



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención  
Currículum y Evaluación Basado en Competencias.

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS  
ÁREAS FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS,  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y  
GESTION DE RECUERSOS DE LA ESCUELA CAPELLÁN JOSÉ  
LUIS LÓPEZ CARRASCO, DE LA COMUNA DE CURICÓ,  
REGIÓN DEL MAULE.**

Candidato a magíster: Jennifer Correa Cáceres.

Tutor disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Tutor metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín

Mayo, 2024.

# Índice

Resumen .....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	7
Marco Contextual.....	31
Diseño y Aplicación del Instrumento del Diagnóstico.....	38
Diagnóstico de áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.....	43
Análisis de Resultados.....	60
Propuestas de Mejoras.....	70
Conclusiones.....	78
Referencias.....	82

## Resumen

El presente trabajo de grado, Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos de la Escuela Capellán José Luis López Carrasco, de la comuna de Curicó, región del Maule, fue trabajado en un establecimiento público en contexto de encierro, en donde la problemática principal apunta a como trabajar de forma adecuada con estudiantes que se encuentran privados de libertad, en un contexto adverso, con estudiantes con características personales, sociales y educativas consideradas de alta complejidad.

El objetivo del trabajo se dirige a cómo generar un proceso de enseñanza – aprendizaje óptimo y efectivo acorde al contexto educativo de encierro de los estudiantes, y las propuestas de mejora para lograr concretar de forma correcta el proceso educativo.

El trabajo mediante la aplicación de instrumentos diagnósticos arroja resultados cuantitativos y cualitativos a analizar, con el fin de generar propuestas de mejoras aplicables a la realidad del establecimiento, como lo son: planificación de jornadas de capacitaciones y charlas para los profesionales que se desempeñan en la escuela, en base a temáticas atingentes a su trabajo en el contexto educativo como: adecuación curricular para educación de jóvenes y adultos en contexto de encierro, didácticas y estrategias educacionales , manejo y resolución de conflictos, violencia, consumo de drogas, etc., fortalecimiento de liderazgo pedagógico del equipo directivo y formulación y postulación a proyectos de financiamiento público para obtener recursos educativos acordes al contexto escolar, entre otros, con la finalidad de lograr un buen funcionamiento educacional de la escuela en contexto de encierro y que apunte a lograr un óptimo desarrollo profesional y un proceso de enseñanza – aprendizaje exitoso para todos los estudiantes.

## Introducción

El propósito del presente trabajo es realizar un análisis diagnóstico cuantitativo y cualitativo de las distintas prácticas realizadas en la Escuela Capellán José Luis López Carrasco de la ciudad de Curicó, región del Maule. Dichas prácticas están asociadas al directo análisis de la formación en competencias, y la importancia de las prácticas docentes relacionadas con el saber conocer, saber hacer y saber ser, el liderazgo pedagógico, orientado al trabajo y la importancia del rol del equipo directivo del establecimiento, la gestión curricular considerando la organización de la carga horaria, cronograma de actividades, lineamientos de las formas de trabajo, la gestión de clases, la utilización de estrategias metodológicas en clases, el cumplimiento de la cobertura curricular, análisis y reflexión de resultados académicos de los estudiantes, y el proceso de enseñanza – aprendizaje en el aula. Junto a ello es de suma relevancia considerar un análisis detallado de las dimensiones de recursos humanos y educativos con los que cuenta el establecimiento para el funcionamiento diario tanto de las actividades curriculares, como extra – curriculares.

El análisis de las áreas anteriormente mencionadas permiten conocer si las prácticas desarrolladas por el equipo directivo, docentes y asistentes de la educación son las apropiadas y las óptimas para la realidad socio - educativa de la escuela y las características de cada uno de los estudiantes.

El realizar el trabajo de grado final aplicado en una escuela pública en contexto de encierro permite por medio de los resultados considerar la importancia de desarrollar óptimas acciones educativas de todos los miembros involucrados en la institución, con la finalidad de que estas constituyan un aporte esencial para los estudiantes privados de libertad, considerando no solo el plano educativo, sino también, la formación integral de del estudiante, tomando como punto relevante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para la vida, teniendo siempre presente el objetivo principal de una escuela en contexto de encierro, lograr la difícil reinserción social. Es precisamente donde resuena la siguiente cita de Lewkowicz, 1996:

“El estudiante preso, si bien está preso, no es preso sino estudiante”

Para los todos los integrantes de la comunidad educativa, en especial para los docentes

que trabajan directamente con los internos, es relevante hacerles saber a los estudiantes que a pesar de que la educación impartida sea en una escuela en contexto de encierro y que ellos sean internos o “presos”, como comúnmente se les llama, para la escuela y los profesionales que la integran ellos son estudiantes, tal como lo señala la cita, y por sobre todo personas, que por ley tienen derecho a ser educados. El proceso de enseñanza – aprendizaje para adultos en contexto encierros se basa en los programas EPJA ( Enseñanza para jóvenes y adultos), en los cuales se imparte desde la educación de ciclo básico, hasta la educación de enseñanza media, en sistema dos por uno, centrándose en las asignaturas de: lenguaje, matemática, ciencias sociales, ciencias naturales e inglés, a ello se adhieren las asignaturas instrumentales como: convivencia social, inserción laboral, consumo y calidad de vida, tics y taller de deporte, asignaturas que en general permiten un desarrollo educativo integral y acorde a la realidad de los estudiantes. Es por ello, que el presente trabajo de grado apunta mediante las diversas áreas estudiadas y analizadas a mejorar el sistema de enseñanza – aprendizaje en este tipo de contextos escolares, tomando como base las características del estudiantado y la realidad del funcionamiento de la Escuela Capellán José Luis López Carrasco, con el fin de que se aporte a marcar un precedente para conocer el trabajo y las mejoras que se deben realizar en la educación en contexto de encierro en el país.

El presente informe expone de forma detallada en su marco teórico, la importancia de la formación basada en competencias, entendiendo que en todo contexto educacional es relevante desarrollar el saber conocer, saber hacer y saber ser como parte del desarrollo integral de los estudiantes y en el cual se basará el trabajo pedagógico docente. Por otra parte, y no menos importante entender el verdadero rol de los líderes pedagógicos en los establecimientos escolares y la importancia que adquiere su trabajo para el óptimo funcionamiento educativo de un establecimiento, todo ello asociado a la gestión curricular de las escuelas, detallando lo significativo que es la labor de los docentes y el equipo técnico pedagógico y como esta influye en la preparación de la enseñanza que se impartirá en el aula, como así también la relevancia de la gestión de recursos para el buen funcionamiento del establecimiento.

En base a las áreas mencionadas, investigadas y trabajadas anteriormente se formularon instrumentos diagnósticos de evaluación, los cuales fueron aplicados a gran

parte del equipo directivo y docente del establecimiento, lo que permitió por medio de los resultados conocer de primera fuente la realidad escolar, y en base a ello generar propuestas de mejoras atingentes a la contexto educativo antes mencionado, para ello se tabulo la información cuantitativa arrojada por los instrumentos aplicados en gráficos de barras, posteriormente se generó un análisis de resultado, para luego exponer propuestas de mejoras que fuesen aplicables, teniendo presente el objetivo claro de cada una de ellas, las acciones concretas a realizar y los responsables de ellas, considerando siempre que el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes debe ser el foco principal a mejorar.

Al concluir el trabajo se dan a conocer las reflexiones finales de acuerdo a lo realizado, y se expone las referencia a la cual se recurrió para la elaboración del informe.

Antes de comenzar con la lectura del trabajo es preciso dejar planteada las siguientes interrogantes, ¿la planificación basada en competencias logra ser efectiva para la adquisición del aprendizaje de forma integral y transversal de los estudiantes en contexto de encierro?, ¿es realmente importante la gestión y liderazgo pedagógico en este tipo de establecimientos?, ¿las escuelas en contexto de encierro requieren de acciones educativas diferentes a la de otras realidades escolares?

## Marco Teórico

### 1. Formación Basada en Competencias

De acuerdo al contexto educativo actual se debe tener claro que el currículum debe proyectarse a atender las características y necesidades educativas que presentan los y las estudiantes, ya que es importante recalcar que dentro del quehacer docente existe variadas formas de provocar el aprendizaje de los y las estudiantes, pues desde una mirada realista existen la diversidad de estilos de aprendizaje y del mismo modo, diversidad cognoscitivas que implican de manera directa en el ritmo de aprendizaje, es por ello, que es relevante considerar las velocidades en que recibe las informaciones los y las estudiantes.

Por otra parte, también el rol del profesor y del estudiante es significativo observarlo desde la práctica actual del quehacer docente, pues hoy el rol del estudiante debe ser central, es decir él o ellos deben ser los protagonistas del proceso de aprendizaje, pues comparando la realidad de hace años atrás, el estudiante no era un agente activo del proceso, sino que este era pasivo, ya que únicamente recibía la información entregada dentro del aula, no obstante, hoy con el desarrollo de la comunicación y el mundo globalizado, se hace imperante que el estudiante sea muy activo dentro del aula, ya que él es quien debe crear su aprendizaje de forma autónoma, no solo desde la teoría sino que también las habilidades de las diversas asignaturas son desarrolladas de manera significativa, pues existe una acción directa de la unión del conocimiento teórico y de la habilidad a desarrollar en el aula.

Del mismo modo, tomando en cuenta, el rol del profesor, ahora este debe ser considerado como un agente educativo que “guía” al estudiante en el proceso de su aprendizaje y así mismo, como un “orientador” del proceso enseñanza aprendizaje, pues aquí aparece el concepto de modelar la enseñanza, entregando la guía y la orientación adecuada para el desarrollo de aprendizaje y habilidades en los y las estudiantes debido a que el contexto educativo contemporáneo se considera dinámico, donde la didáctica de la enseñanza ha tomado un rol imperante dentro de la educación de manera transversal, es por ello tomando a Pospescu, Chisega-Negrila y Maccario (2017) mencionan lo siguiente:

El éxito del proceso pedagógico se centra en la didáctica, la cual debe implementarse con estrategias diversas evitando solo la pedagogía directiva y estimular el aprendizaje por diversos medios. El docente, sujeto del proceso de formación continua, buscará otros escenarios activos e interactivos, implementándolos para que el estudiantado inmerso en un mundo dinámico aprenda según sus caracteres, expectativas e intereses.

Por lo tanto, si la mirada es formar estudiantes reflexivos, esta debe empezar por los educadores, quienes deben reflexionar sobre cómo pueden mejorar su didáctica tomando la perspectiva del currículum, los docentes entendemos que este es un elemento relevante dentro de la educación, pues no sirve como guía en cuanto a los contenidos a tratar dentro de los diversos niveles educativos, sin embargo como se menciona anteriormente, los contextos sociales y comunicativos van cambiando a nuevos niveles y a nuevas realidades que los profesionales de la educación deben considerar al momento de generar las clases. Es por ello, que en este punto se tocará el currículum basado en competencias, pues dentro del marco actual de la sociedad se considera como un elemento significativo, debido a los siguientes factores que contiene.

En primer lugar, el currículum por competencias aborda las tres dimensiones del aprendizaje de forma literal, las cual son “el saber conocer” que se enfoca en las competencias “cognitivas, es decir, todo el espectro conceptual del conociendo y así mismo como este universo de conceptos se inserta en la virtualidad mental, considera también “el saber hacer”, centralizada en las destrezas o habilidades de los procedimientos educativos, abordando las habilidades concretas de los y las estudiantes relacionado directamente a las competencias del mundo de hoy, y por último se encuentra el “saber ser” centralizado en todas las actitudes, aptitudes, las dimensiones valóricas y éticas del aprendiz.

Es por ello, que a partir de lo dicho anteriormente, el currículum por competencias proyecta una mirada educativa integral, pues se hace cargo de todas las dimensiones intrínsecas del estudiante, donde evidentemente es certero para el contexto actual y contemporáneo de la educación.

Por otro lado, lamentablemente este currículum por competencias actualmente solo se utiliza en la dimensión y la práctica universitaria, donde los estudiantes aprenden

las diversas competencias de manera concreta considerando lo conceptual y la habilidad, es así que se hace imperante que el currículum basado en competencias se pueda aplicar también en la praxis de las escuelas, colegias y liceos, pues se evidencia que este currículum permite un amplio campo de acciones educativas, pues como se mencionó anteriormente aborda todo el espectro de la educación.

Del mismo modo, cabe señalar, que esta práctica integral en algunas ocasiones se ejecuta en algunas instituciones educativas no universitarias, pero se realiza de manera implícita, debido a que de manera innata por el cambio de paradigma social y globalizado, algunos profesionales de la educación son capaces de realizar actividades que aborden las diversas aristas de las competencias que posee en currículum considerando la realidad dinámica de la educación del hoy, no obstante, esta práctica se realiza de forma inferencias, pues el currículum por competencias en la educación no se encuentra institucionalizado como acción concreta, sino por autonomía de algunos profesores se evidencian acciones.

Otra característica que es relevante decir, que este currículum es necesario en la educación de hoy, pues existen algunos estudios que sostienen que trabaja con las capacidades que un estudiante debiera poseer para enfrentarse de manera efectiva a la sociedad contemporánea, pues se menciona que estas capacidades y competencias son de índole directa y concreta donde las habilidades se pueden demostrar, es por ello que Sutcliffe et al. (2005) señalan que:

Un currículo basado en competencias se materializa en un conjunto de asignaturas que tienen como objetivos desarrollar en el estudiante una serie de capacidades solicitadas por la sociedad en la que el estudiante se desenvolverá y cuyo desarrollo puede ser demostrado. (s.p).

Igualmente, la práctica integral del currículum mencionado, aborda de igual forma el concepto de calidad, pues se expone que en el proceso integral de educación se pueden generar evidencias y controlar las acciones de formación, lo que es principal para asegurar buenas habilidades para la sociedad de hoy, donde el amplio campo de acciones nos permite un conjunto de herramientas conceptuales, es así que según Tobón (2004), menciona: “En los procesos académicos el enfoque de competencias

permite el aseguramiento de la calidad en la medida que es un conjunto de herramientas conceptuales y metodológicas capaces de generar evidencias y controlar la calidad de los procesos de formación”. A partir de lo mencionado, el currículum basado en competencias se configura o se presenta como una alternativa concreta para zanjear las necesidades educativas de nuestra sociedad actual.

La planificación normal llega a ser utópica hablando conceptualmente y se aleja de la realidad educativa contemporánea, como por ejemplo, la rigidez teórica expuesta al inicio y desarrollo de una clase, volviéndola casi expositiva, mientras que la planificación basada en competencias permite una mayor una flexibilidad de las realidades educativas, donde se pone como protagonista al educando y sus habilidades a desarrollar, donde perfectamente la planificación se puede generar desde un aula invertida, si bien es cierto, la planificación basada en competencias posee una estructura de funcionamiento concreta, pero esta se enfoca en la integralidad de aprendizaje de los y las estudiantes, pues aborda las dimensiones del “saber conocer, saber hacer y saber ser” que permite evaluar el aprendizaje del educando de una forma completa.

La Planeación Educativa se encarga de delimitar los fines, objetivos y metas de la educación. Este tipo de planeación permite definir qué hacer, como hacerlo y qué recursos y estrategias se emplean en la consecución de tal fin. La Planificación permite prever los elementos necesarios e indispensables en el quehacer educativo. Es importante señalar que la planificación educativa constituye una herramienta necesaria en el accionar docente, dado que permite establecer los objetivos que se desean alcanzar en cada una de las actividades propuestas en el aula de clase, el resultado final lo constituye el desarrollo integral y una eficiente difusión del aprendizaje por parte de nuestros discentes, lo que le permitirá enfrentarse a los retos que el mundo actual requiere.

El paradigma de la acción educativa cambia, porque la metodología está íntimamente relacionada también con la forma de ejecución de la planificación y evaluación, representándose pragmáticamente en la realidad educativa contextual de Chile, observándose en las estructuras de las clases tradicionales, dejando al margen los niveles actitudinales y/o afectivos en la educación, pues se le otorga mayor importancia a la adquisición de conocimientos conceptuales en solo la dinámica

expositiva, mientras que la forma educativa integral plantea y comprende métodos diversos, técnicas y recursos anexados a las estrategias que faciliten el aprendizaje de los y las estudiantes dentro de la dinámica educativa actual, del mismo modo, como se plantea es importante considerar que el rol del docente, el cual no es el protagonista más bien es un guía y orientador, este debe optar por el mejor camino educativo para el estudiante, pues este debe ser observador activo para considerar las falencias y características de los y las estudiantes.

De este modo que Carriazo, Pérez, Gaviria (2020) mencionan que es los profesionales de la educación comprenden métodos, técnicas y recursos, que existen diversos criterios que permiten seleccionar las estrategias más adecuadas ante determinada situación de aprendizaje y que el docente debe tomar en cuenta el dominio al que se refiere la competencia cognoscitivo, afectivo y psicomotor, para entonces determinar la metodología, la técnica y los recursos a utilizar, tomando en consideración las fases de enseñanza- aprendizaje.

Es de gran relevancia que los y las docentes sean conscientes y tengan la capacidad de reflexionar acerca de la utilidad que tiene la metodología o estrategia de enseñanza utilizada en las aulas, entendiéndose ello como lo señala Fortea Bagán (2019):

Una estrategia de enseñanza” es la pauta de intervención en el aula decidida por el profesor (puede incluir aspectos de la mediación del profesor, la organización del aula, el uso de recursos didácticos, etc.). Además, cualquier estrategia puede englobar “tareas” (cada actividad a realizar en un tiempo y situación determinada), “procedimientos” (una secuencia de tareas) y/o “técnicas” (secuencia ordenada de tareas y/o procedimientos que conducen a unos resultados precisos). (s.p).

En base a ello, es importante que el docente tenga claridad y determinación en la metodología o estrategia de la enseñanza que utilizará, considerando las características de los y las estudiantes, las condiciones físicas y materiales del medio, las particularidades de los contenidos de la asignatura a enseñar, etc., de igual modo el profesor debe tener muy claro el objetivo de aprendizaje esperado a lograr por sus

estudiantes al final del proceso de enseñanza – aprendizaje, y ser capaz de evaluar críticamente si la metodología empleada cumplió con éxito con la intención educativa que se tenía desde un inicio, lograr resultados de aprendizaje eficaces y significativos para los y las educandos.

Con respecto al punto expresado anteriormente el currículum basado en competencias propone estructurar y analizar detalladamente lo que busca lograr la metodología en el aprendizaje de los y las estudiantes, tal como lo menciona Cepeda Dovala (1996):

La metodología de la enseñanza de un programa basado en competencias y de alta dirección consiste en realizar un seguimiento a lo largo de todo el proceso, que permita obtener información acerca de cómo se está llevando a cabo, con la finalidad de reajustar la intervención orientadora, de acuerdo con los datos obtenidos. (p.112).

En consecuencia, es importante que tanto los equipos directivos, como los docentes, puedan crear las instancias de trabajo en donde se ejecuten metodologías o estrategias de enseñanza orientadas tal como nos señala el currículum basado en competencias en el desarrollo cognitivo, procedimentales, de habilidades o destrezas y actitudinal de los y las estudiantes.

## **2. Liderazgo pedagógico**

El liderazgo pedagógico emerge como un elemento muy importante para el éxito y el cambio que se puedan generar en las instituciones escolares. Este enfoque va más allá de la simple administración, que se orienta a la necesidad de guiar y empoderar a todos los miembros de la comunidad educativa hacia el logro de metas educativas compartidas. Como afirma Linda Lambert (2002):

“El liderazgo pedagógico no se reduce a tareas administrativas, sino que implica la articulación de una visión compartida que motive a docentes, estudiantes y personal administrativo a trabajar en conjunto hacia un objetivo en común”. (s.p).

En esta línea, Michael Fullan (2007) nos recuerda que:

“El liderazgo pedagógico no radica únicamente en acciones tangibles, sino

también en actitudes, valores y creencias profundas sobre el potencial del aprendizaje, que posee cada integrante dentro del proceso educativo". (s.p).

Por otro parte, el liderazgo pedagógico también se caracteriza por su capacidad de inspirar y elevar las expectativas. Andy Hargreaves (2011): destaca que un líder pedagógico efectivo es aquel capaz de motivar a otros para alcanzar metas más elevadas de las que nunca imaginaron posibles. Este enfoque proactivo y visionario no solo se refiere a los logros académicos, sino también al bienestar emocional y social de los estudiantes. Como señala Viviane Robinson (2011), un líder pedagógico exitoso no solo se preocupa por los resultados académicos, sino que también crea un ambiente escolar positivo y de apoyo que promueve el desarrollo integral de los y las estudiantes.

El liderazgo pedagógico representa también un pilar esencial en la optimización del desempeño docente, especialmente en un momento donde la dinámica educativa se ve desafiada por una serie de problemas que surgen y que demandan respuestas rápidas y efectivas. En este contexto, se vincula estrechamente con los proyectos de Plan de Mejoramiento Educativo en el cual trabajan y actualizan las instituciones educativas todos los años, en donde se proporcionan las estrategias y directrices necesarias para afrontar la denominada "crisis educativa" que se manifiesta actualmente.

Es por ello que rol de los directores escolares, no puede ser reducido simplemente a ser administradores o gerentes, sino que deben ser vistos, ante todo, como líderes educativo, en donde su responsabilidad principal radicará en asegurar un aprendizaje de calidad para todos los estudiantes.

Lo anteriormente mencionado, y de acuerdo a los diversos enfoques y puntos de vista educacionales que tienen al respecto, se enfatiza que los directores son, esencialmente, educadores. Su labor va más allá de la gestión administrativa; implica liderar con visión y propósito, influenciando positivamente a los colaboradores y motivándolos hacia la consecución de los objetivos institucionales. En este sentido, un director efectivo no se limita a ejercer autoridad o emitir instrucciones, sino que también posee la capacidad de comunicarse de manera efectiva, inspirar y motivar al personal docente a través de sus propias cualidades personales, habilidades y competencias.

El liderazgo pedagógico, por lo tanto, se presenta como un proceso dinámico y multifacético que va más allá de la mera gestión, siendo un catalizador para el cambio y

la mejora continua en el ámbito educativo. Al proporcionar una guía clara y una visión compartida, los líderes pedagógicos contribuyen significativamente a la creación de un entorno escolar que fomente el desarrollo integral de los estudiantes y el crecimiento profesional de los docentes.

En resumen, el liderazgo pedagógico se debe reconocer como una fuerza transformadora en el ámbito educativo, ya que se centra en la creación de una cultura escolar que valora el aprendizaje, la colaboración y el bienestar de todos los involucrados. Es imprescindible comprender el rol crucial que desempeñan los líderes pedagógicos en la construcción de comunidades educativas sólidas que van en pos de lograr del éxito académico y personal de los estudiantes.

Dentro del contexto de la gestión pedagógica curricular en instituciones educativas, se destaca y adquiere una real importancia la figura del Jefe de Unidad Técnica Pedagógica (UTP) como un actor fundamental y activo de los procesos educativos. Se espera que el UTP posea un amplio dominio de conocimientos y competencias pedagógicas para desempeñar eficazmente sus responsabilidades.

En este sentido, su colaboración estrecha con el director escolar es de vital importancia, ya que debe asumir roles clave como la supervisión del trabajo docente, la planificación y coordinación de actividades pedagógicas, y la garantía de la adecuada implementación del currículum escolar.

Al mismo tiempo, se debe tener presente que el profesional que cumpla con el rol de UTP, no solo actúa como un respaldo para el director en el ámbito pedagógico, sino que también desempeña un papel activo en la entrega de apoyo pedagógico a los docentes. Esta labor incluye brindar orientación, recursos y capacitación para promover el desarrollo profesional continuo del personal que integra la comunidad educativa. Asimismo, el UTP se encarga de fomentar una cultura de mejora continua en la práctica pedagógica, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de crecimiento en el desempeño docente.

Es importante destacar, que el éxito en las actividades mencionadas anteriormente está estrechamente ligado a la competencia y eficacia del UTP en la gestión y coordinación de las mismas. Por lo tanto, su capacidad para liderar, organizar y facilitar procesos pedagógicos efectivos juega un papel determinante en la calidad de

la enseñanza y el aprendizaje dentro de la institución educativa. En resumen, el rol del UTP como líder pedagógico también es fundamental para el logro de los objetivos educativos y el desarrollo integral de los estudiantes.

Desde la perspectiva del liderazgo pedagógico, el CDC, conocimiento didáctico del contenido, adquiere una vital importancia y se presenta como una herramienta fundamental para los líderes educativos, ya que les permite comprender y apoyar efectivamente el desarrollo profesional de los docentes en el proceso de transformación de su conocimiento en prácticas pedagógicas efectivas. Un líder pedagógico efectivo no solo promueve el desarrollo del conocimiento didáctico del contenido entre los docentes, sino que también reconoce su importancia en la mejora continua de la calidad educativa dentro de la institución escolar.

El conocimiento didáctico del contenido, aporta a que en el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollado por un docente no se limite a transmitir información, sino que posea el conocimiento y el manejo de como colocar en práctica recursos y estrategias didácticas para llevar a cabo la enseñanza. Lo anteriormente expuesto, destaca el que el rol del profesor va más allá de la posesión de conocimientos, si no que apunta hacia la habilidad de enseñar de manera efectiva esos conocimientos a los estudiantes.

La enseñanza efectiva implica más que simplemente transmitir información; requiere una cuidadosa adaptación del conocimiento especializado al contexto educativo. En este sentido, se introduce el concepto de transposición didáctica como un proceso esencial en la enseñanza. Se plantea que un contenido de conocimiento, una vez designado como "saber enseñar", experimenta una serie de transformaciones adaptativas. Según Chevallard (1991) estas transformaciones son necesarias para hacer que el conocimiento sea adecuado y efectivo como objeto de enseñanza en el entorno escolar. En su obra, Chevallard (1991) afirma:

"Un contenido de saber que ha sido designado como saber enseñar, sufre a partir de entonces un conjunto de transformaciones adaptativas que van a hacerlo apto para ocupar un lugar entre los objetos de enseñanza".

Es por ello que se destaca la importancia de adaptar el conocimiento especializado para su inclusión efectiva como objeto de enseñanza y acorde al contexto escolar donde se

lleva a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje.

En este sentido, cada vez se presenta un mayor interés por parte de los centros educacionales en que los profesionales manejen el dos conceptos anteriormente mencionados, el conocimiento didáctico del contenido y la trasposición didáctica, ya que en ello radica en la habilidad del docente para transferir el conocimiento especializado de un tema al contexto escolar, construyendo así un objeto de enseñanza y aprendizaje que sea relevante y comprensible para los estudiantes. En resumen, esta habilidad no solo implica la capacidad de transmitir información, sino también la de adaptarla y contextualizarla de manera que sea accesible y significativa para los estudiantes, fomentando así su comprensión y aprendizaje.

La enseñanza es una labor compleja que requiere de un vasto conjunto de conocimientos por parte de los líderes educativos y de los docentes. En este contexto, Shulman (1987) propone que:

El conocimiento base para la enseñanza de un profesor debe incluir, al menos, siete categorías diferentes; es decir, conocimiento: a) del contenido, b) didáctico general, c) curricular, d) didáctico del contenido, e) de las características, los aspectos cognitivos, la motivación de los estudiantes; f ) de los contextos educativos; y g) de las finalidades educativas, los valores educativos y los objetivos. (s.p).

Es así, como se debe dimensionar la importancia del liderazgo pedagógico como vital para la formación y el desempeño profesional de los educadores, quienes son los que finalmente de desempeñaran directamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje y el desarrollo personal de los estudiantes.

La eficacia escolar, un tema de gran relevancia en el ámbito educativo, ha sido objeto de estudio mediante investigaciones destinadas a analizar las variables de gestión que inciden en el rendimiento de los centros educativos. Relacionado con este enfoque, Sammons, Hillman y Mortimore (1995) exponen: La "eficacia escolar", se ha centrado en la identificación de características específicas que distinguen a ciertas instituciones escolares por su capacidad para alcanzar resultados educativos superiores a otros establecimientos".

Con el transcurso del tiempo, la investigación educativa ha evolucionado hacia una perspectiva más amplia, que concibe la mejora escolar como un proceso continuo dirigido a modificar las condiciones de enseñanza y aprendizaje en las escuelas con el fin de optimizar el cumplimiento de los objetivos educativos. En este contexto, se ha observado una unión entre las corrientes de investigación que se centran en la eficacia escolar y aquellas que se enfocan en la mejora escolar.

Actualmente, esta unión de ideas ha dado lugar al concepto de mejora de la eficacia escolar, el cual aborda no solo la optimización de los resultados académicos de los estudiantes, sino también el fortalecimiento de la capacidad institucional de las escuelas para gestionar eficientemente el cambio. En esencia, la mejora de la eficacia escolar implica el desarrollo de estrategias y políticas educativas efectivas que fomenten el éxito académico y el desarrollo integral de los estudiantes, a la par que promuevan la adaptación de las instituciones escolares a los desafíos y demandas de la sociedad contemporánea.

La mejora de la eficacia escolar es un tema de creciente importancia en el ámbito de la investigación educativa, ya que se reconoce que la calidad de la educación impacta significativamente en el desarrollo y éxito de los estudiantes.

Este tema ha sido objeto de numerosos estudios destinados a comprender en profundidad los procesos y resultados educativos, con el fin de identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para optimizar el rendimiento escolar.

En este sentido, es fundamental abordar la mejora de la eficacia escolar desde una perspectiva integral, que considere una amplia gama de factores que influyen de cierta forma en la experiencia educativa. Entre estos factores se destacan el clima escolar, que comprende el ambiente emocional y social en el que se desarrolla el proceso educativo, así como el liderazgo educativo, que desempeña un papel clave en la dirección y gestión de la institución escolar. Además, es importante analizar la motivación de los estudiantes y la satisfacción de los diversos grupos de interés, como padres, docentes y personal administrativo, ya que estos aspectos influyen en el compromiso y el éxito académico de los estudiantes.

Al considerar esta variedad de factores, se logra una comprensión más completa de los mecanismos que hay detrás del rendimiento escolar y al éxito educativo. Esto

permite no solo identificar estrategias efectivas para mejorar los resultados académicos, sino también entender y optimizar los contextos y procesos que contribuyen a la calidad educativa de manera integral.

Es importante destacar que la mejora de la eficacia escolar no es un esfuerzo individual, sino que requiere de la colaboración y el trabajo cooperativo entre todos los miembros de la comunidad educativa. Esto incluye a los directivos escolares, docentes, personal de apoyo, padres y estudiantes. El compromiso y la participación activa de cada uno de estos actores son fundamentales para implementar cambios significativos y sostenibles que conduzcan a una mejora continua en la calidad de la educación. Por lo tanto, se reconoce la importancia de fomentar un ambiente colaborativo y de apoyo mutuo, donde se promueva el intercambio de ideas, la reflexión y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos educativos comunes.

El desarrollo de una cultura de aprendizaje continuo en los centros escolares, se presenta como un elemento fundamental para mejorar la calidad educativa y adaptarse de la mejor manera a los desafíos cambiantes del entorno educativo.

Esta perspectiva implica que las instituciones educativas deben ser capaces de aprender de manera constante y sistemática, tanto a nivel individual como organizacional, con el objetivo de mejorar sus prácticas pedagógicas, procesos administrativos y resultados académicos.

A pesar de la importancia del aprendizaje organizacional en el contexto escolar, es notable la escasez de estudios e investigación que aborden esta temática de manera específica. Esta falta de atención puede estar relacionada quizás en parte, con la ausencia de instrumentos validados para medir y evaluar el aprendizaje organizacional en entornos educativos. La falta de herramientas adecuadas puede dificultar la comprensión y el análisis de este fenómeno, limitando así la capacidad de los investigadores y profesionales de la educación para abordar de manera efectiva los procesos de enseñanza - aprendizaje en las instituciones escolares.

Además, resulta muy relevante conocer la relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño educativo, ya que se cree que existe una interacción significativa entre ambos aspectos. Según expone Castañeda y Fernández-Ríos (2007) el aprendizaje organizacional se entiende como:

Un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles; individual, grupal y organizacional. Proponen, además, tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y la transferencia de Información de modo que ésta se convierta en conocimiento.

En otras palabras, el aprendizaje organizacional se define como el proceso mediante el cual los integrantes de una organización educativa detectan errores o anomalías en sus prácticas y procedimientos, y posteriormente los corrigen mediante una reestructuración de sus teorías de acción. En este sentido, el aprendizaje organizacional se presenta como un proceso dinámico y adaptativo que contribuye tal como lo señala Collinson y Cook (2007) a: “A un proceso que facilita la innovación y mejoramiento de la enseñanza”. De manera que vaya acorde a la realidad y a las necesidades de los contextos educacionales actuales, en cuanto a la gestión realizada tanto por los líderes pedagógicos, como por todos los integrantes de la comunidad educativa.

El Ministerio de Educación de Chile ha implementado un sistema de evaluación destinado a monitorear y premiar el desempeño educativo de las escuelas en el país. Este sistema es conocido como, el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño, que tiene como objetivo principal medir y comparar el desempeño de los centros escolares en base a seis factores clave. Estos elementos incluyen la efectividad, la superación, la iniciativa, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la igualdad de oportunidades y la integración.

La evaluación que lleva a cabo por el Ministerio de Educación tiene dos finalidades principales. En primer lugar, busca monitorear el desempeño educativo de las escuelas en cada uno de estos factores, lo que permite identificar áreas de mejora y establecer acciones correctivas cuando sea necesario y en segundo lugar, busca premiar a aquellos establecimientos que demuestran un buen nivel de desempeño educativo, comparando escuelas de características similares.

Estas dos finalidades de la evaluación guardan una clara relación con los lineamientos derivados del movimiento de mejoramiento escolar. Este enfoque reconoce la importancia de considerar tanto los factores internos como externos del contexto escolar al analizar el desempeño de los establecimientos educacionales. De esta manera, se reconoce que el éxito o fracaso de una escuela no depende únicamente de su gestión interna, sino también de factores externos como el entorno socioeconómico, cultural y comunitario en el que se encuentra ubicada, y que debe ser tomado en cuenta al momento de la toma de decisiones.

La evaluación de la gestión escolar se presenta como una herramienta muy importante para promover la mejora continua en el sistema educativo chileno. Al medir y comparar el desempeño de las escuelas en base a criterios específicos, se pueden identificar buenas prácticas y áreas de mejora en la gestión escolar. Esto permite a las autoridades educativas diseñar políticas y programas de apoyo dirigidos a fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas y liceos y mejorar así la calidad de la educación que ofrecen.

En resumen, la evaluación de la gestión escolar llevada a cabo por el Ministerio de Educación de Chile es una herramienta clave para monitorear, premiar y mejorar el desempeño educativo de las escuelas en el país. Al considerar una variedad de factores y criterios de evaluación, se busca promover una gestión escolar eficaz y equitativa que contribuya al éxito educativo de todos los estudiantes.

El buen funcionamiento de una escuela no solo depende de la calidad de sus programas educativos y la excelencia académica de sus estudiantes, sino también del liderazgo pedagógico efectivo que guía y orienta a toda la comunidad escolar. El liderazgo pedagógico juega un papel crucial en el éxito de una escuela, ya que influye en la cultura escolar, la toma de decisiones y la implementación de prácticas educativas innovadoras.

Un líder pedagógico eficaz debe poseer una visión clara y compartida para la escuela, que inspire y motive al personal docente, y promueva una cultura de aprendizaje y mejora continua. Además, debe ser capaz fomentar un clima de confianza y colaboración, donde todos los miembros de la comunidad escolar se sienten valorados y comprometidos con los objetivos educativos comunes.

El liderazgo pedagógico también implica la capacidad de identificar y abordar las necesidades individuales de los estudiantes, así como de crear un ambiente inclusivo y equitativo donde todos tengan la oportunidad de alcanzar su máximo desarrollo y potencial. Además, un líder pedagógico efectivo se mantiene al tanto de las tendencias y desarrollos en educación, y busca constantemente nuevas formas de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la escuela.

En definitiva, el liderazgo pedagógico desempeña un papel fundamental en el buen funcionamiento de una escuela, ya que influye en todos los aspectos de la vida escolar y contribuye al éxito académico y personal de los estudiantes. Un liderazgo sólido y comprometido es esencial para crear una cultura escolar positiva, promover la excelencia educativa y preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual.

### **3. Gestión curricular**

La gestión curricular se debe entender como parte integral de la gestión educativa, abarcando la construcción y el trabajo de saberes, tanto teóricos como prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, los aspectos administrativos, las personas que conforman la institución y, por supuesto, el currículum escolar. Este enfoque implica una reorientación de la escuela en torno a la enseñanza y al aprendizaje, resaltando la importancia de la gestión de los aprendizajes, los cuales son responsabilidad de toda la institución educativa como entidad social.

La gestión curricular se debe entender como un proceso esencial en el ámbito educativo, que abarca tres fases interrelacionadas y complementarias: la planificación, la implementación y la evaluación de los planes de estudio y programas educativos en las instituciones escolares. Su propósito principal consiste en garantizar que el currículum sea pertinente, coherente y efectivo para cumplir con los objetivos educativos establecidos y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

En la etapa de planificación, se toman decisiones estratégicas sobre los contenidos a enseñar, los métodos pedagógicos a utilizar y los momentos oportunos para llevar a cabo las actividades de enseñanza y aprendizaje. Esta planificación requiere una consideración minuciosa de diversos aspectos, como las características de los

estudiantes, los objetivos educativos, los estándares curriculares y las tendencias educativas que existen en la actualidad.

Una vez establecido el plan de estudios, se procede a su implementación en el aula, lo cual implica proporcionar recursos y apoyo adecuados al cuerpo docente para facilitar la enseñanza efectiva de los contenidos curriculares. Esto incluye la capacitación del profesorado, el suministro de materiales educativos pertinentes y la creación de un entorno propicio para el aprendizaje.

La evaluación continua y exhaustiva del currículum es crucial para determinar su efectividad y relevancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto implica recoger y analizar datos sobre el rendimiento académico de los estudiantes, así como solicitar retroalimentación por parte de los docentes, los estudiantes y otros miembros relevantes de la comunidad educativa, todo ello con el fin de realizar ajustes y mejoras en el currículum para garantizar su eficacia y adecuación a las necesidades cambiantes de los estudiantes y del entorno educativo.

La gestión curricular se presenta como un proceso dinámico y continuo que requiere una atención cuidadosa y una acción llevada a cabo por parte de todos los miembros de la comunidad educativa. Solo a través de una gestión curricular efectiva se puede garantizar que el currículum cumpla con los estándares de calidad educativa y contribuya al éxito académico y personal de todos los estudiantes.

La gestión del currículum debe ser tomado en cuenta como un componente esencial en el ámbito educativo, entrelazándose estrechamente con los procesos de toma de decisiones en relación con qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, dado que estas acciones representan pilares fundamentales que se despliegan en la dinámica cotidiana del establecimiento escolar. Tal como lo señala Serafín Antúnez (1998):

Tales procesos se comprenden como una práctica continua de reflexión y praxis que persigue la constante búsqueda de soluciones didácticas y organizativas cada vez más efectivas, al mismo tiempo que fomenta la innovación y el cambio en el contexto escolar.

Este enfoque implica un abordar de forma sistemática y progresiva la gestión curricular, que va más allá de la simple planificación y ejecución de actividades

educativas, sino también de una constante revisión y análisis de las prácticas pedagógicas y organizativas, con el propósito de identificar áreas de mejora y potenciar aquellas estrategias que resulten más efectivas para promover el aprendizaje de los estudiantes.

Así, la gestión del currículum se presenta como un proceso dinámico y que va evolucionando constantemente, en el cual los líderes educativos y el cuerpo docente colaboran de manera activa y comprometida para adaptar y ajustar el currículum a las necesidades y demandas cambiantes de los estudiantes y del entorno educativo. Esto implica la búsqueda constante de nuevas estrategias y enfoques pedagógicos, así como la incorporación de tecnologías y recursos innovadores que enriquezcan la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

Además, la gestión del currículum no solo se limita al ámbito interno de la escuela, sino que también implica establecer vínculos y alianzas con otras instituciones educativas, organismos públicos y la comunidad en general. Esta colaboración permite enriquecer el currículum con perspectivas multidisciplinarias y experiencias prácticas del mundo real, así como garantizar su pertinencia y relevancia para los estudiantes en un contexto globalizado y en constante cambio.

En definitiva, la gestión del currículum va más allá de un manejo o administración de contenidos educativos, constituyendo también un proceso activo y muy diverso, que involucra la reflexión, la acción y la colaboración continúa para asegurar la calidad y la pertinencia del aprendizaje en el contexto escolar.

Desde una perspectiva amplia y reflexiva, se puede contemplar el currículum como una construcción cultural que abarca diversos aspectos. En primer lugar, el currículum se concibe como un elemento que refleja y considera las circunstancias sociales e históricas que rodean la enseñanza institucionalizada. Esto implica reconocer que el currículum no es estático, ni universal, es decir, no se puede aplicar igual en todas las instituciones escolares, sino que se debe moldear y adaptar en función del contexto sociocultural en el que se desarrolla la educación.

Además, el currículum también está influenciado y determinado, en parte, por la cultura institucional escolar propia de cada establecimiento. Cada escuela o institución educativa posee sus propias tradiciones, valores, normas y prácticas que influyen en la

forma en que se diseña, implementa y evalúa el currículum. Es decir, la cultura institucional escolar actúa como un filtro y a la vez un componente a través del cual se articulan y contextualizan los contenidos curriculares.

Por otro lado, la gestión escolar emerge como otro aspecto fundamental en este proceso. La gestión escolar se entiende como el proceso de articulación de un conjunto de acciones que buscan organizar y dirigir eficazmente la institución educativa para cumplir con su propósito principal: garantizar que los estudiantes adquieran lo que necesitan aprender. Esto implica la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros, así como el establecimiento de políticas y procedimientos que favorezcan el logro de los objetivos educativos.

Desde la perspectiva del currículum como práctica, se reconoce que este no es simplemente un conjunto de contenidos a ser transmitidos, sino que es el resultado de la interacción dinámica entre los sujetos, el conocimiento y el contexto en el que se desenvuelven. En este sentido, el currículum se concibe como una forma de organizar y estructurar las prácticas educativas humanas, que surgen de las experiencias y necesidades de las personas involucradas en el proceso educativo, entiendo que el foco principal son los y las estudiantes.

En síntesis, el currículum y la gestión escolar son dimensiones interconectadas y complejas que influyen mutuamente en la configuración de la experiencia educativa. Reconocer la naturaleza cultural y dinámica del currículum, así como la importancia de una gestión escolar eficaz, es fundamental para promover una educación de calidad que responda a las necesidades y aspiraciones de los estudiantes y de la sociedad en su conjunto.

La gestión del currículum en la actualidad ha evolucionado hacia una perspectiva más amplia y completa. Ya no se trata únicamente de transmitir conocimientos y fomentar habilidades, sino que se busca promover el desarrollo integral de los estudiantes. Esta visión más integral abarca aspectos cognitivos, emocionales, sociales y éticos, reconociendo la importancia de formar individuos completos y preparados para enfrentar los desafíos de la vida. Tal como lo señala Escudero (1999):

Se persigue un currículum no solo centrado en el desarrollo del conocimiento y habilidades sino también en el desarrollo personal, social y

actitudinal de los alumnos. De manera que los requerimientos son cada vez mayores pues se está asumiendo la necesidad de una formación integral que involucre diferentes aspectos, que hasta ayer se omitían predominando con ello lo cognitivo como exclusiva preocupación del currículo. (s.p).

En este sentido, la gestión del currículum implica no solo la selección de contenidos y la planificación de actividades, sino también la atención a las dimensiones emocionales y sociales de los estudiantes. Se trata de crear un ambiente educativo en el que los alumnos se sientan motivados, seguros y valorados, lo que contribuye a su bienestar y desarrollo integral. Además, la gestión del currículum también implica la adaptación constante a las necesidades y realidades cambiantes de los estudiantes y la sociedad en general.

En otras palabras, la gestión del currículum en la actualidad va más allá de la simple entrega de conocimientos y el desarrollo de habilidades, se debe centrar también en el crecimiento integral de los estudiantes, proporcionándoles las herramientas y experiencias necesarias para convertirse en individuos competentes, comprometidos y capaces de contribuir positivamente a la sociedad.

Claramente, la expansión de las responsabilidades de los y las docentes demanda una renovada estrategia en la capacitación en estas áreas, lo que generaría a su vez más posibilidades de desarrollo profesional en este ámbito del saber.

En este sentido, muchos autores destacan la necesidad de transformar y mejorar la educación en concordancia con las demandas y características de la sociedad actual. Elaborar, desarrollar y evaluar el currículo como una respuesta sociocultural y pedagógica implica, inevitablemente, mejorar y reconstruir los propios centros educativos para poder ofrecer una educación de calidad.

Asimismo, es fundamental mencionar que en el campo de la gestión del currículum, la función de los directivos es de suma importancia, ya que son ellos los que deben otorgar las labores de asesoramiento, orientación, seguimiento y supervisión que son esenciales para garantizar una propuesta educativa intencionada y efectiva en las escuelas. Estas funciones son fundamentales para que los directivos escolares a su vez

gestionen el currículum de manera exitosa, entendiendo el currículum como una construcción cultural y social. Es crucial también que los directivos trabajen en colaboración con los docentes para que estos últimos tomen decisiones sobre cómo enseñar y qué hacer con los estudiantes en su práctica profesional.

El concepto y uso del tiempo administrativo pueden ser obstáculos significativos para la innovación en las prácticas educativas y la introducción de nuevos objetivos y métodos en las escuelas. Acabar con esta concepción y uso del tiempo es fundamental para lograr mejoras reales y efectivas en las instituciones educacionales, especialmente en su capacidad para adaptarse a las necesidades individuales y heterogéneas de los estudiantes.

Las diferencias entre los estudiantes en términos de ritmos de aprendizaje, intereses, maduración, características socio-culturales, familiares, y aptitudes requieren una atención sensible y diferenciada en el aula. Se debe abordar estas diferencias de manera equitativa y eficaz, es esencial para cumplir con el propósito de satisfacer las necesidades individuales de cada estudiante y evitar la ineficacia en el proceso educativo, y que finalmente fracase el proceso de enseñanza – aprendizaje.

La gestión curricular implica la coordinación de diversos instrumentos que se relacionan con el proceso educativo diario de la escuela y tienen como objetivo principal el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, el Proyecto Curricular, enmarcado dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI), desempeña un papel fundamental al establecer la coherencia educativa y, sirve como guía flexible y dinámica para la acción educativa en la escuela.

En el marco del desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), es ahí en donde juegan un rol importante la dirección y su equipo de unidad técnica pedagógica (UTP), tal como lo plantea Helen Timperley (2011): "La gestión curricular eficaz implica la participación activa de los directivos escolares en la toma de decisiones sobre el diseño, implementación y evaluación del currículum, así como en la provisión de apoyo y recursos para los docentes."(s.p).

Es decir, deben poseer un sólido conocimiento del currículum escolar y todo lo que conlleva su aplicación, además deben estar preparados para abordar los diversos desafíos que se presentan con visión estratégica, fomentando el compromiso de la

comunidad escolar en la consecución de los objetivos educativos y la generación de aprendizajes significativos a los y las estudiantes.

Sin duda, la gestión curricular se evidencia como un elemento crucial para el éxito de cualquier institución educativa. En este contexto, Viviane Robinson (2016) nos muestra una perspectiva clara al enfatizar que una gestión curricular exitosa no es simplemente el resultado de decisiones aisladas, sino que requiere de una serie de pilares fundamentales. Estos pilares incluyen una visión clara que guíe el rumbo de la institución, un liderazgo distribuido que fomente la participación y el compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa, y una cultura organizativa que fomente la colaboración, la reflexión y el aprendizaje continuo. En este sentido, se destaca la importancia de una gestión curricular que no solo se enfoque en los aspectos técnicos del diseño de planes de estudio, sino que también valore el trabajo en equipo, la reflexión constante y el desarrollo profesional continuo como elementos fundamentales para alcanzar los objetivos educativos de manera efectiva.

El director y el equipo directivo se encargan de administrar y organizar los recursos del establecimiento educativo en función al Proyecto Educativo Institucional (PEI) y a los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

#### **4. Gestión de recursos**

La Gestión de Recursos comprende los procesos directivos relacionados con la adquisición, distribución y coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por la institución. Este ámbito abarca la implementación de estrategias destinadas a mejorar la eficacia del personal, promover la colaboración entre equipos de trabajo y fomentar un entorno laboral propicio.

Por otra parte, la gestión de recursos materiales y financieros se centra en la obtención y administración eficiente de los recursos necesarios para fortalecer las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y la calidad de los aprendizajes para todos los y las estudiantes.

Según el Marco para la Buena Enseñanza (2004), los siguientes criterios son los que se deben considerar al momento de comprender el rol director y el equipo directivo en cuanto a la gestión de los recursos en un establecimiento:

“El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

“Para cumplir los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento, el director y su equipo directivo deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento”.

“El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales”.

“La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento”.

“El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo”.

“El director y equipo directivo requieren contar con un equipo de trabajo comprometido y competente. Una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos”.

“El director y equipo directivo generan condiciones institucionales

apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento”. (s.p)

Dicho lo anterior, se debe considerar sumamente relevante la idoneidad del personal en una institución educativa, ya que desempeña un papel fundamental en la alcance de sus objetivos. Por lo tanto, es crucial que el director y su equipo de gestión establezcan procesos de reclutamiento y selección de personal que se alineen con las necesidades específicas de la institución en las distintas áreas.

Además, es necesario que se lleven a cabo evaluaciones periódicas del personal para tener una visión clara de su trabajo y progreso a lo largo del tiempo y para identificar aspectos de mejora. Durante este proceso de evaluación, es importante que el director y los equipos directivos en general recopilen las opiniones de la comunidad educativa sobre el desempeño del personal docente y no docente de la escuela.

La utilización de recursos en el proceso educativo es de suma importancia, dado que desempeña un papel crucial en la mejora del mismo, así como en la creación de las condiciones propicias para obtener los mejores resultados en el proceso de formación. No obstante, la simple disponibilidad de dichos recursos no basta para asegurar una educación de calidad. Se requiere de una gestión adecuada, una organización efectiva y una administración eficiente de estos recursos, para de esta manera facilitar el desarrollo de la actividad educativa y garantizar una mejora sostenida en el aprendizaje.

De acuerdo a lo expuesto por la docente Rocío Cabrera (2023) en su artículo, señala que para asegurar una apropiada administración y organización de los recursos en una institución educativa, es crucial considerar una serie de aspectos relevantes. Entre ellos, se pueden resaltar los siguientes:

“Trabajo coordinado del profesorado”.

“Distribución de funciones y responsabilidades entre los diferentes órganos de la organización”.

“Profesorado motivado e incentivado con el compromiso con su labor educativa”.

“Uso de recursos de eficacia motivacionales según los ciclos y la etapa”.

“Diseño eficaz de actividades de calidad que impliquen el uso de recursos”.

“Gestión de espacios y tiempos”.

“Medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado para que este conozca el correcto y eficiente uso de recursos”.

“Uso de recursos que garanticen la compensación de desigualdades y atención a la diversidad”.

“Disponer de aquellos medios necesarios para la tutoría, orientación y guía en el uso de recursos durante el proceso educativo”.

Como puede evidenciarse, la tarea de proporcionar educación de calidad a través de recursos educativos no es trivial y no garantiza resultados óptimos de manera automática. Por consiguiente, resulta imprescindible contar con un plan de gestión y organización exhaustivo que considere todos los aspectos relevantes antes de la implementación de dichos recursos.

A pesar de los posibles riesgos asociados, el empleo de recursos educativos conlleva una serie de beneficios significativos que mejoran la experiencia de aprendizaje y facilitan la labor docente. Entre las ventajas más destacadas se puede mencionar la organización eficiente del trabajo, la optimización del tiempo de aprendizaje y la presentación directa y atractiva de los contenidos, lo que incrementa la motivación del estudiantado, entre otros aspectos positivos.

Por consiguiente, de acuerdo a lo anteriormente expuesto, es innegable la importancia de los recursos educativos como herramientas fundamentales en el proceso educativo, contribuyendo a la mejora de los resultados institucionales y a la calidad del aprendizaje. Sin embargo, es crucial destacar que su eficacia depende en gran medida de una gestión adecuada y un uso apropiado de todos los recursos educativos.

## Marco Contextual

La Escuela Capellán José Luis López Carrasco, es una escuela municipal en contexto de encierro, que funciona al interior del C.C.P, Centro de Cumplimiento Penitenciario de Curicó, población solo varonil, y que tiene como finalidad impartir educación a jóvenes y adultos, EPJA, que por diversos motivos no cursaron, ni culminaron sus estudios de enseñanza básica y media. La Escuela Cárcel, como es conocida públicamente en la ciudad, comenzó a funcionar desde el año 1965 atendiendo a estudiantes adultos privados de libertad. Desde el año 2000 aproximadamente, se comenzó a atender a estudiantes con necesidades educativas específicas, tras la reformulación del programa curricular de educación de jóvenes y adultos, que tal como señala la Comisión Nacional de Adultos, esto impulsaría a la mejora y un apoyo más integral al estudiantado y a la vez apuntaría al mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación en las unidades penales de todo el país.

Tal como lo señala el Mineduc (2007):

La Educación impartida en los recintos penales del país, constituye un pilar importante en el tratamiento penitenciario, dado que es un factor importante en el proceso de rehabilitación y reinserción social. Ello atañe especialmente a aquellos internos con los niveles más bajos de escolaridad-analfabetos y con la Educación básica incompleta.

Para los internos, la Escuela no solo les permite por medio de la educación impartida culminar con sus procesos educativos, sino también significa un puente para acceder a beneficios intra- penitenciarios, como libertad condicional, rebaja de pena o indulto presidencial, en donde la Escuela cumple un importante rol de apoyo de re - formador conductual de los internos, ya que por medio de la formación pedagógica integral, desarrollo disciplinar, de habilidades y actitudinal se busca aportar con herramientas educativas y sociales para que los estudiantes logren beneficios justos y acordes a su actuar, como también reinserirse posteriormente en el mundo actual exterior.

Los Centros Penitenciarios tienen el deber de ofrecer las impunidad de educación formal a los internos, tal como lo señala la ONU (1948):

La educación en contextos de encierro, el marco normativo y los tratados internacionales, considera que la propuesta pedagógica se sustenta en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que consagra el derecho a la educación y establece que: “Esta tendrá por objeto el pleno desarrollo de la persona humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales”.

En este sentido, entre los principios básicos para el tratamiento de las personas privadas de libertad de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas establece que: “todos tendrán derecho a participar en actividades culturales y educativas encaminadas a desarrollar plenamente su personalidad”.

Es por ello que los C.C.P, deben organizarse en función de poder proporcionar una atención educativa integral, que en la práctica se traduciría al funcionamiento de una escuela, con planes, programas y metodologías que atiendan no sólo lo pedagógico con sus respectivas particularidades; sino también el ámbito socioemocional de los estudiantes.

Es precisamente ese el trabajo que ha desarrollado a lo largo de los años la Escuela Capellán José Luis López Carrasco, tratando año a año de impulsar una educación de integral para los estudiantes, en donde constantemente se busca mejorar las condiciones socioemocionales y desarrollar habilidades sociales en las personas privadas de libertad, entregándoles herramientas necesarias para desenvolverse en la sociedad actual, es a ello, a lo que apunta la visión y misión de la Escuela, teniendo presente el escenario adverso en donde se lleva a cabo el proceso educativo. Es por ello que este año 2024, se está realizando una reorganización del Proyecto Educativo Institucional (PIE), con el fin de generar mejoras en los objetivos a lograr por la escuela, aludiendo a una mejora en el liderazgo pedagógico, el funcionamiento curricular y los recursos educativos necesarios para un óptimo funcionamiento de un establecimiento en contexto de encierro, lo que repercutirá sin duda en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes y en todos los integrantes de la comunidad educativa.

La matrícula anual de la Escuela Capellán bordea aproximadamente los 160 estudiantes, los cuales cursan diferentes niveles de enseñanza, Primer nivel básico (1° a 4°) Segundo nivel básico (5° y 6°) Tercer nivel básico (7° y 8°) Primer nivel medio (1° y 2° medio) y Segundo nivel medio (3° y 4° medio). Se debe considerar que el número de estudiantes matriculados va variando constantemente, ya que los internos pueden ser trasladados a otros Centros Penitenciarios del país, pasar a la condición de imputados que se encuentran cumpliendo un proceso penal o ser retirados de la lista de la escuela de forma permanente, como medida de sanción por actos cometidos tanto dentro, como fuera del espacio de la escuela.

En las actividades educacionales se considerará, preferentemente, a los internos condenados que no hayan completado su educación básica o media y que voluntariamente soliciten incorporarse a alguna modalidad de enseñanza, todo ello se organiza a través de una labor conjunta entre el Coordinador Educativo de Gendarmería de Chile, el Área Técnica y la Escuela. Se debe considerar que todo el proceso educativo se lleva a cabo en dependencias de la unidad penal. A su vez, aquellos internos reclusos temporalmente en los módulos de aislamiento, castigo o máxima seguridad serán incluidos dentro de lo posible en una modalidad educativa acorde con su situación de segmentación penitenciaria.

Es importante mencionar que la Escuela Capellán López no posee una infraestructura propia dentro del Centro Penitenciario, como otras escuelas cárceles dentro del país, desde sus comienzos el centro educativo solo contó con celdas que se habilitaban como espacio físico para la realización de clases, sin embargo con el aumento de la matrícula que se fue dando año a año, Gendarmería se vio en la necesidad de habilitar nuevos espacios dentro de la población penal. A pesar de que existe un acuerdo de convenio de colaboración que se encuentra normado en el Decreto 1447 de noviembre del 2013, entre los Ministerios de Educación y el Ministerio de Justicia, en donde se busca desarrollar actividades educativas a los internos que lo requieran, en donde se establecen acciones de colaboración mutua para llevar a cabo el derecho de la educación de forma más adecuada posible, lo más similar a una institución educativa ubicada en el medio externo, no ha sido posible obtener un espacio único y apropiado para el funcionamiento de la Escuela, a pesar de todas las gestiones formuladas,

postulaciones a proyectos, campañas de sensibilización, entre otras, el equipo directivo del establecimiento no ha conseguido adjudicarse los recursos necesarios, ni los espacios para construcción de una escuela, una infraestructura que busca ser el fiel reflejo de una escuela regular, pero adecuada al contexto de la realidad penitenciaria y que apunte a ser un espacio cómodo y agradable para desarrollar el proceso de enseñanza - aprendizaje tanto para los profesores, como para los estudiantes. Debido a ello la escuela Capellán López, solo funciona en dependencias que Gendarmería habilita y destina a esta función, siendo en muchas ocasiones complejo llegar a ofrecer el servicio educativo, porque se genera una dependencia a las órdenes o mandatos de Gendarmería, sin dejar de mencionar los espacios reducidos con los cuales cuenta la escuela.

El trabajo realizado por la escuela considerará las siguientes dimensiones, como las más importantes: área socioemocional, pedagógica, social, cultural, artística, recreativa y deportiva, dentro de un marco de articulación permanente, diseñadas de acuerdo a las características propias de los estudiantes y a sus diversas necesidades, en la medida que el establecimiento tenga las condiciones para realizarlas y cuente con el apoyo de Gendarmería de Chile y de entidades externas que tengan incorporado un proyecto institucional en busca de vincularse con el medio.

Para llevar a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje de la escuela se debe tener en consideración el aporte que realiza cada uno de los miembros que componen la comunidad educativa de la Escuela Capellán López, que se detalla de la siguiente forma: Coordinador Educativo de Gendarmería de Chile, Director del establecimiento, Coordinadora PIE, dos profesores de Educación General Básica, ambos con jefatura, un docente de Oficios, taller que se imparte solo en enseñanza básica, y cinco profesores de enseñanza media: Lenguaje, Matemática, Ciencias, Historia e Inglés, cuatro de ellos con jefatura en enseñanza media, tres profesores de Educación Diferencial y dos asistentes de la educación: Psicólogo y Fonoaudiólogo, conformando así un total de quince personas que le dan vida al funcionamiento de la escuela. Es importante mencionar que este año 2024 no se cuenta con un jefe de unidad técnica pedagógica, por motivos que solo maneja el departamento de educación municipal, por otra parte resulta muy interesante comentar que desde el año 2023, se cuenta con la

presencia de docentes 5 femeninas, número que por primera vez en la historia de la escuela es el más alto, característica que no suele ocurrir en las escuelas emplazadas dentro de un Centro de Cumplimiento Penitenciario a nivel comunal.

Las características de los estudiantes que asisten a la Escuela Capellán López, por ser una población carcelaria, en su mayoría se puede observar que los educandos poseen una alta tasa de vulnerabilidad, ya que provienen de familias de bajos recursos, con un bajo nivel educacional y cultural con problemas socio-familiares de violencia, alcoholismo y drogadicción entre otros. Los internos asisten a la escuela separados por módulos, instrucción y organización entregada por los miembros de Gendarmería, ya que ciertos módulos no se pueden reunir ni siquiera en la Escuela para evitar incidentes graves. Cabe destacar que la Escuela recibe estudiantes de módulos especiales integrados por personas de la comunidad LGTBIQ+, miembros de la APAC, comunidad evangélica dentro del centro penitenciario y estudiantes pertenecientes al módulo de los “mozos”, quienes desempeñan distintas labores dentro de la cárcel y que pueden circular libremente, beneficio que se les otorga debido a su buena conducta y en muchos casos por contraer condenas por delitos considerados menos graves, con ellos se debe hacer un programa y un horario especial de enseñanza, debido a sus distintos horarios de trabajo, ya que no solo deben cumplir con tareas pedagógicas, sino también con exigencias del Área Técnica y las propias de Gendarmería. Un número no menor de estudiantes que asisten poseen problemas de aprendizaje que hay que diagnosticar y abordar con estrategias inclusivas. Se debe recordar que uno de los principales objetivos de la escuela es velar porque todos los estudiantes reciban la educación que corresponde, entendido como un derecho primordial.

Los horarios del trabajo pedagógico y el funcionamiento de la Escuela se ve muy limitado debido a las directrices de seguridad que se deben respetar y son impuestas por Gendarmería de Chile, los estudiantes solo pueden asistir a clases entre las 10:00 y 12:00 hrs. en la jornada de la mañana y entre las 14:00 y 16:00 hrs. en la jornada tarde, ya que por medidas de seguridad deben entrar al encierro en sus modelos correspondientes.

Por otra parte, los miembros de la escuela solo pueden hacer ingreso y egreso del centro penitenciario entre las 08:30 y 17:00 hrs. del día, luego de ello nadie externo

a la cárcel puede circular por las inmediaciones por los mismos motivos antes mencionados. Es importante mencionar también, que todo personal externo, debe ser revisado y requisado antes de hacer el ingreso, por lo cual no se puede ingresar con ningún tipo de aparato tecnológico, todo ello se debe guardar en casilleros a la entrada de las dependencias. No obstante la escuela cuenta con algunas herramientas tecnológicas dentro de la sala de profesores, las cuales que fueron previamente autorizadas por Gendarmería.

En cuanto al funcionamiento pedagógico en el área curricular, se debe mencionar que la educación instruida se basa en los planes y programas curriculares para la educación de Adultos EPJA, en donde las áreas a trabajar son las siguientes, Enseñanza Básica: teniendo en primer nivel 10 horas y el segundo y tercer nivel, un total de 16 horas, en donde se desarrolla el plan de Formación General: Lengua Castellana y Comunicación, Inglés, Educación Matemática, Estudios Sociales y Estudio de la Naturaleza. Formación Instrumental: Convivencia Social, Inserción Laboral, Tecnologías de la Informática, Consumo y Calidad de Vida. Formación Diferenciada: Filosofía, educación artista. Mientras que en Enseñanza Media: se contempla un total de horas de 26, dividiéndose 20 horas para Formación General: Lengua Castellana y Comunicación, Matemáticas, Ciencias Naturales, Inglés y Estudios Sociales; 4 horas de Formación Instrumental: Convivencia Social, Inserción Laboral, Consumo y Calidad de Vida, Tecnología de las Comunicaciones y la Informática y Educación artística; y 2 horas de Formación Diferenciada, donde se realiza Filosofía. Es preciso mencionar que dichas horas no tienen un cumplimiento a cabalidad, ya que dicha carga se debe adecuar al horario antes mencionado y a la realidad del contexto educativo donde se trabaja. Por otra parte, la escuela realiza también actividades extra – curriculares como la celebración del día de la convivencia escolar, el día del alumno, fiestas patrias, olimpiadas de conocimientos, entre otros, con el fin de lograr un desarrollo integral de los estudiantes.

Otro de los aspectos relevantes a considerar es la condición ambiental que rodea e influye tanto en el funcionamiento de la escuela, como por ejemplo los cortes de luz y agua que son recurrentes y que impiden la continuación de las labores en la escuela, y por sobre todo la situación socioemocional de los educandos, son los denominados incidentes críticos, tales como: el encierro mismo, el desarrollo de clases muchas veces

se ve afectado por ruidos, gritos, cierre de puertas u otra eventualidad imprevista que pudiere involucrar a toda la población penal, como los allanamientos, la presencia de Gendarmería de Chile, proveniente de Santiago o sin ir más lejos los intentos de fuga o motín.

Por otra parte, en muchas ocasiones los estudiantes llegan a la escuela con una carga psicológica importante, ya sea porque no se les dejó salir en el momento preciso desde los módulos, por lo que llegan molestos e irritados. En otras ocasiones llegan desanimados por circunstancias que han experimentado al interior del recinto o bien por factores externos cuando reciben la visita de sus familiares.

Es por ello que los miembros de la comunidad educativa, deben ir desarrollando con el tiempo muchas habilidades, como por ejemplo: paciencia, tolerancia a la frustración, comprensión, objetividad, entre otros, que son necesarias para poder trabajar en este tipo de contexto educativo, en donde muchas veces el proceso de enseñanza – aprendizaje se ve mermado por factores que se van de las manos o el control de los profesionales de la educación.

De acuerdo a todo lo antes relatado y mencionado, la labor entregada por cada uno de los integrantes de la escuela, tanto directivos, docentes y asistentes de la educación es de suma relevancia para entregar un trabajo de calidad al igual que en el medio libre, aunque orientada principalmente a la reinserción, de modo que, nuestros estudiantes al recuperar la libertad puedan integrarse de forma positiva a la sociedad.

Los profesionales de la Escuela Capellán José Luis López Carrasco a pesar de la situación y el contexto en la cual desarrollan sus labores, donde se debe respetar a la institución que subordina la escuela, porque así se requieren, se destacan por respetar que los estudiantes en contexto de encierro poseen el mismo derecho a la educación que en el exterior, por ende la calidad con la cual se enseña debe ser la misma, y por sobre todas las cosas considerarlos como personas, que buscan por medio de la educación tratar de enmendar y cambiar sus vidas y la de quienes los rodean. Ser un aporte y un agente transformador es el principal objetivo de cada uno de los profesionales de la escuela.

## **Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico**

El instrumento de diagnóstico aplicado se elaboró en base a cuatro áreas que permiten conocer el funcionamiento del establecimiento educacional, las cuales son: área de formación basada en competencias con sus dimensiones, sabe conocer, saber hacer y saber ser; área de liderazgo pedagógico con sus dimensiones, establecer dirección, desarrollar personas y gestionar la instrucción; área de gestión curricular con sus dimensiones, gestión pedagógica y enseñanza y aprendizaje en el aula y finalmente el área de gestión de recursos con sus dimensiones de gestión de recursos humanos, gestión de recursos financieros y administrativos y gestión de recursos educativos. Cada área y su respectiva dimensión cuentan con la descripción de las prácticas que se quieren evaluar y analizar. La escala evaluativa va desde los valores de 1 a 4, siendo este último, el mayor nivel de calidad alcanzado. Cada nivel de calidad va con su respectiva descripción con el objetivo que a los participantes que responderán este instrumento se les facilite su comprensión.

La elaboración del instrumento se realizó por parte de la candidata a magister en conjunto con el director del establecimiento educacional con el fin de apuntar correctamente a las prácticas que se deseaban evaluar dentro de la escuela.

El instrumento diagnóstico se validó posterior a una reunión formal que se sostuvo con el director de la escuela, quien aprobó dicho instrumento y permitió su aplicación a los profesionales de la escuela.

Se adjunta a continuación ficha de validación de instrumento.



**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y  
EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS  
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
TRABAJO DE GRADO**

**Título del trabajo**

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela Capellán José Luis López Carrasco, de la comuna de Curicó, región del Maule.

**Objetivo del trabajo**

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

**Revisión del instrumento**

El instrumento debe considerar lo siguiente:

<b>Área</b>	<b>Criterios a considerar en el instrumento</b>
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección.</li> <li>- Rediseñar la organización.</li> <li>- Desarrollar personas.</li> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica.</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>- Gestión de recursos educativos.</li> </ul>

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						X
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>						X

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Permite conocer de forma muy específica las áreas analizadas, las prácticas están expresadas de forma concreta y lo óptimo es que se consideró a la mayoría de los docentes y directivos que trabajan en la escuela.
Motivos por los que se considera no adecuado	Sin comentarios.

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Muchas de las propuestas de mejora serán consideradas para ser implementadas en el establecimiento de forma progresiva, ya que se depende estrictamente de los recursos públicos destinados al área educacional, las propuestas son adecuadas para el contexto socio- educativo en que se desarrolla el proceso – aprendizaje de los estudiantes, y el desarrollo profesional docente, entendiendo que es una escuela en contexto de encierro.
--	--

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Ramón Álvarez Solís.
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Director del Establecimiento. Profesor de Enseñanza General Básica. Magister en Gestión y Liderazgo en instituciones educativas. Escuela Capellán José Luis López.
<b>e-mail</b>	ramon1.alvarezsolis@gmail.com
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	29 de abril, 2024.



El instrumento fue aplicado a dos profesionales que integran el equipo directivo, director de la escuela y jefa del programa de integración escolar PIE, y a siete docentes del establecimiento, tres de ellos de enseñanza general básica, y cuatro profesores de enseñanza media, con quienes se conversó previamente, explicándoles la razón del trabajo de grado y el objetivo de aplicar dichos instrumentos, con el fin de evaluar algunas prácticas desarrolladas consideradas como las más relevantes dentro de la escuela. Cada uno de ellos respondió dicho instrumento en sus horas de trabajo pedagógico, y a nivel general mostraron gran interés por conocer posteriormente el resultado del análisis de resultados y las propuestas de mejoras elaboradas.

A continuación se presentan el instrumento diagnóstico elaborado y aplicado en la Escuela Capellán José Luis López Carrasco.

## **Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.**

### **Instrucciones:**

La encuesta se compone de cuatro secciones distintas que apuntan a la medición del funcionamiento del establecimiento: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada sección, se le solicita que marque su opinión utilizando la escala de valoración, según lo que considere pertinente.

### **Escala evaluativa**

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que se puede situar una práctica.

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional ,con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales ,lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1.- Los y las docentes evidencian dominio conocimientos disciplinares de acuerdo a su especialidad.				
2.- Los y las profesionales dominan los ejes temáticos curriculares.				
3.- Los y las docentes adecuan el curriculum de acuerdo a la realidad de sus estudiantes.				
4.- Los y las profesionales fijan elementos de continuidad y progresión de los contenidos impartidos en su disciplina.				
5.- Los y las docentes planifican los contenidos disciplinares, habilidades y actitudes a desarrollar con sus estudiantes considerando, las características, la realidad y el contexto educativo en el cual se desarrollan.				
6.- Los y las profesionales elaboran y aplican diagnósticos para conocer los conocimientos previos de sus estudiantes y así orientar de forma efectiva la enseñanza disciplinar.				
7.- Los y las profesionales realizan evaluaciones sumativas acordes a los contenidos trabajados y a la realidad educativa de sus estudiantes.				
8.- Los y las docentes realizan constantemente evaluaciones formativas, utilizando diversas estrategias pedagógicas con el fin de conocer el nivel de aprendizaje de sus estudiantes y realizar un seguimiento de estos.				
9.- Los y las profesionales acercan los conocimientos de su especialidad a los estudiantes mediante relaciones con la actualidad, con experiencias vividas, etc., con el fin de hacer que el				

contenido sea comprensible, significativo y aplicable para sus estudiantes.				
10.- Los y las docentes trabajan los contenidos de forma transversal, con el fin de que sus estudiantes vinculen lo aprendido con lo trabajado en otras asignaturas.				
11.- Los y las profesionales son capaces de analizar y reflexionar críticamente su práctica docente en su respectiva disciplina, con el fin de generar mejoras que vayan en beneficio del aprendizaje de sus estudiantes.				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1.- Los y las docentes realizan su planificación curricular considerando la importancia del desarrollo de habilidades en sus estudiantes con el fin de que el proceso cognitivo sea efectivo y aplicable.				
2.- Los y las profesionales generan instancias en donde los estudiantes coloquen en práctica los conocimientos adquiridos en la asignatura.				
3.- Los y las docentes crean instancias de participación para todos y cada uno de los estudiantes, considerando las características cognitivas, cognoscitivas y actitudinales de los estudiantes.				
4.- Los y las profesionales utilizan diversas herramientas didácticas con el fin de que los estudiantes adquieran aprendizajes desde los más básicos hasta los más complejos.				
5.- Los y las docentes crean instancias en donde los estudiantes sean capaces de generar y adquirir sus propios				

aprendizajes a través del aprender haciendo.				
6.- Los y las profesionales en sus prácticas pedagógicas incorporan actividades en donde se desarrollen las habilidades de relacionar, comprender, interpretar y analizar los conocimientos trabajados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.				
7.- Los y las docentes instan a los estudiantes a desarrollar la reflexión y el pensamiento crítico en el contexto de clases.				
8.- Los y las profesionales generan instancias en el aula en donde sus estudiantes desarrollen y potencien su originalidad y creatividad mediante actividades relacionadas con las asignaturas.				
9.- Los y las docentes realizan el proceso de metacognición con sus estudiantes con el fin de obtener el resultado de los aprendizajes de estos y así reorientar la enseñanza.				
10.- Los y las profesionales utilizan la estrategia del uso del error, con el fin de potenciar un aprendizaje significativo en donde el estudiante sea capaz de tomar conciencia de su aprendizaje y desarrolle autonomía dentro de su proceso educativo.				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1.- Los y las docentes desarrollan en sus estudiantes una actitud de positivismo y compromiso con la asistencia a clases a pesar de la complejidad del contexto escolar.				
2.- Los y las profesionales buscan constantemente desarrollar el valor del respeto de los estudiantes hacia ellos				

mismos, sus compañeros y profesores, por medio del establecimiento de normas de convivencia en el aula.				
3.- Los y las docentes desarrollan actividades con el fin de lograr un sentido de pertenencia de los estudiantes con la escuela, considerando las características del contexto en donde se lleva a cabo el proceso educativo.				
4.- Los y las profesionales buscan constantemente que los estudiantes aprendan a ser conscientes de sus aprendizajes por medio del uso del error con la finalidad de que sean capaces de tomar decisiones de forma autónoma respecto a su proceso educativo y que ello trascienda a otros aspectos de su desarrollo personal.				
5.- Los y las docentes generan instancias de trabajo colaborativo con el fin de reforzar la capacidad de socialización y empatía de los estudiantes con sus pares.				
6.- Los y las profesionales trabajan el valor de la responsabilidad de los estudiantes por medio de la realización de actividades tanto individuales, como grupales.				
7.- Los y las docentes continuamente trabajan con los estudiantes la tolerancia a la frustración y la perseverancia por medio de actividades de convivencia social, con el fin de mejorar la autoestima de sus estudiantes y la mejora continua de ellos en el ámbito educativo y personal.				
8.- Los y las profesionales generan actividades que motiven a los estudiantes en su proceso educativo y que a la vez genere un aprendizaje cognitivo significativo y acorde a la realidad en la cual se desarrollan los estudiantes.				

9.-Los y las docentes generan instancias y/o actividades que impacten de forma integral en la vida de sus estudiantes, mediante el desarrollo de habilidades blandas en donde se involucre en conjunto el refuerzo de valores básicos a nivel social.				
---	--	--	--	--

### Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1.- El equipo directivo revisa, analiza y reflexiona en conjunto a los docentes el PEI, proyecto educativo institucional con el fin tener una coherencia entre la propuesta de la escuela con lo desarrollado en la práctica con los estudiantes.				
2.- El equipo directivo revisa y analiza el reglamento interno del establecimiento junto al equipo docente con el objetivo apropiarse de el para lograr un óptimo funcionamiento de la escuela.				
3.- El equipo directivo revisa y analiza las metas, propósitos y objetivos de la institución mediante la visión y misión de la escuela, y muestran disposición a gestionar cambios con la finalidad de lograr una mejora a nivel educativo.				
4.- El equipo directivo genera instancias de escucha activa tanto formal, como informal junto al cuerpo docente para trabajar en logro de los objetivos institucionales y generar mejoras educativas para toda la escuela de forma colaborativa.				
5.- El equipo directivo entrega indicaciones pedagógicas acordes a la realidad contextual del establecimiento.				

6.- El equipo directivo evidencia tener claridad en el lineamiento curricular que se espera desarrollar en el establecimiento, teniendo presente la realidad del contexto educativo de la escuela.				
7.- El equipo directivo gestiona capacitaciones para los docentes con el fin de generar actualización de los conocimientos y estrategias pedagógicas adecuada a las características del establecimiento.				
8.- El equipo directivo es capaz de manejar y resolver problemas, situaciones, realidades, etc., que se presentan en el contexto educativo de la escuela.				
9.- El equipo directivo genera constantemente instancias de diálogo y reflexión acerca del quehacer o practica educativa.				
10.- El equipo directivo realiza consejos de profesores contantemente con el fin de establecer diálogos educativos y un seguimiento continuo a los resultados de docentes y estudiantes, con el fin de reforzar, tomar decisiones o generar mejoras si es necesario, que vayan en pos de un óptimo desarrollo de la enseñanza – aprendizaje.				
11.- El equipo directivo es capaz de tomar decisiones referente a cambios estructurales y de funcionamiento del establecimiento con el fin de facilitar la labor docente y el proceso educativo de los estudiantes.				

## Dimensión: Desarrollar personas

Practicas	1	2	3	4
1.- El equipo directivo considera las necesidades personales y laborales de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de lograr un desarrollo integral de los profesionales dentro del establecimiento.				
2.- El equipo directivo evidencia confianza en las labores ejecutadas por su personal docente.				
3.- El equipo directivo asegura que el quehacer pedagógico tanto de profesores y estudiantes sea equilibrando con el fin de evitar problemas de salud mental.				
4.- El equipo directivo considera más bien el resultado cualitativo que el cuantitativo, considerando la realidad de la escuela y de sus estudiantes.				
5.- El equipo directivo crea instancias de desarrollo personal, abocado a la salud integral de cuerpo docente y del estudiantado.				
6.- El equipo directivo conoce las características y necesidades educativas de los estudiantes (estudiantes en programa de integración educativa, PIE) de la escuela.				
7.- El equipo directivo genera instancias de formación y/o capacitación para la toma de decisiones y resolución de problemas en el aula, considerando la realidad y el contexto educativo laboral en el cual se desenvuelven los docentes.				
8.- El equipo directivo presta apoyo constante y activamente ante las diversas problemáticas que surgen				

diariamente en el contexto diario y en el quehacer docente en el aula.				
9.- El equipo directivo reconoce positivamente los logros obtenidos por los docentes tanto de forma individual, como colectiva, con el fin de motivarlos para continuar con su labor dentro del establecimiento.				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1.- El equipo directivo asegura los recursos materiales pedagógicos (medios audiovisuales, fotocopias, libros, etc.) con el objetivo de tener un buen desarrollo educativo en el aula.				
2.- El equipo directivo entrega instancias de preparación para la ejecución de clases de forma innovadora y acorde al contexto educativo.				
3.- El equipo directivo realiza el proceso de evaluación de docentes y posterior retroalimentación de forma efectiva apuntando a una crítica constructiva, generando aportes pedagógicos que vayan en post del fortalecimiento y mejora del quehacer educativo en el aula.				
4.- El equipo directivo entrega las instancias necesarias para la preparación de un trabajo articulado por parte de los docentes con el objetivo de lograr un aprendizaje transversal en los estudiantes.				
5.- El equipo directivo apoya activamente entregando herramientas y preparación a los profesores con el fin de que estos puedan desarrollar una formación integral en los estudiantes.				
6.- El equipo directivo lleva un seguimiento de la implementación del currículum, y que este sea acorde al contexto escolar, junto con el logro de aprendizaje de los estudiantes con fin				

de apoyar en la gestión pedagógica a los docentes, para el mejoramiento de la enseñanza.				
7.- El equipo directivo conoce las características y necesidades educativas de los estudiantes, y asegura la puesta en práctica de herramientas y estrategias que faciliten los aprendizajes del estudiantado.				
8.- El equipo directivo gestiona mejoras o cambios en las practicas docentes, o el quehacer dentro del aula, de acuerdo a lo observado en el proceso de acompañamiento de aula, siempre teniendo presente el dialogo efectivo con los docentes involucrados.				
9.- El equipo directivo crea constantemente instancias de conversación, análisis y reflexión acerca de situaciones suscitadas en el aula de clases o temas contingentes que se vayan presentando durante el periodo de clases, considerando el contexto educativo.				
10.- El equipo presta apoyo a los docentes y, evidencia una preparación y manejo en situaciones complejas o de emergencia que se ocasionen dentro de los horarios de clases, atendiendo al complejo contexto escolar en el cual se lleva a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje.				

## Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicas	1	2	3	4
1.- El equipo técnico pedagógico realiza la organización de la carga horaria de los docentes, contemplando los horarios de trabajo de los funcionarios, con previa conversación y acuerdos de las partes.				
2.- El equipo técnico pedagógico organiza y asigna la carga horaria de cada curso considerando las características de los estudiantes y el contexto educativo del establecimiento.				
3.- El equipo técnico pedagógico entrega el cronograma anual de actividades escolares con el fin de realizar los ajustes y adecuaciones curriculares pertinentes en cada una de las asignaturas.				
4.- El equipo técnico pedagógico gestiona y asegura la realización de clases y actividades escolares, utilizando diversas estrategias, considerado las características del contexto pedagógico en el cual se lleva a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje.				
5.- El equipo técnico pedagógico entrega los lineamientos y formatos de planificación (anual y semestral) en un tiempo prudente, previamente informada las fechas al cuerpo docente, con fin de cumplir con el quehacer pedagógico asignado.				
6.- El equipo técnico pedagógico llega a acuerdos con los docentes acerca de los lineamientos y estrategias metodológicas (procedimientos de enseñanzas, tipos de actividades, evaluaciones, etc.) a implementar en el aula de clases.				

11.- El equipo técnico pedagógico entrega los formatos de evaluaciones, guías de aprendizaje y escalas de evaluaciones en un tiempo prudente, previamente informada las fechas al cuerpo docente, con fin de cumplir con el quehacer pedagógico asignado.				
12.- El equipo técnico pedagógico genera la revisión de planificaciones, evaluaciones, guías de aprendizajes y otras actividades, con el fin de hacer aportes o realizar cambios si es necesario para la mejora de enseñanza – aprendizaje.				
13.- El equipo técnico pedagógico hace una revisión continua del cumplimiento de la cobertura curricular, y el resultado es analizado junto con el docente de asignatura.				
14.- El equipo técnico pedagógico analiza reflexiona los resultados de las evaluaciones formativas y sumativas de los estudiantes junto al cuerpo docente, con el fin de tomar medidas que vayan en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.				
15.- El equipo técnico pedagógico conoce a los estudiantes con necesidades educativas y coordina con los y las docentes del programa de integración escolar (apoyo diferenciado) la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.				
16.- El equipo técnico pedagógico realiza acompañamientos de aula, entregando posteriormente una reflexión y aportes a los docentes con el fin de generar mejoras en las metodologías y herramientas para la práctica docente acordes a la realidad del contexto educativo.				
17.- El equipo técnico pedagógico genera jornadas de reflexión pedagógica, con el fin de que la comunidad educativa comparta resultados, prácticas y experiencias del				

funcionamiento de la escuela y del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.				
18.- El equipo técnico pedagógico se involucra activamente en el quehacer educativo del aula, lo que permite conocer la realidad de sus estudiantes.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1.- Los y las docentes al inicio de clases generan una introducción de los contenidos, activación de conocimiento, escribe y explica los objetivos de aprendizaje a lograr por los estudiantes durante la sesión.				
2.- Los y las docentes realizan la adecuación curricular necesaria en su asignatura, considerando las características de los estudiantes en contexto de encierro.				
3.- Los y las docentes utilizan estrategias de enseñanza (conocimientos previos, experiencias personales, etc.) acorde al grupo etario de los estudiantes y a las habilidades que buscan desarrollar y al contexto educacional.				
4.- Los y las docentes en su preparación de la enseñanza buscan el desarrollo de habilidades y actitudes, de la mano con la revisión de conocimientos en sus estudiantes mediante actividades dentro del aula, buscando el desarrollo integral de los estudiantes.				
5.- Los y las docentes motivan durante las clases a los estudiantes para lograr metas educativas, haciendo énfasis en lo significativo que será su aprendizaje para su vida actual y futura, dentro y fuera del contexto en el cual se desenvuelven.				

6.- Los y las docentes generan retroalimentación constante en sus clases, realizan un monitoreo continuo y un refuerzo del aprendizaje a sus estudiantes.				
7.- Los y las docentes desarrollan actividades en el aula que permiten desarrollar la interacción social, la reflexión y el espíritu crítico de los estudiantes, de acuerdo a su grupo etario y a su realidad personal y educativa.				
8.- Los y las docentes logran generar y mantener un clima de aula con los estudiantes, caracterizado por el respeto a las normas de convivencia establecidas al inicio del año escolar, como el respeto mutuo, la tolerancia, entre otras.				
9.- Los y las docentes trabajan mediante la planificación y ejecución de distintas actividades en lograr la reflexión mediante temas que logren humanizar, sensibilizar y concientizar a los estudiantes acerca de diversas temáticas de la vida cotidiana y estudiantil.				

### Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1.- La escuela posee el personal docente y paradocente necesario e idóneo para el contexto educativo de trabajo.				
2.- La escuela posee profesionales que cuentan con la experiencia necesaria para llevar a cabo el funcionamiento de los planes de estudios de educación para jóvenes y adultos.				

3.- La escuela cuenta con los protocolos claros de contratación, reemplazos y desvinculación de los profesionales que se desempeñan en el establecimiento.				
4.- El equipo directivo de la escuela genera instancias de evaluación y posterior análisis, retroalimentación y reflexión de los resultados del cuerpo docente y paradocente con el fin de potenciar mejores en las prácticas educativas de los profesionales.				
5.- El equipo directivo genera instancias de capacitaciones en diversas áreas de la educación a los docentes con el fin de entregarles condiciones atractivas y óptimas para su continuo desarrollo profesional.				
6.- El equipo directivo de la escuela crea un clima laboral positivo y favorable para el desarrollo profesional y personal de los docentes, basado en la confianza, el espíritu colaborativo y el respeto por el trabajo individual.				
7.- El equipo directivo de la escuela reconoce y valora constantemente el trabajo de los y las docentes, destacando su labor diaria y su compromiso con la educación en contexto de encierro.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1.- La escuela maneja de forma óptima y ordenada la matrícula y asistencia de los estudiantes considerando la compleja realidad del contexto educativo en encierro y, a su vez genera estrategias para la mantención de los estudiantes del establecimiento dentro las posibilidades que se presentan.				
2.- La escuela lleva un orden y claridad en el presupuesto anual entregado por el sostenedor municipal (DAEM) con el				

fin de dirigir los recursos de la forma más eficiente posible, considerando las necesidades educativas que se presentan en el establecimiento en este contexto educativo.				
3.- La escuela lleva la contabilidad de los gastos al día y de forma ordenada con el fin de rendir una cuenta pública transparente, de acuerdo a lo exigido por el DAEM y la Superintendencia de Educación.				
4.- La escuela postula a programas de apoyo educativo, con el fin de buscar mejoras congruentes al Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo.				
5.- La escuela trabaja constantemente en la mejora del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo de acuerdo a los recursos entregados por el sostenedor y acorde a la realidad educativa.				
6.- La escuela recibe los recursos financieros necesarios para el óptimo funcionamiento de la escuela en contexto de encierro.				

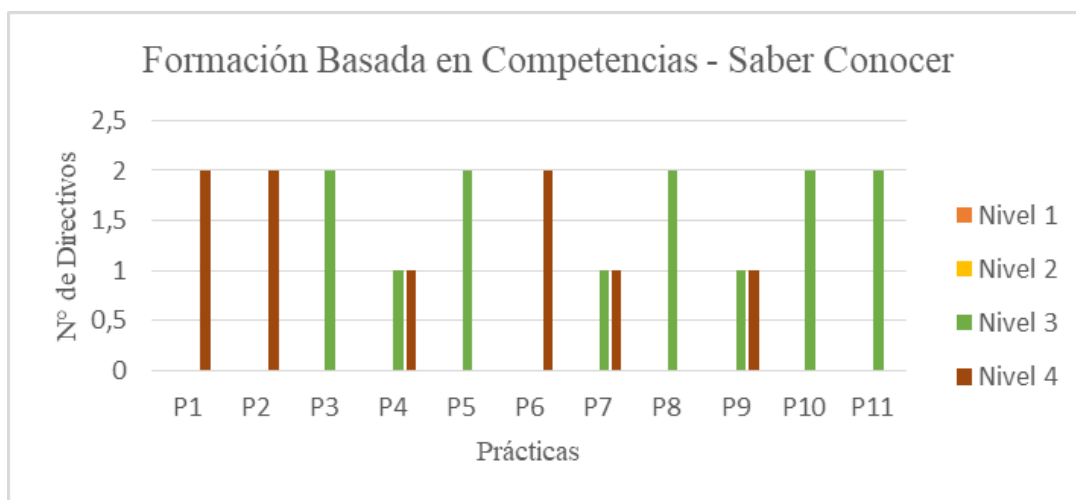
Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1.- La escuela dispone con el espacio, instalaciones y equipo mobiliario necesario para llevar acabo el quehacer educativo, acorde al proceso de enseñanza de los estudiantes.				
2.- La escuela cuenta con los recursos educativos didácticos (libros, materiales, juegos, etc.) Necesarios para apoyar el aprendizaje transversal e integral de los estudiantes en el aula.				

3.- La escuela proporciona los recursos TIC necesarios para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, de acuerdo al funcionamiento curricular para la educación de jóvenes y adultos.				
4.- La escuela facilita las herramientas tecnológicas al cuerpo docente para llevar a cabo una óptima preparación de la enseñanza.				

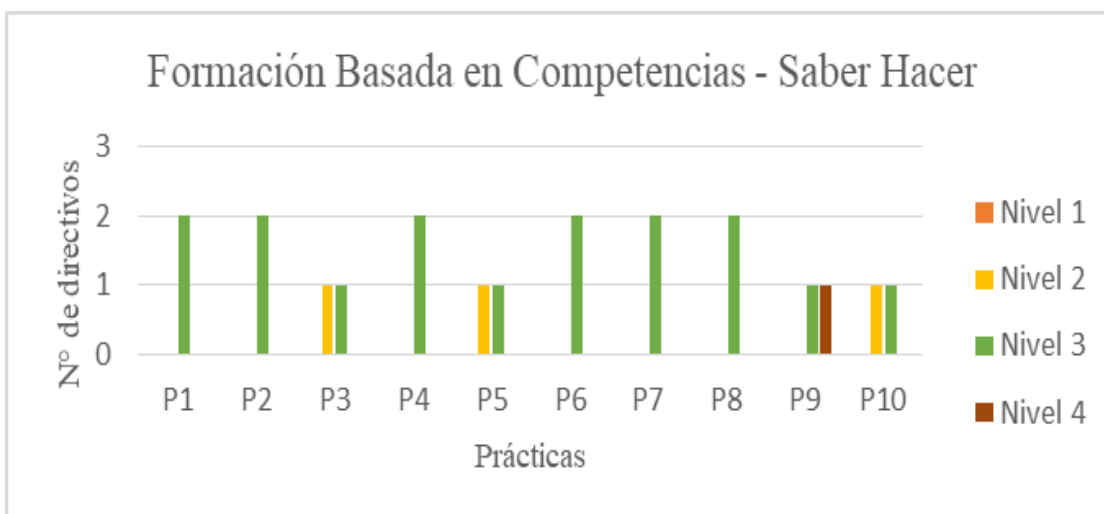
## Análisis de Resultados

### Área: Formación Basada en Competencias.



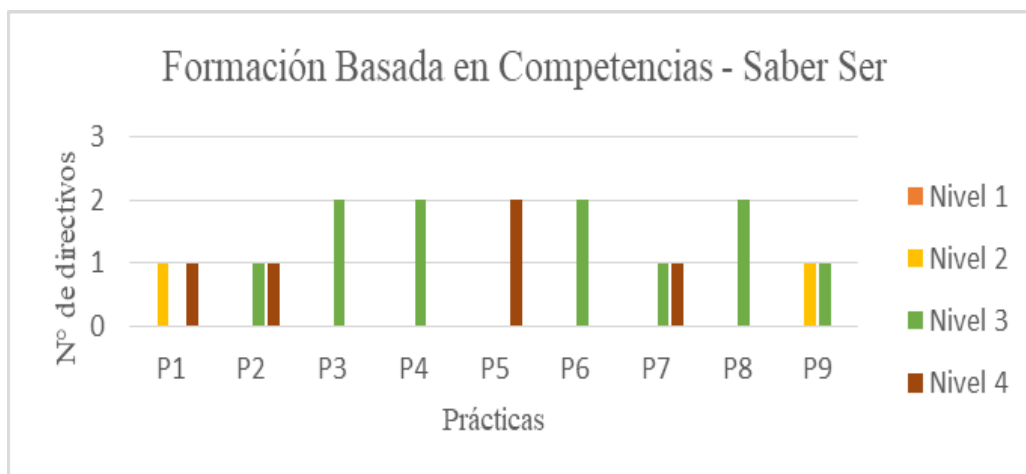
En el área del saber conocer, lo directivos destacan que las prácticas que evidencian mejor resultado, en el nivel máximo de evaluación 4, es lo relacionado con el dominio de conocimientos disciplinares que posee cada docente de acuerdo a su especialidad, junto a el manejo de los ejes temáticos correspondientes a la asignatura.

Por otra parte, las prácticas que deben mejorar según los directivos consideran que son varias que no superan el nivel de calidad número 3 y son las relacionadas con la adecuación del mismo curriculum bien manejo, pero no adecuado al contexto educativo de forma óptima, lo que se relacionaría con otras prácticas que apuntan a la planificación de contenidos disciplinares, habilidades y actitudes a desarrollar con los estudiantes de acuerdo a la realidad educativa en contexto de encierro. Otras prácticas que se deben considerar a mejorar es la diversidad de estrategias pedagógicas utilizadas en las instancias de evaluación, el trabajo transversal y relación de contenidos con otras asignaturas, con el fin de hacer significativo el aprendizaje. Y por último otra práctica que se debe ser considerada a trabajar es el análisis y reflexión crítica por parte de los docentes en relación a sus prácticas pedagógicas con el fin de que estas vayan en una mejora del aprendizaje de los estudiantes.



En el área del saber hacer existe un equilibrio entre las prácticas que obtuvieron un puntaje suficiente, obteniendo la mayoría un nivel de evaluación 3, lo que significaría que se debe considerar un trabajo sistemático para lograr un resultado de calidad. Estas están relacionadas con generar instancias de aprendizaje en donde los estudiantes trabajen habilidades como la comprensión, reflexión, creatividad, entre otras, que les permitan desarrollar el proceso cognitivo mediante el aprender haciendo.

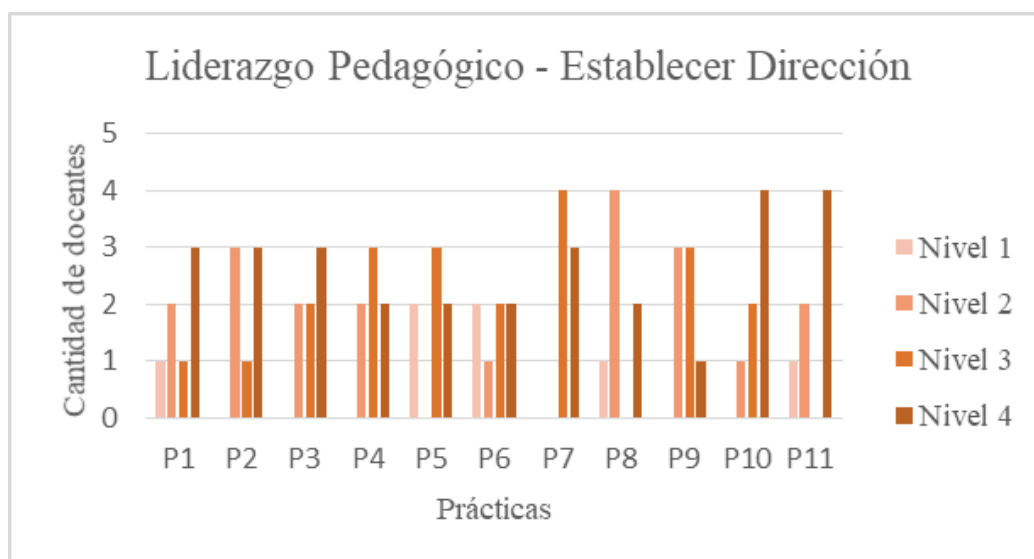
Los directivos del establecimiento consideraron que las prácticas más descendidas que se encuentran en el nivel 2 de evaluación son las relacionadas con la creación instancias de participación para todos los estudiantes, considerando las características cognitivas, cognoscitivas y actitudinales del estudiantes y el poco empleo de estrategias como el uso del error que ayudaría a potenciar un aprendizaje significativo en los estudiantes, en donde estos a su vez logren la concientización de sus aprendizajes y desarrollen su propia autonomía dentro de su proceso educativo.



En el área del saber ser, el equipo directivo considera que la práctica con mejores resultado es la que tiene relación con las generación por parte de los docentes de instancias de trabajo colaborativo entre sus estudiantes, logrando que estos desarrollen las habilidades de socialización y empatía con sus pares.

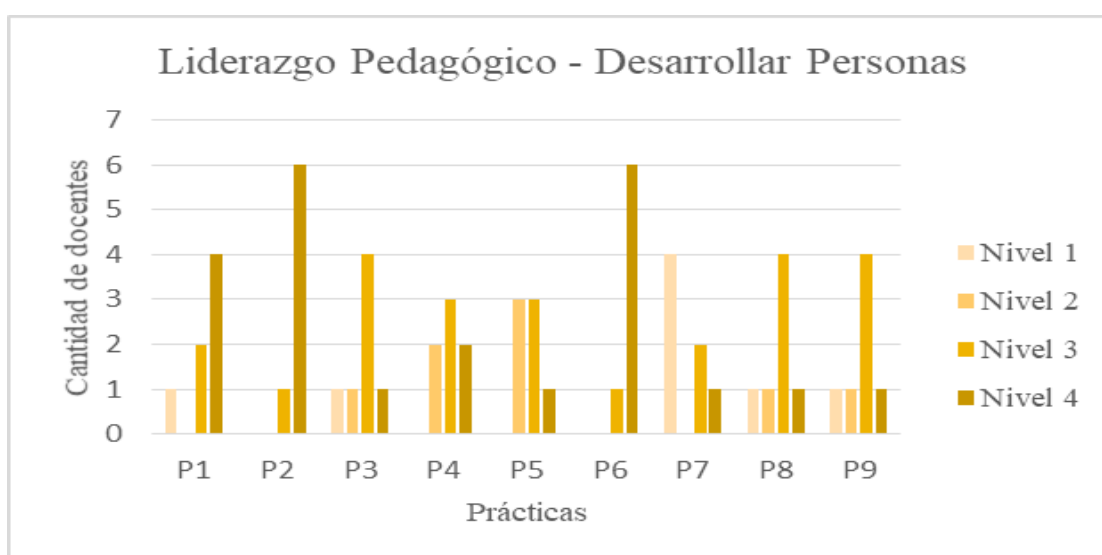
Las prácticas a considerar como las más descendidas, las cuales superan el nivel 2 de evaluación son las que tienen estrecha relación con el logro por parte de los y las docentes de una actitud positiva y un compromiso de los estudiantes en su asistencia a clases, lo cual implicaría aludir a estrategias que vayan en post de la mejorar actitudinal de los estudiantes respecto a su asistencia a clases con regularidad. Por otra parte, se debe mencionar también como práctica ineficiente, la relacionada con desarrollo de habilidades blandas y refuerzo de valores básicos en los estudiantes que les permitirán tener un mejor desarrollo a nivel social.

### Área: Liderazgo pedagógico



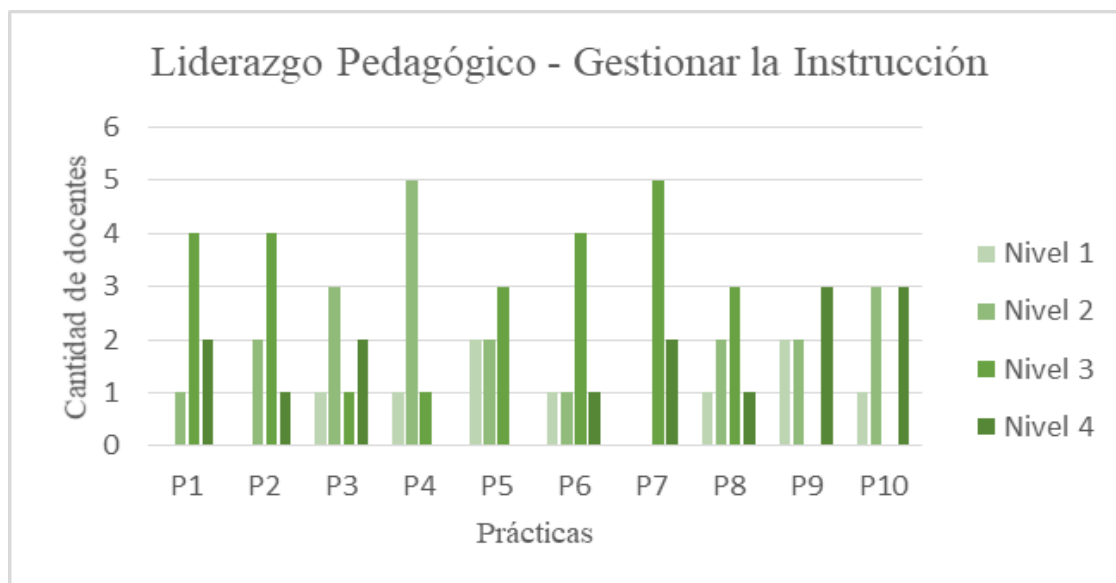
En el área referente al Establecer Dirección, los docentes consideraron como práctica óptimamente desarrollada la relacionada con la realización de consejo de profesores, instancia en donde se generan diálogos educativos y un seguimiento continuo de los resultados de los estudiantes, lo que permite a su vez realizar la toma de decisiones y generar mejoras si es necesario con el fin de llevar a cabo un óptimo desarrollo de la enseñanza – aprendizaje, y la capacidad del equipo directivo en la toma de decisiones que involucran al establecimiento, a los y las docentes y al proceso educativo de los estudiantes.

Las prácticas consideradas como más descendidas muestran un equilibrio con tendencia negativa que fluctúan en el nivel de evaluación número 1, 2 y 3, las cuales se relacionan con labores que realiza el equipo directivo, como la revisión y análisis del reglamento interno junto al equipo docente para su óptima ejecución, la entrega de indicaciones pedagógicas acordes al contexto educativo de la escuela, la claridad de los lineamientos curriculares y la capacidad del equipo directivo para manejar y resolver problemas acordes a la realidad educativa. Dicho gráfico, refleja que hay muchas prácticas que se deben considerar trabajar y perfeccionar ya que debido al contexto escolar es de suma necesidad.



En el área del Desarrollo de personas, las prácticas óptimas más destacadas tiene derecha relación con ciertas acciones llevadas a cabo por el equipo directivo, como lo es la confianza del equipo en las labores ejecutadas por el personal docente, el conocimiento que se posee acerca de las características y necesidades educativas de los estudiante de la escuela y una de las más importantes la consideración que existe por parte de dirección para con la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, lo que permite a su vez el desarrollo integral de los profesionales del establecimiento.

En descenso se muestran las prácticas relacionadas la generación de instancias de capacitación para el área de la toma de decisiones y resolución de problemas dentro del aula, considerando la realidad y el contexto educativo donde se desenvuelven los docentes, junto con ello también se evidencia con resultado bastante bajo la creación de instancias de desarrollo personal que apuntan a la salud integral del cuerpo docente y de los estudiantes.

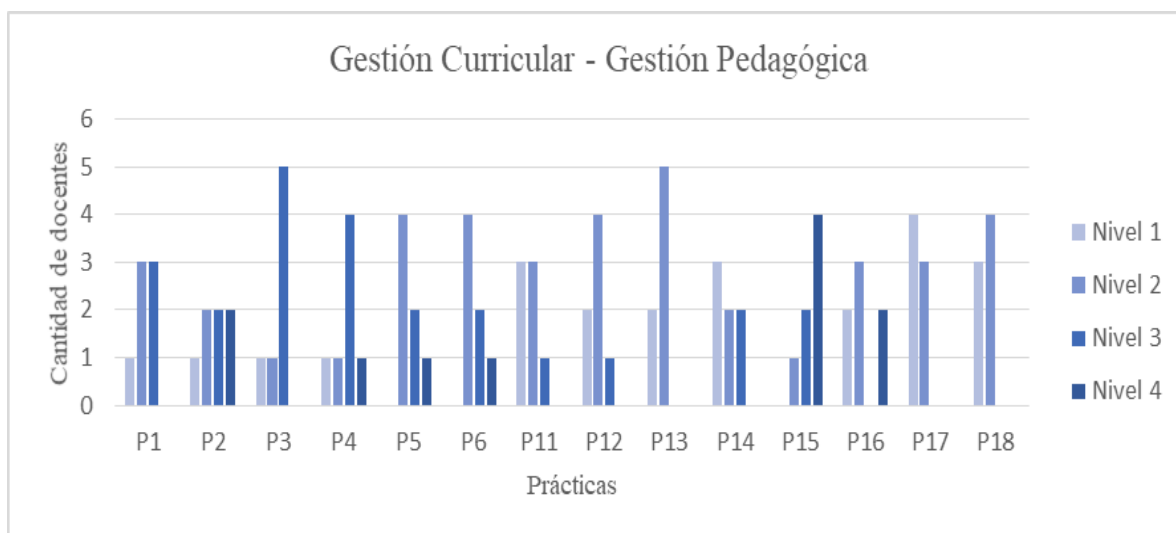


El área de Gestionar la Instrucción con mejores resultados poseen un equilibrio que no pasa el nivel 3 de evaluación y alude a las prácticas relacionadas con que el equipo directivo conoce las características y necesidades educativas de los estudiantes con el fin de asegurar la puesta en práctica de herramientas y estrategias de aprendizaje, asegura los recursos materiales pedagógicos para un buen desarrollo educativo en el

aula. Se mantienen en la misma línea las prácticas asociadas con las instancias que crea el equipo directivo para la preparación y ejecución de clases, y el seguimiento que se le da a la implementación del curriculum, que sea acorde al contexto escolar, el logro de aprendizajes, de los estudiantes y el apoyo a la gestión docente.

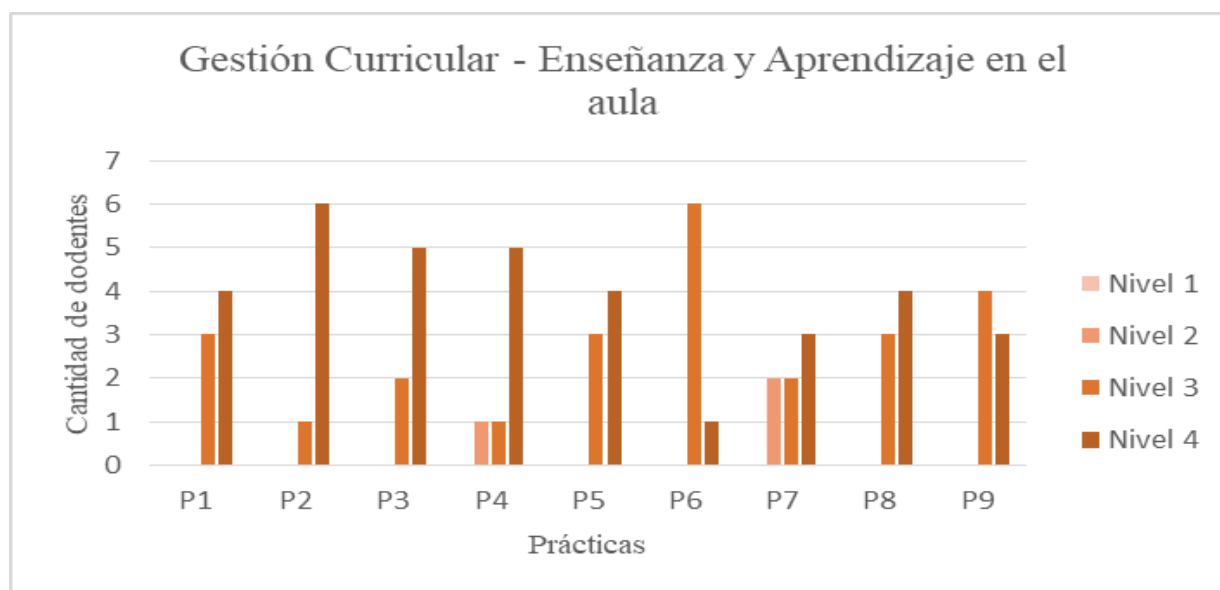
Las áreas más descendida, se muestran entre los niveles de evaluación 1, 2 y 3, y son las relacionadas con el carente apoyo activo que entrega el equipo directivo a los profesores para lograr el desarrollo de la formación integral de los estudiantes, las pocas instancias de conversación, análisis y reflexión de situaciones suscitadas en el aula de clase, y a la vez la poca preparación que tiene el equipo directivo para el manejo de situaciones complejas y de emergencia dentro del contexto escolar.

### Área: Gestión Curricular



En el área de Gestión Pedagógica los resultados más destacados se relacionan con las prácticas en donde el equipo técnico pedagógico cumple con la labor de entregar el cronograma anual de actividades escolares y el conocimiento que posee el equipo acerca de los estudiantes con necesidades educativas y la coordinación que existe con los docentes PIE, con el fin de apoyar el proceso de enseñanza – aprendizaje de estos estudiantes.

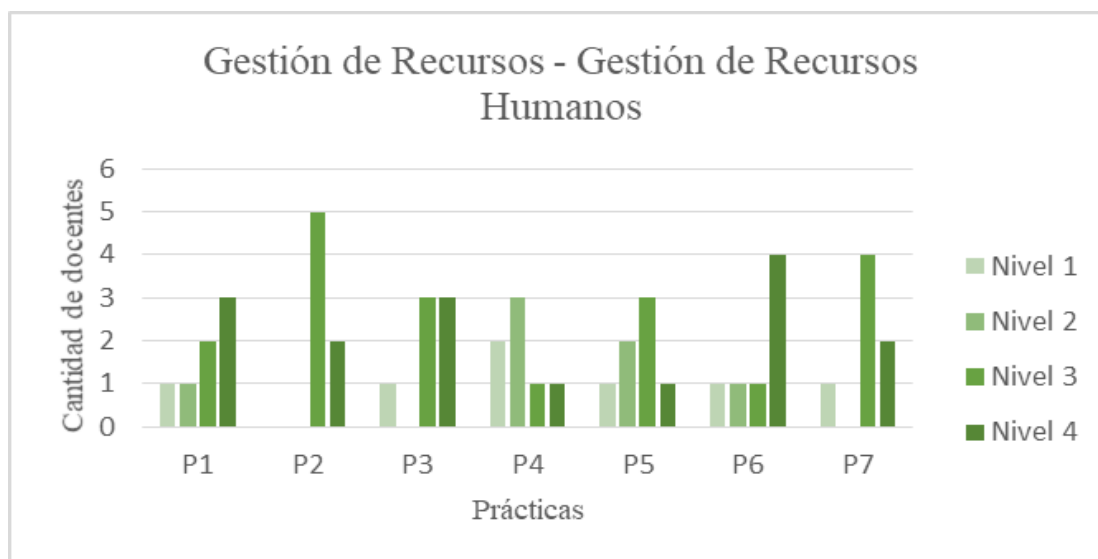
Las áreas que evidencian un mayor descenso, que se ve reflejado en la obtención de resultados ligados al nivel 1 de evaluación, la práctica que tiene uno de los resultados más bajos, es la que está relacionada con la falta de jornadas de reflexión pedagógica que debiesen ser organizadas por el equipo técnico pedagógico con fin de compartir experiencias del funcionamiento de la escuela y los estudiantes. En cuanto a otras prácticas que presentan un equilibrio negativo se puede mencionar que los docentes consideran que el equipo técnico pedagógico está al debe con la entrega de formatos para evaluaciones, guías, etc., lo que provocaría una tardanza en el quehacer pedagógico solicitado, la falta de reflexión de los resultados de las evaluaciones con el fin de tomar medidas si es necesario y la carencia de participación activa que tiene el equipo técnico pedagógico en el quehacer directo del aula. Las prácticas antes mencionadas requieren de gran atención, se deben abordar y trabajar en estrategias de mejora por parte del equipo aludido.



En el área de la Enseñanza y Aprendizaje en el aula, los profesores consultados evalúan de forma óptima la adecuación curricular que ellos mismos realizan por asignatura, considerando las características de sus estudiantes, junto con ello también la utilización de estrategias de enseñanza, y la búsqueda del desarrollo de habilidades y actitudes en sus estudiantes y el desarrollo integral de estos.

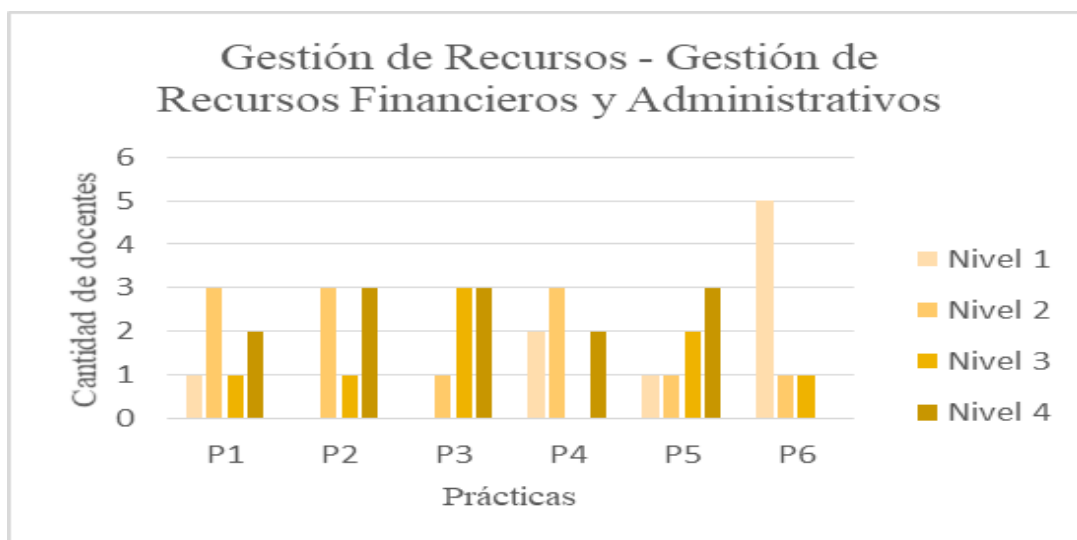
En cuanto a los resultados que presentan descenso, se puede observar que se relaciona mayormente con la falta de instancias creadas por los y las docentes para desarrollar la interacción social, la reflexión y el espíritu crítico en los estudiantes, acorde a su grupo etario y a la realidad educativa y personal de los educandos.

### Área: Gestión de recursos.



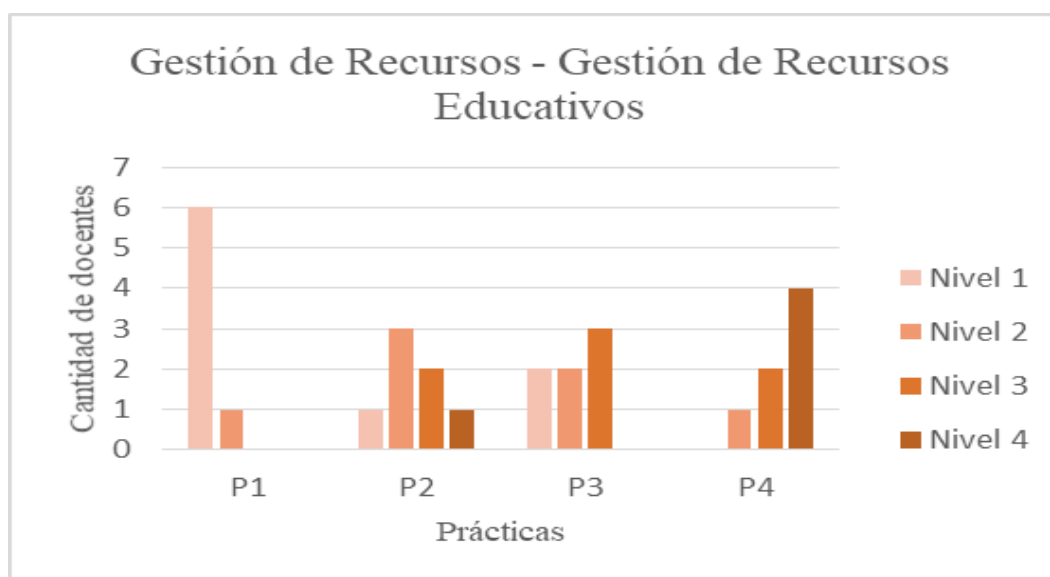
En el área de la Gestión de Recursos Humanos, las prácticas que se presentan mayormente fortalecidas tienen relación con la responsabilidad del equipo directivo para crear un clima laboral positivo, se destaca de manera favorable por parte de los profesores las instancias de desarrollo profesional y personal docente, en donde existe un clima basado en la confianza respeto y espíritu colaborativo. Por otra parte se destaca también con nivel de evaluación 3 las prácticas relacionadas con el manejo de protocolos de contratación de personal y la existencia de profesionales necesarios para la realidad del contexto educativo.

La práctica que evidencia un descenso de acuerdo a los resultados, entre los niveles 2 y 3 de evaluación tiene referencia a la generación de instancias por parte de la escuela para generar momentos de evaluación y posterior análisis, retroalimentación y reflexión de resultados todo esto por parte pueda mejorar y potenciar sus prácticas educativas.



El área de Gestión de Recursos Financieros y Administrativos se muestra un equilibrio en las prácticas que obtuvieron resultados positivos, destacando entre los niveles mejores evaluado, la acción relacionada con el registro y contabilidad que lleva la escuela de todos los gastos realizados, con sus respectivas especificaciones, lo que permite mantener la transparencia en las instancias de cuentas públicas, de acuerdo a lo exigido por los organismos pertinentes ( DAEM y Superintendencia de Educación).

El mayor descenso se evidencia de forma bastante notorio en los resultados, en donde la mayoría de los docentes evalúan la práctica de forma negativa en el nivel de evaluación 1, y está relacionado con los recursos financieros que llegan a la institución, lo que desprende que los recursos no son los realmente necesarios para el óptimo funcionamiento de una escuela en contexto de encierro.



En el área de Gestión de Recursos Educativos, los resultados positivos, son los asociados con las herramientas tecnológicas que se facilita al cuerpo docente para llevar a cabo la preparación de la enseñanza, sin embargo se evidencia un poco de discrepancia en los criterios, ya un grupo no menor de docentes señala por medio de sus respuestas que no son los realmente necesarios.

Por otra parte, la práctica que evidentemente se encuentra muy descendida con la mayoría de las respuestas en nivel 1 de evaluación, es la relacionada con la falta de disposición de espacio, instalaciones y equipo mobiliario necesario para llevar a cabo el quehacer educativo dentro de la escuela. A ello también se suma, otra práctica que no supera el nivel 2 de evaluación es la asociada con los recursos TICS necesarios para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y que parte del programa para jóvenes y adultos solicita dichas herramientas para el buen funcionamiento curricular.

## Propuestas de Mejoras

### Área: Formación basada en competencias.

Objetivo.	Acción a realizar.	Responsable.
Planificar y ejecutar dos jornadas de capacitación anuales de apropiación y adaptación curricular en el contexto de la Educación para Jóvenes y Adultos (EPJA).	Organizar 65% de jornadas anuales de capacitación de apropiación y adecuación curricular de Epja, de educación para jóvenes y adultos a inicio del primer semestre y al finalizar el segundo semestre del año escolar.	Equipo directivo.
Planificar y ejecutar capacitación en didáctica dirigida al personal docente, como herramienta clave para el desarrollo de la enseñanza – aprendizaje.	Organizar 50% de jornadas de capacitación en didáctica anual. La capacitación debe estar orientada al desarrollo de habilidades y actitudes en los estudiantes.	- Equipo directivo.
Organizar y ejecutar dos actividades extracurriculares anuales centradas en el desarrollo de habilidades blandas e los estudiantes con el propósito de fortalecer su formación integral y su capacidad para enfrentar desafíos personales y académicos.	Calendarizar 70% de actividades extra - curriculares anuales, destinadas a trabajar las habilidades blandas en los estudiantes (comunicación, escucha activa, liderazgo positivo, etc.).	- Equipo directivo. - Docentes.
Planificar actividades semestrales que promuevan el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los estudiantes en la escuela, con el fin de fomentar el compromiso y la identificación de los estudiantes con su comunidad educativa.	Organizar 50% de actividad por semestre, que potencie el sentido de pertenencia de los estudiantes en la escuela (aniversario, embellecimiento de espacios escolares, etc.)	-Encargado de Convivencia Escolar. - Docentes.

<p>Diseñar e implementar al menos una actividad interdisciplinaria por semestre que promueva la integración de contenidos entre diferentes asignaturas, fomentando así el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, resolución de problemas y trabajo en equipo entre los estudiantes.</p>	<p>Planificar un 60% de actividades articuladas entre las asignaturas, como mínimo una por semestre.</p>	<p>- Docentes asignaturas.</p>
<p>Planificar charlas temáticas acorde al contexto educacional, con el fin de aumentar la conciencia, promover la prevención y proporcionar herramientas para abordar adecuadamente estas problemáticas en el entorno escolar.</p>	<p>Calendarizar un 65% de charlas de temáticas atinentes al contexto educativo para docentes y estudiantes (consumo de drogas, violencia escolar, etc.)</p>	<p>- Equipo directivo. -Encargado Convivencia Escolar.</p>
<p>Organizar actividades semestrales centradas en el desarrollo personal de los estudiantes, ofreciendo oportunidades de participación en actividades que promuevan el bienestar físico, emocional y social de los alumnos.</p>	<p>Planificar 75% de actividades por semestre, destinada al desarrollo personal de los estudiantes (actividades deportivas, de reflexión, etc.)</p>	<p>-Encargado Convivencia Escolar. -Asistentes de la Educación.</p>

**Área: Liderazgo pedagógico.**

<b>Objetivo.</b>	<b>Acción a realizar.</b>	<b>Responsable.</b>
Crear el cargo de Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica para promover la óptima gestión escolar.	Profesional destinado a trabajar en el cargo de Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP).	- Director.
Planificar y ejecutar capacitaciones sobre el manejo y resolución de conflictos en contexto de encierro dirigida a la comunidad educativa, con el fin de fortalecer las habilidades y estrategias para abordar situaciones conflictivas de manera constructiva y pacífica.	Planificar 75% de capacitaciones del manejo y resolución de conflictos en contexto de encierro, mínimo una al año. La planificación debe estar destinada a toda la comunidad educativa.	- Equipo directivo.
Organizar dos jornadas semestrales de reflexión pedagógica docente con el fin de promover el análisis crítico de las prácticas educativas, identificar áreas de mejora y fortalecer las estrategias de enseñanza para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.	Calendarizar 75% de jornadas semestrales de reflexión pedagógica docente.	- Unidad Técnica Pedagógica.
Organizar reuniones semestrales para la revisión y actualización del reglamento interno, con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, con el objetivo de garantizar su pertinencia, claridad y cumplimiento efectivo.	Planificar 60% de reuniones semestrales para la revisión del reglamento interno.	- Equipo directivo. - Encargado de Convivencia Escolar. - Coordinador educativo de Gendarmería de Chile.

<p>Coordinar la entrega de los lineamientos curriculares al equipo docente asegurando así un entendimiento e implementación de los mismos, buscando un trabajo efectivo en el proceso educativo.</p>	<p>Organizar un 80% de entrega de lineamientos curriculares con el equipo encargado.</p>	<p>- Unidad Técnica Pedagógica.</p>
<p>Programar reuniones periódicas con el coordinador educativo de Gendarmería de Chile con el fin de establecer un sistema de registro de asistencia a clases y llevar a cabo análisis de casos de estudiantes, con el objetivo de monitorear y mejorar la asistencia y el desempeño académico de los estudiantes en contexto de encierro.</p>	<p>Planificar 75% de reuniones con coordinador educativo de Gendarmería de Chile, para llevar un registro de asistencia a clases y análisis de casos estudiante.</p>	<p>- Director.</p>
<p>Coordinar reuniones periódicas con el Área Técnica y miembros de la comunidad educativa para la entrega sistemática de información sobre el funcionamiento interno del Centro Penitenciario, con el propósito de mantener una comunicación efectiva y promover la colaboración en la gestión educativa.</p>	<p>Calendarizar un 75% de reuniones con Área Técnica e integrantes de la comunidad educativa para la entrega de información de funcionamiento interno del Centro Penitenciario.</p>	<p>- Equipo directivo. - Coordinador Educativo de Gendarmería de Chile.</p>
<p>Programar y organizar jornadas anuales de desarrollo personal para los docentes, con el fin de fortalecer sus habilidades, promover su bienestar y fomentar un ambiente laboral saludable dentro de la institución educativa.</p>	<p>Calendarizar un 80% de jornadas anuales de desarrollo personal para los docentes.</p>	<p>- Equipo directivo. - Psicólogo.</p>

**Área: Gestión Curricular.**

<b>Objetivo.</b>	<b>Acción a realizar.</b>	<b>Responsable.</b>
Planificar y ejecutar capacitación en evaluación dirigida al personal docente de educación de adultos, abordando las características de este tipo de educación, con el fin de mejorar la calidad de la evaluación y su pertinencia en este contexto educativo.	Organizar un 60% de capacitación en evaluación (Educación de adultos, contexto educativo, diversificación de la evaluación).	- Equipo directivo.
Organizar jornadas de trabajo docente centradas en potenciar la comprensión y aplicación del currículum oculto, con el fin de identificar y aprovechar de manera consciente las oportunidades para promover valores, actitudes y habilidades no explícitas en el plan de estudios formal, contribuyendo así al desarrollo integral de los estudiantes y al fortalecimiento del ambiente educativo.	Planificar un 75% de jornadas de trabajo docente, para potenciar el trabajo del currículum oculto.	- Unidad Técnico Pedagógica.
Organizar y ejecutar reuniones periódicas para la entrega de lineamientos curriculares a los docentes, con el propósito de asegurar una comprensión clara y uniforme del plan de estudios.	Planificar un 75% de reuniones para la entrega de lineamientos curriculares a los docentes.	- Unidad Técnico Pedagógica.
Programar actividades semestrales que promuevan el desarrollo de	Organización un 75% de actividades semestrales para el desarrollo de	- Unidad Técnico Pedagógica.

<p>habilidades sociales y actitudinales en los estudiantes, orientados a mejorar la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo con el propósito de contribuir al bienestar emocional y su integración positiva en la comunidad escolar.</p>	<p>habilidades sociales y actitudinales en los estudiantes.</p>	<p>- Encargado de Convivencia Social. - Docentes.</p>
<p>Organizar una reunión al inicio de cada año escolar para proporcionar directrices claras sobre el proceso de evaluación, entrega de formatos institucionales y la orientación sobre su correcta aplicación, con la finalidad de garantizar la coherencia y la calidad en la evaluación del desempeño estudiantil.</p>	<p>Planificación de un 50% de reuniones al inicio de año para la entrega de directrices de evaluación, entrega de formatos institucionales, entre otros.</p>	<p>- Unidad Técnico Pedagógica.</p>
<p>Implementar un sistema de seguimiento sistemático para monitorear la cobertura del currículo y garantizar la entrega oportuna de toda la documentación administrativa con el fin de asegurar el cumplimiento adecuado de los estándares educativos y administrativos solicitados.</p>	<p>Seguimiento sistemático de un 75% de cobertura curricular y entrega documentación administrativa.</p>	<p>- Unidad Técnico Pedagógica.</p>

**Área: Gestión de recursos.**

<b>Objetivo.</b>	<b>Acción a realizar.</b>	<b>Responsable.</b>
Establecer un calendario para la realización de jornadas semestrales dedicadas a la reflexión y evaluación de las prácticas docentes en el establecimiento, con el objetivo de identificar fortalezas, áreas de mejora y estrategias para el desarrollo profesional continuo del cuerpo docente.	Calendarizar un 65% de jornadas de reflexión y evaluación semestrales de prácticas docentes en el establecimiento.	- Equipo directivo.
Planificar y ejecutar capacitaciones dirigidas a docente y asistentes de la educación, focalizadas en estrategias y prácticas educativas efectivas para trabajar en contexto de encierro, con el fin de fortalecer las habilidades y competencias necesarias para abordar de manera adecuada las necesidades educativas de los estudiantes en este contexto.	Planificar un 75% de capacitaciones a los docentes y asistentes de la educación orientadas el trabajo educativo en contexto de encierro.	- Equipo directivo. - Coordinador educativo de Gendarmería de Chile.
Desarrollar y ejecutar proyectos educativos que cumplan con los requisitos de las convocatorias de financiamiento municipal con el fin de obtener recursos financieros adicionales para la escuela y así fortalecer y mejorar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes.	Realización un 60% de proyectos educativos que postulen a la obtención de recursos financieros para la escuela.	- Equipo directivo.
Coordinar y programar reunión semestral con representante del	Organizar y calendarizar un 60% de jornadas escolares semestral con	- Director.

Departamento Municipal de Educación para compartir y analizar la experiencia escolar, tratando aspectos relevantes de la realidad educativa de la escuela.	coordinadora del Departamento Municipal de Educación, para compartir la experiencia escolar de la realidad educativa de la escuela.	
Coordinar y organizar un trabajo colaborativo para el proyecto de construcción de instalaciones adecuadas para el óptimo funcionamiento de la escuela, con el objetivo de mejorar las condiciones físicas y la infraestructura educativa del establecimiento.	Planificar un 75% de trabajo colaborativo para proyecto de construcción de instalaciones óptimas para el funcionamiento de la escuela (salas, baños, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo directivo.</li> <li>- Docentes.</li> <li>- Asistentes de la Educación.</li> </ul>
Gestionar la postulación a proyectos de recursos educativos tecnológicos, con la finalidad de promover el uso efectivo de la tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje y mejorar la calidad educativa del establecimiento.	Postulación de un 60% a proyectos de recursos educativos tecnológicos (herramientas Tics) para estudiantes y desarrollo de clases en aula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo directivo.</li> <li>- Docentes.</li> <li>- Asistentes de la Educación.</li> </ul>
Establecer reuniones mensuales con coordinadores de: Departamento Municipal de Educación y Gendarmería de Chile para llevar a cabo el monitoreo y análisis del funcionamiento en las instalaciones de la escuela, con el propósito de garantizar un entorno seguro y adecuado para la comunidad educativa.	Calendarizar un 80% de reuniones mensuales con coordinadora del Departamento Municipal de Educación y coordinador educativo de Gendarmería de Chile para llevar y analizar monitoreo de los servicios básicos en inmediaciones de la escuela.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo directivo.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo realizado deseo exponer la importancia que posee cada uno de los agentes forman parte del campo educacional, en donde participa activamente toda la comunidad educativa, desde directivos, docentes, asistentes de la educación y lo más importante, los estudiantes, entendiéndose que cada uno de ellos deben ser parte del desarrollo integral de la educación que se quiere impartir en la actualidad.

De acuerdo al instrumento de evaluación diagnóstico aplicado en la escuela cárcel Capellán José Luis López Carrasco, al equipo directivo y parte de la planta docente, se puede concluir que áreas que presentan un óptimo desarrollo son las siguientes: buen manejo disciplinar de contenidos por parte de los profesores, creación de instancias para que los estudiantes trabajen bajo el “aprender haciendo” e instancias de trabajo colaborativo en donde los educandos desarrollan la socialización, basada en los valores como el respeto, empatía y solidaridad, en actividad tanto curriculares, como extra – curriculares, confianza en la labor docente y excelente clima laboral, lo que facilita el desarrollo profesional docente. Se destaca por otra parte, el óptimo trabajo desarrollado por el equipo PIE, programa de integración escolar de la escuela, con sus profesores diferenciales, atendiendo siempre a las necesidades y a las diversas características que presentan los estudiantes, y por último la transparencia y orden que existe en las finanzas del establecimiento, que es manejado directamente por el director, en donde, siempre se toma conocimiento y opinión a cada uno de los profesionales que integran la comunidad educativa.

Con respecto a los puntos que se deben mejorar y fortalecer se pueden mencionar los siguientes: debe existir una constante adecuación curricular en todas las asignaturas, acorde a las complejas y diversas características que presentan los estudiantes y al contexto socio – educativo en donde ellos se desenvuelven y aprenden, teniendo en cuenta la relevancia de que ese proceso de enseñanza - aprendizaje se ejecute en base al desarrollo de habilidades y actitudes, aportando con una diversidad de estrategias que responda a la heterogeneidad de los educandos. Junto a ello, se deben crear muchas más instancias de participación y concientización de los

estudiantes, en donde se desarrollen habilidades blandas, como el razonamiento, pensamiento crítico, entre otras, considerando que ellos son jóvenes adultos que cuentan con experiencia previa y que deben hacerse responsables también de sus procesos educativos. Por otra parte, se debe trabajar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, que en este caso en particular, atañe directamente al equipo directivo, en el cual cada uno de sus integrantes debe prepararse constantemente para manejar sin problemas el reglamento interno de la escuela, ser capaces de resolver problemas o situaciones de emergencia suscitadas en el contexto educativo y dar solución a ellas, comprendiendo que la escuela está inserta en un centro de cumplimiento penitenciario, en donde, prácticamente a diario se presenta situaciones de urgencia, considerando siempre que la escuela funciona bajo el alero de otra institución como lo es Gendarmería de Chile. No obstante, el funcionamiento de la escuela y los profesionales que trabajan en ella sigue estando orientado al ámbito educacional y al cumplimiento de reglamentos bajo los estatutos del Ministerio de Educación. Es preciso mencionar también, que a raíz del análisis de los resultados emerge la real necesidad de contar con un profesional que se haga cargo de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), ya que es de suma importancia en este tipo de contexto escolar contar con las indicaciones y lineamientos pedagógicos claros para la realización de un buen trabajo, y la participación directa tanto de UTP, como del equipo directivo en el aula de clases, con el fin de que puedan conocer la realidad educativa y las características de los estudiantes, y así puedan entregar estrategias acordes y claras a los docentes, y así a su vez generar observaciones, retroalimentaciones y críticas constructivas a los profesionales de acuerdo al trabajo desempeñado. Por último, se debe mencionar que es de suma urgencia realizar las gestiones necesarias para que ingresen recursos financieros al establecimiento y que estos sean los apropiados para el contexto escolar, considerando las particularidades que presenta la escuela en su funcionamiento, como por ejemplo, la carencia de espacios escolares, cortes de electricidad, entre otros.

En base a algunos de los resultados anteriormente expuestos se crearon propuestas de mejoras, con objetivos y acciones claras que apuntan a mejorar y fortalecer las áreas en las cuales se encuentra más debilitada la escuela, entre algunas se puede mencionar: la planificación de jornadas anuales y semestrales de

capacitaciones en las áreas de la adecuación curricular EPJA, didáctica, manejo y resolución de conflictos, desarrollo profesional en escuelas en contexto de encierro, entre otras. Además se planteó la idea de ejecutar actividades destinadas al desarrollo de habilidades blandas y actitudes a trabajar por los estudiantes, actividades articuladas entre asignaturas, potenciando una educación transversal e integral para los estudiantes. Junto a ello es importante mencionar la necesidad manifestada por los docentes de ser capacitados mediante charlas acerca de las diversas problemáticas que se presentan en la educación en contexto de encierro, como por ejemplo violencia, consumo de drogas, etc., con el fin de estar preparados ante cualquier emergencia y entender las diversas adversidades que se pueden presentar.

Por otra parte, se propone la necesidad de generar instancias de reflexión pedagógica, la realización de jornadas de desarrollo personal y la postulación a proyectos mediante la creación de estos, con el objetivo de lograr obtener mayor cantidad de recursos financieros y educativos para el establecimiento.

Como docente que trabaja diariamente en una escuela en contexto de encierro considero que es de suma importancia el rol que cumplen los directivos y el equipo de gestión, ya que en el contexto trabajado se requiere de mucha coordinación con entidades externas al área educacional, como es el caso de Gendarmería de Chile u otras instituciones ligadas a la realidad a la cual se ven enfrentados nuestros estudiantes. Así mismo, es preciso mencionar la real relevancia que adquiere la capacitación docente, no solo por el hecho de que nos permite crecer como profesionales, sino también, para ser capaces como docentes de ofrecer una enseñanza de calidad, significativa y acorde al lugar donde trabajamos. Es aquí, en este tipo de contexto educacional, donde hace resuena el trabajar en base a un curriculum basado en competencias, que sin duda apunta un trabajo pedagógico acorde a las características del mundo actual, pero que adquiere real preponderancia en un establecimiento en contexto de encierro, en donde los docentes dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje debemos buscar no solo que nuestros estudiantes adquieran conocimientos específicos, sino que también desarrollen habilidades y actitudes que le servirán para la vida, las cuales deben ser trabajadas y fortalecidas en la escuela.

El “saber conocer, saber hacer y saber ser”, debe ser considerado sin lugar a dudas como parte de la formación para personas jóvenes y adultas.

El trabajar como docente en una escuela cárcel no es una labor para nada fácil, nos enfrentamos a muchas adversidades que escapan de nuestras manos, los profesionales que trabajamos en ellas, conocemos distintas historias y realidades, muchas veces muy fuertes, interactuamos directamente con estudiantes con diversas condiciones, características y necesidades, y con personas que ven en nosotros los profesionales de la educación y en la escuela una oportunidad de vida, una nueva oportunidad para corregir sus errores, para comenzar a actuar de forma correcta y positiva y para lograr de alguna forma la ansiada y compleja reinserción social que tanto se habla. Sin lugar a dudas, muchas veces todo lo mencionado no se logra por parte de algunos de nuestros estudiantes, pero es nuestra labor como docentes aportar en su formación educacional y personal.

Para finalizar, no puedo dejar de mencionar desde el plano personal y profesional lo que me ha quedado claro al realizar este trabajo de grado, junto al tiempo que llevo trabajando en este contexto educativo, comprendiendo la realidad que ello conlleva, es que los internos para nosotros los profesionales de la educación ante todo son personas y estudiantes, los docentes debemos ser ejemplo claro de los valores que muchas veces en este contexto se ven transgredidos, y es por ello, que constantemente nuestro trabajo se transforma en un desafío profesional y personal que tratamos de cumplir de la forma más consciente, correcta y profesional posible.

### Referencias:

Beltrán Véliz, J. C. (s.f.). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas. Recuperado de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=29b913a8-8b5a-4982-83ae-1ab599f01361%40redis>

Cabrera, R. (2023). La importancia de la gestión de recursos educativos. Recuperado de <https://www.rededuca.net/blog/educacion-y-docencia/gestion-recursos-educacion>

Carriazo Díaz, Cindy; Pérez Reyes, Maura; Gaviria Bustamante, Kathelyn. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad fueron descritos por Sileny Méndez M. y Luis J, Gómez B, en su artículo “la planificación curricular en el aula. Un modelo de enseñanza por competencias”.  
<https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/27963600007.pdf>

Castro Rubilar, F. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa [Curricular management: A new perspective on curriculum and the educational institution]. *Horizontes Educativos*, 10(1), 13-25.  
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=81cea364-3f7e-41d8-b111-50124328da97%40redis>

Fullan, M. (2007). *El Nuevo Significado del Cambio Educativo*. Teachers College Press. Recuperado de <https://www.tcpress.com/the-new-meaning-of-educational-change-9780807747557>

Gabriel A. Icarte y Hugo A. Labate. (2016). Metodología para la Revisión y Actualización de un Diseño Curricular de una Carrera Universitaria Incorporando Conceptos de

Aprendizaje Basado en Competencias. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Universidad de Arturo Prat. *Havia. Arturo Pra N° 2120. Iquique, Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Trinidad 1031 (B1667GWU) Tortuguitas Provincia de Buenos Aires - Argentina.*  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062016000200002](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062016000200002)

Glickman, C. D. (2011). \*Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed\*. [Versión en línea]. Recuperado de [https://books.google.cl/books?id=NSPfnxNJiUC&pg=PA56&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?id=NSPfnxNJiUC&pg=PA56&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)

Hargreaves, A. (2011). *El Cuarto Camino del Cambio: De la Adversidad a la Adaptación*. Corwin. Recuperado de <https://us.corwin.com/es-mx/nam/el-cuarto-camino-del-cambio-de-la-adversidad-a-la-adaptacion/book235567>

Jesús Martín Cepeda Dovala. (1996). Metodología de la enseñanza basada en competencias. Universidad Autónoma del Noreste, México.  
<https://rieoei.org/RIE/article/download/2940/3857/>

Lambert, L. (2002). *Un Marco para el Liderazgo en Comunidades de Aprendizaje Profesional*. Association for Supervision and Curriculum Development. Recuperado de <http://www.ascd.org/publications/books/102103.aspx>

López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares [Scale of organizational learning in schools]. *Psicothema*, 24(2), 323-329.  
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ba6f5d02-1531-4007-8dab-70e84ec202c2%40redis>

López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). Escala de medición del

aprendizaje organizacional en centros escolares [Scale of organizational learning in schools]. *Psicothema*, 24(2), 323-329.  
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ba6f5d02-1531-4007-8dab-70e84ec202c2%40redis>

Luis Alberto Núñez-Lira, Dally Mayer Gallardo-Lucas, Alicia Agromelis Aliaga-Pacore, Jorge Rafael Diaz-Dumont. (2020). Estrategias didácticas en el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes de educación básica.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2011-45322020000200031](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-45322020000200031)

María Antonia Casanova. (1998). Evaluación: Concepto, tipología y objetivos.  
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/632110/EGE00000007153.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Miguel Ángel Fortea Bagán. (2019). Metodologías didácticas para la enseñanza/aprendizaje de competencias. Unitat de Formació y Innovació Educativa. <https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/182369>

Ministerio de Educación. (2004). *Marco para la buena enseñanza*. Recuperado de <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/recursos.php>

Naciones Unidas. (s.f.). Derechos de los internos a la educación según los derechos humanos de las Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/basic-principles-treatment-prisoners>

Robinson, V. (2011). *Liderazgo Centrado en el Estudiante*. Jossey-Bass. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-us/Student+Centered+Leadership-p-9780470615597>

Sara Morales López, Rebeca Hershberger del Arenalb, Eduardo Acosta Arreguín. (2020). Evaluación por competencias: ¿cómo se hace? [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0026-17422020000300046](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0026-17422020000300046)

Shipman, N. J., Queen, J. A., & Peel, H. A. (2016). \*Transforming School Leadership with ISLLC and ELCC\*. [Versión en línea]. Recuperado de [https://books.google.com/books?id=leRFAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Transforming+School+Leadership+with+ISLLC+and+ELCC+\(2016\).Viviane+Robinson&xtr:sl=en&xtr:tl=es&xtr:hl=es&xtr:pto=sc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/books?id=leRFAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Transforming+School+Leadership+with+ISLLC+and+ELCC+(2016).Viviane+Robinson&xtr:sl=en&xtr:tl=es&xtr:hl=es&xtr:pto=sc#v=onepage&q&f=false)