

INFORME PRELIMINAR

PROPUESTA DE REFORMULACION

PROGRAMAS DE FORMACION ESCUELA DE GENFDARMERIA DE CHILE

ANTECEDENTES

El señor Ministro de Justicia nos ha solicitado elaborar una propuesta de reformulación de la Escuela de Gendarmería de Chile en el plazo más breve posible, en cualquier caso no después de mediados de diciembre.

Hemos desarrollado nuestra labor en estrecha coordinación con el señor Director de la Escuela. Nos hemos entrevistado, además, con el Secretario General Académico, los directores académicos de la Academia y de ESFORPEN, el Jefe de la Sección Instrucción de la Academia, la Jefa de la Sección Control de Gestión y los directivos del Área Selección y Admisión.

Hemos analizando una amplia documentación que nos fue proporcionada por el Director de la Escuela, directamente o por medio de otros directivos.

CONCLUSIONES PRELIMINARES

1. La Escuela de Gendarmería de Chile se encuentra enfrentada al **dilema** de implementar un programa de formación por competencias, que es completamente ajeno a su historia y características institucionales, o diseñar y ejecutar acciones de mejoramiento de su tradicional programa de formación por objetivos.

Hace algunos años se encargó un estudio que propuso la implementación de un programa de formación por competencias y en algún decreto de la Dirección Nacional se estableció que la Escuela implementaría la formación por competencias. En cumplimiento de ello se levantaron las competencias que se estimaron adecuadas y recientemente la Dirección Nacional contrató al señor Sergio Prince, inicialmente como asesor y actualmente como Secretario General Académico, para que implemente un programa de formación por competencias, para cuyo efecto ha contratado a diversas personas. Hemos solicitado información precisa al respecto y se nos ha dicho que la Escuela no dispone de ella pues tales personas han sido contratadas por la Dirección Nacional y el propio señor Prince manifiesta que tiene un mandato directo del Director Nacional y, por tanto, no reconoce la autoridad del Director de la Escuela.

No podemos sino representar la irregularidad orgánica de esta situación. Ello produce inevitablemente confusión, desconcierto e ineficiencia; y es contradictorio con el encargo que el señor Ministro nos ha formulado.

ES IMPERIOSO QUE SE RESUELVA A LA BREVEDAD ESTA CONTRADICCIÓN precisando si la Escuela de Gendarmería implementará un programa de formación por competencias o mantendrá un programa de formación por objetivos, debidamente reformulado para hacerse cargo de ciertas insuficiencias que todos comparten.

Si la opción escogida es la segunda de las enunciadas sería preciso paralizar de inmediato las actividades que está realizando el señor Prince, dándoles las instrucciones pertinentes en tal sentido; y evaluar la mantención de las contrataciones realizadas por él, reorientando las actividades de estos profesionales, o prescindir de ellas.

Si la opción escogida es la primera, en cambio, el mandato de estos consultores no tiene sentido.

2. En nuestra opinión la implementación de un programa de formación por competencias no responde a la realidad de la Escuela de Gendarmería de Chile, que tiene numerosas carencias básicas de las cuales hacerse cargo, a las que nos vamos a referir en este informe, antes de embarcarse en una iniciativa muy compleja y costosa, considerando que los recursos disponibles o posibles de obtener son limitados.

Los programas de formación por competencias no garantizan de modo absoluto resultados positivos y es muy complejo implementarlos. Por algo en nuestro país las instituciones de educación superior que dicen aplicarlos se cuentan con los dedos de una mano (y tenemos dudas que siquiera alguna los aplique realmente).

Nuestra categórica opinión es desechar esta opción y dictar el decreto correspondiente para anular aquel que estableció un compromiso u obligación al respecto.

Por consiguiente, las reflexiones que vamos a señalar razonan en el sentido de hacer reformulaciones a un programa de formación por objetivos de la Escuela de Gendarmería de Chile, incluyendo sugerencias referidas a su estructura orgánica y al proceso de admisión.

3. La estructura orgánica que se está aplicando de hecho en la Escuela no ha sido formalizada, en tanto la que está formalmente vigente no se aplica.

Es preciso elaborar una nueva propuesta de estructura orgánica que la simplifique y la adecúe a las consideraciones actuales.

En ambas estructuras existe la figura de un Subdirector de Escuela, que está vacante y que puede ser muy útil para fortalecer el carácter profesional académico de la dirección de la Escuela.

Es una estructura excesivamente compleja para el tamaño de la unidad. En las Secciones Instrucción las celdillas indican funciones, que pueden ser agrupadas, más que unidades. En la Secretaría General Académica se incluye un exceso de unidades, alguna de las cuales no son pertinentes a esta secretaría (como Vinculación con el Medio).

Es conveniente liberar al Director de la Escuela de algunas funciones que se le asignan y que pueden distraerlo de su función principal, que es la dirección superior y orientación estratégica de la Escuela.

Algunas situaciones que luego señalamos nos dejan la preocupación de que tal vez el Director de la Escuela no está suficientemente empoderado para el cumplimiento de su función. Es conveniente asegurar que tiene las facultades requeridas y que ellas son respetadas.

4. En cuanto al **Perfil de Egreso**, se ha hecho una formulación en base a las competencias definidas, el que no está formalmente aprobado. Es conveniente revisarlo con más atención pues en un análisis preliminar nos parece demasiado complejo para la realidad de la Escuela de Gendarmería. Sugerimos realizar una formulación simple que recoja aquellos componentes que la práctica (no una formulación teórica) aconseje considerar. Una adecuada definición del Perfil de Egreso es fundamental para la elaboración de la malla curricular.

5. **La Sección Admisión** ha tenido avances muy significativos en los últimos años en la perspectiva de formalizar y objetivar los procesos pertinentes.
Se ha definido un Manual de Procedimientos que, en la medida que se aplique efectivamente, es garantía de superación de los problemas que en el pasado ha tenido este proceso. Es conveniente y necesario garantizar que el referido manual efectivamente se aplique; y revisarlo anualmente, escuchando a los diversos stakeholders, para una mejora continua.
La Sección ha elaborado Perfiles de Ingresos (en nuestra opinión es más apropiado llamarlos requisitos y condiciones de ingreso o para el ingreso) para los aspirantes a oficiales y a vigilantes alumnos, derivados de las competencias levantadas y del perfil de egreso elaborado que, aunque no han sido formalmente aprobados, están guiando los actuales procesos de selección, aplicando diversos instrumentos diagnósticos.
Los informes de los respectivos procesos de selección son enviados al Director de la Escuela, de quien depende la Sección, y al Director Nacional, quienes toman la decisión al respecto.
Sin perjuicio de un análisis más acucioso, nos parece que este proceso está bastante bien formulado, aunque por cierto es necesario observar su aplicación.

6. **La malla curricular** ha sufrido diversas modificaciones en el último tiempo. Actualmente hay una malla aplicada en 2011, otra que ha sido elaborada en la perspectiva de la formación por competencias y otra "integrada".
En lo inmediato, considerando la proximidad del inicio del próximo año lectivo, sugerimos efectuar prontamente una reformulación de la malla curricular escuchando a varios actores del proceso educativo cuya opinión ha sido recogida en diversos instrumentos y analizando las mallas de instituciones similares

Sugerimos considerar la posibilidad de que algunas asignaturas (como Concesiones por ejemplo) sean impartidas en programas de Formación Continua que sería conveniente que la Escuela realice en forma permanente.

El próximo año se debería realizar un análisis más detenido, con activa participación de la comunidad académica y recogiendo la opinión de expertos.

Una dimensión fundamental es la reflexión en torno a lo que es o debiera ser el modelo educativo o modelo formativo de la Escuela, recogiendo y proyectando la experiencia acumulada y alimentándola con enseñanzas de otras instituciones de educación. Ello permitiría articular con mayor rigor académico los objetivos estratégicos de la Escuela, el modelo educativo, el perfil de egreso y la malla curricular.

7. **La dotación docente** constituye, en nuestra opinión, el problema más complejo de la Escuela de Gendarmería de Chile.

La contratación de los docentes es efectuada por el Departamento de Personal de la Dirección Nacional, no por la Escuela, lo que en nuestra opinión es necesario revisar, pues sin duda debilita el necesario control sobre los docentes que debe ejercer la Escuela.

Todos los docentes, salvo un abogado, pertenecen al personal de la Escuela, uniformados y civiles, en distintas modalidades de contratación y año a año sufren pocos cambios. Una razón que se arguye es la identidad institucional y el conocimiento de la realidad de Gendarmería. Al parecer otro motivo es que es más fácil contratar como docentes a personal de la Escuela, por razones de costo y de trámites burocráticos.

Un análisis preliminar de los antecedentes curriculares de los actuales docentes evidencia que son muy débiles, lo cual es más relevante en algunas asignaturas (en aquellas de formación práctica tiene menos importancia).

En cualquier caso, la profesionalización de la formación en la Escuela de Gendarmería de Chile exige establecer una Política Docente que considere todas las fases del ciclo docente: reclutamiento, selección, contratación, sistema de remuneraciones, evaluación, perfeccionamiento y desvinculación.

En lo inmediato los aspectos claves, que deben instalarse de inmediato, son un sistema de selección, un sistema de evaluación y actividades de perfeccionamiento de las competencias pedagógicas de los docentes.

En algunas asignaturas es posible que los docentes deban ser personal uniformado de la Escuela, pero en tal caso de todos modos es conveniente efectuar un concurso de selección interno. En otros, en cambio, la vinculación con la Escuela puede ser un factor valorado positivamente pero debe considerarse, además, otros criterios.

El año 2011 se aplicó un sistema de evaluación docente (que no hemos tenido tiempo de conocer), por parte de las autoridades y de los alumnos, cuyos resultados es preciso analizar y, en función de ello, adoptar las medidas que se estimen pertinentes (perfeccionamiento en algunos casos, redestinaciones o sustituciones en otros).

Sugerimos la necesidad de que se considere la contratación de algunos docentes jornada completa para que, junto con el Secretario Académico y los coordinadores académicos, asuman las actividades académicas propias de la Escuela: reflexión sobre el modelo

educativo, revisión permanente del perfil de egreso y la malla curricular, supervisión y apoyo a los docentes, seguimiento de los resultados del proceso de formación, apoyo al proceso de reclutamiento de estudiantes.

Sin duda estas medidas de fortalecimiento de la profesionalización de los docentes tienen un costo financiero ineludible, que debe ser asumido pues son indispensables para mejorar el proceso de formación de la Escuela.

8. Es preciso evaluar los **sistemas de evaluación de los estudiantes**, que tampoco hemos tenido tiempo de analizar. Llama la atención que la tasa de retención y de aprobación sean de 100% (y con notas elevadas), lo que no ocurre ni en los mejores establecimientos de educación superior en ninguna parte del mundo.

Hay factores que pueden explicar la existencia de una alta tasa de retención y de aprobación: el régimen de internado, que los alumnos tengan beca completa por así decirlo, los instructores (que son una suerte de apoyo tutorial o de acompañamiento, que puede tener alta incidencia en esta materia).

Con todo es preciso examinar con atención el sistema de evaluación de los estudiantes, con riguroso enfoque académico, en la perspectiva de homogenizar los criterios y parámetros de evaluación de todas las asignaturas (considerando las particularidades de cada una por cierto).

9. Es imperioso y urgente hacer una inversión significativa en **el mejoramiento de los recursos para el aprendizaje**: esposas, armas de fuego, polígonos de tiro, computadores, libros y revistas especializadas, entre otros. Hay carencias básicas que impiden desarrollar un proceso de aprendizaje adecuado, lo que resulta inaceptable sin duda.

En suma, sugerimos adoptar algunas medidas con prontitud y en el curso del próximo año ir observando el proceso de formación y haciendo los ajustes y mejoramientos que sean necesarios.

Eugenio Díaz C.

Andrea Moraga T.

Santiago, 29 de noviembre de 2011