incorpora la idea de que las competencias pueden ser producto de un proceso de formación, lo que las cataloga de atributos aprendidos o adquiridos, y no innatos de las personas.

También se incluye la asociación de las conductas, al conocimiento y supeditación de normas y una doctrina, en este caso la del Ejército. Por último se menciona la necesidad de que sean atributos identificables y medibles, que se demuestren en cualquier lugar.

Según el mismo documento, las competencias poseen las siguientes características:

- Tienen en cuenta el contexto en el que se desarrollan.
- Implican la posesión de calificaciones físicas, intelectuales y conductuales.
- Conforman un conjunto articulado de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, su correspondiente comprensión y aplicación.
- Son susceptibles de observación en ambientes reales o en situaciones de entrenamiento o de apremio.

- Son demostrables en tanto se hacen evidentes cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución de una actividad específica, en un área de desempeño profesional determinada.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.
- Son transferibles a diferentes contextos.

Estas características, nos pueden dar una concepción más completa del concepto de competencias, según el Ejército de Chile, lo que complementa las visiones entregadas anteriormente, y focalizan la atención del estudio.

- **Perfil de egreso:**

Otro concepto importante de definir es el de Perfil de egreso, ya que es en base a éste, que analizaremos el desarrollo de las competencias, durante la investigación.

El perfil de egreso, se puede conceptualizar como un conjunto de competencias, que una persona que participa de un proceso formativo, debe tener al finalizar el plan de estudios de la carrera que cursa.

Según el Comando de Institutos y Doctrina, División Educación (2006;15) el perfil de egreso “corresponde al conjunto de rasgos, características o competencias que debe poseer un educando al término de un periodo lectivo, en un sistema educativo de capacitación, formativo o de especialización. Involucra un conjunto de competencias requeridas para realizar una función profesional definida”.

También se señala que el perfil de egreso es un soporte que colabora en la selección de contenidos, de un programa de formación profesional. Además constituye un punto de convergencia, entre los intereses del ejército, del instituto dependiente (Escuela Militar), y del alumno, lo que lo lleva a responder a los principios y políticas doctrinarias institucionales.



En el mismo documento, se plantea un apartado de “Competencias de egreso por áreas de desempeño”, en el que se indica que la “competencia de egreso de un curso, corresponde a un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, necesarios para el desempeño de un trabajo o tarea, y que son inherentes a determinado desempeño profesional, que pueden evidenciarse y son transferibles a cualquier otro escenario”. Lo anterior, conjuga las ideas de competencias y perfil de egreso, dando una visión conjunta de ambos conceptos.

## 2.2 Marco Referencial

Este marco de referencias apoya el contexto donde se sitúa el estudio, para su elaboración se ha consultado un amplio número de literatura, básicamente relacionada con la formación en el ámbito militar y a las competencias, que son los dos constructos claves de esta investigación.

En relación a la formación en el ámbito militar, se consultó la Constitución Política de la República de Chile, año 2005 y el Plan de Estudios de la Escuela Militar, año 2010, entre otros, con el propósito de contextualizar desde el marco legal el estudio, consignando un conjunto de normas legales, reglamentos, órdenes de comando y en general, documentos de nivel, tal como se señala:

- Constitución Política de la República de Chile, (2005). Artículo 102

“La incorporación a las plantas y dotaciones de las Fuerzas Armadas y de Carabineros sólo podrá hacerse a través de sus propias Escuelas”

- Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas República de Chile del año 2003 (Documento confidencial),

La misión educacional de las Fuerzas Armadas es impartir docencia y realizar las actividades de investigación y extensiones conducentes al logro de la formación profesional, moral, intelectual y física de sus miembros para el cumplimiento de las funciones que les encomienda el artículo 90 de la Constitución Política de la República.

La educación en las Fuerzas Armadas abarcará todos los niveles del mando responsables del desarrollo integral de la instrucción militar y formará al personal mediante el conocimiento metódico de los principios y doctrinas propias de la guerra y de otras áreas del saber humano que coadyuvan a la profesión militar.

- Orden de Comando del 08 de Noviembre de 2000.

*Se aprueba el Sistema Educativo de Nivel Superior para la Escuela Militar, para ser implementado a partir del año 2001.*

- Sistema Educativo Institucional Gestión Docente, (2000), Ejército de Chile.

Este texto entrega las directrices para la transformación de la educación en el Ejército, que se realiza a partir del año 2001 y que tiene como base, la formación entregada en la Escuela Militar, como primer peldaño de la pirámide de la carrera militar para el cuerpo de oficiales.

- Plan “Alcázar” (1998): Proceso de modernización del Ejército.

La base fundamental de todo el proceso de modernización son dos aspectos fundamentales, una nueva estructura de las fuerzas y la definición de un nuevo sistema de educación, que permitirá desarrollar en la institución las condiciones necesarias para preparar Oficiales y Cuadro Permanente con mentalidad de futuro, capaces de operar sofisticados sistemas de armas y unidades altamente entrenadas, así como de enfrentar un mundo tecnificado y complejo, a través de una sólida formación valórica, militar, humanista, científica, física y tecnológica.

En relación al tema competencias se consultó literatura referente a las competencias en general, así como su inclusión en el Ejército y aplicación en distintas unidades.

- Cartilla Diseño Curricular por Competencias, (2006), Ejército de Chile, Comando de Institutos y Doctrina, División Educación.

Los estudios realizados por la DIVEDUC, señalan que la incorporación de competencias pueden ser producto de un proceso de formación, lo que las cataloga de atributos aprendidos o adquiridos, y no innatos de las personas.

Yáñez, L.M. y Leyton, P. (2009;17), exponen Desarrollo de las competencias genéricas, un desafío para los procesos formativos institucionales, Revista de Educación, Ejército de Chile, Comando de Educación y Doctrina.

Destaca un compromiso con la formación integral e inicial de los oficiales y Cuadro Permanente, así como la necesidad de incorporar las competencias genéricas requeridas por el perfil de egreso en el diseño curricular de los cursos.

## **2.3. Marco Teórico**

En este apartado se presentan los elementos teóricos que dan apoyo al estudio, permitiendo sustentar las bases del mismo.

### **2.3.1 El Ejército y su misión**

Para entender y dimensionar la misión del Ejército, necesariamente se deberá recurrir, primero, a nuestra carta fundamental. En efecto, el capítulo 5, Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad Pública, en su artículo 90 dispone que

Las fuerzas dependientes del Ministerio encargado de la Defensa Nacional están constituidas única y exclusivamente por las Fuerzas Armadas y por las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública. Las Fuerzas Armadas están integradas sólo por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, existen para la defensa de la patria y son fundamentales para la seguridad nacional.

Las Fuerzas Armadas y Carabineros son esencialmente obedientes y no deliberantes. Las fuerzas dependientes del Ministerio encargado de la Defensa nacional son, además, profesionales, jerarquizadas y disciplinadas.

En su artículo 91, consigna la forma de ingreso a las Fuerzas Armadas y Carabineros, lo que es aplicable al Ejército de la siguiente forma: “La incorporación a las plantas y dotaciones de las Fuerzas Armadas y de Carabineros sólo podrá hacerse a través de sus propias Escuelas, con excepción de los escalafones profesionales y de empleados civiles que determine la Ley”.

Como se puede apreciar, la Constitución Política de la República define dos aspectos que son fundamentales. El primero de ellos es que reconoce al Ejército como una institución permanente del Estado y parte de las Fuerzas Armadas, le reconoce la característica de profesionales y consigna, además, que el ingreso a su planta, oficiales y cuadro permanente, se hará por medio de las escuelas matrices que la institución tiene para la formación de los oficiales y suboficiales.

Ahora bien, entrando en un plano más específico, conveniente es señalar que la misión de las Fuerzas Armadas es, en síntesis, la que se consigna en el Libro de la Defensa Nacional,

Coadyuvar al resguardo de la soberanía y el mantenimiento de la integridad territorial, así como proteger a la población, las instituciones y los recursos vitales del país frente a cualquier amenaza o presión externa. Además, cooperan con fuerzas militares de otros países en iniciativas bilaterales o multilaterales, siempre con el interés nacional.

A partir de lo planteado, el Ejército ha definido su misión con el propósito de materializar los objetivos que la defensa nacional le impone, definiéndola de la siguiente forma:

La razón de ser del Ejército es contribuir, de manera fundamental, a preservar la paz. Su misión primordial es garantizar la soberanía nacional, mantener la integridad territorial y proteger a la población, instituciones y recursos vitales del país, frente a cualquier amenaza o agresión externa, así como constituir una importante herramienta de la política exterior de Chile.

Para materializar esta misión, se han definido tareas que abarcan los distintos escenarios en donde el Ejército deberá cumplirla, a saber, en tiempo de paz, en situación de crisis y en situación de guerra. Ello obliga a que se desarrolle una organización flexible, con capacidad de desdoblarse y cumplir con los objetivos que el Estado le asigne, dentro de características situacionales muy diferentes que obligan a la instrucción y entrenamiento de la fuerza terrestre en forma constante.

En lo referido a la organización de la institución, ella ha sido agrupada en funciones matrices. Son cuatro en lo general y una de ellas tiene una directa relación con los aspectos de educación, instrucción y capacitación del capital humano. Las funciones matrices son las de planificar, accionar, apoyar y

preparar. Es esta última la encargada de mantener actualizada la doctrina operacional, de instrucción y de entrenamiento de la fuerza terrestre, programar los procesos educativos, desarrollar la enseñanza y la capacitación profesional, definir y comprobar los estándares de preparación, diseñar las organizaciones para el combate y establecer los requisitos para el equipamiento.

Como se podrá entender, esta función es relevante en tiempo de paz, toda vez que a través de ella se logra la capacidad operativa que requiere la fuerza militar para entrar en combate. Esta función matriz posee la característica de ser transversal, por estar presente en todos los niveles de la organización, ya que abarca a los comandantes, combatientes y unidades que conforman la fuerza terrestre.

La función matriz “preparar” es conceptual. Es por ello que se ha estructurado el Comando de Educación y Doctrina que es el responsable de ejecutar las tareas que la función impone, encargándose de desarrollar, evaluar y mantener actualizada la doctrina operacional, de instrucción y entrenamiento, de llevar adelante la investigación y experimentación para el combate. Define, además, los estándares de preparación. Del mismo modo, responde de la programación de los procesos educativos, de desarrollar los procedimientos de enseñanza y capacitación profesional del personal y viene a constituir la instancia final de comprobación y retroalimentación de los estándares por alcanzar de comandantes, combatientes y unidades.

### 2.3.2 La educación en el Ejército

La educación en el Ejército ha sido, en los últimos doce años, uno de los pilares del proceso de modernización que ha emprendido la institución. En efecto, es el llamado Plan “Alcázar” (1998), específicamente sus conclusiones y las órdenes que de él se desprenden, las que determinan en síntesis que

La base fundamental de todo el proceso de modernización son dos aspectos fundamentales, una nueva estructura de las fuerzas y la definición de un nuevo sistema de educación, que permitirá

desarrollar en la institución las condiciones necesarias para preparar Oficiales y Cuadro Permanente con mentalidad de futuro, capaces de operar sofisticados sistemas de armas y unidades altamente entrenadas, así como de enfrentar un mundo tecnificado y complejo, a través de una sólida formación valórica, militar, humanista, científica, física y tecnológica.

Es así como el sistema de educación militar emana de un conjunto de normas legales, reglamentos, órdenes de comando y, en general, documentos de nivel nacional, ministerial e institucional. Se estima de especial importancia reseñar que el concepto del sistema descansa en el concepto de la educación permanente, ya que la forma piramidal hace que el Oficial asuma responsabilidades inherentes a los cargos que sirve en el transcurso de lo que dura la profesión. Son estos desafíos los que requieren de educación profesional sucesiva en el tiempo.

Es por esto último, que la formación del oficial debe ser progresiva, basada en una preparación general entregada por la Escuela Militar y su perfeccionamiento posterior se lo deben ir entregando las instancias del ejercicio de la profesión y su experiencia en unidades de tropa, los cursos de especialidades secundarias (paracaidista, montaña, comando, buzo táctico, piloto militar, maestro de equitación) los cursos de requisitos para ascensos, cursos de especialización en otros países, ejercicio de la profesión en operaciones multinacionales, Academias de Guerra y Militar Politécnica, universidades e institutos profesionales.

El sistema debe permitir que el oficial, además de contar con la preparación profesional para ir cumpliendo eficientemente con los requisitos de mando en los distintos grados, así como perfeccionarse profesionalmente a través de alguna especialidad secundaria pueda, a partir de una etapa a determinarse, ir paulatinamente logrando un mayor currículo académico. Lo anterior, a través del reconocimiento, como créditos de determinados cursos y materias impartidas en la Escuela Militar, en los cursos de requisitos o en otras instancias institucionales, que le permitan lograr ciertos títulos en un menor tiempo, por la vía de cursos



vespertinos en universidades e institutos profesionales. También, en algunos casos, a través del acceso con dedicación exclusiva a cursos de corta duración en establecimientos educacionales civiles o a través de determinados cursos que, para estos efectos, programen la Academia de Guerra y la Academia Militar Politécnica.

De igual forma, se deben diseñar las instancias de perfeccionamiento, a través de cursos de postgrado, para los Oficiales con especialidad primaria (Estado Mayor, Ingeniero Politécnico), ya sea a través de programas dictados en las Academias de Guerra y Militar Politécnica y/o en instancias civiles. Lo anterior, con el objeto de preparar Oficiales para los más altos niveles de asesoría en el ámbito institucional y extrainstitucional, en materias afines a la Seguridad y Defensa Nacional.

El sistema debe estructurarse para que aquellas instancias que no constituyan cursos formativos, de requisitos o de especialización en materias técnicas netamente militares, sean de carácter voluntario; es decir, se debe crear las condiciones, establecer los requisitos, diseñar el financiamiento y disponer el procedimiento, a objeto de poder optar a una cantidad determinada de alternativas.

La materialización en el tiempo del proyecto que se diseñe, debe permitir la consecución de los siguientes objetivos generales:

- a. Atraer al mejor elemento humano posible a la institución.
- b. Mejorar cualitativamente la formación de los Oficiales estableciendo, a su vez, mayores exigencias de ingreso y de aprobación en las distintas instancias docentes.
- c. Satisfacer las necesidades institucionales de Oficiales para un Ejército moderno, basado en sus valores, principios y tradiciones, pero de acuerdo con las exigencias tecnológicas y sociales del futuro, inserto en la sociedad y compatible con el desarrollo del país.

- d. Contar con Oficiales preparados para enfrentar eficientemente las exigencias que se derivan de un proceso permanente de modernización.
- e. Contar con Oficiales que, por su formación general o especializada, estén en condiciones de acceder sin mayores dificultades al entendimiento y operación de cualquier sistema tecnológico que se vaya incorporando al Ejército.
- f. Prestigiar aún más la carrera militar, en razón al grado de preparación de sus Oficiales, avalado por un eficiente desempeño profesional, tanto en ámbito institucional, como eventualmente en el civil.
- g. Mejorar la eficiencia profesional de la institución, a través de una mayor especialización de los Oficiales.
- h. Facilitar a los Oficiales el egreso anticipado de la institución, después de una cantidad de años de servicio, buscando que ello constituya un proceso natural.
- i. Crear las condiciones para que el ingreso a las Academias, especialmente a la de Guerra, sea una instancia netamente voluntaria, para aquellos Oficiales que por interés profesional, vocación y capacidad tengan la aspiración de alcanzar los más altos grados en la carrera, evitando así que las postulaciones se hagan en función de una estabilidad funcionaria.
- j. Del mismo modo, crear las condiciones para que aquellos Oficiales que no deseen obtener una especialidad primaria, cuenten con la especialización necesaria, ya sea para continuar sirviendo en la institución en áreas específicas o para optar a un retiro anticipado.
- k. Contar con Oficiales especialistas que estén en condiciones de brindar asesoría en materias relacionadas con Seguridad y Defensa Nacional, en cualquier ámbito del quehacer nacional.
- l. Mantener un contacto e intercambio permanente con el ámbito académico civil, en función de las necesidades institucionales.

Finalmente, preciso es señalar que los comandantes, indistintamente del nivel de mando, requerirán ser expertos en la conducción de sus unidades, lo que se logra con instrucción y entrenamiento, esperándose de ellos una dimensión cognitiva a través del estudio de la ciencia militar, lo que no excluye una formación humanista y científica que le permita interactuar e interoperar liderando sus unidades en operaciones en territorio nacional o formando parte de una fuerza multinacional.

### 2.3.3 El proceso formativo de la Escuela Militar

La fundación de la Escuela Militar ocurre el 16 de marzo de 1817, fecha en la que el Capitán General don Bernardo O'Higgins Riquelme firmó el decreto que le dio vida. A partir de 1958, la Escuela ocupa sus actuales instalaciones en la comuna de Las Condes.

En relación con desarrollo de su proyecto educativo, las raíces de la actual concepción formativa se encuentran en el primer reglamento de la Escuela Militar, de fecha 02 de junio de 1862. Dicho reglamento dividía al plantel en tres secciones principales para los efectos de la instrucción. Tales eran la Escuela Preparatoria, abocada a la formación inicial de los cadetes; el Curso General, cuyo objetivo era la preparación de los Oficiales profesionales de armas; y el Curso Especial, destinado a la formación de Ingenieros Militares y Oficiales de Artillería.

No es hasta el 30 de noviembre de 1904, cuando se aprueba el nuevo Plan de Estudios del instituto, el cual recoge en plenitud influencia de la escuela prusiana. Además, establece la equivalencia de los estudios cursados en ella con los que imparten los establecimientos civiles en el nivel de Humanidades, actual Enseñanza Media. Junto con ello, se aumenta en un año el tiempo dedicado al estudio de materias profesionales.

Esta estructura curricular que permitía conciliar la educación media con la formación profesional primaria, se proyectó en el tiempo con las adecuaciones necesarias producto de los diversos requerimientos formativos que entregaba la institución, de manera de mantener plena actualización de las enseñanzas que

entregaba. Específicamente, en el año 1988 se ve la necesidad de adaptar la formación de enseñanza media a los temas profesionales a objeto de lograr cumplir con los requerimientos específicos que realmente necesitaba la institución. Para lo anterior, el Ministerio de Educación, mediante el Decreto 187, reconoce la particularidad del currículo y oficializa el Proyecto Educativo de la Escuela Militar aceptando su Plan de Estudios para convalidar las exigencias del MINEDUC, en cuanto a la Enseñanza Media Científico-Humanista y, además, la formación profesional específica del Oficial de Ejército en cuanto a sus conocimientos, principios, virtudes y valores.

La creciente demanda de nuevas competencias para un hacer profesional eficiente debido al avance, fundamentalmente, de la ciencia y tecnología, lleva a extender la formación de 4 a 5 años en 1994, de manera de cumplir satisfactoriamente, tanto la formación de enseñanza media, como la formación militar. La permanente preocupación por la calidad de su función profesional en un contexto de constantes innovaciones, conduce a la institución a generar e iniciar, el año 1998, un proceso modernizador como ya se ha mencionado.

Es esta realidad la que crea en la Escuela Militar la necesidad de vincular el mejoramiento de la calidad profesional a un proyecto educacional actualizado, dándose inicio, en el año 2000, al análisis exhaustivo de la educación que entregaba y de los requerimientos que tanto el ejercicio de la profesión demanda en el escenario militar actual, como de aquellos que le solicita la sociedad en que el Ejército se encuentra inserto. Bajo este concepto, se reorientó radicalmente su Proyecto Educativo, dejando de lado la educación media y desarrollando cuatro años de formación profesional, dirigida hacia la internalización de las disciplinas matrices del hacer militar, adecuadamente combinadas con la práctica que permitieran a los egresados, conjuntamente con la obtención de su título profesional de Oficial de Ejército, en el grado militar de Alférez y la obtención de la Licenciatura en Ciencias Militares, quedar en condiciones de comenzar su especialización como alumnos del curso básico, en las escuelas de las armas y servicios, al término del cual serán destinados a prestar servicios en las distintas unidades que la fuerza terrestre mantiene desplegadas en el territorio nacional.

Para lograr lo anterior, se ha definido a la Escuela Militar como instituto de formación inicial de la carrera militar, con la misión fundamental de

formar Oficiales del mejor nivel, que se incorporen al Ejército y la sociedad chilena, es decir, líderes virtuosos, patriotas de carácter, de clara inteligencia, abnegación y voluntad, que puedan asumir con espíritu de servicio, honor, disciplina, obediencia, coraje, lealtad, eficiencia profesional, respeto por la dignidad de las personas, cuidado por los recursos asignados y responsabilidad, los desafíos contemporáneos.

En síntesis, el proyecto educativo sustenta una concepción de educación permanente, enmarcada dentro de una corriente constructivista, con un currículum centrado en el alumno, donde el cadete se hace cargo de su propio aprendizaje, con el apoyo, orientaciones y directrices que entrega la institución, reflexionando en forma crítica sobre sus conocimientos y experiencias, de forma de construir un aprendizaje cimentado en la verdadera convicción y análisis de los hechos, situaciones y conocimientos a lo que se ven enfrentados, con un gran énfasis en la adquisición de un liderazgo de carácter, alimentado por experiencias vividas en su propia etapa de formación, de manera de propiciar un aprendizaje activo, responsable y significativo, con el propósito de que el alumno aprenda a conocer, a ser, a hacer y a vivir con los demás.

En este sentido, el Plan de Estudios de la carrera militar, en su primera fase de nivel universitario, considera cuatro años de formación profesional en régimen de internado, al término de los cuales entrega el título profesional de Oficial de Ejército y el grado académico de Licenciado en Ciencias Militares, otorgado por la Academia de Guerra del Ejército, para lo cual se ha estructurado un Plan de Estudios que considera experiencias de aprendizaje en torno a grandes ejes de desarrollo de competencias genéricas u objetivos transversales, que son las propias de cualquier carrera de pregrado, a saber, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de la información, comunicación, uso de la tecnología, motivación e interés por el autoaprendizaje, capacidad de pensamiento sistémico, resolución de

problemas y toma de decisiones. Estas competencias genéricas son desarrolladas a través de las asignaturas de la malla curricular de la Licenciatura en Ciencias Militares y de los distintos sistemas de formación.

También la malla curricular, ver Anexo 2 (Pág. 86) debe desarrollar ciertas competencias propias del ejercicio de la profesión militar, las cuales se enmarcan dentro de las áreas de desempeño profesional y de las tareas que deberán cumplir a su egreso de la Escuela Militar, es decir, el ejercicio del mando, educar e instruir, la administración militar y el liderazgo y trabajo en equipo.

Para el logro de todo lo señalado anteriormente, la Escuela Militar ha determinado que su programa académico se distribuya a través de cinco sistemas de formación para cautelar la entrega de una educación integral. Es así como los sistemas son docente, profesional militar, físico, conductual-valórico y desarrollo del liderazgo.

El Sistema de Formación Docente considera el desarrollo de asignaturas militares y académicas generales, las que permitirán la adquisición y acreditación de las competencias genéricas y profesionales necesarias para la ejecución de la función militar. Para alcanzar un alto nivel académico, la Escuela Militar, preocupada constantemente por mejorar la calidad de la educación que entrega, ha suscrito convenios académicos con prestigiosas universidades del país, como son la Universidad de Chile, la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad Diego Portales, quienes son las encargadas de entregar algunas de las asignaturas de este sistema. Es la Universidad Diego Portales la que entrega, al concluir el sexto semestre, un bachillerato en humanidades.

Los otros sistemas de formación que componen el proyecto educativo de la Escuela Militar, que no son motivo de estudio de esta investigación, se encuentran en el Anexo 3 (Pág. 87).

- El Sistema de Formación Profesional Militar
- El Sistema de Formación Física
- El Sistema de Formación Conductual-Valórico
- El Sistema de Desarrollo del Liderazgo

También es importante señalar, que los alumnos en IV Año de Escuela tienen acceso a cursos electivos de complementación y profundización, los cuales pueden pertenecer a los sistemas docentes, profesional militar o físico.

El proceso también contempla algunas experiencias en el extranjero. Es así como los cadetes del cuarto año realizan un curso profesional en el Fuerte Benning, Georgia, EE.UU. Del mismo modo, y en forma recíproca, se mantiene un programa de intercambio académico con la Academia Militar de West-Point del Ejército de EE.UU, y la Escuela Militar de Saint-Cyr, Francia, en donde, en forma ininterrumpida desde el 2004, cadetes chilenos han cursado un semestre académico, han participado en un programa de inmersión lingüístico-cultural y ejecutado distintos cursos de combate en ambas academias. Evidentemente, y por igual periodo de tiempo, cadetes estadounidenses y franceses han ejecutado iguales actividades académicas y de combate.

#### 2.3.4 Los desafíos del oficial de Ejército

Para que el Ejército pueda cumplir con su misión fundamental, debe tener como atributos los siguientes:

- Concurrir a hacer posible una efectiva capacidad de disuasión nacional.
- De ser necesario, combatir y ganar la batalla terrestre.
- De ser requerido, proyectar fuerzas al exterior.

Es por ello que orienta toda su planificación, preparación y recursos para contar con una fuerza terrestre eficiente, suficiente y sustentable; apta para

cumplir eficazmente sus misiones en el ámbito de la disuasión, de la cooperación internacional y del conflicto, contribuyendo, a su vez, al progreso y desarrollo nacionales en armonía con la sociedad chilena.

Lo anterior obliga a sus miembros a desarrollar diferentes competencias. En tiempos de paz, organizar y preparar la fuerza terrestre; disuadir a los potenciales adversarios; participar en acciones de ayuda humanitaria, de cooperación internacional y de medidas de confianza mutua; intervenir en operaciones internacionales que disponga el gobierno y apoyar a las autoridades civiles y a la sociedad en el ámbito de la cooperación al desarrollo y de la contribución a la unidad nacional y cohesión social; todo ello dentro del ordenamiento jurídico y sin desnaturalizar la función militar.

En tiempos de dificultades, el Ejército debe constituir un elemento fundamental del poder nacional en la maniobra de crisis; contribuir militarmente a la resolución de esta en el ámbito nacional e internacional y aumentar el grado de alistamiento y disponibilidad conforme a las previsiones establecidas.

En tiempos de guerra, debe estar capacitado para proteger la integridad territorial, rechazando cualquier agresión a la soberanía nacional; sostener el esfuerzo de las operaciones y, muy fundamentalmente, derrotar a las fuerzas adversarias.

Al repasar las misiones y tareas del Ejército, resulta evidente que estas son complejas, variadas, amplias, difíciles, vitales e imposibles de improvisar, por lo que deben ser conducidas y lideradas por personal idóneo.

Lo primero que se debe tener presente es que todo comandante se prepara y entrena, fundamentalmente, para conducir a sus subordinados en el combate, es decir, mandar hombres en un escenario hostil con un fin táctico –donde la alternativa de la muerte es dramáticamente cierta–, lo que implica unas exigencias en su formación y preparación muy exclusivas, que se dan únicamente en las fuerzas armadas. De este hecho se deduce que es en la función militar donde el liderazgo se hace más evidente, por las responsabilidades que el ejercicio del mando implica.



Del mismo modo, la evolución de las relaciones internacionales y de la situación mundial ha ido demandando la participación de fuerzas militares en operaciones de paz y de ayuda humanitaria, lo que ha llevado a que los ejércitos hayan ampliado sus ámbitos de acción más allá de los tradicionales del combate clásico convencional.

Adicionalmente, y en el caso de Chile no es diferente, los ejércitos participan también en apoyo a la población civil en situaciones de emergencia y/o catástrofes, poniendo a disposición de las autoridades su organización, personal, material e infraestructura; amén de su capacidad de planificación y ejecución de tareas complejas. A modo de ejemplo, se puede mencionar la misión que hasta la fecha continúa cumpliendo el Ejército y su personal en las actividades de reconstrucción nacional después del terremoto y posterior maremoto acaecido el 27 de febrero recién pasado.

Estas precisiones dejan de manifiesto que el liderazgo militar obliga a desenvolverse en escenarios absolutamente distintos y cada uno con particulares complejidades, y que un comandante, un líder, debe ser un soldado multifacético. Existen, en la actualidad, cometidos militares –incluido el campo de batalla– en los cuales se debe actuar con parámetros y en escenarios que hace dos décadas eran desconocidos.

Los líderes tienen que formarse para accionar o reaccionar en situaciones muy variadas – y hasta opuestas entre sí - , entre las que se podrían mencionar, a modo de ejemplo, las siguientes: enfrentar decididamente a un adversario en combate en el campo de batalla; dialogar con la población civil en un país extranjero y atender sus necesidades de vida; contribuir a la mantención de la paz sin hacer uso de la fuerza o a la imposición de ella con el mínimo de bajas propias y de la población civil no beligerante; evacuar a habitantes de un área en casos de emergencias; socorrer a personas aisladas en catástrofes; distribuir alimentos y material de subsistencia, etc.

Sin embargo, el escenario en el que las capacidades del liderazgo militar se enfrentan a las más altas exigencias es el campo de batalla. Este es la “hora de la

verdad” para todo comandante. En épocas pasadas, el campo de batalla era simple, lineal y, además, profundamente jerarquizado; los ejércitos se organizaban en una masa de soldados que luchaban de frente, en un solo y decisivo combate. La vieja noción del “genio” militar innato fue el paradigma que dominó desde Gengis Khan, pasando por Alejandro Magno, Napoleón y muchos otros, hasta llegar a los generales Rommel y Mac Arthur, en el siglo recién pasado.

Hoy, el escenario ha cambiado. El campo de batalla se ha tornado más incierto. Ya no está claro cuál es el frente, el flanco o la espalda; la amenaza puede estar en cualquiera de estos espacios ¡o en todos! Ello se ha complejizado aún más con la actual tendencia a la urbanización del campo de batalla y con la consiguiente confusión del adversario con la población civil.

Las tradicionales variables de terreno, tiempo atmosférico y amenazas, se han vuelto más complejas. Pese a todos los avances de la técnica, el tiempo atmosférico es aún un elemento particularmente trascendente. Aunque parezca paradójico, existen equipos electrónicos y sistemas de armas sofisticados, de alta tecnología, pero a la vez vulnerables al efecto de los fenómenos meteorológicos. Un rayo –como recientemente ocurrió en Haití– inutilizó todos los computadores, teléfonos y sistemas de radio fijos, dejando momentáneamente a una unidad incomunicada.

La amenaza continúa estando, básicamente, constituida por la fuerza militar adversaria. La diferencia está en que hoy, tanto la propia fuerza, como la adversaria, aprovechan todas las dimensiones (terrestre, aérea, marítima, espacial y electromagnética) que puedan favorecer su potencia de combate. Y a todas ellas debe atender (y entender) el comandante.

Es así que la amenaza simultánea, en sus diferentes dimensiones, se presenta como un desafío para el comandante-líder que debe conducir a su unidad a enfrentar al enemigo y lograr la victoria. El sinnúmero de factores tecnológicos presentes, obliga hoy a los comandantes en el campo de batalla a analizarlos y resolver sobre ellos en corto tiempo, ya que estos gravitan cada vez con mayor énfasis sobre la conducción de la fuerza.

A ello se suman los organismos internacionales y los medios de comunicación social, que vigilan permanentemente la regulación del uso de la fuerza y sus consecuencias en el plano humano, supervisando el trato a los prisioneros de guerra, heridos y enfermos, población civil, patrimonio histórico-cultural y medio ambiente.

En muchas ocasiones, al comandante se le pueden presentar situaciones que son verdaderas dicotomías. El soldado se puede ver desafiado, simultáneamente, a proteger o a alimentar a la población civil en la mañana y enfrentarse a parte de ella en la noche, recurriendo a su armamento. En ambos casos, el líder militar debe proceder de acuerdo con las reglas de enfrentamiento establecidas, diferentes unas de las otras, lo que deja muy poco margen para el error.

Un líder, actuando en este específico ámbito, debe atender y combinar los impulsos agresivos con los de contención y ponderación frente a cada situación, graduando los niveles de violencia, a fin de evitar daños colaterales innecesarios. En un solo día, como se indicó anteriormente, un comandante de tropas puede verse llevado a disponer el fuego sobre blancos humanos hostiles para neutralizar su acción y, terminada la emergencia, continuar distribuyendo alimentos, construyendo caminos, infraestructura vial y armonizando todo ello en el mismo lugar, donde su enérgica resolución pudo haber significado pérdida de vidas. La permanente y correcta articulación de los “umbrales de violencia” es determinante.

Lo mismo rige para el campo de batalla. Muchas veces, el comandante debe pasar de las acciones más violentas a la ocupación de un territorio con población civil, o con fuerzas militares desarmadas o rendidas, respecto de las cuales deberá actuar conforme al Derecho Internacional y magnánimamente después de la victoria. De ahí que la permanente gradación en el empleo de la violencia legítima y el atenerse a las normas de enfrentamiento establecidas internacionalmente, sean un verdadero “arte” militar de nuestros tiempos. El adecuado empleo y control de la fuerza es un elemento esencial de esta maestría profesional.

Se puede deducir, entonces, que en estos tiempos la profesión militar no es una actividad sencilla. Es por ello que se debe formar a los líderes de manera que tengan las competencias para actuar en el moderno campo de batalla y, al mismo tiempo, sean capaces de conciliar las dicotomías que su mando puede enfrentar en situaciones diversas, no necesariamente bélicas.

Dada la sofisticación de los sistemas de armas que se emplean en el actual campo de batalla, el sentido de equipo es notoriamente más trascendente que en el pasado. Hoy, el comandante es un jefe de equipo. El líder actual, más que ser “el” motor único de su unidad, es quien está llamado a encender “muchos motores”. De motor ha pasado a ser un engranaje articulador. Su equipo depende de él y, simultáneamente, él es una parte de ese equipo.

La especialización, tanto individual como colectiva, es fundamental. El comandante ya no lidera a sus hombres “desde arriba” o “desde atrás”. Ahora, debe liderar “desde dentro” (tanque, carro, equipo de combate), lo que le impone un nuevo y mayor desafío. Ya no es solo un líder al que hay que seguir. Hoy debe, además, ser un líder integrador, que produzca sinergia en el equipo y aumente el rendimiento individual de sus hombres, velando siempre, y por sobre todo, por la capacidad de combate de su unidad.

Es evidente que algunos de los rasgos que en el pasado tendían a identificar al líder han cambiado o mutado; también los de la tropa que comanda. Así, la mera fuerza física y la astucia dieron paso al conocimiento como distintivo del líder. Hoy, el líder militar es un soldado que debe poseer características y competencias que lo conviertan en un instrumento de guerra pensante y con capacidad de autonomía, además de la prudencia, fortaleza, buen criterio y discernimiento que deben marcar todos sus actos.

En la Escuela Militar se debe formar un soldado competente, confiado en su valer, adaptable a las situaciones que viva, resiliente e innovador. Un oficial que actúe con coraje, iniciativa, sentido de equipo y disciplina, la que continúa siendo la piedra angular que sustenta esta profesión. Ningún conocimiento teórico o destreza técnica puede surtir efecto si no se enmarca en parámetros disciplinarios.

La efectividad de un ejército es proporcional a su disciplina para hacer las cosas bien y en las oportunidades que corresponda. La experiencia indica que se obtienen dichas características creando hábitos de conducta en las personas, hábitos que a través de una frecuente práctica, sostenida en el tiempo, les servirán para enfrentar estos desafíos.

El líder no nace líder. Adherir a una premisa contraria sería derribar la labor educadora y formativa de todas las escuelas militares del mundo. Reconociendo que existen condiciones innatas para el liderazgo, las escuelas matrices tienen por misión, entre otras científicas y humanísticas, crear o perfeccionar los incipientes rasgos de liderazgo en sus alumnos, encantarlos, cautivarlos y conquistarlos para una vida marcada por el ejercicio del mando.

Los siguientes son imperativos de conducta formativa para crear, en cada comandante, una cultura de liderazgo en el sentido expuesto:

- Con creencia y vivencia de los valores y virtudes militares.
- Un experto en el combate de su arma o especialidad, y con espíritu guerrero.
- Valiente, físicamente fuerte, resistente y resiliente; capaz de sobreponerse a los traumas (materiales y morales) propios del combate, incluso a la derrota transitoria.
- Mentalmente preparado para las demandas emocionales a las que se verá sometido, tanto en la vida de cuartel como en el combate, es decir, con una gran fortaleza anímica.
- Con iniciativa y espíritu de superación.
- Con sentido de trabajo en equipo.
- Sensible, con empatía y emocionalmente controlado.
- Sencillo, carismático y de gran ejemplo personal.

No se puede perder de vista que el militar, al igual que un deportista o un músico profesionales, necesita estudiar y practicar constantemente. La esencia del profesionalismo militar radica en esto, porque las competencias son un bien perecible. En tal sentido, esta práctica debe estar rodeada de elementos lo más cercanos a la realidad que podría vivirse, es decir, estos procesos de educación, capacitación, instrucción y entrenamiento no pueden llevarse a cabo en escenarios relajados. Por el contrario, los ambientes disciplinados, austeros, no exentos de severidad, han probado, desde la antigüedad, ser los más propicios para endurecer y robustecer los cuerpos, las mentes y los espíritus.

Otra dimensión que está siempre presente en la función militar, es la responsabilidad frente a la sociedad. Esta es la exigencia final de un líder y comandante: dar satisfacción a lo que la sociedad espera de su ejército.

La profesión militar ha sido definida como una habilidad intelectual extraordinariamente compleja, una maestría en la administración racional de la violencia legítima del Estado. Su función principal es el combate armado exitoso o el efecto disuasivo de la fuerza militar, tendiente a otorgar al país seguridad, defensa y paz.

Su único “cliente” es la sociedad chilena a través de la estructura superior del Estado, por lo que para el buen cumplimiento de la responsabilidad con esta sociedad, el militar debe entrenarse, estudiar y demostrar excelencia en la ejecución de lo que esta espera que haga.

Los actuales cuatro años de estudios superiores en la Escuela Militar explican, por sí mismos, el cambio producido en la educación militar de los años recientes. Se han reformulado los planes de estudio, agregado nuevas materias y suscrito convenios con prestigiosas universidades, conducentes a una licenciatura en ciencias militares, que hoy en día es una muy atractiva oferta para la juventud.

La educación humanística es fundamental. Sus enseñanzas permiten al líder acceder a un conocimiento relacionado con el ser humano y la cultura, vital para comprender los escenarios políticos y sociales donde se inserta y para conocer a los hombres que conducirá.

La formación científica adquirió un papel relevante. Son muchos los aspectos técnicos a resolver en poco tiempo, de los que pueden depender la vida o la muerte de los soldados y la victoria o derrota de la unidad.

Por otro lado –pero no en conflicto con su raciocinio–, se incorporó materias que contribuyeran a formar comandantes sensibles al “espíritu de los tiempos” por el que transita la sociedad, adaptándose a este sin desnaturalizar su función. Y, complementariamente, se estimuló el desarrollo de las capacidades físicas suficientes para mandar su unidad y resistir el agobio de largos períodos de permanencia en terreno o bajo situaciones estresantes. El entrenamiento físico, como “talento” del cuerpo, no puede dejar de estar presente a través de toda la carrera.

Por último, es evidente que para que un comandante actúe de manera proactiva, en forma eficiente y con liderazgo, debe ser un profesional con sólida formación valórica. Ella es un requisito *sine qua non* para un oficial del Ejército chileno.

En suma, se considera que la formación general que la Escuela Militar entrega a sus alumnos debe corresponder a aquella que los capacite para actuar en niveles, escenarios y contingencias que pueden ser, como se ha descrito, absolutamente disímiles y antagónicos, donde el militar debe mostrar capacidad para diferenciar siempre de qué se trata el problema a resolver. Definirlo tempranamente evitará consecuencias indeseadas y daños colaterales.

La reforma a la educación ha sido un paso indispensable para alcanzar la armonía necesaria entre el militar formado en esta y otras aulas institucionales, con la realidad del moderno material, equipo y sistema de armas, así como con los nuevos y crecientes desafíos que enfrenta la función militar.

Quienes estudian en la Escuela Militar se encuentran en el umbral de experimentar el mando en la dimensión profesional, el liderazgo y la jerarquía que les concederá la condición de oficiales de Ejército. Ella les permitirá impartir permanentemente órdenes a sus subordinados y responder ante sus superiores y la sociedad.

Hoy, la institución cuenta con nuevo y sofisticado material, es un Ejército reducido en instalaciones y unidades, reestructurado orgánicamente, mental y culturalmente concentrado en su cometido esencial, valorado por la sociedad y con una planificación de modernización que ha podido desarrollarse sin mayores interrupciones exógenas.

En el actual proceso de cambios que experimenta la institución, se requiere líderes que puedan hacer posible la materialización satisfactoria de sus proyectos, líderes con capacidad para simplificar lo complejo y ofrecer soluciones que todos puedan comprender. Comandantes que vayan más allá de la superficie y supervisen constantemente los entornos en los que operan, sin autocomplacencia, con ponderado sentido crítico, con alto nivel de entusiasmo en su trabajo y con valor para tomar iniciativas y responder por ellas.

Otro aspecto a tomar en cuenta y no menos importante, es que se puede amar profundamente a Chile y no ser militar, pero no se puede ser militar sin amar profundamente a Chile, sin emocionarse con su geografía, con su historia, con su gente, sin sentirse parte importante de la nación y su destino. Esto, porque la vida que se ofrece a los cadetes, los niveles de entrega que se les demandarán y los sacrificios personales y familiares que deberán resolver, podrán ser sólo afrontados por la fuerza que da el amor a la patria y su defensa.



## **Capítulo III Marco Metodológico**

### **3.1 Tipo de estudio**

El alcance de la investigación es descriptivo, su diseño es no experimental seccional, de acuerdo a lo señalado por Hernández y otros (2006:102). De medida cuantitativa y cualitativa.

### **3.2 Población y Muestra**

#### **Descripción de la muestra**

Como se indica, la población u objeto de estudio se subdividió en tres grupos muestrales, el primer estamento fue seleccionado por el hecho de ser las generaciones egresadas con el plan de modernización “Alcázar” del año 2000, con inicio lectivo el año 2001. Así también, se incluyó a los alumnos de último año (2010), que actualmente son Subalféreces de la Escuela Militar, quienes aún viven la parte formativa del plan “Alcázar”.

El segundo grupo muestral son los encargados de direccionar e implementar dicho plan “Alcázar”, los jefes de departamentos de asignaturas, quienes deben velar por el cumplimiento de la malla curricular. Por tratarse de un grupo más acotado y de encontrarse físicamente en la misma Escuela Militar, se consideraron todos los Jefes de Departamentos de Asignaturas para ser encuestados.

De igual forma, el tercer estamento, los comandantes de regimiento, son quienes evalúan en la práctica el desarrollo de las competencias del primer grupo muestral. Se seleccionaron para la muestra cinco de los siete comandantes de regimiento la II División de Ejército. Esta decisión fue tomada, considerando la cercanía física de los regimientos a la ciudad de Santiago, para poder efectuar, por motivos de tiempo y costo, las encuestas.

La muestra de carácter no probabilística por conveniencia esta conformada de la siguiente manera, como se señala en la tabla 2.

Tabla 2

Población		Muestra	
Sujeto	Cantidad	Sujeto	Cantidad
Comandantes de Regimientos	22	Comandantes de Regimiento	5
Jefes de Departamentos de Asignatura	8	Jefes de Departamentos de Asignatura	8
Alumnos de cuarto año	119	Alumnos de cuarto año	117
Egresados 2004	749	Egresados 2004	110

### 3.3 Instrumentos

Considerando la necesidad de recabar información de diversas fuentes para su posterior triangulación, se elaboraron dos instrumentos, uno de carácter cualitativo, entrevista y otro cuantitativo, cuestionario, dichos instrumentos fueron contruidos y aplicados de la siguiente manera:

- Construcción de los instrumentos:
  - Encuesta

Tomando en consideración que este instrumento sirve para desarrollar un procedimiento estandarizado, en el que se recolecta información estructurada y presentando el mismo estímulo a todas las personas de la muestra, se elaboró un instrumento que presenta un listado de indicadores, extraídos de las nueve

competencias generales que contribuyen al desarrollo del perfil de egreso del Oficial de Ejército. Cada competencia, fue analizada y desglosada en indicadores, de acuerdo a la cantidad de ámbitos que abarca cada una.

Dichos indicadores debían clasificarse en una de cuatro categorías, que indicaban distintos grado en que la Escuela Militar, a través de su formación, habría logrado desarrollar dichas competencias generales, según reconocieran los encuestados.

Las categorías establecidas, fueron denominadas con un número del 0 al 4, en que 0, se refiere a la inexistencia del desarrollo la competencia dentro del proceso de formación de la Escuela Militar, y 4, se refiere al desarrollo óptimo de la competencia, durante el mismo proceso. Ver Anexo 4 (Pág. 87).

#### - Entrevista

Al ser la entrevista, un medio para registrar información, a través de una conversación estructurada, en base a una pauta elaborada por el investigador, para el desarrollo de dicha instancia, se utilizaron dos instrumentos, con diferentes características, considerando las diferencias entre los dos grupos de entrevistados. Es decir, se elaboró una pauta de entrevista para los jefes de departamentos de asignatura, y otra para los comandantes de regimiento.

El instrumento elaborado, para realizar la entrevista a los comandantes de regimiento, consta de una pregunta abierta, en base al listado de las nueve competencias generales. Sus respuestas son dirigidas a las competencias que ellos observan en los egresados, cuando ejercen funciones a su cargo. También posee una pregunta que invita a los entrevistados a indicar otras competencias que le parecen fundamentales para el perfil del Oficial de Ejército que es formado en la Escuela Militar, y que no se consideran actualmente.

Por otra parte, el instrumento elaborado para entrevistar a los jefes de departamento de asignatura, consta de dos preguntas, en base al listado de las nueve competencias generales, orientadas a conocer la opinión de los

entrevistados, acerca de la forma en que se trabajan dichas competencias, desde las asignaturas que tienen a su cargo. Es decir, la entrevista se dirige a conocer las actividades, acciones, metodologías, entre otras, que según su punto de vista potencian el desarrollo de las competencias mencionadas.

Por último, el instrumento también incluye una pregunta, en la que se pide a los Jefes de Departamento, su opinión en relación a alguna competencia que crean importante, de desarrollar, o que piensen que se está desarrollando en la formación entregada, y que no figura en el listado entregado. Ver Anexo 5 (Pág. 89)

La aplicación de dichos instrumentos se desarrolló de la siguiente forma:

- La encuesta se aplicó a los alumnos de 4º año de la Escuela militar, y una muestra, estadísticamente significativa, de los egresados entre los años 2004 y 2009, del mismo establecimiento de educación.  
El instrumento se hizo llegar, vía correo a las unidades de origen de cada uno de los participantes.
- Las entrevistas se realizaron, por una parte, a los comandantes de regimiento, quienes son los evaluadores directos de su personal, y por otra, a los ocho jefes de departamento de asignatura (100% de la población), del área de formación docente de la Escuela Militar.

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación de ambos instrumentos, se realizó el análisis de la siguiente forma:

- Encuestas:

Las encuestas realizadas a los alumnos de cuarto año, y los egresados entre los años 2004 a 2009, se tabularon, una a una, para obtener el porcentaje de respuesta que se logró, para cada categoría, en cada uno de los indicadores.

- Aplicación de los instrumentos:

- Entrevistas

En el caso de las entrevistas, se hizo una separación por estamentos entrevistados, considerando la relación que tiene cada uno de ellos, con el desarrollo de las competencias aludidas.

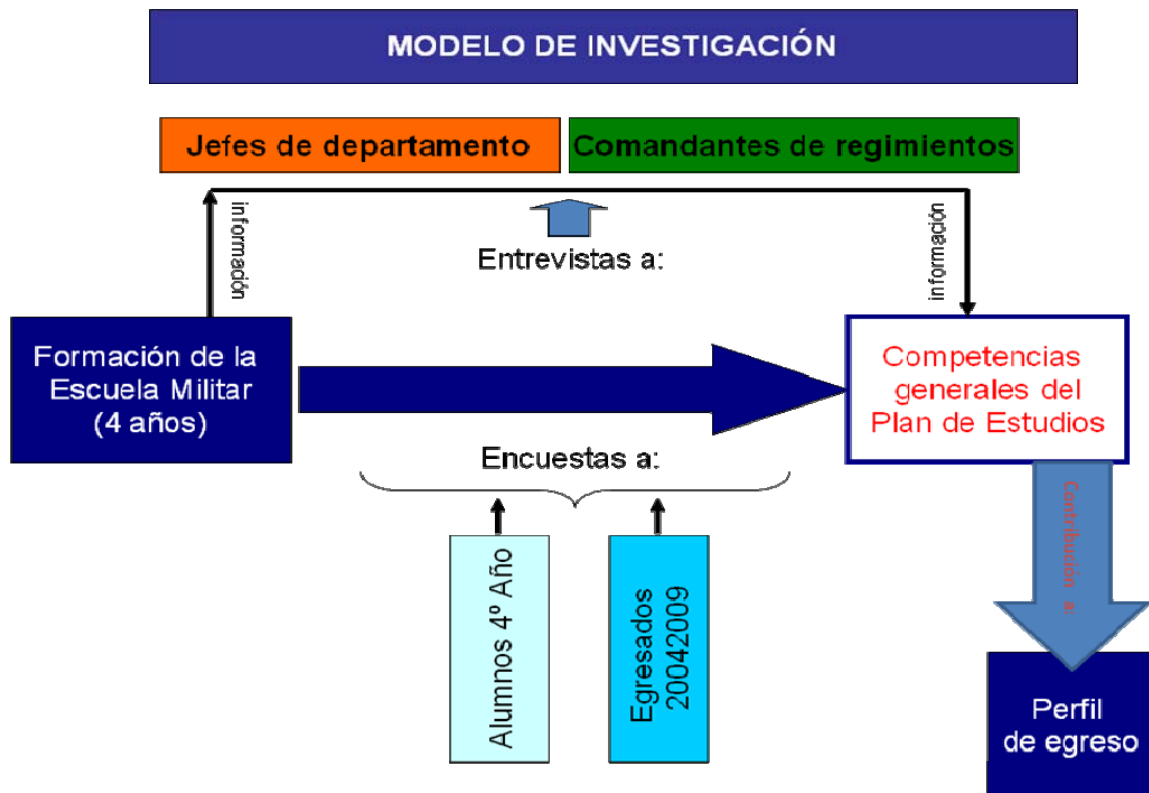
Por una parte, las entrevistas que se realizaron a los jefes de departamento de asignatura, se analizaron considerando a éstos, como los responsables, en parte, del desarrollo de las competencias analizadas, a través de la implementación del Plan de estudios que tiene a su cargo.

Por otra, las entrevistas que se realizaron a los comandantes de regimiento, se analizaron considerando a éstos, como los empleadores de los egresados que ejercen funciones en las unidades a su cargo, y por lo tanto, como evaluadores directos, que pueden entregar información acerca del nivel de desarrollo de las competencias analizadas, desde la perspectiva del desempeño de las labores encomendadas.

Luego se realizó un análisis de contenido de los datos obtenidos, para establecer el aporte del proceso formativo de la Escuela Militar a las competencias generales declaradas en el plan de estudios, según la información entregada por los participantes del proceso de investigación, pudiendo determinar, también, cuáles son las competencias que en mayor y/o menor medida, son satisfechas a través de los Sistemas de Formación Docente.

A continuación (*Figura 1*) se presenta un esquema que pretende mostrar el procedimiento de recolección de información:

*Figura 1*



- Calidad de los instrumentos

Con respecto a la calidad de los mismos se realizó en ambos una validación a juicio de expertos, y para el cuestionario, además se aplicó el Alfa de Cronbach para ver la consistencia interna, obteniéndose un valor apropiado para este tipo de escala, observándose una confiabilidad sustancial tal como se muestra a continuación. Ver Anexo 6 (Pág. 93)

*Tabla 3*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,704	,659	39

### **3.4 Procedimiento**

La investigación consideró tres etapas fundamentales, la primera significó decantar la idea a través de la indagación bibliográfica y en terreno en un problema de investigación y en la elaboración de los objetivos que dieran sentido al estudio. En la segunda fase se elaboró el constructo teórico y los instrumentos para recabar la información, esta etapa también contemplo la validación y confiabilidad de los mismos y su aplicación a la muestra. La tercera etapa y final consistió en la tabulación de los datos, su análisis y posterior elaboración de las conclusiones y término del informe de investigación.

## Capítulo IV Análisis de resultados

En el siguiente apartado se expondrán los resultados recabados en el estudio realizado, y su correspondiente análisis, de la siguiente manera:

- a) Resultados y análisis de encuestas a los subalféreces del curso militar, y egresados expuestos al proceso formativo vigente a partir del año 2001.
- b) Resultados y análisis de entrevistas a los jefes departamentos académicos de la Escuela Militar.
- c) Resultados y análisis de las entrevistas a una muestra de comandante de regimiento.

A continuación se desarrollarán los puntos anteriormente presentados:

- a) El análisis que a continuación se presenta, se realiza de acuerdo a las categorías del instrumento. Se consideraron cuatro categorías posibles de respuesta, como se muestra a continuación:

0	1	2	3
NO OBSERVADO	NO LOGRADO	MEDIANAMENTE LOGRADO	LOGRADO
Esta categoría no existe o no se declara a desarrollar por la Escuela Militar.	Esta categoría implica que la Escuela Militar, en su formación, no logró el desarrollo de la competencia.	Esta categoría implica que la Escuela Militar, en su formación, logró medianamente el desarrollo de la competencia.	Esta categoría implica que la Escuela Militar, en su formación, logró el desarrollo de la competencia.

La operacionalización del análisis de las categorías de respuesta se inicia a partir de aquellas que muestran un mayor grado de preferencias.



### Categoría 3 “Logrado”

Tabla 4

Ítems	Com	PC	SP	IS	AI	FCE	PG	FC	SE
	<b>Logrado (3)</b>								
<b>Subalféreces</b>	51%	65%	66%	80%	62%	66%	68%	67%	49%
<b>Egresados</b>	53%	63%	59%	77%	68%	69%	46%	69%	47%
<b>Promedio</b>	52%	64%	63%	79%	65%	68%	57%	68%	48%

**Abreviaturas**  
 Comunicación: Com.  
 Pensamiento crítico: PC  
 Solución de problemas: SP  
 Interacción social: IS  
 Autoaprendizaje e iniciativa: AI  
 Formación y consistencia ética: FCE  
 Pensamiento globalizado : PG  
 Formación ciudadana: FC  
 Sensibilidad estética: SE

*\*Las abreviaturas consignadas precedentemente se aplicarán a todas las tablas, en el apartado a).*

Gráfico 1

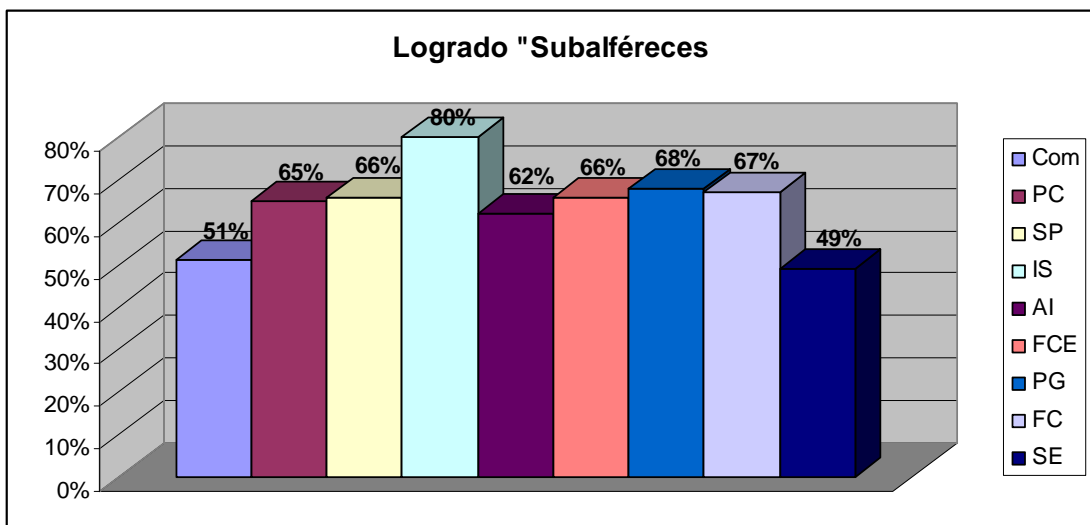


Gráfico 2

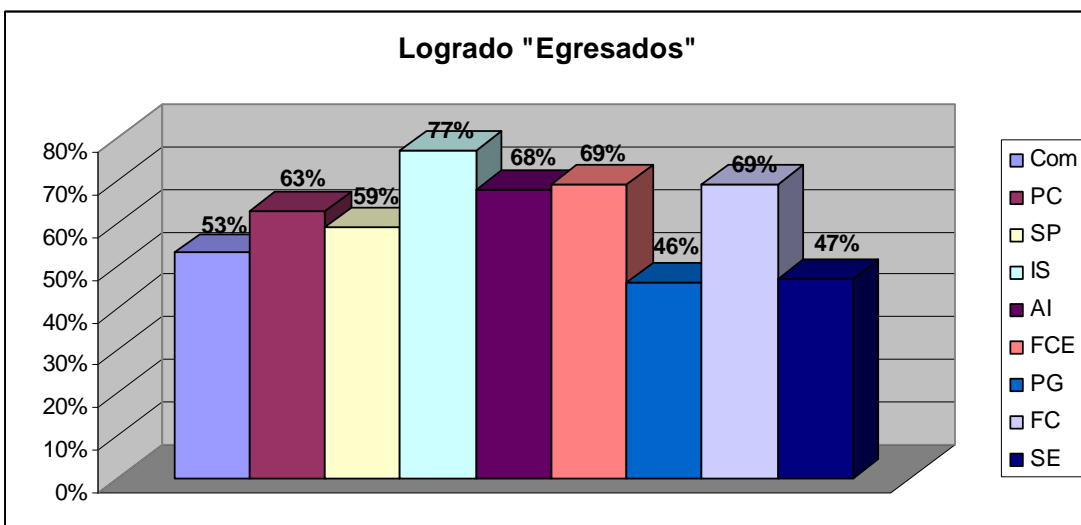
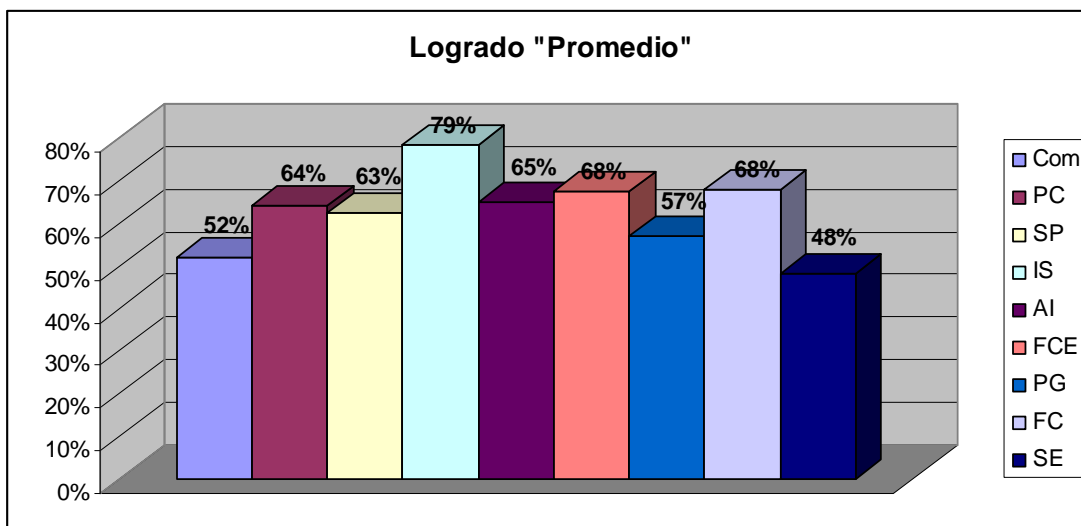


Gráfico 3



Con respecto a la categoría 3, “Logrado”, se puede señalar que porcentualmente la competencia interacción social, en ambas muestras es la que en promedio se percibe como mayormente lograda. Las competencias, pensamiento crítico, solución de problemas, autoaprendizaje e iniciativa, formación y consistencia ética, pensamiento global, y formación cívica, muestran un nivel de percepción, en promedio, 64%, en ambas muestras. Finalmente, las competencias que declaran las muestras, en promedio, con menor nivel de desarrollo son comunicación, y sensibilidad estética, con un 52% y un 48% respectivamente, tal como se aprecia en el Gráfico 1.

Con relación a la misma categoría, el grupo muestral “subalféreces”, se puede señalar que porcentualmente la competencia interacción social es la que se percibe como mayormente lograda. Las competencias formación ciudadana, solución de problemas, formación y consistencia ética, pensamiento crítico, autoaprendizaje e iniciativa, muestran un nivel de percepción, en promedio, de un 65%. Finalmente, las competencias que declara la muestra, con menor nivel de desarrollo son comunicación y sensibilidad estética, con un 51% y un 49% respectivamente, tal como se muestra en el Gráfico 2.

En el caso de los egresados, en este grupo muestral se puede señalar que porcentualmente la competencia interacción social es la que se percibe como mayormente lograda. Las competencias, formación y consistencia ética, formación ciudadana, autoaprendizaje e iniciativa, pensamiento crítico, solución de problemas y comunicación, muestran un nivel de percepción, de un 64%. Finalmente, las competencias que declara la muestra, con menor nivel de desarrollo son sensibilidad estética y pensamiento globalizado, con un 47% y un 46% respectivamente, tal como se presenta en el Gráfico 3.

### **categoría 2 “Medianamente Logrado”**

*Tabla 5*

Ítems	Com	PC	SP	IS	AI	FCE	PG	FC	SE
	<b>Medianamente logrado (2)</b>								
<b>Subalféreces</b>	<b>40%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>	<b>19%</b>	<b>32%</b>	<b>30%</b>	<b>28%</b>	<b>24%</b>	<b>32%</b>
<b>Egresados</b>	<b>36%</b>	<b>25%</b>	<b>37%</b>	<b>18%</b>	<b>23%</b>	<b>26%</b>	<b>47%</b>	<b>22%</b>	<b>27%</b>
<b>Promedio</b>	<b>38%</b>	<b>27%</b>	<b>34%</b>	<b>19%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>38%</b>	<b>23%</b>	<b>30%</b>

Gráfico 4

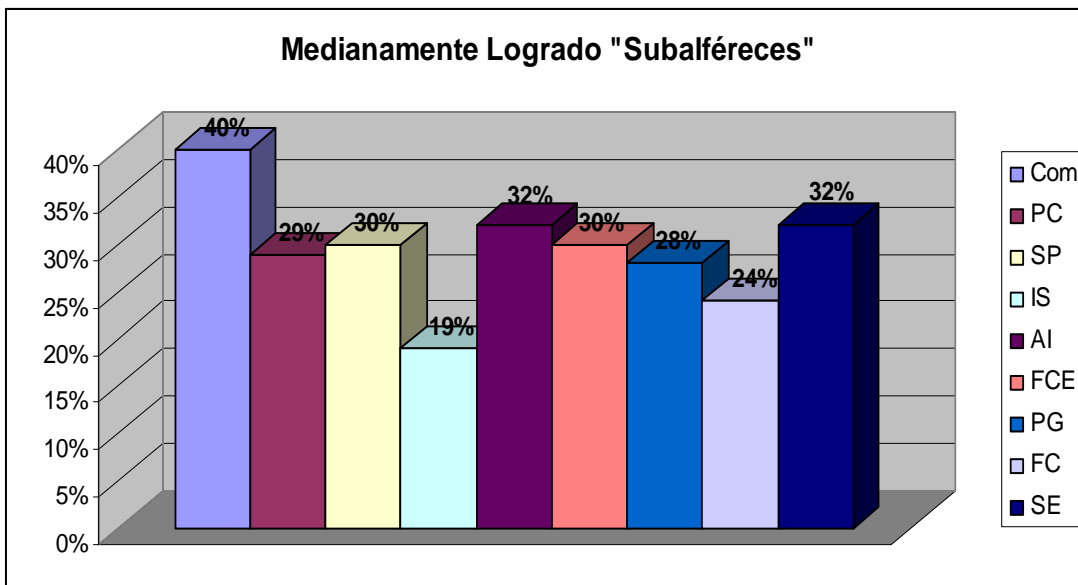


Gráfico 5

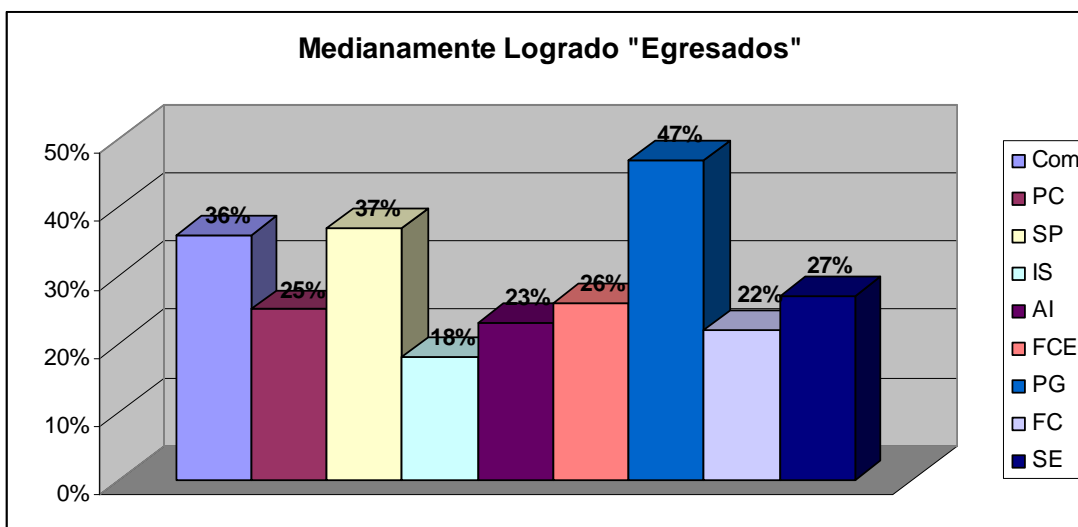
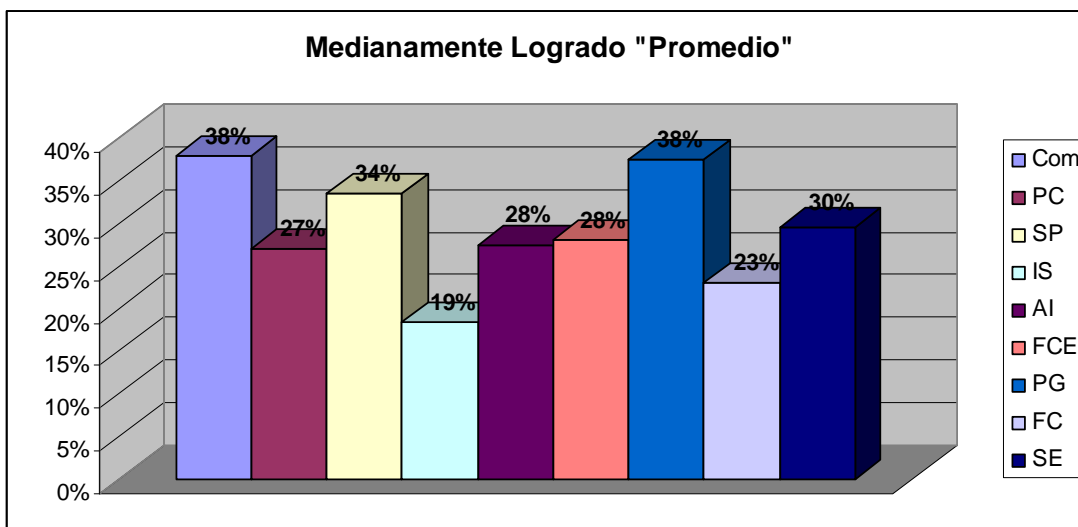


Gráfico 6



Con respecto a la categoría 2, “Medianamente logrado”, se puede señalar que porcentualmente las competencias comunicación y pensamiento globalizado, son las que en promedio se perciben con mayor grado de satisfacción en la categoría. Las competencias, pensamiento crítico, solución de problemas, autoaprendizaje e iniciativa, formación y consistencia ética y sensibilidad estética, muestran un nivel de percepción en promedio, 29%, en ambas muestras. Finalmente, las competencias que declaran las muestras, en promedio, con menor nivel de desarrollo son interacción social y formación cívica, con un 19% y un 23% respectivamente, tal como se aprecia en el Gráfico 4.

Con relación a la misma categoría, el grupo muestral “subalféreces”, se puede señalar que porcentualmente la competencia comunicación es la que se percibe con mayor grado de satisfacción en la categoría. Las competencias autoaprendizaje e iniciativa, sensibilidad estética, solución de problemas, formación y consistencia ética, pensamiento crítico y pensamiento globalizado, muestran un nivel de percepción, en promedio, de un 30%. Finalmente, las competencias que declara la muestra, con menor nivel de desarrollo son formación ciudadana e interacción social, con un 24% y un 19% respectivamente, tal como se observa en el Gráfico 5.

En el caso de los egresados, en este grupo muestral, se puede señalar que porcentualmente la competencia pensamiento globalizado es la que se percibe como mayor grado de satisfacción. Las competencias, comunicación, solución de problemas, sensibilidad estética, formación y consistencia ética, pensamiento crítico y autoaprendizaje e iniciativa, muestran un nivel de percepción, de un 29%. Finalmente, las competencias que declara la muestra, con menor nivel de desarrollo son formación ciudadana e interacción social, con un 22% y un 18% respectivamente, tal como se muestra en el Gráfico 6.

## Categoría 1 "no logrado"

Tabla 6

No Logrado (1)	Ítems									
	Com	PC	SP	IS	AI	FCE	PG	FC	SE	
Subalféreces	6%	5%	3%	1%	4%	4%	3%	6%	13%	
Egresados	8%	8%	2%	4%	5%	1%	1%	8%	16%	
Promedio	7%	7%	3%	3%	5%	3%	2%	7%	15%	

Gráfico 7

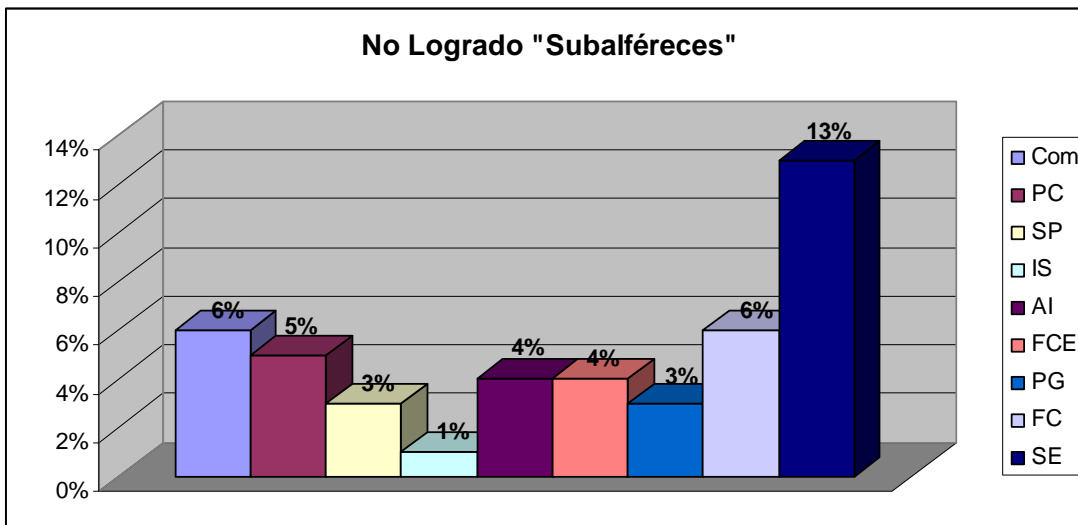


Gráfico 8

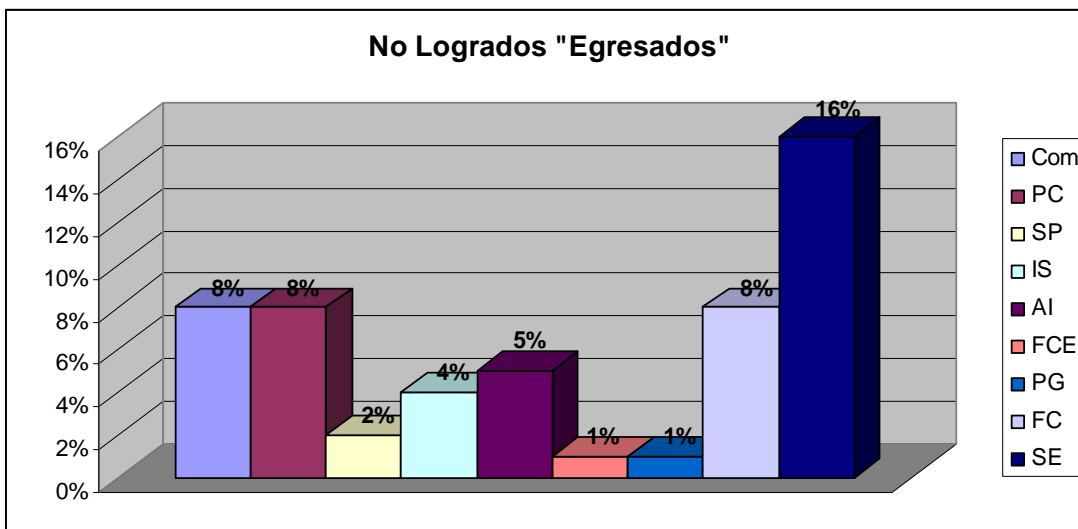
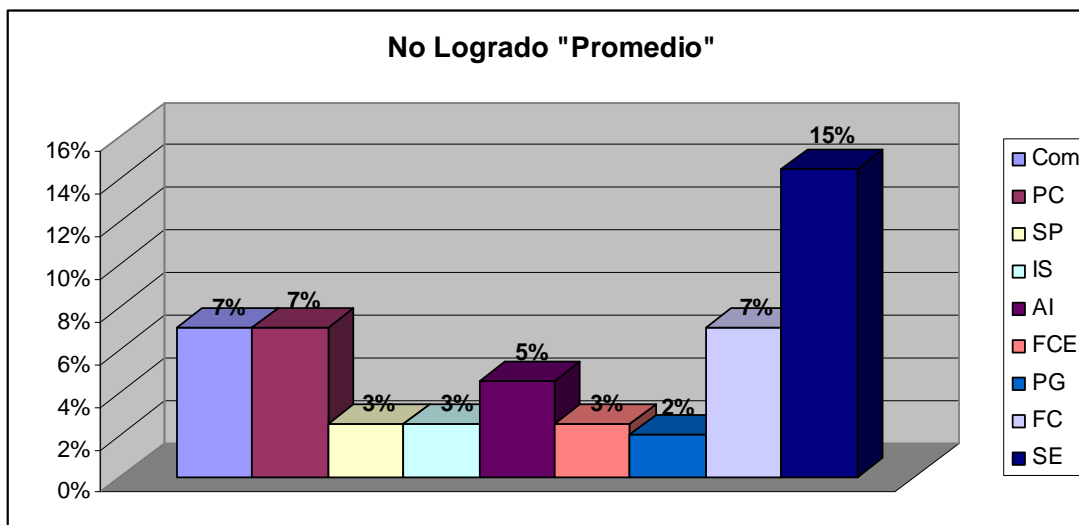


Gráfico 9



Con respecto a la categoría 1, “No logrado”, se puede señalar que la competencia porcentualmente mejor percibida en su desarrollo es pensamiento globalizado, con un 2%, seguida por solución de problemas, interacción social y formación y consistencia ética, con un 3% cada una. La competencia autoaprendizaje e iniciativa con un 5% en tercer lugar. Las competencias, comunicación, pensamiento crítico, interacción social y formación cívica, muestran un nivel de percepción en promedio, de 7%, en ambas muestras. Finalmente la competencia sensibilidad estética, es la que en promedio se percibe como menos lograda en la categoría, tal como se muestra en el Gráfico 7.

Con relación a la misma categoría, el grupo muestral “subalféreces”, se puede señalar que porcentualmente la competencia interacción social es la que se percibe con mayor grado de satisfacción en la categoría. Las competencias comunicación, pensamiento crítico, solución de problemas, autoaprendizaje e iniciativa, formación y consistencia ética, pensamiento globalizado y formación ciudadana, muestran un nivel de percepción, en promedio, de un 4%. Finalmente, la competencia que declara la muestra, con menor nivel de desarrollo es sensibilidad estética, con un 13%, tal como se aprecia en el Gráfico 8.

En el caso de los egresados, en este grupo muestral, se puede señalar que porcentualmente las competencias formación y consistencia ética y pensamiento globalizado son las que se percibe como mayor grado de satisfacción, con un 1% cada una. Las competencias, comunicación, pensamiento crítico, solución de problemas, interacción social, autoaprendizaje e iniciativa y formación ciudadana, muestran un nivel de percepción, de un 6%. Finalmente, la competencia que declara la muestra, con menor nivel de desarrollo es sensibilidad estética, con un 16%, tal como se observa en el Gráfico 9.

### Categoría 0 “No observado”

Tabla 7

No Observado (0)	Items									
	Com	PC	SP	IS	AI	FCE	PG	FC	SE	
Subalféreces	2%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	3%	6%	
Egresados	2%	2%	1%	1%	1%	0%	3%	0%	6%	
Promedio	2%	2%	1%	1%	2%	1%	2%	2%	6%	

Gráfico 10

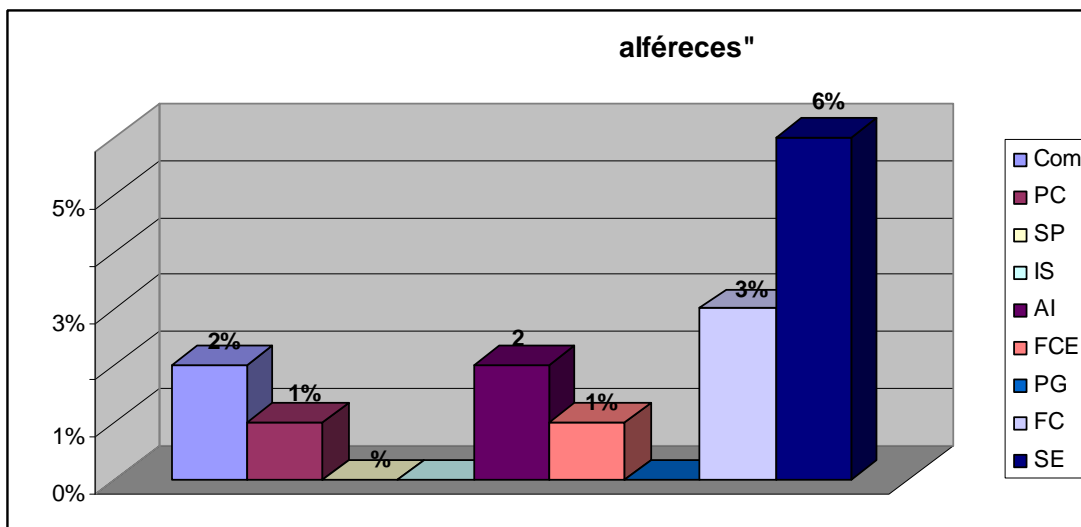




Gráfico 11

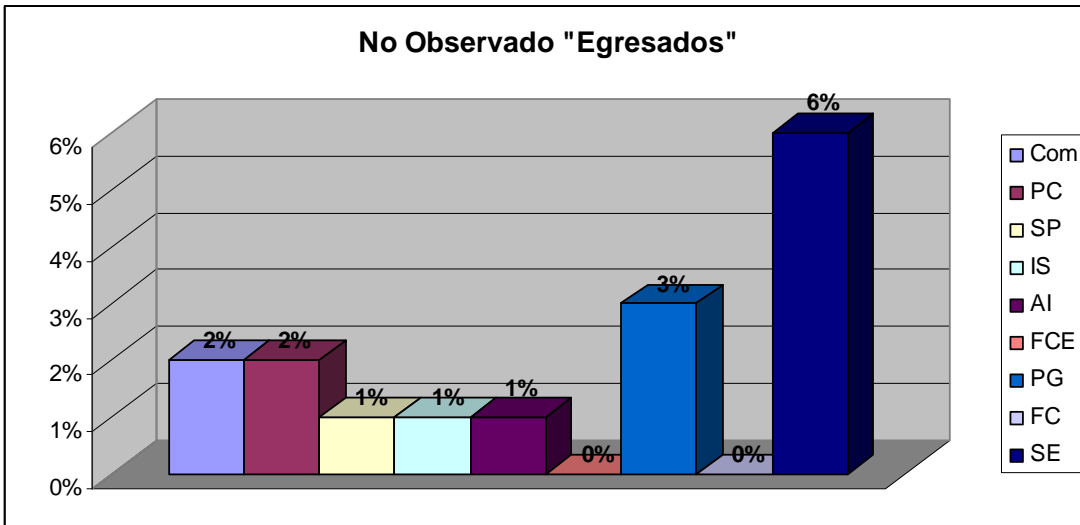
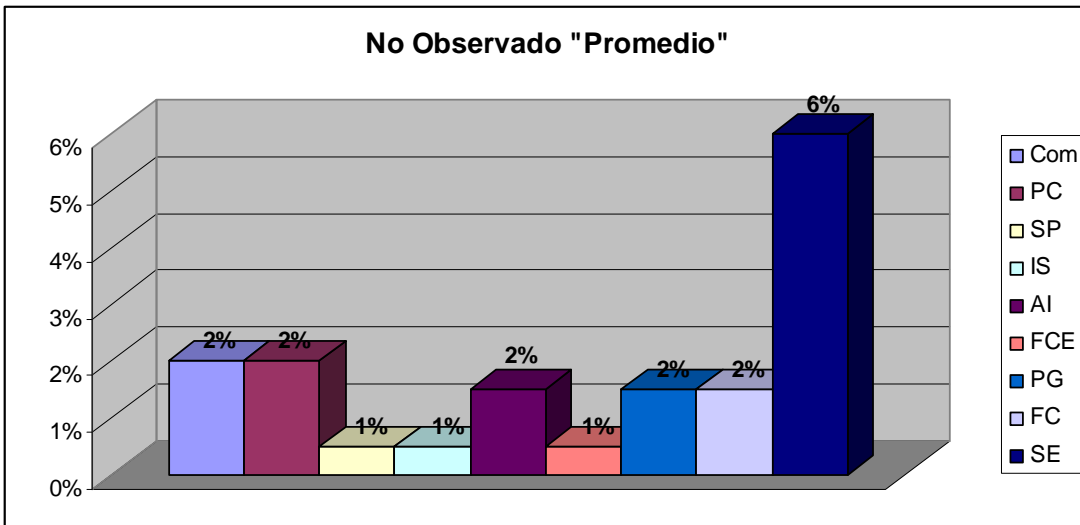


Gráfico 12



Con respecto a la categoría 0, “No observado”, se puede señalar que porcentualmente las competencias que declaran las muestras, en promedio, mejor percibidas en su desarrollo, son solución de problemas, interacción social y formación y consistencia ética, con un 1% cada una. Las competencias, comunicación, pensamiento crítico, autoaprendizaje e iniciativa, pensamiento globalizado y formación cívica, muestran un nivel de percepción en promedio, de un 2%, en ambas muestras. Finalmente, la competencia sensibilidad estética, es la que en promedio se percibe como menos lograda en la categoría, tal como se puede ver en el Gráfico 10.

Con relación a la misma categoría, el grupo muestral “subalféreces”, se puede señalar que porcentualmente las competencias solución de problemas, interacción social y pensamiento globalizado son las que se perciben con mayor grado de satisfacción en la categoría. Las competencias comunicación, pensamiento crítico, autoaprendizaje e iniciativa, formación y consistencia ética y formación ciudadana, muestran un nivel de percepción, en promedio, de un 2%. Finalmente, la competencia que declara la muestra, con menor nivel de desarrollo es sensibilidad estética, con un 6%, tal como se aprecia en el Gráfico 11.

En el caso de los egresados, en este grupo muestral, se puede señalar que porcentualmente las competencias formación y consistencia ética y formación ciudadana son las que se percibe como mayor grado de satisfacción, con un 0% cada una. Las competencias, comunicación, pensamiento crítico, solución de problemas, interacción social, autoaprendizaje e iniciativa y pensamiento globalizado, muestran un nivel de percepción, de un 2%. Finalmente, la competencia que declara la muestra, con menor nivel de desarrollo es sensibilidad estética, con un 6%, tal como se aprecia en el Gráfico 12.

- b) En este análisis se considerarán los resultados obtenidos en cada Jefatura de Departamento de Asignatura, con relación a la graduación de las competencias generales presentadas, cuyas gráficas se encuentran en el Anexo 7 (Pág. 95). Con el propósito de sintetizar la información, se presenta la siguiente tabla (*Tabla 8*), gráfico (*Gráfico 13* y posterior interpretación).

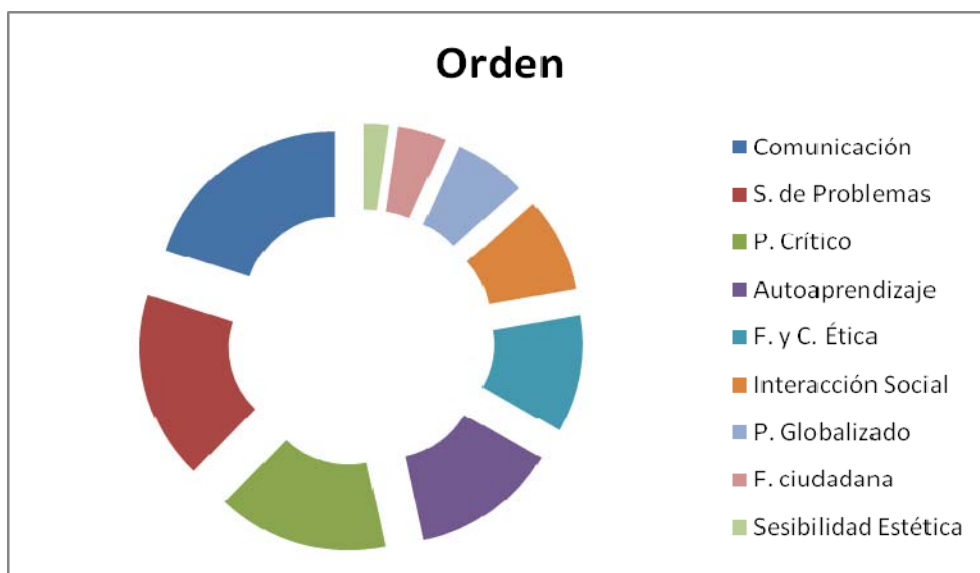
- **Tabla de ordenamiento de competencias:**

Tabla 8

Orden	Competencias
1º	Comunicación
2º	S. de Problemas
3º	P. Crítico
4º	Autoaprendizaje
5º	F. y C. Ética
6º	Interacción Social
7º	P. Globalizado
8º	F. ciudadana
9º	Sesibilidad Estética

- **Gráfico:**

Gráfico 13



Las competencias, comunicación, solución de problemas, y pensamiento crítico son, a juicio de los jefes de departamentos de asignatura, aquellas que se desarrollan en mayor grado. En cambio, las que presentan menor grado de desarrollo son formación ciudadana y sensibilidad estética.

- c) En el siguiente análisis se abordarán los resultados obtenidos en la entrevista aplicada a los comandantes de regimiento, respecto a sus impresiones acerca del desarrollo de las competencias generales, en los oficiales que tienen bajo su mando, como se observa en la tabla (*Tabla 9*), gráfico (*Gráfico 14*), y posterior análisis.

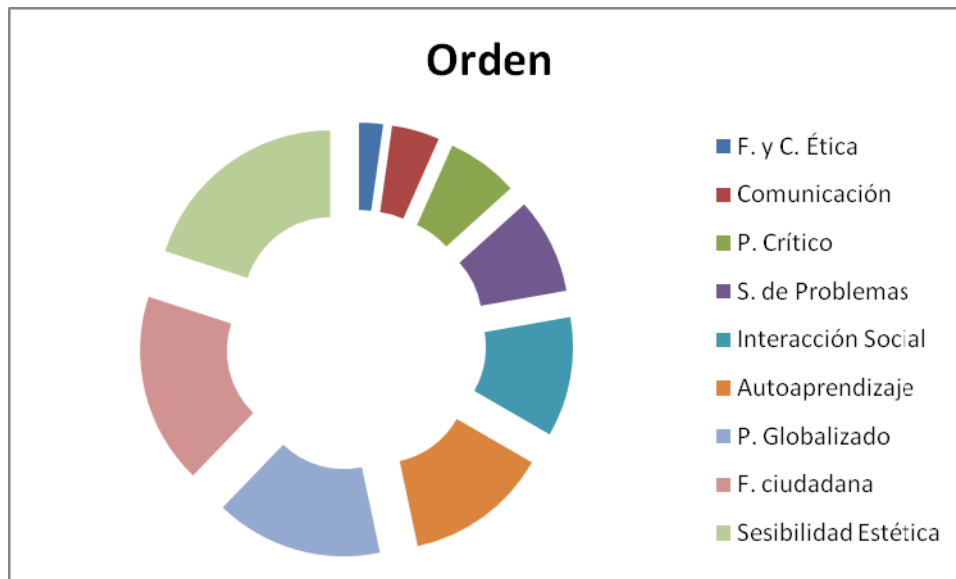
- **Tabla de ordenamiento por competencias:**

*Tabla 9*

<b>Orden</b>	<b>Competencias</b>
1º	F. y C. Ética
2º	Comunicación
3º	P. Crítico
4º	S. de Problemas
5º	Interacción Social
6º	Autoaprendizaje
7º	P. Globalizado
8º	F. Ciudadana
9º	Sesibilidad Estética

- **Gráfico:**

Gráfico 14



Según lo declarado por los comandantes de regimiento, las competencias observadas como mayormente desarrolladas en los oficiales evaluados son Formación y consistencia ética, Comunicación y Pensamiento crítico. Al contrario, las que se presentan con un menor nivel de desarrollo son Formación ciudadana y Sensibilidad estética.

Una vez determinadas las competencias generales que contribuyen en mayor y/o menor medida al desarrollo del perfil de egreso, según cada uno de los actores de dicho proceso, se procedió a relacionar los cuatro grupos muestrales, para concluir similitudes, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 10

Jefes de Departamentos de Asignaturas	Subalféreces categoría 3 (logrado)	Egresados categoría 3 (logrado)	Comandantes de Regimientos
Comunicación	Interacción social.	Interacción social.	Formación y consistencia ética
Solución de problemas	Pensamiento globalizado.	Formación y consistencia ética	Comunicación
Pensamiento crítico	Formación ciudadana.	Formación ciudadana.	Pensamiento crítico
Autoaprendizaje e iniciativa	Solución de problemas.	Autoaprendizaje e iniciativa.	Solución de problemas
Formación y consistencia ética	Formación y consistencia ética	Pensamiento crítico	Interacción social
Interacción social	Pensamiento crítico	Solución de problemas.	Autoaprendizaje e iniciativa
Pensamiento globalizado	Autoaprendizaje e iniciativa.	Comunicación.	Pensamiento globalizado
Formación ciudadana	Comunicación	Sensibilidad estética	Formación ciudadana
Sensibilidad estética	Sensibilidad estética	Pensamiento globalizado.	Sensibilidad estética

En primer lugar, los subalféreces y egresados mencionaron la competencia interacción social como competencia adquirida. En cambio los jefes de departamentos de asignaturas nombraron la competencia comunicación y los comandantes de regimientos la competencia formación y consistencia ética.

En el segundo lugar todas las respuestas son disímiles.

En el tercer lugar los subalféreces y egresados nombraron la competencia formación ciudadana y los jefes de departamentos de asignaturas y comandantes de regimientos nombraron la competencia pensamiento crítico.

En el cuarto lugar los jefes de departamentos de asignaturas y los egresados nombraron la competencia autoaprendizaje e iniciativa, y los subalféreces y comandantes de regimientos nombraron la competencia solución de problemas.

En el quinto lugar concordaron los jefes de departamentos de asignaturas y los subalféreces en nombrar la competencia formación y consistencia ética.

En el sexto lugar todas las respuestas son disímiles.

En el séptimo lugar, en coincidencia, fue nombrada la competencia pensamiento globalizado por los jefes de departamentos de asignaturas y comandantes de regimientos.

En el octavo lugar fue nombrada la competencia formación ciudadana por los jefes de departamentos de asignaturas y comandantes de regimientos.

En el noveno lugar fue nombrada la competencia sensibilidad estética por los jefes de departamentos de asignaturas, comandantes de regimientos y subalféreces.

En la búsqueda de profundizar el análisis, se considero pertinente sumar los porcentajes de las categorías 3 y 2 (logrado y medianamente logrado) de las encuestas aplicadas a los subalféreces y egresados, por que evidencian nivel de logro de la competencia. Las otras categorías 1 y 0 (no logrado y no observado), evidencian ausencia de logro.

Al efectuar este análisis, la distribución de las competencias que se evidencian en mayor y/o en menor grado, se conformaron en un nuevo ordenamiento, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 11

<b>Jefes de Departamentos de Asignaturas</b>	<b>Subalféreces categoría 3 y 2 (logrado y medianamente logrado)</b>	<b>Egresados categoría 3 y 2 (logrado y medianamente logrado)</b>	<b>Comandantes de Regimientos</b>
Comunicación	Interacción social	Solución de problemas	Formación y consistencia ética
Solución de problemas	Solución de problemas	Interacción social	Comunicación
Pensamiento crítico	Formación y consistencia ética	Formación y consistencia ética	Pensamiento crítico
Autoaprendizaje e iniciativa	Pensamiento globalizado	Pensamiento globalizado	Solución de problemas
Formación y consistencia ética	Pensamiento crítico	Autoaprendizaje e iniciativa	Interacción social
Interacción social	Autoaprendizaje e iniciativa	Formación ciudadana	Autoaprendizaje e iniciativa
Pensamiento globalizado	Comunicación	Comunicación	Pensamiento globalizado
Formación ciudadana	Formación ciudadana	Pensamiento crítico	Formación ciudadana
Sensibilidad estética	Sensibilidad estética	Sensibilidad estética	Sensibilidad estética



De esta tabla se desprende que el tercer lugar se mantiene igual, en el cuarto lugar, la competencia pensamiento globalizado, es mencionada por los subalféreces y egresados. En el sexto lugar coinciden subalféreces y comandantes de regimientos en la competencia autoaprendizaje e iniciativa. En el séptimo lugar, es nombrada la competencia pensamiento globalizado por los jefes de departamentos de asignaturas y comandantes de regimientos, también coinciden subalféreces y egresados, pero en la competencia comunicación. En el octavo lugar es nombrada la competencia formación ciudadana, tanto por los jefes de departamentos de asignaturas, comandantes de regimientos como subalféreces. En noveno lugar todos los actores del proceso concuerdan en la competencia sensibilidad estética.

## Capítulo V Conclusiones

### 5.1 Conclusiones generales

En este apartado se presentan las conclusiones del estudio, comenzando por dar respuesta a los objetivos. Además se presentarán las conclusiones emergentes del mismo.

El análisis a los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario aplicado a la muestra de subalféreces del curso militar, permite concluir lo siguiente, ordenado según las cuatro categorías que indican los distintos grados en los que se han logrado desarrollar dichas competencias.

De acuerdo a la categoría 3 “Logrado” se evidencia que la competencia *interacción social*, es aquella que los alumnos perciben mayormente lograda y la competencia *sensibilidad estética* como la menos lograda.

Según la categoría 2 “Medianamente logrado”, se evidencia que la competencia comunicación, es aquella que los alumnos perciben como la más lograda dentro de la categoría y la competencia interacción social como la menos lograda dentro de la categoría.

En la categoría 1 “No logrado”, se evidencia que la competencia interacción social” fue la menos citada, en cambio la competencia sensibilidad estética fue la más citada.

En la última, la categoría 0 “No observado”, las competencias solución de problemas, interacción social y pensamiento global no obtuvieron preferencias, es decir, se consideran logradas o medianamente logradas. La competencia sensibilidad estética obtuvo, en cambio, la mayoría de las preferencias, evidenciando que no se observa esta competencia.

El análisis a los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario aplicado a la muestra de egresados del proceso formativo vigente a partir del año 2001, permite concluir lo siguiente, ordenado según las cuatro categorías que indican los distintos grados en los que se han logrado desarrollar dichas competencias.

De acuerdo a la categoría 3 “Logrado” se evidencia que la competencia interacción social, es aquella que los egresados perciben mayormente lograda y la competencia sensibilidad estética como la menos lograda.

Según la categoría 2 “Medianamente logrado”, se evidencia que la competencia comunicación, es aquella que los egresados perciben como la más lograda dentro de la categoría y la competencia interacción social como la menos lograda dentro de la categoría.

En la categoría 1 “No logrado”, se evidencia que las competencias formación y consistencia ética, pensamiento globalizado y solución de problemas fueron las menos citadas, en cambio la competencia sensibilidad estética fue la más citada.

En la última, la categoría 0 “No observado”, las competencias formación y consistencia ética, pensamiento global y solución de problemas no obtuvieron preferencias, la competencia sensibilidad estética obtuvo la más alta puntuación.

Al comparar ambos estamentos, subalféreces del curso militar y egresados, se evidencia una concordancia de opinión en cuanto a las competencias indicadas como la mayormente desarrollada y la menos desarrollada, en las categorías 3 y 2.

Las diferencias se producen en la categoría número 1 “No logrado”, en la que los subalféreces mencionan la competencia interacción social con la menor cantidad de preferencias, y los egresados nombran las competencias formación y consistencia ética y pensamiento global, con la menor cantidad de preferencias.

La diferencia que se evidencia en la categoría número 0 “No observado”, es que los subalféreces no marcaron preferencias en la competencia pensamiento global, y los egresados no marcan preferencias en las competencias formación y consistencia ética y formación ciudadana.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de entrevistas a los Jefes de Departamento de Asignatura, existe un aporte directo de su labor de formación, en el desarrollo de las competencias generales que contribuyen al perfil de egreso del Oficial de Ejército. Sin embargo, cada Jefatura declara que su aporte al desarrollo de dichas competencias, se realiza con un énfasis diferente, de acuerdo a las características de su disciplina.

Así se puede observar que la mayoría de los Departamentos del área Humanista: Departamento de Ciencias Jurídicas (DEJUD), Departamento de Ciencia Históricas (DEPHIS), y Departamento de Lenguaje y Comunicación (DELECOM), la competencia Comunicación, es la que se declara como mayormente desarrollada, durante las clases. Sin embargo, el otro departamento perteneciente a ésta área, que es el Departamento de Liderazgo (DELID), no menciona dicha competencia, entre sus primeras opciones, posicionándola en el lugar número 8 (de 9).

Por otra parte, las Jefaturas de Departamentos, correspondientes al área científica, manifiestan, dentro de las primeras opciones, a la competencia solución de problemas, como la que más se aborda desde la formación que llevan a cabo. Ahora bien, la misma competencia, es declarada por las Jefaturas de los Departamentos de Formación Profesional Militar (DEFOPROM), y Educación Física, dentro de sus primeras elecciones, como una competencia fundamental en la formación entregada por éstos.

Desde otra perspectiva, existe una concordancia entre todas las Jefaturas de Departamento, al indicar a la competencia sensibilidad estética, como la que menos se aborda en el quehacer formativo, que se desarrolla en la Escuela Militar.

La competencia formación y consistencia ética, es la que presenta mayor dispersión, en cuanto a las opiniones de los jefes de departamentos, ya que todos la ubicaron en una posición distinta, yendo desde el primer lugar, hasta el octavo, sin evidenciarse coincidencias por área.

En relación a las respuestas entregadas por los comandantes de regimientos, se puede determinar que la competencia mayormente desarrollada, en los oficiales que tienen a su cargo, es la formación y consistencia ética, con cuatro de cinco preferencias en el primer lugar. En segundo lugar, se observa un buen desarrollo de la competencia de comunicación, la que se posiciona entre los lugares 3 y 4. Al contrario, la competencia que se observa menormente desarrollada, en los oficiales a su cargo, por parte de los comandantes de regimiento, es sensibilidad estética, argumentando que existe una escasa oferta de instancias relacionadas, especialmente en regiones.

Por otra parte, las competencias que muestran mayor diferencia de desarrollo, en cuanto a la opinión de los comandantes de regimiento, según lo observado en los Oficiales a su cargo, son pensamiento crítico, solución de problemas e interacción social, posicionándolas cada uno en diferentes lugares, pero aglutinándose en las posiciones centrales.

Desde otra perspectiva, y considerando la información otorgada por la tabla comparativa de las respuestas entregadas por los jefes de departamentos de asignaturas, y los comandantes de regimientos, se puede concluir, que existe una concordancia en la secuenciación de cuatro de las nueve competencias: pensamiento crítico, pensamiento globalizado, formación ciudadana y sensibilidad estética.

Por último, se puede apreciar que, no importando el tipo de comparación, existe acuerdo en que las competencias formación ciudadana y sensibilidad estética ocupan los últimos lugares. En cambio, no hay coincidencias en los dos primeros lugares.

## **5.2 Conclusiones emergentes**

### **5.2.1 De los Jefes de Departamentos de Asignaturas**

La Jefatura del Departamento de Liderazgo y los Comandantes de Regimientos concuerdan en que la competencia formación y consistencia ética, es la más significativa en la formación de los subálferes y egresados.

La Jefatura del Departamento de Administración y los Comandantes de Regimientos concuerdan en que la competencia comunicación va en segundo lugar, y la competencia autoaprendizaje e iniciativa va en el sexto lugar.

La Jefatura del Departamento de Ciencias del Lenguaje y Comunicación y los Comandantes de Regimientos concuerdan en que la competencia pensamiento crítico va en tercer lugar.

La Jefatura del Departamento de Ciencias Jurídicas y los Comandantes de Regimientos concuerdan en que la competencia pensamiento globalizado va en séptimo lugar.

## Capítulo VI Bibliografía

- Ansorena, A. (1996) *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona: Paidós.
- Feliu, P. y Rodríguez, N. (1994). *Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección*. Caracas: Psico Consult.
- Hernández, R. Fernández -Collao, C.. Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 14 (1) Pp.29-36.
- República de Chile, Ejército de Chile (2000). *Orden de Comando del 08 de Noviembre*.
- República de Chile, Ministerio de Defensa Nacional (2005). *Reglamento Administrativo "Ordenanza General del Ejército de Chile"*. Santiago
- Ejército de Chile, Escuela (2010). *Plan de Estudios, Escuela Militar. División Escuelas*. Santiago.
- Ejército de Chile, Escuela Militar. (2007) *Plan Estratégico Escuela Militar período 2007-2011*. Santiago.
- Ejército de Chile, Escuela Militar (2010). *Proyecto Educativo de la Escuela Militar*. Santiago.
- República de Chile, Ministerio de Defensa (2002). *Libro de la Defensa Nacional de Chile*. Santiago.
- República de Chile, Ministerio de Defensa (2010). *Libro de la Defensa Nacional de Chile*. Santiago
-

- Ejército de Chile, Escuela Militar (2010). *Reglamento Interno de Evaluación Escuela Militar*. Santiago.
- Ejército de Chile, Escuela Militar (2009). *Libro I “Sistema Educativo”. Proyecto Educativo*. Santiago.
- Ejército de Chile, Escuela Militar (2001). *Libro de Competencias de la Escuela Militar*. Santiago.
- República de Chile, Ministerio de Interior (2005). *Constitución Política de la República de Chile*. Santiago.
- Ejército de Chile, Escuela Militar (2003). *Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas República de Chile*. Santiago.
- Ejército de Chile, Escuela Militar (2001). *Reglamento de Educación: Docencia Militar*. Santiago.
- República de Chile, Ministerio de Educación (2009). *Ley General de Educación. LEGE*. Santiago.
- Ejército de Chile, Escuela Militar (1997). *Sistema Educativo Institucional: Filosofía, Políticas y Alcances*. Santiago.
- Ejército de Chile, Escuela Militar (2000). *Sistema Educativo Institucional Gestión docente*. Santiago
- Ejército de Chile, Escuela Militar (2007). *Sistema Educativo Institucional: Gestión Pedagógica*. Santiago.
- Ejército de Chile, Escuela Militar (2004). *Proceso de Acreditación del Programa Académico de la Licenciatura en Ciencias Militares*. Santiago.
- [www.escuelamilitar.cl](http://www.escuelamilitar.cl)
- Ejército de Chile, Comando de Institutos y Doctrina. División Educación( 2006). *“Cartilla Diseño Curricular por Competencias”*.
-



- Ejército de Chile, Comandos de Institutos y Doctrina (1862). *Primer reglamento de la Escuela Militar*, Santiago.
- Ejército de Chile, Comandos de Institutos y Doctrina (2009); Revista de educación edición n°36. *Desarrollo de las competencias genéricas, un desafío para los procesos formativos institucionales*, Fonseca, L y otro.
- Ejército de Chile, Comandos de Institutos y Doctrina (2005); Revista de educación edición n°32. *El concepto de competencia y su inserción en el currículo del Ejército*, Zeidan, E y otro.

## Capítulo VII Anexos

### Anexo 1: Competencias Generales

El Plan de Estudios de la Carrera señala y desarrolla explícitamente objetivos de aprendizajes relacionados con competencias de carácter general. En cuanto a:

**Comunicación:** que se define como la capacidad de comunicarse de manera efectiva a través del lenguaje oral y escrito y del lenguaje técnico (de carácter profesional) y computacional, el Plan de Estudios, contempla en su desarrollo, en forma explícita las asignaturas de Expresión escrita, Expresión Oral que se desarrollan específicamente en el primer Año. Además, el aprendizaje de un segundo Idioma corresponde a una competencia que la Institución ha determinado fundamental para el personal egresado de la Carrera. En este sentido se exige, como requisito de egreso, la acreditación, por parte de los alumnos, de un nivel mínimo del 51% de manejo, tanto oral, como escrito, en el segundo idioma elegido por cada estudiante. Esta acreditación se lleva a cabo por medio de una evaluación realizada por la Escuela de Idiomas del Ejército<sup>1</sup>.

Para alcanzar esta exigencia, la Carrera organiza el currículo explícito desarrollando un Plan de Idiomas que contempla cursos en diferentes niveles<sup>2</sup> de aprendizaje. Estos cursos realizados simultáneamente mediante la división de los estudiantes en cada nivel.

En el caso de la asignatura de Expresión Oral y Escrita, el Departamento realiza una evaluación de acreditación de niveles

---

<sup>1</sup> Corresponde a un organismo externo a la formación de la carrera.

<sup>2</sup> La Carrera ha desarrollado un sistema de enseñanza-aprendizaje de Idiomas, Inglés, Francés o Alemán, que considera diferentes niveles de aprendizaje según los conocimientos previos de los alumnos. Los niveles son: Plan Común, Pre-avanzado, Avanzado y Superior. Esto permite considerar la heterogeneidad de los alumnos en el dominio de un idioma extranjero y hacer motivante y desafiante el aprendizaje para aquellos alumnos que traen conocimientos previos del idioma extranjero.

mínimos de manejo de idiomas, cuyos resultados dan origen a nivelaciones que el alumno debe realizar.

Las asignaturas de Liderazgo Militar, Tecnología Militar, Informática, Economía, Estadística, Mando y Conducción, Administración Militar (que contempla una unidad específica orientada a la documentación militar) y Tareas Administrativas del Oficial Subalterno (TAOS)<sup>3</sup> que se realizan a través de los cuatro años de formación, incorporan elemento comunicacionales, tanto generales como profesionales, que son relevantes para un desempeño profesional adecuado del egresado, tanto en el plano de la actividad militar inmediata, como en el plano de la convivencia social y académico del nivel de Licenciado.

El Sistema de Formación Docente, incorpora un curso electivo para los alumnos que deseen realizarlo que se denomina: “Oratoria: del miedo inicial al comunicador eficiente”, cuyo objetivo es otorgar más herramientas para el desarrollo de la comunicación.

En forma transversal y fuera de las actividades programadas en el Plan de Estudios, el currículum de formación del Alférez que realiza la Carrera, incorpora actividades extraprogramáticas cuyo objetivo es optimizar el logro de las competencias comunicacionales de los estudiantes, incentivándolos para profundizar estas habilidades cultural y académicamente. En este sentido se destacan la SEMANA DE LOS IDIOMAS<sup>4</sup> que desarrolla la carrera para todos los alumnos. Igualmente. El círculo de Debate que constituye una actividad de carácter optativa.

En este plano de desarrollo del currículum integral de la Carrera, se destaca también las instancias en que los Oficiales realizan la llamada

---

<sup>3</sup> Corresponde a una asignatura que desarrolla, tanto en forma teórica como práctica, las funciones y tareas específicas que al alumno le corresponderá ejecutar en las Unidades Regimentarias, en su nivel de Subteniente.

<sup>4</sup> Esta semana tiene un hilo conductor y se organizan charlas dictadas por Oficiales o personeros de las embajadas de Francia, Alemania, EE.UU. e Inglaterra. Su objetivo es que los alumnos vivencien cada idioma y tengan un acercamiento afectivo y emocional con ellos, desde un ambiente más lúdico.

“lectura de la Orden”. Esta es un momento de cada día en que los Oficiales que están a cargo de cada compañía se reúnen con los alumnos en una instancia de absoluto carácter militar, en donde los Oficiales Jefes dan a conocer las tareas a desarrollar y en donde los alumnos pueden, a su vez, expresar sus peticiones, inquietudes y reclamos, en relación a las actividades que están realizando.

**Pensamiento Crítico:** el currículo de formación de la Carrera desarrolla esta competencia en forma transversal en cada una de sus asignaturas. Son los jefes de Departamentos los encargados de supervisar el desarrollo de estas habilidades en cada asignatura introduciendo actividades metodológicas específicas para esto. Uno de los momentos en que se lleva a cabo la evaluación de esta habilidad, corresponde al Seminario de Título en que el alumno desarrolla un tema tipo tesina, en forma individual, cómo parte de su proceso de titulación. En este tema el alumno debe incorporar su análisis crítico y su posición respecto a los contenidos y posteriormente defender sus conclusiones de manera presencial ante una comisión conformada por docentes y jefes de departamento de la Carrera.

**Solución de problemas:** Al igual que la competencia anterior, esta habilidad que se asocia a la identificación de problemas y a la planificación y determinación de estrategias para su solución, representa un objetivo primordial a alcanzar en la formación del Alférez de Ejército. Efectivamente corresponde a una competencia de egreso esencial que formula el perfil de egreso y en el Plan de Estudios se considera, tanto en asignaturas específicas, como de manera transversal. En cuanto a las asignaturas que incorporan estos conocimientos, se señalan las de Planificación y Control de Proyectos, Metodología de la Investigación, Seminario de Título, Administración, en el ámbito de la formación general. En el plano de la formación profesional, prácticamente todos los cursos desarrollan esta

competencia, sin embargo, específicamente lo hacen Mando y Conducción I y II, Didáctica y Metodología del Entrenamiento I, II, III, IV y V<sup>5</sup>, todos los cursos de Combate (I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX)<sup>6</sup> y Metodología de la Instrucción Física Militar<sup>7</sup>.

**Interacción Social:** Esta competencia también constituye un propósito esencial de egreso del Alférez. El trabajo en equipo representa una habilidad de desarrollo transversal del Plan de Estudios de la Carrera, especialmente desarrollada en las asignaturas del Sistema de Formación Profesional, en donde el alumno se comporta como miembro de organizaciones militares específicas, como equipo, escuadra y sección, para asumir y realizar tareas estrictamente profesionales.

**Autoaprendizaje e iniciativa:** esta competencia es fomentada específicamente por el Plan de Excelencia que lleva a cabo la Carrera. Este plan consiste en incentivar a los alumnos a tratar de alcanzar los máximos rendimientos, académicos, físicos y conductuales, posibles individualmente. Igualmente, motiva a los alumnos para desarrollar actividades de carácter electivo que tienen esencia formativa, en el ámbito de la doctrina militar, como incorporarse a la Banda de Guerra<sup>8</sup>, formar parte de la Guardia de Honor, etc. Constituye un procedimiento el cual la Carrera realiza muy rigurosamente debido a que permite disponer esfuerzos, no solamente en aquellos alumnos que demuestran algunas deficiencias académicas temporales, sino estimula a los alumnos normales a alcanzar metas personales, académicas y de formación militar, más allá de las estipuladas como parámetros de

---

<sup>5</sup> Representa el curso en que se capacita al alumno para cumplir tareas de Instructor Militar de los Soldados.

<sup>6</sup> Desarrollan actividades militares en campaña, en donde los alumnos actúan en forma grupal resolviendo situaciones de combate.

<sup>7</sup> En esta asignatura el alumno se capacita para ser instructor de la actividad física de la sección que le corresponda mandar. En esta tarea, debe planificar, determinar estrategias para que los conscriptos alcancen los objetivos de instrucción y solucionar los problemas de deficiencias que puedan presentar.

<sup>8</sup> Corresponde a la banda musical que desfila en las ceremonias de carácter militar.

logro de los objetivos, otorgándoles puntuación extra por cada actividad. Entre las actividades que los alumnos pueden realizar en este Plan de Excelencia se pueden mencionar; alcanzar promedios que lo sitúen como alumno distinguido<sup>9</sup>; acreditación en la asignatura de inglés, Tutor de Asignatura<sup>10</sup>, rendimientos obtenidos en la asignatura de entrenamiento físico – militar, cursos optativos o electivos desarrollados y rendimiento en los cursos de instrucción militar<sup>11</sup>.

**Formación y consistencia ética:** Está representada por la formación que entrega el Sistema Conductual-valórico y sus propósitos se señalan explícitamente en el Reglamento de Régimen Interno (reglamento General)

**Pensamiento Globalizado:** Capacidad general que tiene una expresión transversal en el currículo. Está complementada con los cursos de carácter electivo que desarrolla la Carrera.

**Formación ciudadana:** Corresponde a la capacidad para integrarse a la comunidad. En este sentido el alumno de la Carrera tiene diversas instancias de integración ya sea, en eventos de carácter universitario, como seminarios o actividades deportivas, como, de carácter netamente militar.

**Sensibilidad estética:** La capacidad para apreciar y valorar diversas formas artísticas, la Carrera la desarrolla transversalmente. Para ello incentiva la participación de los alumnos en eventos artísticos realizados en el Aula Magna de la escuela, así como en círculos de carácter artístico, como presentaciones teatrales, etc. y la disponibilidad para asistir a los temporadas del Teatro Municipal para alumnos interesados.

---

<sup>9</sup> Promedio general de notas de 6,0 hacia arriba.

<sup>10</sup> Figura académica similar al Ayudante de Asignatura de otros centros de Educación Superior.

<sup>11</sup> En archivador N° 6; ANEXO VI, se adjunta el Libro V " Manual de Evaluación" en el que se incorpora la evaluación realizada a este Plan de Excelencia Académica.

## Anexo 2: Malla Curricular Escuela Militar



**ESCUELA MILITAR**  
DEL LIBERTADOR BERNARDO O'HIGGINS

### MALLA CURRICULAR 2010

I. AÑO ESCUELA		II. AÑO ESCUELA		III. AÑO ESCUELA		IV. AÑO ESCUELA	
I.SEM.	II.SEM.	I.SEM.	II.SEM.	I.SEM.	II.SEM.	I.SEM.	II.SEM.
<b>SISTEMA DE FORMACIÓN DOCENTE</b>							
BASES CONCEP. DE LA PROF. MIL. 60	LIDERAZGO I. 60	HISTORIA CONTEMPORÁNEA 60	SOCIOLOGÍA 60	HISTORIA DE CHILE 60	CIENCIA POLÍTICA 60	HISTORIA DEL EJÉRCITO 60	HISTORIA MILITAR UNIV. 60
EXPRESIÓN ESCRITA 30	LOGICA 60	ADMINISTRACIÓN 60	ECONOMÍA 60	DERECHO I 60	DERECHO II 60	TAREAS ADMIN. OF. SUBALT. 60	ADMINISTRAC. MILITAR 70
ÁLGEBRA 80	ÁLGEBRA 90	CÁLCULO 120	ESTADÍSTICA 90	PLANIF. Y CTRL. DE PROYECTOS 60	FÍSICA 90	ELECTIVO 1 60	ELECTIVO 2 60
FILOSOFÍA Y ÉTICA 60	EXPRESIÓN ORAL 30		INFORMÁTICA 30	PSICOLOGÍA 60	SEMINARIO TÍTULO 20	SEMINARIO TÍTULO 40	LIDERAZGO II. 20
TALLER DESARR.PROFES. 60				METOD. DE LA INVESTIGACIÓN 60			
IDIOMA 56	IDIOMA 60	IDIOMA 56	IDIOMA 60	IDIOMA 56	IDIOMA 60	IDIOMA 48	IDIOMA 24
OPTATIVO 54	OPTATIVO 78	OPTATIVO 84	OPTATIVO 78	OPTATIVO 84	OPTATIVO 66	OPTATIVO 72	OPTATIVO 72
400	378	778	380	378	758	440	356
						796	
						340	
						306	
						646	
						2.978	
<b>SISTEMA DE FORMACIÓN FÍSICA</b>							
E.F.M. 83	E.F.M. 95	E.F.M. 98	E.F.M. 95	E.F.M. 98	E.F.M. 89	E.F.M. 84	E.F.M. 84
83	95	178	98	95	193	98	89
						187	
						84	
						84	
						168	
						726	
<b>SISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL MILITAR</b>							
TOPOGRAFÍA MILITAR 30	TOPOGRAFÍA MILITAR 30	CIENCIAS MILITARES II 90	GEOGRAFÍA MILITAR 60	DIDAC. METOD. INSTRUCC. Y ENTREN. I 32	MANDO Y CONDUCC. I. 80	MANDO Y CONDUCC. II. 60	MANDO Y CONDUCC. III. 60
INTROD. CS. MILITARES 30	CIENCIAS MILITARES I 60			DIDAC. METOD. INSTRUCC. Y ENTREN. II 60	DIDAC. METOD. INSTRUCC. Y ENTREN. III 108	DIDAC. METOD. INSTRUCC. Y ENTREN. IV 120	DIDAC. METOD. INSTRUCC. Y ENTREN. V 16
ADOC. TRINAMIENTO 24		TECNOLOGÍA MILITAR I 30	TECNOLOGÍA MILITAR I 30	TECNOLOGÍA MILITAR II 30	TECNOLOGÍA MILITAR II 30		
COMBATE I 73	COMBATE II 152	COMBATE III 105	COMBATE IV 36	COMBATE VI 169	COMBATE VII 166	COMBATE VIII 191	COMBATE IX 215
COMBATE ESPECIAL I 48		COMBATE ESPECIAL II 48	COMBATE V 84	COMBATE ESPECIAL III 32			
TIRO I 16	TIRO II 9	TIRO III 6	TIRO IV 8	TIRO V 18	TIRO VI 6	TIRO VII 6	TIRO VIII 6
441	251	692	279	218	497	281	533
						814	
						294	
						297	
						591	
						2.594	
<b>SISTEMA DE FORMACIÓN CONDUCTUAL</b>							
<b>SISTEMA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y ACTIVIDADES CULTURALES COMPLEMENTARIAS</b>							
						6	
						298	
						924	
						724	
						1.648	
						757	
						691	
						1.448	
						819	
						978	
						1.797	
						718	
						687	
						1.405	

## Anexo 3: Sistemas de Formación

### Sistemas de formación

El Sistema de Formación Profesional Militar considera aquellas asignaturas, cursos y actividades de entrenamiento de combate, como son, por ejemplo, los períodos de campaña, que permiten en forma progresiva y metodológica, la formación de un comandante de sección/pelotón, capacitado en lo moral, psicológico, intelectual y físico para aplicar metodológicamente el procedimiento de conducción de tropas en el nivel táctico, instruir a la unidad a su mando sin perder de vista su rol de comandante-líder hacia sus subordinados.

El Sistema de Formación Física considera las asignaturas de Entrenamiento Físico Militar con sus módulos de Aptitud Física Militar, Instrucción Física Militar y Actividades Acuáticas, además de la asignatura de Equitación. También es responsabilidad de este sistema, el desarrollo de competencias en los alumnos en el área de Deportes: Competitivos y Formativos. Mediante procesos metodológicos periódicos y progresivos permite, en forma eficiente, desarrollar, elevar y mantener la condición física y técnica de los estudiantes, contemplando sus leyes de adaptación, con miras a obtener un alto rendimiento para soportar las exigencias propias de la vida militar.

El Sistema de Formación Conductual-Valórico permite desarrollar, fomentar, controlar, retroalimentar y evaluar, con la participación de todos los agentes formativos del instituto en forma regulada, las actitudes, valores y conductas propias de la profesión, las cuales deben adquirir y practicar en forma permanente los cadetes, que tiene por objetivo que internalicen los valores permanentes del Ejército y que, en síntesis, les permitirá liderar sus unidades a partir del ejemplo personal, basado en la rectitud moral que lo hagan digno de desempeñar su función de servidor público, respondiendo

satisfactoriamente a lo que la sociedad espera de los miembros del Ejército Chileno.



Finalmente, el Sistema de Desarrollo del Liderazgo permite realizar la formación integral de los futuros comandantes-líderes durante toda su permanencia, de un modo doctrinario, secuencial, medible y permitiéndole situarse con propiedad en la vida cultural y social del país. Además, entrega la oportunidad de experimentar en temas de interés personal a través de visitas culturales, viaje de estudios, conferencias, debates, actividades sociales al interior de la Escuela, como aquellas externas de servicio a la comunidad o mediante el desarrollo de cursos optativos del área de deportes, idiomas, bailes nacionales, ciencia y tecnología, historia, banda de guerra, fotografía, entre algunos. Como un componente necesario e importante de este sistema está la formación del comandante a partir del segundo año de escuela, ello porque además de las responsabilidades docentes propias de su condición de alumno, el estudiante asume responsabilidades de mando de cadetes de años inferiores y, al mismo tiempo, cumple roles de servicio dentro del instituto, lo que le permite, a corto andar, obtener aprendizajes basados en su propia experiencia.

## Anexo 4: Encuestas

### ENCUESTA PARA EGRESADOS DE LA ESCUELA MILITAR

PROMOCIONES 2004 - 2009

Estimado Oficial:

A continuación encontrará Ud. una serie de competencias generales que la Escuela Militar tiene declaradas en el perfil de egreso y que tiene el propósito de entregar, a través de los cuatro años de formación dentro del nuevo sistema iniciado con la promoción (2001 – 2004), conducente al título de Oficial de Ejército y Licenciado en Ciencias Militares.

Se solicita que realice una evaluación de acuerdo a la capacidad de la Escuela para formar y desarrollar las competencias que se indican a continuación, las que debe marcar en el recuadro con una "X".

Muchas gracias. Los resultados obtenidos de su participación serán de gran utilidad para la Escuela.

#### CATEGORÍAS DE RESPUESTA

0	1	2	3
NO OBSERVADO	NO LOGRADO	MEDIANAMENTE LOGRADO	LOGRADO
Esta categoría no existe o no se declara a desarrollar por la Escuela Militar.	Esta categoría implica que la Escuela Militar, en su formación, no logró el desarrollo de la competencia.	Esta categoría implica que la Escuela Militar, en su formación, logró medianamente el desarrollo de la competencia.	Esta categoría implica que la Escuela Militar, en su formación, logró el desarrollo de la competencia.

ASPECTOS A EVALUAR		0	1	2	3
<b>Comunicación</b>					
1	Capacidad de comunicación efectiva a través del lenguaje oral y escrito.				
2	Dominio del lenguaje computacional para la utilización efectiva de dicha herramienta. (WORD, EXCEL, POWER POINT)				
3	Dominio efectivo a nivel oral y escrito de un segundo idioma.				
4	Conocimiento y dominio del lenguaje de gráficos				
5	Conocimiento y dominio del lenguaje expresado en el reglamento de disciplina y sistema de formación conductual como base fundamental del conducto regular.				
6	Capacidad de utilizar el registro y vocabulario adecuado según el contexto.				
<b>Pensamiento crítico</b>					
7	Uso de pensamiento crítico como base para realizar análisis en relación a un tema determinado.				
8	Capacidad de defensa de la postura personal frente aun tema determinado mediante la argumentación sólida.				
<b>Solución de problemas</b>					
9	Detección de dificultades en situaciones diversas.				
10	Identificación de problemas específicos en situaciones determinadas.				
11	Capacidad de planificación de procesos de intervención para la integración de soluciones a las problemáticas detectadas.				

12	Determinación de estrategias de solución a los problemas determinados.				
13	Capacidad de analizar las estrategias de resoluciones aplicadas.				
14	Capacidad de evaluar las implicancias de las soluciones determinadas.				
<b>Interacción social</b>					
15	Capacidad de relacionarse efectivamente como miembro de unidades militares específicas.				
16	Capacidad de trabajo en equipo y relación entre pares.				
17	Capacidad de relación con superiores desde la perspectiva de subalterno.				
18	Capacidad de relación con subalternos desde la perspectiva de superior				
19	Capacidad de asumir la realización de tareas encomendadas en el seno del equipo.				
20	Capacidad de asumir la realización de tareas encomendadas, designadas por un superior.				
21	Capacidad de conformar o participar en distintos grupos de trabajo, para ejecutar trabajos en equipo.				
<b>Autoaprendizaje e iniciativa</b>					
22	Capacidad de la autosuperación mediante la autogestión de metas personales.				
23	Internalización de una cultura del esfuerzo como base para el crecimiento personal.				
24	Desarrollo del cultivo intelectual a través de la investigación autónoma de temas de interés.				
25	Desarrollo de la noción de autocuidado físico.				
26	Desarrollo de la noción de autocuidado intelectual.				
27	Desarrollo de la noción de autoridad, actuando y siendo un ejemplo de conducta moral y ética para sus subordinados.				
<b>Formación y consistencia ética</b>					
28	Valorar el perfeccionamiento ético permanente como un aporte a la institución.				
29	Coherencia permanente entre el discurso adoptado y la acción cotidiana.				
30	Solidez valórica demostrada mediante el respeto a los valores fundamentales de la institución.				
<b>Pensamiento globalizado</b>					
31	Capacidad de análisis de un determinado fenómeno desde diferentes perspectivas.				
32	Desarrollo de un pensamiento integrado en base a diferentes disciplinas.				
<b>Formación ciudadana</b>					
33	Integración efectiva a la comunidad.				
34	Participación activa en eventos y actividades convocadas por instituciones de educación superior.				
35	Participación efectiva en eventos de carácter militar.				
<b>Sensibilidad estética</b>					
36	Capacidad de apreciar y valorar diversas manifestaciones artísticas.				
37	Interés por conocer diversas manifestaciones artístico-culturales.				
38	Interés por participar en manifestaciones artísticas y/o musicales.				
39	Respeto por las expresiones artísticas y culturales, aunque no se compartan.				

**Datos del encuestado:**

<b>Grado</b>	=	
<b>Cargo</b>	=	
<b>Unidad</b>	=	
<b>Fecha</b>	=	

## Anexo 5: Entrevistas

### PROTOCOLO DE ENTREVISTA A COMANDANTES DE REGIMIENTO

Estimado Comandante de Regimiento:

La Escuela Militar se encuentra realizando un proceso de seguimiento al egresado con el fin de evaluar el grado de apropiación de las competencias generales que formuladas en el Plan de Estudios y que este Instituto entrega en forma transversal a través de sus cinco sistemas de formación.

La siguiente entrevista busca conocer su percepción sobre el desempeño de los oficiales desde Teniente (en su segundo año) y la totalidad de los Subtenientes que prestan servicio en la Unidad a su mando.

Se solicita que realice una evaluación de acuerdo a cada competencia general.

Como una forma de precisar el trabajo me he permitido agregar una corta definición de cada una de las competencias genéricas, más abajo enunciadas.

Los resultados obtenidos de su participación serán de gran utilidad para la Escuela.

Se agradece de antemano su aporte.

#### Datos de identificación:

<b>Nombre</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha</b>	

**Preguntas:** Desde su visión de Comandante de Unidad:

1. De cada una de las competencias generales que se presentan a continuación, por favor explique cuáles, en su opinión, han sido desarrolladas y en que actividades que demanda el ejercicio de la profesión han podido ser evidenciadas por US. en los Oficiales desde Teniente (en su segundo año) y la totalidad de los Subtenientes egresados de la Escuela Militar que prestan servicio en la Unidad a su mando. Las líneas en modo alguno significa algún tipo de restricción, explácese todo lo que US. estime conveniente.

COMPETENCIAS	APORTE JEFE DEL DEPARTAMENTO
<b>Comunicación</b>	
<b>Pensamiento crítico</b>	
<b>Solución de problemas</b>	
<b>Interacción social</b>	
<b>Autoaprendizaje e iniciativa</b>	
<b>Formación y consistencia ética</b>	
<b>Pensamiento globalizado</b>	
<b>Formación ciudadana</b>	
<b>Sensibilidad estética</b>	

2. Por favor ordene en forma decreciente las competencias por Ud. analizadas, poniendo en el número 1, la que desde su punto de vista , se encuentra más desarrollada y así sucesivamente hasta llegar al número 9, que obviamente es la que a su juicio menos se manifiesta en los oficiales.

COMPETENCIAS
1
2
3
4
5
6
7
8
9

3. Dada su experiencia, ¿considera Ud. que se deberían agregar o desarrollar otras competencias generales? En caso de una respuesta positiva, ¿cuáles serían?
4. ¿Necesita Ud. aclarar alguna de las respuestas entregadas, o quiere agregar algo más?

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A JEFES DE DEPARTAMENTOS DE ASIGNATURAS

PROMOCIONES 2004 – 2009

Estimados Jefes de Departamentos de Asignaturas:

Somos un grupo de tesis de Magister de la Universidad Andrés Bello, oficiales y profesores de la Escuela Militar, que se encuentra realizando un proceso de seguimiento del estudiante y egresado, con el fin de evaluar el grado de efectividad del Instituto para entregar las competencias generales declaradas en el perfil de egreso y que tiene el propósito de entregar, a través de los cuatro años de formación dentro del nuevo sistema, iniciado el año 2001, conducente al título de Oficial de Ejército y Licenciado en Ciencias Militares.

La siguiente entrevista busca conocer su opinión de cómo su Departamento forma y desarrolla las competencias generales en los alumnos, a través de las asignaturas que le corresponde gestionar. Se solicita que realice una evaluación de acuerdo a cada competencia general.

Los resultados obtenidos de su participación serán de gran utilidad para la Escuela.

Agradecemos sus respuestas.

**Datos de identificación:**

<b>Nombre</b>		
<b>Grado</b>	=	
<b>Cargo</b>	=	
<b>Periodo de evaluación</b>	=	

**Preguntas:**

Desde su visión de Jefe del Departamento de Asignaturas:

- De cada una de las competencias generales declaradas en el perfil de egreso de la Escuela Militar, diga cómo las desarrolla a través de las asignaturas que le corresponde gestionar.

ASPECTOS A EVALUAR	
<b>Comunicación</b>	
<b>Pensamiento crítico</b>	
<b>Solución de problemas</b>	
<b>Interacción social</b>	
<b>Autoaprendizaje e iniciativa</b>	
<b>Formación y consistencia ética</b>	
<b>Pensamiento globalizado</b>	
<b>Formación ciudadana</b>	
<b>Sensibilidad estética</b>	

4. Por favor ordene en forma decreciente las competencias por Ud. analizadas, poniendo en el número 1, la que desde su punto de vista , se encuentra más desarrollada y así sucesivamente hasta llegar al número 9, que obviamente es la que a su juicio menos se manifiesta en los oficiales.

COMPETENCIAS
1
2
3
4
5
6
7
8
9

5. Dada su experiencia, ¿considera Ud. que se deberían agregar o desarrollar otras competencias generales? En caso de una respuesta positiva, ¿cuáles serían?
6. ¿Necesita Ud. aclarar alguna de las respuestas entregadas, o quiere agregar algo más?



## Anexo 6: Confiabilidad del cuestionario

### ESTUDIO PSICOMÉTRICO DEL TEST

#### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
IT.1- Capacidad de comunicación efectiva a través del lenguaje oral y escrito.	2,53	,516	15
IT.2- Dominio del lenguaje computacional para la utilización efectiva de dicha herramienta.	2,87	,352	15
IT.3- Dominio efectivo a nivel oral y escrito de un segundo idioma.	2,20	,414	15
IT.4- Conocimiento y dominio del lenguaje de gráficos	2,20	,414	15
IT.5- Conocimiento y dominio del lenguaje expresado en el reglamento de disciplina y sistema de formación conductual como base fundamental del conducto regular.	2,73	,458	15
IT.6- Capacidad de utilizar el registro y vocabulario adecuado según el contexto.	2,53	,640	15
IT.7- Capacidad de análisis crítico en relación a un tema determinado.	2,60	,507	15
IT.8- Uso de pensamiento crítico como base para realizar análisis en relación a un tema determinado.	2,60	,507	15
IT.9- Capacidad de defensa de la postura personal frente aun tema determinado mediante la argumentación sólida.	2,47	,516	15
IT.10- Detección de dificultades en situaciones diversas.	2,47	,516	15
IT.11- Identificación de problemas específicos en situaciones determinadas.	2,53	,516	15
IT.12- Capacidad de planificación de procesos de intervención para la integración de soluciones a las problemáticas detectadas.	2,47	,516	15
IT.13- Determinación de estrategias de solución a los problemas determinados.	2,33	,488	15
IT.14- Capacidad de analizar las estrategias de resoluciones aplicadas.	2,40	,507	15
IT.15- Capacidad de evaluar las implicancias de las soluciones determinadas.	2,47	,516	15
IT.16- Capacidad de relacionarse efectivamente como miembro de unidades militares específicas.	2,87	,352	15
IT.17- Capacidad de trabajo en equipo y relación entre pares.	2,80	,414	15
IT.18- Capacidad de relación con superiores desde la perspectiva de subalterno.	2,60	,632	15
IT.19- Capacidad de relación con subalternos desde la perspectiva de superior	2,53	,640	15
IT.20- Capacidad de asumir la realización de tareas encomendadas en el seno del equipo.	2,53	,743	15
IT.21- Capacidad de asumir la realización de tareas encomendadas, designadas por un superior.	2,80	,414	15
IT.22- Capacidad de la autosuperación mediante la autogestión de metas personales.	2,40	,507	15
IT.23- Internalización de una cultura del esfuerzo como base para el crecimiento personal.	2,27	,458	15
IT.24- Desarrollo del cultivo intelectual a través de la investigación autónoma de temas de interés.	1,93	,704	15
IT.25- Desarrollo de la noción de autocuidado físico.	2,27	,458	15
IT.26- Desarrollo de la noción de autocuidado intelectual.	2,13	,640	15
IT.27- Valorar el perfeccionamiento ético permanente como un aporte a la institución.	2,40	,632	15
IT.28- Coherencia permanente entre el discurso adoptado y la acción cotidiana.	2,27	,594	15
IT.29- Solidez valórica demostrada mediante el respeto a los valores fundamentales de la institución.	2,47	,516	15
IT.30- Capacidad de análisis de un determinado fenómeno desde diferentes perspectivas.	2,27	,704	15
IT.31- Desarrollo de un pensamiento integrado en base a diferentes disciplinas.	2,40	,632	15
IT.32- Integración efectiva a la comunidad.	2,87	,352	15
IT.33- Participación activa en eventos y actividades convocadas por instituciones de educación superior.	2,73	,594	15
IT.34- Participación efectiva en eventos de carácter militar.	2,93	,258	15
IT.35- Capacidad de desenvolverse eficazmente en diferentes contextos.	2,33	,617	15
IT.36- Capacidad de apreciar y valorar diversas manifestaciones artísticas.	2,13	,640	15
IT.37- Interés por conocer diversas manifestaciones artístico-culturales.	2,13	,516	15
IT.38- Interés por participar en manifestaciones artísticas y/o musicales.	2,20	,414	15
IT.39- Respeto por las expresiones artísticas y culturales, aunque no se compartan.	2,60	,507	15

## CONSISTENCIA INTERNA ALFA DE CRONBACH

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,704	,659	39

Se considera un valor apropiado para este tipo de escala, observándose una confiabilidad sustancial

Estadísticos total-elemento

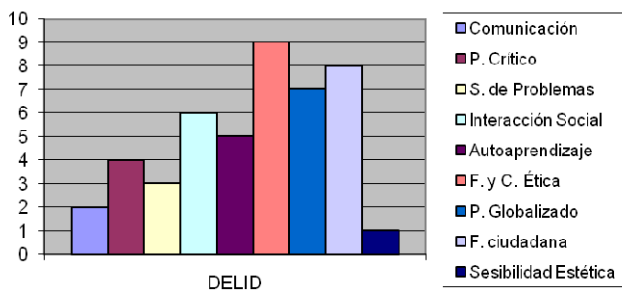
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
IT.1- Capacidad de comunicación efectiva a través del lenguaje oral y escrito.	93,73	33,638	,218	,698
IT.2- Dominio del lenguaje computacional para la utilización efectiva de dicha herramienta.	93,40	33,686	,343	,694
IT.3- Dominio efectivo a nivel oral y escrito de un segundo idioma.	94,07	36,495	-,291	,721
IT.4- Conocimiento y dominio del lenguaje de gráficos	94,07	34,781	,053	,706
IT.5- Conocimiento y dominio del lenguaje expresado en el reglamento de disciplina y sistema de formación conductual como base fundamental del conducto regular.	93,53	34,695	,057	,706
IT.6- Capacidad de utilizar el registro y vocabulario adecuado según el contexto.	93,73	33,067	,236	,697
IT.7- Capacidad de análisis crítico en relación a un tema determinado.	93,67	32,095	,497	,682
IT.8- Uso de pensamiento crítico como base para realizar análisis en relación a un tema determinado.	93,67	34,381	,096	,705
IT.9- Capacidad de defensa de la postura personal frente aun tema determinado mediante la argumentación sólida.	93,80	36,171	-,198	,721
IT.10- Detección de dificultades en situaciones diversas.	93,80	37,457	-,398	,731
IT.11- Identificación de problemas específicos en situaciones determinadas.	93,73	36,210	-,204	,721
IT.12- Capacidad de planificación de procesos de intervención para la integración de soluciones a las problemáticas detectadas.	93,80	34,886	,009	,710
IT.13- Determinación de estrategias de solución a los problemas determinados.	93,93	34,067	,159	,701
IT.14- Capacidad de analizar las estrategias de resoluciones aplicadas.	93,87	32,267	,466	,684
IT.15- Capacidad de evaluar las implicancias de las soluciones determinadas.	93,80	33,171	,298	,693
IT.16- Capacidad de relacionarse efectivamente como miembro de unidades militares específicas.	93,40	34,686	,097	,704
IT.17- Capacidad de trabajo en equipo y relación entre pares.	93,47	33,552	,310	,694
IT.18- Capacidad de relación con superiores desde la perspectiva de subalterno.	93,67	32,667	,296	,692
IT.19- Capacidad de relación con subalternos desde la perspectiva de superior	93,73	33,067	,236	,697
IT.20- Capacidad de asumir la realización de tareas encomendadas en el seno del equipo.	93,73	31,210	,415	,682
IT.21- Capacidad de asumir la realización de tareas encomendadas, designadas por un superior.	93,47	33,124	,402	,690
IT.22- Capacidad de la autosuperación mediante la autogestión de metas personales.	93,87	35,552	-,099	,715
IT.23- Internalización de una cultura del esfuerzo como base para el crecimiento personal.	94,00	36,571	-,284	,723
IT.24- Desarrollo del cultivo intelectual a través de la investigación autónoma de temas de interés.	94,33	31,524	,404	,683
IT.25- Desarrollo de la noción de autocuidado físico.	94,00	34,429	,106	,704
IT.26- Desarrollo de la noción de autocuidado intelectual.	94,13	36,695	-,244	,729
IT.27- Valorar el perfeccionamiento ético permanente como un aporte a la institución.	93,87	29,410	,787	,655
IT.28- Coherencia permanente entre el discurso adoptado y la acción cotidiana.	94,00	30,714	,630	,669
IT.29- Solidez valórica demostrada mediante el respeto a los valores fundamentales de la institución.	93,80	31,029	,680	,670
IT.30- Capacidad de análisis de un determinado fenómeno desde diferentes perspectivas.	94,00	30,286	,572	,669
IT.31- Desarrollo de un pensamiento integrado en base a diferentes disciplinas.	93,87	31,695	,437	,682
IT.32- Integración efectiva a la comunidad.	93,40	36,257	-,276	,718
IT.33- Participación activa en eventos y actividades convocadas por instituciones de educación superior.	93,53	31,838	,451	,682
IT.34- Participación efectiva en eventos de carácter militar.	93,33	34,095	,347	,696
IT.35- Capacidad de desenvolverse eficazmente en diferentes contextos.	93,93	33,067	,248	,696
IT.36- Capacidad de apreciar y valorar diversas manifestaciones artísticas.	94,13	31,695	,431	,682
IT.37- Interés por conocer diversas manifestaciones artístico-culturales.	94,13	34,838	,017	,709
IT.38- Interés por participar en manifestaciones artísticas y/o musicales.	94,07	36,495	-,291	,721
IT.39- Respeto por las expresiones artísticas y culturales, aunque no se compartan.	93,67	32,238	,471	,683

A partir del análisis de la relación ítem test se sugiere revisar la posible eliminación de las consultas 3, 9, 10, 11, 22, 23, 26, 32 y 38. Estos ítems presentan una correlación negativa con el total del rasgo medido, restando consistencia al instrumento.

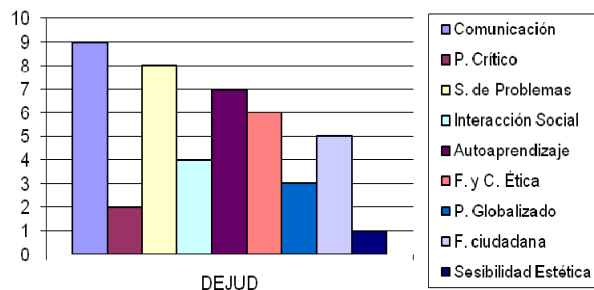
## Anexo 7: Gráfico de respuestas de Jefes de Departamento de Asignatura.

Gráficos de respuestas de los jefes de Departamento de Asignatura, a la entrevista realizada:

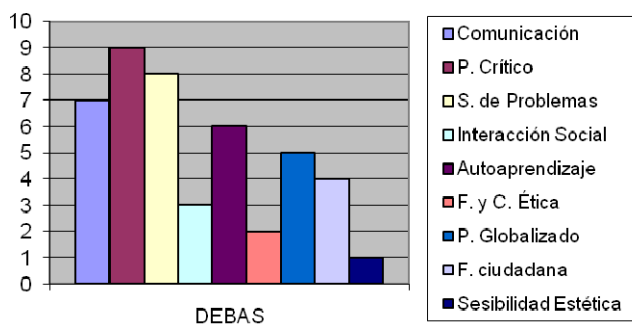
Competencias en orden de mayor a menor tratamiento por parte del Departamento



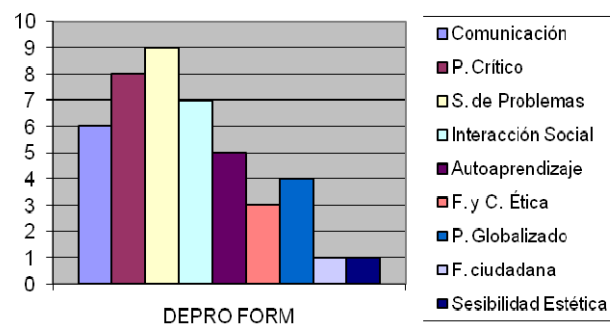
Competencias en orden de mayor a menor tratamiento por parte del Departamento



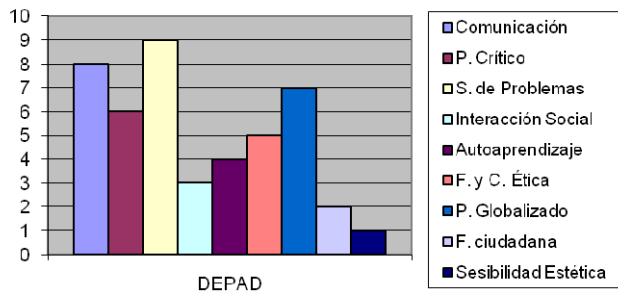
Competencias en orden de mayor a menor tratamiento por parte del Departamento



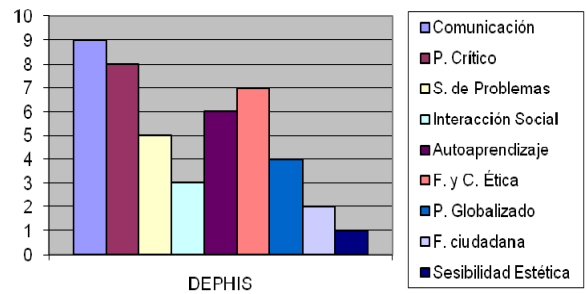
Competencias en orden de mayor a menor tratamiento por parte del Departamento



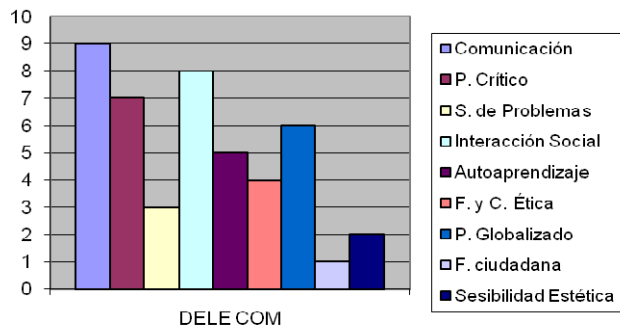
Competencias en orden de mayor a menor tratamiento por parte del Departamento



Competencias en orden de mayor a menor tratamiento por parte del Departamento



Competencias en orden de mayor a menor tratamiento por parte del Departamento



Competencias en orden de mayor a menor tratamiento por parte del Departamento

