



# Modelo de mentoría

Experiencia y aplicación basada en el programa  
Primera Infancia de Fundación Minera Escondida

# Modelo de mentoría

Experiencia y aplicación basada en el programa  
Primera Infancia de Fundación Minera Escondida

Publicación a cargo de:  
Eugenia Camazón Herrera

Colaboración en redacción:  
Mónica Celis Morales

Fotografía de portada: 123RF

Fotografías interior:  
Víctor Burgos Romero (P. 6, 13, 17, 23, 29, 30, 35, 38, 41)  
Joaq Véliz Saavedra (P. 14, 11)  
123RF (P. 12, 20)  
Shutterstock (P. 20, 25, 30)

Dirección editorial:  
Alejandra Stevenson

Diseño: Francisca Toral

ISBN libro impreso: 978-956-8160-26-5

ISBN libro digital: 978-956-8160-25-8

**uah**/Ediciones  
Universidad Alberto Hurtado

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Diagramación digital: ebooks Patagonia  
[www.ebookspatagonia.com](http://www.ebookspatagonia.com)  
[info@ebookspatagonia.com](mailto:info@ebookspatagonia.com)

# Modelo de mentoría

Experiencia y aplicación basada en el programa  
Primera Infancia de Fundación Minera Escondida

**Publicación a cargo de**

Eugenia Camazón Herrera

**Colaboración en redacción**

Mónica Celis Morales



# Tabla de contenidos

<b>07</b>	<b>Prólogo</b>
<b>09</b>	<b>Presentación</b>
<b>11</b>	<b>Introducción</b>
<b>13</b>	<b>Qué es la mentoría</b>
<b>15</b>	Contextualización
<b>15</b>	Inicios de la mentoría
<b>18</b>	La mentoría en la inducción de profesores y profesoras novel en Chile
<b>21</b>	Mentoría en el marco del programa Primera Infancia de Fundación Minera Escondida
<b>23</b>	<b>Modelo de mentoría</b>
<b>25</b>	Modelo de mentoría
<b>25</b>	Objetivos
<b>26</b>	Metodología
<b>41</b>	Criterios de selección
<b>42</b>	<b>Referencias</b>



El modelo de mentorías establece una relación de colaboración entre un o una profesional con más experiencia y otro(a) que avanza, a partir del modelaje.

---

# PRÓLOGO

---



**Viviana Galdames Franco**

Directora Magíster en Didáctica del Lenguaje  
Universidad Alberto Hurtado

Unos de los principales desafíos que enfrenta la educación actual se refiere a la formación inicial y continua de los docentes, en todos los niveles escolares. En efecto, la actualización de las prácticas docentes y su adecuación a los cambios que la sociedad exige para los ciudadanos del siglo XXI ha tenido múltiples formatos de respuesta, pero entre ellas destaca el concepto de mentorías como uno de los más pertinentes para responder a estos requerimientos.

El libro que está en sus manos aporta de manera sustantiva a la caracterización del concepto de mentorías, lo respalda teóricamente, pero su principal valor es que da cuenta de una experiencia real en un proyecto de mejoramiento de la calidad del aprendizaje y la enseñanza del lenguaje oral y escrito. En efecto, una de las principales dimensiones del programa Primera Infancia, di-

señado e implementado por Fundación Minera Escondida desde el año 2014, es la de incluir a esta figura profesional que ha mostrado ser muy relevante en relación con los logros alcanzados.

Ser mentor o mentora competente supone ciertas capacidades bastante amplias y exigentes: una experiencia y un desarrollo profesional robusto, riguroso y continuo. En el ámbito profesional de la educación, implica haberse destacado como un(a) docente reconocido por sus pares; luego, requiere de una formación continua específica en los ámbitos disciplinares y didácticos involucrados. Sin embargo, las competencias que resultan ser las más relacionadas con el desempeño competente de un(a) mentor(a) se refieren a la capacidad de ser flexible para entender que no todos aprendemos en los mismos ritmos y modalidades, con capacidad de interactuar

socialmente desde el respeto y la valoración de sus colegas docentes, de crear climas positivos que favorezcan la confianza y la co-construcción de aprendizajes.

El concepto de competencia es relevante en el diseño e implementación de todo programa de formación, pues orienta y da sentido a las experiencias de aprendizaje. Le Boterf, como se citó en Guzmán y Marín (2011), señala que “las competencias profesionales se crean en la formación, pero también a merced de la navegación cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra”.

Todas las capacidades anteriormente enunciadas, tienen una relación sinérgica, unas apoyan y fortalecen a las otras, ninguna puede quedar fuera del tablero. Un concepto estrechamente relacionado con las mentorías es el de acompañamiento; desde un enfoque sociocultural, eso significa que su labor prioritaria es la de apoyar pedagógicamente a los docentes que reciben la mentoría, de favorecer la reflexión crítica sobre los propios desempeños, de desarrollar metacognición en esos profesionales para que efectivamente se logre un nivel de apropiación de las propuestas didácticas innovadoras que ellos promueven. Ser un mentor o mentora compe-

tente implica ser experto en diseñar y compartir andamiajes potentes y pertinentes para apoyar a sus colegas en las innovaciones que les propone, especialmente a través de modelar las estrategias didácticas en el aula. Todo eso forma parte del tremendo desafío que implica llegar a ser una mentora o mentor destacado por sus pares y promotor de mejores aprendizajes para los niños y niñas que están en sus aulas.

El modelo de mentorías establece una relación de colaboración entre un profesional con más experiencia y otro que avanza, a partir del modelaje, guía y acompañamiento, generando condiciones fecundas para el mejoramiento continuo de las prácticas docentes. Promueve el trabajo de equipo y relaciones profesionales cooperativas, favoreciendo la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas pedagógicos, y es un proceso que se despliega en el marco de un estrecho vínculo entre la teoría y la práctica, en la lógica de capacitarse y reflexionar en la acción.

Es para mí una alegría y un honor el hacer este prólogo para una obra que debería aportar a políticas educativas y a programas de mejoramiento de la calidad de la educación.

# PRESENTACIÓN



**José Antonio Díaz Aguirre**  
Director Ejecutivo  
Fundación Minera Escondida

El año 2014, como Fundación Minera Escondida, asumimos un gran compromiso con la Región de Antofagasta al poner en marcha el programa Primera Infancia cuyo propósito es contribuir a mejorar la calidad de la educación de niños y niñas, promoviendo un desarrollo integral desde los primeros años de vida bajo un modelo socioeducativo y articulado.

Este trabajo que aunó las voluntades del ámbito público y privado, no solo ha evidenciado importantes avances en término de resultados en el desarrollo/ aprendizajes en los primeros años de vida de un número importante de niños y niñas, sino que también hemos buscado promover al interior de las salas de clase una nueva forma de enseñar, entendiendo la comunicación y el lenguaje como elementos vitales y transversales, y donde el pensamiento crítico, la creatividad y la autonomía sean el horizonte de nuestro actuar.

Sabíamos que el objetivo propuesto era desafiante, un verdadero reto, pero acorde a lo que nuestros niños y niñas merecen tener, porque la educación es y debe ser un derecho con altas expectativas que los impulsen a conseguir sus sueños. Acortar las brechas en términos de educación requería generar un proceso de acompañamiento a docentes, educadores y directivos.

Para ello, pusimos en marcha el plan de formación de mentoras, línea fundamental de nuestro programa. Un grupo de profesionales de la educación, quienes habiendo desarrollado trabajo de aula, deciden regresar a las salas de clases pero esta vez compartiendo generosamente su experiencia y conocimientos a través de un rol de par que acompaña, complementa y fortalece la práctica pedagógica. ¿Su labor? Apoyar el trabajo que realiza cada docente en la sala de clases y facilitar la aplicación de nuevas y mejores estrategias y

didácticas, generando un ambiente de trabajo colaborativo y desafiante, tanto para docentes como para estudiantes.

Este grupo de profesionales, pionero en la región, ha trabajado por cambiar el rumbo de las interacciones pedagógicas y la dinámica de aula, incentivando a que sean niñas y niños los impulsores de sus propios aprendizajes y donde la curiosidad, convertida en preguntas y cuestionamientos, sea un atributo y no una molestia.

Para promover el cambio que requiere nuestra educación es necesario ingresar al aula y apoyar la labor pedagógica, pues es en ese espacio reducido, pero vital donde se gestan las transformaciones.

Es en ella en donde se generan interacciones de todo tipo, no solo en torno al aprendizaje y la enseñanza, sino que también donde se aprende emocionalmente a convivir y compartir con otros. Allí, también, se construye el primer gobierno democrático y es donde aparecen los líderes innatos.

Este intenso trabajo realizado por nuestras mentoras pedagógicas ha permitido alcanzar importantes logros. Ejemplo de ello ha sido la conformación de la Fundación Educacional Amerindio y Fundación Innovación por el Cambio Educativo, FICE, y su posterior certificación como Asistencias Técnicas Educativas (ATE) por parte del Ministerio de Educación. Para Fundación Minera Escondida, el programa Primera Infancia es una muestra de nuestro compromiso con la sustentabilidad, es decir, trabajar en pos de desarrollar en las personas capacidades idóneas que generen valor social en las comunidades.

Quiero agradecer especialmente al equipo de Educación de Fundación Minera Escondida, el cual lidera y ejecuta el programa Primera Infancia, por la consistencia y profesionalismo para abordar este desafío de contribuir a mejorar la calidad de la educación de los niños y niñas de Chile.

# INTRODUCCIÓN



Entre los años 2014 y 2017 Fundación Minera Escondida desarrolló el programa Primera Infancia (PPI) en colaboración con las municipalidades de Mejillones y San Pedro de Atacama, además de la Asociación de Industriales de Mejillones.

Este programa buscó contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación mediante el desarrollo del lenguaje y de las habilidades de comunicación en niños y niñas de cero a ocho años, tanto en contextos formales como informales, poniendo el foco en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas de educadoras y docentes. Como consecuencia de lo anterior, se generó un modelo basado en los principios básicos de interacción y co-construcción entre tres actores fundamentales en la formación y educación de niños y niñas: la escuela, la familia y la comunidad, que en conjunto enriquecen los ambientes de aprendizajes.

Este modelo se caracteriza por ser un trabajo territorial que fomenta la identidad local, considerando los elementos culturales del contexto de cada territorio, y de fortalecimiento de capacidades en los principales actores sociales que participan de este proceso desde sus comunidades educativas. El programa se asienta sobre elementos que son considerados sellos de la acción: el desarrollo de estrategias contextualizadas y escalables, co-construidas y articuladas entre los agentes involucrados, con una visión integral de la educación. Fortalece, además, las competencias de equipos profesionales. Para la implementación de dicho programa se requiere de la coordinación de mentores pedagógicos, especialistas en diversas áreas educativas, de los actores de la red escuela, familia, comunidad, y del equipo de Educación de Fundación Minera Escondida que moviliza el despliegue del programa.

En este marco, Fundación Minera Escondida diseña e implementa el Modelo de mentoría. Su propuesta es acompañar a los docentes en la sala de clases, transfiriendo el enfoque socio-cultural de la *literacidad\**, propiciando espacios de reflexión y retroalimentación técnica sobre la

práctica educativa con educadoras y docentes participantes del programa. Este documento presenta el Modelo de mentoría para la Primera Infancia, como un aporte a la mejora de la calidad de la educación de nuestra región y del país.



---

\* El concepto de *literacidad* abarca todos los conocimientos y actitudes necesarios para el uso eficaz en una comunidad de los géneros escritos. En concreto, abarca el manejo del código y de los géneros escritos, el conocimiento de la función del discurso y de los roles que asumen el lector y el autor, los valores sociales asociados con las prácticas discursivas correspondientes, las formas de pensamiento que se han desarrollado con ellas. El enfoque sociocultural está a la base de este

concepto y de las propuestas didácticas más actuales, para su desarrollo en todos los niveles de la escolaridad (Cassany y Castellá, 2010). En el siglo XXI se enfatiza la importancia de desarrollar *literacidad crítica* en los estudiantes, es decir, la capacidad de formarse una idea personal, un punto de vista sobre lo que se lee, de identificar la ideología que hay detrás del texto para analizarla críticamente a partir del contexto de producción y de la experiencia del lector.



# Qué es la mentoría

**El modelo de mentorías establece una relación de colaboración entre un profesional con más experiencia y otro que avanza, a partir del modelaje.**

# — CONTEXTUALIZACIÓN —

## Inicios de la mentoría

A lo largo de la historia los mentores han jugado un rol destacado. Ulises, antes de partir a la guerra de Troya, confía la formación de su hijo Telémaco a mentor, quien se transforma durante muchos años en su profesor, consejero, guardián y amigo, la misma preocupación manifestó Filippo II de Macedonia quien encargó la educación de su hijo Alejandro al filósofo Aristóteles, así como Séneca se transformó en el mentor de Nerón (Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute, 2003).

La figura del mentor es compleja pues debe reunir cualidades en diversos ámbitos; es una persona de grandes conocimientos (saberes), experiencia (saber hacer) y que acepta el compromiso (saber ser) de acompañar a otro en un viaje de crecimiento personal. Actualmente se utiliza el término mentoría para referirse al proceso de desarrollo de personas en las organizaciones. Si bien no existe una definición universal aceptada, todas ellas se refieren al logro de aprendizajes basados en la relación entre dos personas que recorren

juntas un camino de superación. Mentor y mentado son únicos, cada uno aporta a la relación de mentoría su propia historia, su individualidad, sus conocimientos y su experiencia. Existen otras modalidades de acompañamiento como el *coaching*, por ejemplo. En tanto la mentoría persigue objetivos individuales y grupales de mejora profesional, y suele extenderse por un período prolongado de tiempo, el *coaching* se focaliza en lograr cambios específicamente definidos por el *coachee*, a partir de una inquietud que declara, utilizando una metodología que le es propia y que se desarrolla por un breve período.

En el siglo XX, el *mentoring* adopta la forma de tutorías que para adquirir competencias utilizan metodologías de aprendizaje activo. Es así como en la década de 1970 se formaliza en las universidades americanas, y en los años 80 y 90 recibe un gran impulso por parte de las empresas que mediante ellas buscan implementar procesos de mentoría para desarrollar competencias en sus colaboradores, motivados por los nuevos desafíos



El mentor comparte su conocimiento, experticia y capacidad de reflexión para ayudar a otros a construir nuevas competencias.

que les planteaba un entorno de cambios cada vez más acelerados y complejos a causa de la globalización, y que requería que el desarrollo profesional de sus empleados continuara a lo largo de la vida como respuesta a la imperiosa necesidad para adaptarse en un mundo en que la constante es el cambio.

Szczyglak, G. (2014) afirma que la mentoría tiene un rol importante en las transiciones que estos cambios implican al interior de las empresas. Es así como en las organizaciones la mentoría es la base de los programas de acompañamiento profesional y personal que favorecen cualitativamente el desarrollo de competencias, transfieren experticia y saberes, comparten experiencias y favorecen la cooperación. Es muy útil para las empresas que buscan respuestas innovadoras frente a los cambiantes modelos de trabajo y estilos de relación propios del siglo XXI. La creación de

una cultura de mentoría es una respuesta, entonces, que fortalece el trabajo en equipo –en tanto desarrolla el potencial humano–, y facilita el compromiso y la fidelización de los colaboradores de los diversos niveles de la institución, tanto de los líderes como de los administrativos.

El mentor comparte su conocimiento, experticia y capacidad de reflexión para ayudar a otros a construir nuevas competencias. Los mentores son facilitadores y docentes que guían, animan, aconsejan, orientan, escuchan y abren puertas a los mentados. El mentor y el mentado obtienen mutuos beneficios, ya que la mentoría ofrece oportunidades de aprendizaje para ambos. En ocasiones, personas con todas las potencialidades para lograr sus objetivos no lo consiguen porque no cuentan, en el momento oportuno, con el acompañamiento de un mentor adecuado que les aporte su experiencia, sabiduría y les movilice sus habilidades personales del saber,



Asimismo establecen reuniones periódicas en las que evalúa el progreso y se planifican actividades orientadas a avanzar gradualmente hacia el logro de las metas.

saber hacer y saber ser a través de una relación de igualdad, sin diferencia jerárquica.

En la modalidad de mentoría individual se da el binomio mentor y mentado, en donde ambos definen sus objetivos y despliegan un plan de acción que usualmente dura entre seis y dieciocho meses. Asimismo establecen reuniones periódicas en las que evalúa el progreso y se planifican actividades orientadas a avanzar gradualmente hacia el logro de las metas. Se dan intercambios de saberes y un ritmo de la agenda que implica estar abiertos a las sugerencias que eventualmente puedan implicar ajustes o cambios a lo planificado, se explicitan maneras de desaprender formas habituales de trabajar que no son eficientes en estos tiempos, se adquieren nuevas prácticas y generan espacios de retroalimentación.

La mentoría se basa, por tanto, en la confianza que mentor y mentado construyen, pues esta es

el sustento sobre la cual su relación vive y crece.

Szczyglak, G. (2014) describe el *mentoring* colectivo como aquel que se desarrolla mediante reuniones entre mentores y mentados, en las cuales estos últimos proponen un tema de interés común y lo someten al análisis de los mentores participantes, esta forma de trabajo permite llegar a soluciones creativas e innovadoras.

La modalidad colectiva ha influido en la aparición del *mentoring 2.0*, la que se basa en la utilización de plataformas virtuales en la que se globalizan recursos entre mentores y mentados, quienes comparten experiencias y soluciones, tanto desde el interior de las empresas como desde la experiencia desarrollada en empresas externas.

El análisis del devenir de la mentoría, desde sus inicios hasta el presente, destaca la importancia de las personas, quienes constituyen el gran activo de las organizaciones, especialmente aquellas que

son aprendices flexibles que resuelven problemas y conducen a las organizaciones hacia el éxito. Estos colaboradores pueden motivar, enseñar y guiar a otros para que se comprometan con su desarrollo personal, profesional y el de su institución.

### La mentoría en la inducción de profesores y profesoras novel en Chile

La preocupación de la sociedad chilena por la calidad de la educación ha impulsado el desarrollo de diversas estrategias de mejora. Dado que el factor de mayor influencia en la calidad de los aprendizajes es el profesor(a) de aula (lo que hace referencia a las competencias pedagógicas de cada docente), su proceso formativo adquirió relevancia y urgencia. Existe acuerdo en que nuestro sistema de formación de profesores y profesoras no alcanza los estándares deseados, tal como lo evidencia el informe del Mineduc (2015) sobre los resultados de la Prueba Inicia de 2014, en la que menos de un tercio de los participantes alcanza un 75 % de logro. Aun cuando algunos actores están en desacuerdo con esta prueba, los bajos resultados de los estudiantes de escuelas y liceos en pruebas estandarizadas nacionales e internacionales, vuelve a centrar la atención en lo que sucede en la sala de clases.

Atendiendo a esta realidad y con el objetivo de fortalecer las competencias docentes, en el año 2005 el Ministerio de Educación formó una Comisión<sup>1</sup> que reunió a especialistas en educación pertenecientes a la academia, el Ministerio de educación y docentes en ejercicio, para pensar y elab-

orar una propuesta de política pública destinada a la inducción de docentes principiantes. Beca y Cerda, como se citó en Boerr (2010), señalan que el informe final de la comisión se propone crear un sistema de apoyo a la inserción del profesor(a) novel, señalando que:

el propósito general del sistema es apoyar a los profesores principiantes durante su primera inserción docente, mediante acciones específicas dentro y fuera de la escuela que contribuyan a fortalecer sus competencias profesionales, a fin de aumentar las posibilidades de que permanezcan en la docencia y contribuir a la calidad de su desempeño (p. 14).

Profesoras y profesores recién egresados enfrentan múltiples desafíos al insertarse al mundo laboral y muchos de ellos carecen de las competencias para afrontarlos con éxito.

---

1 La Comisión fue integrada por Carlos Eugenio Beca, director del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP, quien ejerció la presidencia; Beatrice Ávalos (Unidad de Currículo y Evaluación del Ministerio de Educación); José Cornejo (Universidad Católica de Chile); Rosita Devés (Universidad de Chile); Juan Eduardo García Huidobro (Universidad Alberto Hurtado); María Cecilia Núñez (Universidad de Concepción); Guillermo Scherping (ex dirigente del Colegio de Profesores y dirigente de la CUT); Diana Veneros (Universidad Diego Portales y Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación); Pilar Aylwin, CPEIP, quien desempeñó la Secretaría Técnica.

El período de inducción de los docentes novel releva la necesidad e importancia de mentores que compartan su experiencia y desarrollen competencias en los nuevos docentes, facilitando su inserción y creando las condiciones para que no deserten del sistema por falta de apoyo. Beca y Cerda (Boerr, 2010) relevan la importancia de este primer período en la carrera profesional de docentes en sus actitudes hacia la docencia.

Las sugerencias de la Comisión se concretan en la Ley 20.903 promulgada en marzo de 2016, en la que se crea el sistema de desarrollo profesional docente y modifica otras normas. Esta ley contiene artículos que posicionan la inducción del docente novel o principiante y la mentoría como parte del proceso formativo de los profesionales recién egresados:

Artículo 18 B. “La formación local para el desarrollo profesional, tiene por objeto fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica. Es un proceso a través del cual los docentes, en equipo e individualmente, realizan la preparación del trabajo en el aula, la reflexión sistemática sobre la propia práctica de enseñanza-aprendizaje en el aula, y la evaluación y retroalimentación para la mejora de esa práctica (...)”.

“Para llevar a cabo esta labor, los equipos directivos podrán contar con la colaboración de quienes se desempeñen como docentes mentores de conformidad con lo establecido en el artículo 18 D”.

Artículo 18 D. “Los directivos de los establecimientos, con consulta a su sostenedor, po-

drán establecer redes inter establecimientos para fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica, pudiendo contar para ello con la colaboración de los docentes mentores que se desempeñen en el ámbito local”.

Artículo 18 G. “La inducción consiste en el proceso formativo que tiene por objeto acompañar y apoyar al docente principiante en su primer año de ejercicio profesional para un aprendizaje, práctica y responsabilidad profesional efectivo; facilitando su inserción en el desempeño profesional y en la comunidad educativa a la cual se integra”.

### **El valor de ser mentor**

La figura del mentor como el profesional que se hará cargo de este proceso de inducción, plantea el desafío de formar docentes para ejercer esta labor de mentoría apoyando a los docentes en su etapa inicial. Beca y Cerda (Boerr, 2010) señalan: “Los profesores y profesoras principiantes tienen un espacio de actualización en el saber hacer a través del acompañamiento de un par experto que facilita una inserción en la que disminuyen las incertidumbres e inseguridades; en tanto el mentor, al tener confianza en sus conocimientos y saberes, está en condiciones de escuchar y aprender del conocimiento actualizado que trae el principiante” (p. 21).

Para contar con profesionales competentes el Mineduc llamó a las universidades a implementar cursos de formación de mentores.



La mentoría consiste en reforzar los diferentes momentos del proceso de acompañamiento en el/la docente y la educadora.



El lugar en el que debían desarrollarse las mentorías debería ser preferentemente en la propia escuela donde el/la docente principiante se desempeña. Beca y Cerda (Boerr, 2010) sostienen: “la posibilidad que los docentes formados como mentores acompañen en su inserción a los profesores y profesoras principiantes, facilita que éstos tengan oportunidad de poner en acción los aprendizajes teóricos y prácticos de la etapa de formación, adaptándolos al contexto real de los alumnos y de la escuela o liceo donde empiezan a ejercer; les facilita ensayar soluciones con los principiantes en situaciones similares; y les ayuda a integrarse al trabajo con los pares de su establecimiento con mayor seguridad” (p. 19).

La comisión mencionada destaca, en su informe final, tres aspectos fundamentales en la formación de mentores:

- La autonomía profesional.
- Los procesos reflexivos.
- Los procesos de acompañamiento profesional.

La relación que construyen el mentor y el mentado tiene como uno de sus propósitos el crear las condiciones para que profesoras y profesores principiantes desarrollen su autonomía, reflexionando críticamente sobre su propia práctica y recibiendo la guía generosa del mentor. Inostroza de Celis (Boerr, 2010) afirma que “la formación del mentor requiere crear experiencias de aprendizaje para que éstos construyan competencias que les permitan movilizar, de forma integral, recursos indispensables para desarrollar de manera óptima las acciones demandadas al profesor principiante” (p. 4).

## Mentoría en el marco del programa Primera Infancia de Fundación Minera Escondida

Para el programa Primera Infancia, el Modelo de mentoría forma parte fundamental del pilar de Fortalecimiento de Capacidades Locales, basado en la interacción de pares que se reconocen como interlocutores válidos en lo técnico. La mirada de un par experto permite compartir visiones de mundo y construir realidades que implican el diseño de nuevos y exigentes andamiajes de la práctica educativa, asociados al marco curricular vigente y que abordan las distintas situaciones educativas y sociales con flexibilidad para adaptarse al contexto propio de cada comuna.

El Modelo de mentoría tiene como propósito hacer un aporte a la mejora de la calidad de los aprendizajes de niños y niñas influyendo en los estilos de relación a nivel de comuna, región, país y programa. Para ello, se hace necesario contar con un profesional validado técnicamente por la comunidad y sus pares, con trayectoria en la educación y con más de diez años de experiencia en el aula. Este profesional recibe capacitación, a través de un intenso plan de formación y actualización de contenidos y conceptos, para asumir el rol de mentor pedagógico, mediando el cambio cultural de la escuela y contribuyendo al mejoramiento sustentable de las prácticas pedagógicas del docente en el aula, a través de la implementación del enfoque sociocultural para el desarrollo de la literacidad.

En consecuencia, el mentor pedagógico cuenta con capacidades técnicas y de gestión que le permiten liderar los procesos de planificación

curricular en el aula, diseñar y aplicar dicho enfoque junto al docente, mediando el empoderamiento del cambio de la práctica educativa y generando las condiciones para la sustentabilidad del programa.

El proceso de fortalecimiento de capacidades locales, específicamente el rol del mentor pedagógico, se implementa en fases sucesivas en las que se distinguen los procesos de diseño y levantamiento, activación y despliegue territorial y apropiación.

### **Fase 1: Formación inicial**

En esta fase el mentor pedagógico en formación participa de jornadas de formación teórico-prácticas destinadas a:

- Comprender los vínculos de pertenencia a la institucionalidad de Fundación Minera Escondida y al programa Primera Infancia.
- Capacitarse con especialistas sobre los contenidos del programa.
- Desarrollar competencias de comunicación efectiva.
- Conocer en detalle el territorio en el cual realizará el despliegue territorial.

### **Fase 2-3: Activación y despliegue territorial**

En esta fase el mentor pedagógico en formación:

- Toma contacto con las escuelas y docentes del territorio a quienes asesorará como

mentor pedagógico (despliegue territorial).

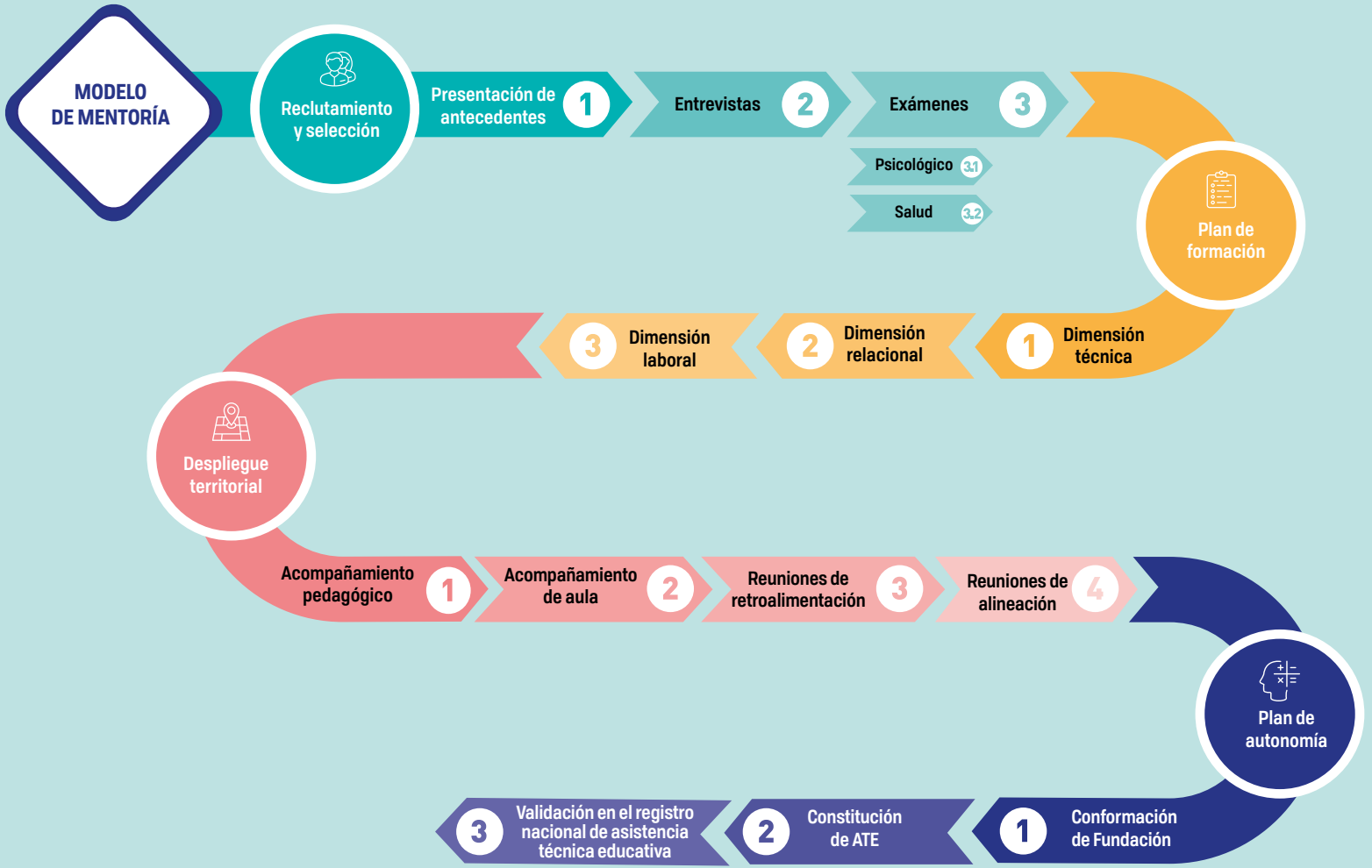
- Gestiona acompañamientos pedagógicos y de aula.
- Transfiere los contenidos abordados en las jornadas del Plan de formación de mentores y del diplomado de Lenguaje “Enseñar a leer y escribir en el siglo XXI”, impartido por la Universidad Alberto Hurtado a los docentes de aula, asegurando su apropiación a través del modelamiento y acompañamiento pedagógico y de aula.
- Resguarda la implementación del enfoque sociocultural para el desarrollo de la literacidad.

En esta fase, el mentor en formación acompaña al docente en el cierre del proceso de mentoría. Esta fase consiste en reforzar los diferentes momentos del proceso de acompañamiento en el docente y la educadora, con el fin de despejar dudas, responder inquietudes y afianzar contenidos.

De esta manera se favorece su autonomía en la implementación de la enseñanza del lenguaje con enfoque sociocultural, y promueve el desarrollo de la literacidad mediante un modelo didáctico equilibrado, sentando así las bases para la sustentabilidad del programa.



# Modelo de mentoría



# — MODELO DE MENTORÍA —



El propósito del Modelo de mentoría es aportar, desde la experiencia, al mejoramiento de las prácticas docentes en didáctica del lenguaje en la Primera Infancia. Dado que la mentoría es un proceso basado en la interacción entre profesionales, el modelo tiene como elementos fundamentales las habilidades de comunicación efectiva y mediación al servicio de:

- La valoración de la experiencia tanto del mentor como del profesor (a) participante.
- El aprendizaje reflexivo sobre la práctica pedagógica.
- La colaboración reflexiva en y sobre la acción educativa.
- La transferencia de buenas prácticas pedagógicas.
- La retroalimentación oportuna, constructiva y formadora.

## Objetivos

### Objetivo general

Contribuir al mejoramiento sustentable de las prácticas pedagógicas del docente de aula a través del enfoque sociocultural que promueve el desarrollo de la literacidad, en el marco del programa Primera Infancia.

### Objetivos específicos

- a) Definir e implementar un plan de formación de mentores pedagógicos basado en el desarrollo de competencias relacionales, técnicas y laborales, indispensables para la enseñanza de la literacidad.
- b) Desarrollar capacidades para gestionar el despliegue territorial para fortalecer, potenciar y complementar la práctica y estrategia pedagógica del docente, mediante acompañamientos pedagógicos y de aula.

## Metodología

El Modelo de mentoría responde a dos ejes fundamentales: plan de formación de mentores y despliegue territorial, implementándose ambos en cuatro fases que se cumplen en un período de cuatro años.

### Plan de formación de mentores pedagógicos

La propuesta formativa de Fundación Minera Escondida se enmarca en los valores y principios institucionales, que fomenta la identidad local a través del trabajo territorial, considera los elementos de contexto de cada comuna y crea capacidades en actores locales.

Desde el área de educación, el programa Primera Infancia se propone acompañar y enriquecer técnica y pedagógicamente a directivos, profesores y profesoras involucrados, potenciando líderes pedagógicos en escuelas y jardines infantiles. Las acciones formativas se articulan para responder con pertinencia a las necesidades locales de mejorar la calidad de la práctica educativa, en un marco de colaboración de los ámbitos público y privado, sumando esfuerzos en el diseño de estrategias que influyen en el logro de aprendizajes significativos.

El plan de formación articula e integra experiencias de aprendizaje, en diversos contextos y formas de trabajo:

a) Experiencias de aprendizajes teórico práctico para el desarrollo de competencias relacionales y laborales. En esta modalidad también se trabaja el marco teórico del enfoque sociocultural para el desarrollo de la literacidad.

b) Experiencias de aprendizajes orientadas al

desarrollo de competencias técnicas, en el marco del diplomado de Lenguaje.

Ambas modalidades permiten organizar las actividades orientadas al desarrollo de las capacidades del profesor o profesora que se forma como mentor, adquiriendo, actualizando y profundizando conocimientos técnicos y laborales, así como también sus habilidades relacionales. Lo anterior da origen al perfil de egreso del mentor pedagógico del programa Primera Infancia.

### Perfil de egreso

El perfil de egreso refleja las capacidades que debe movilizar el profesional para cumplir exitosamente con el acompañamiento pedagógico y de aula. Dicho perfil fue levantado en reunión de expertos, posteriormente ajustado y validado por los mentores de la primera versión del programa Primera Infancia. Con relación al perfil de egreso Hawes y Troncoso (2012) señalan que “el perfil de egreso describe los dominios de competencias en tanto ámbitos de realización que caracterizan al egresado de una profesión, y que expresan un nivel de habilitación básica respecto de las competencias a partir de los desempeños evidenciados durante el proceso formativo del estudiante” (p. 3).

El compromiso formativo de un programa se refiere a desarrollar en las personas las capacidades para actuar con competencia en un determinado contexto. Le Boterf (2008), señala que “una competencia no se refiere solamente a los conocimientos que se movilizan, enfatizando que lo importante es la capacidad de las personas de utilizarlos en forma pertinente a la situación en que se encuentra y sostenidamente en el tiempo, transformándose en una habitualidad”.

En el programa de formación, las competencias están asociadas a dimensiones de actuación, entendidas como la agrupación de elementos (competencias, saberes) en torno a una idea central o eje del perfil. A su vez, las competencias se desagregan en criterios de realización. Estos criterios describen los comportamientos y actitudes que indican competencia. Si una persona actúa de cierta forma, muestra determinadas actitudes en forma consistente y logra los resultados esperados, entonces está demostrando poseer las competencias a las cuales estos criterios de realización están vinculados.

### Competencias del mentor pedagógico

Las dimensiones del perfil de egreso se refiere a lo técnico, relacional y laboral.

La **dimensión técnica** presenta dos competencias asociadas:

- Gestionar el proceso de mentoría del programa Primera Infancia.
- Implementar el acompañamiento pedagógico y de aula.

La **dimensión relacional** se despliega en dos competencias:

- Comunicar efectivamente.
- Generar un clima de trabajo colaborativo.

La **dimensión laboral** cuenta con una competencia asociada:

- Gestionar proyectos de consultoría.

Los conocimientos necesarios para ejercer la mentoría constituyen un elemento transversal y constitutivo de todas las competencias, y están mencionados más adelante en este documento.

**Tabla 1: Dimensiones y competencias asociadas**

DIMENSIÓN	TÉCNICA	RELACIONAL	LABORAL
COMPETENCIAS	Gestionar el proceso de mentoría del programa Primera Infancia. Implementar el acompañamiento pedagógico y de aula (CT-1).	Comunicar efectivamente. (CR-1).	Gestionar proyectos de consultoría. (CL-1).
	Implementar el acompañamiento pedagógico y de aula. (CT-2).	Generar un clima de trabajo colaborativo. (CR-2).	



**GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO**



### **a) Criterios de realización**

Las competencias relacionadas con esta dimensión se refieren a la movilización de recursos, personales y del entorno, que permitan al mentor observar la práctica del docente, transferir conocimientos, experiencias y buenas prácticas a través de la planificación, modelamiento y retroalimentación efectiva facilitando procesos de reflexión individual y colectiva sobre la práctica pedagógica.

#### **CT-1 Gestionar proceso de mentoría**

El mentor demuestra competencia si actúa:

1. Tomando contacto con las escuelas y docentes con los que trabaja, de acuerdo a los protocolos del programa Primera Infancia.
2. Conociendo las características del contexto sociocultural de los establecimientos en que desarrolla su mentoría.
3. Gestionando el tiempo, coordinando y reformulando actividades de acuerdo a las contingencias propias de la vida escolar.
4. Conociendo las inquietudes del docente, sus expectativas, sus tiempos y necesidades en el marco del programa Primera Infancia.
5. Diagnosticando estado actual de las prácticas del docente en relación a la metodología y contenidos del programa Primera Infancia, observando, indagando y formándose un juicio evaluativo fundado en evidencias.
6. Planificando el acompañamiento pedagógico y de aula, en conjunto con el docente, e informando a la dirección y/o coordinación

técnica del establecimiento de acuerdo, tanto a los protocolos del programa Primera Infancia, como al contexto y necesidades de los profesores y las profesoras participantes.

7. Implementando acciones programadas, respetando los acuerdos, utilizando diversos recursos para favorecer el cumplimiento de la planificación, mostrando flexibilidad sin comprometer el cumplimiento de los objetivos del programa.
8. Retroalimentando en forma oportuna y respetuosa las acciones de acuerdo a la observación, los resultados y la planificación.
9. Evaluando desarrollo y resultados de la mentoría, considerando los datos de la línea base, opiniones de los actores y autoevaluación.
10. Informando oportunamente a la coordinación del programa, de cumplimientos, incumplimientos, resultados del monitoreo y seguimiento de la planificación, de acuerdo a los protocolos de trabajo del programa Primera Infancia.

#### **CT-2 Implementar acompañamiento pedagógico y de aula**

##### **Criterios de realización**

El mentor demuestra competencia si actúa:

1. Diseñando el plan de acompañamiento al aula (diagnóstico, implementación de la estrategia y cierre) en conjunto con el profesor, considerando la línea base del diagnóstico inicial.

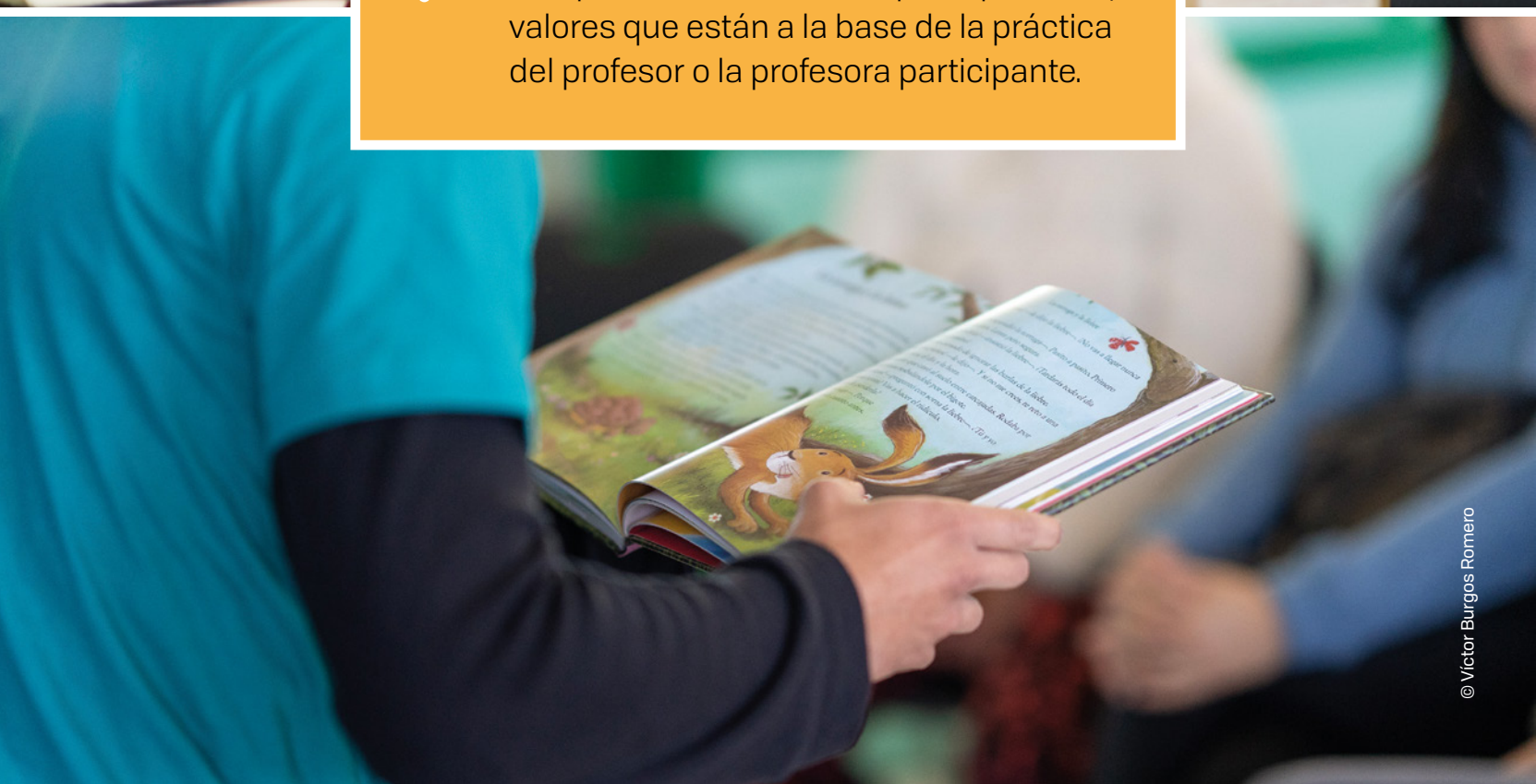


El mentor toma contacto con las escuelas y docentes con los que trabaja, de acuerdo a los protocolos del programa Primera Infancia.

2. Diseñando experiencias de acompañamiento en que los aspectos teóricos y prácticos estén en equilibrio, de acuerdo a los lineamientos del programa Primera Infancia.
3. Monitoreando y haciendo seguimiento del cumplimiento del plan de acompañamiento, de acuerdo a los lineamientos del programa Primera Infancia.
4. Mostrando interés por contribuir desde la mentoría al mejoramiento de las prácticas docentes del profesor(a) participante, a través de la innovación y la transferencia de buenas prácticas.
5. Estimulando al docente a involucrarse progresivamente con las acciones del programa Primera Infancia.
6. Transfiriendo recursos metodológicos y materiales para el desarrollo de la autonomía del docente participante, en la enseñanza de la lectura y producción de textos.
7. Observando sistemáticamente la práctica, utilizando instrumentos y pautas de observación conocidas y consensuadas con el docente participante.
8. Entregando retroalimentación oportuna, específica y clara en el marco de la planificación de acompañamiento pedagógico y de aula.
9. Trabajando con foco en la calidad de las actividades del programa Primera Infancia y de los aprendizajes tanto del docente como de los y las estudiantes, más que en la cantidad de actividades realizadas.
10. Articulando el plan de acompañamiento con las acciones, objetivos y prioridades de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP) de la escuela.



El mentor demuestra competencia cuando comprende las creencias, presupuestos y valores que están a la base de la práctica del profesor o la profesora participante.



## **Dimensión relacional**

La mentoría se basa en la capacidad de establecer una relación de confianza que propicie el trabajo basado en el diálogo y la reflexión crítica sobre la enseñanza y los aprendizajes. El mentor pedagógico guía y retroalimenta, el mentado acepta ser guiado y recibir retroalimentación aprendiendo nuevas prácticas y mejorando las que ya posee. Esta relación se establece sin que exista una jerarquía institucionalizada. Bryk y Scheneider (2002) sostienen que la creación de confianza es la consecuencia de mostrar competencia (credibilidad profesional), comunicación efectiva, integridad (coherencia entre el decir y el hacer), además de un comportamiento ético en que el cuidado y respeto hacia el otro son fundamentales. Todos ellos son elementos que deben estar presentes en cada una de las acciones de la mentoría.

### **CR-1 Comunicar efectivamente**

#### **Criterios de realización**

El mentor demuestra competencia si actúa:

1. Comprendiendo las creencias, presupuestos y valores que están a la base de la práctica del profesor o la profesora participante.
2. Construyendo un espacio de confianza para el diálogo, en el que su comunicación verbal y no verbal indique atención e interés, altas expectativas y equilibrio entre desafío y apoyo.
3. Escuchando activamente las inquietudes del profesor o la profesora participante, asegurándose de comprender el sentido verifican-

do la información recibida y cerrando adecuadamente cada espacio de conversación.

4. Mostrando competencias conversacionales en su relación con el profesor o la profesora: capacidad de escucha, empatía y diseño de conversaciones para la mejora.
5. Coordinando acciones, anticipando elementos obstaculizadores y haciendo seguimiento oportuno de su cumplimiento.
6. Reforzando positivamente los avances y logros, reconociendo el esfuerzo y motivando el cambio de prácticas.
7. Informando oportunamente sobre actividades y materiales, verificando la recepción de información y la comprensión de los acuerdos.
8. Facilitando espacios de diálogo para construir soluciones en conjunto en el marco de las posibilidades del programa Primera Infancia.
9. Utilizando acertadamente el lenguaje para compartir juicios, establecer compromisos y retroalimentar las prácticas observadas durante la aplicación del programa Primera Infancia.
10. Mostrando disposición e interés por el aprendizaje continuo, abierto a nuevas experiencias educativas y nuevas metodologías que fortalezcan su rol en el proceso de mentoría.

## **CR-2 Generar un clima de trabajo colaborativo**

### **Criterios de realización**

El mentor demuestra competencia si actúa:

1. Manteniendo relaciones cordiales con los directivos de los establecimientos escolares, informando oportunamente e interesándose por las necesidades de la escuela.
2. Cumpliendo responsablemente los compromisos adquiridos con directivos y docentes de las escuelas.
3. Considerando la experiencia docente de profesoras y profesores, valorando sus aportes y buenas prácticas para el desarrollo del programa.
4. Generando un clima de trabajo que facilite el proceso de mediación profesional con el profesor participante.
5. Generando espacios de diálogo y reflexión que promuevan un cambio progresivo en la práctica pedagógica del profesor(a) participante.
6. Transfiriendo metodologías de trabajo innovadoras y contextualizadas a la realidad de la escuela, a través del modelamiento y la entrega de aportes teóricos y materiales del programa.
7. Facilitando la reflexión sobre la práctica docente a través de retroalimentación oportuna y respetuosa, con foco en lo pedagógico, acogiendo, presentando y sugiriendo alternativas para la mejora.
8. Indagando sobre situaciones concretas, utilizando preguntas formuladas positivamente, orientadas hacia el futuro y el cambio.

9. Ofreciendo retroalimentación de las prácticas docentes, basándose en evidencias producto de la observación, más que en la atribución de motivos.

10. Asegurándose de comprender los argumentos y sentimientos del docente participante, facilitando la expresión de puntos de vista personales.

11. Guiando al profesor o profesora participante en la autoevaluación de su propio desempeño profesional.

12. Mostrando disposición para conversar de manera oportuna, con paciencia, asertividad y buen criterio, flexibilidad y empatía con las circunstancias de cada docente y escuela.

### **c) Dimensión laboral**

Uno de los propósitos institucionales de Fundación Minera Escondida es desarrollar iniciativas sustentables que aporten al fortalecimiento del capital social de la Región de Antofagasta. Para cumplir con dicho propósito, el área de educación a través del programa Primera Infancia, motivó a las mentoras a emprender un proceso de autonomía convirtiéndose en fundaciones independientes y luego en asistencias técnicas educativas, acreditadas por el Ministerio de Educación.

El mentor desarrollará competencias para el ejercicio autónomo y libre de su profesión, transformándose en consultor o consultora con capacidades para asesorar y/o participar en procesos de mentoría. Esta dimensión se orienta al cumplimiento del objetivo de Fundación Minera Escondida de

“dejar capacidades instaladas” en el entorno, generando las condiciones para la continuidad y éxito tanto del programa Primera Infancia como de otras iniciativas regionales, en que se necesiten mentores capacitados.

## **CL-1 Gestionar proyectos de consultoría**

### **Criterios de realización**

El mentor demuestra competencia si actúa:

1. Presentando propuestas contextualizadas a los requerimientos del interesado en sus servicios, solicitando y analizando evidencias que le permitan dimensionar los recursos necesarios y establecer metas alcanzables y desafiantes para la consultoría.
2. Comunicando claramente los objetivos de la consultoría, su metodología y alcance.
3. Construyendo relaciones laborales basadas en la confianza, comunicando con claridad su rol y mostrando comprensión frente a las inquietudes de la contraparte.
4. Creando un ambiente que promueva el trabajo cooperativo y motive el compromiso y participación activa de la contraparte.
5. Monitoreando y haciendo seguimiento de los avances de la planificación de la consultoría, informando oportunamente al cliente.
6. Retroalimentando los procesos comprometidos en la consultoría, reorientando actividades y flexibilizando plazos, sin interferir en las actividades de la escuela o poner en riesgo los objetivos y metas comprometidas.
7. Evaluando la consultoría, sus elementos obstaculizadores y facilitadores, en conjunto con la contraparte.
8. Respetando los términos contractuales acordados, mostrando impecabilidad en su cumplimiento.
9. Haciendo seguimiento a los logros de la consultoría en el período posterior a su realización.
10. Participando en redes profesionales para influir positivamente en el cambio de prácticas pedagógicas a nivel de la región y el país.

### **d) Conocimientos**

Dado que el programa Primera Infancia se focaliza en el área del lenguaje, los conocimientos que debe poseer el mentor, no solo se refieren a la mentoría como práctica, sino a los contenidos propios de la literacidad y metodologías propias en el aprendizaje de la lectura, escritura y producción de textos, además de las técnicas apropiadas de acompañamiento pedagógico del docente.

Una breve enumeración de ellos es la siguiente:

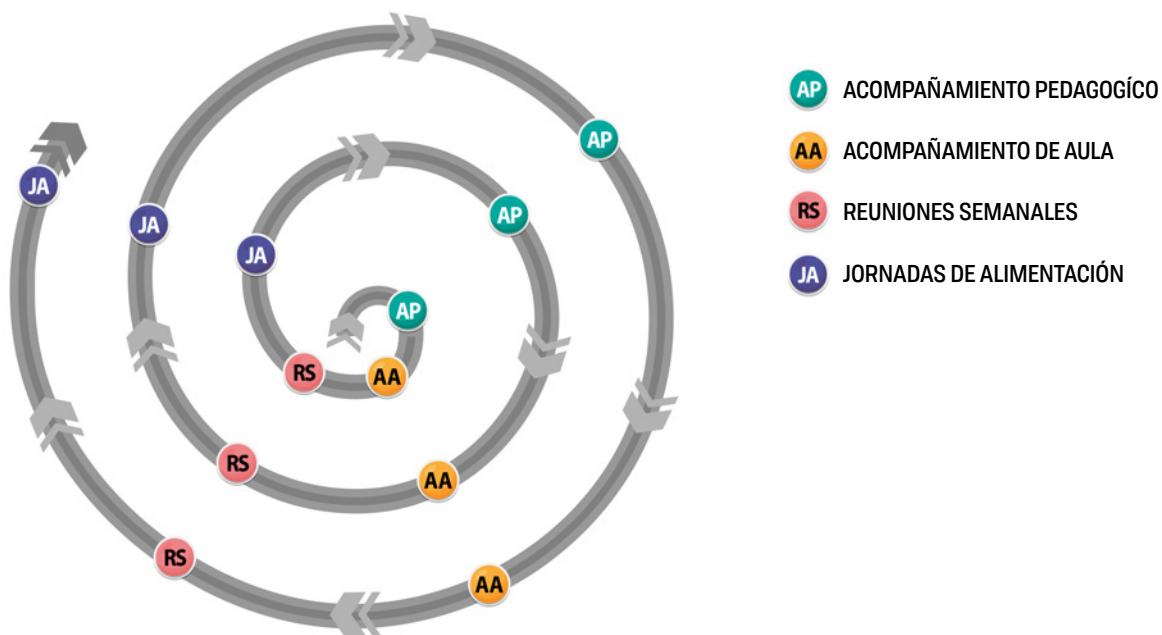
1. Políticas públicas e institucionalidad.
2. Análisis e interpretación de datos (diagnóstico, línea base del programa Primera Infancia del territorio).
3. Planificación, metodología y evaluación en el marco del programa Primera Infancia.
4. Modelo equilibrado/comunicativo del lenguaje oral y escrito desde un enfoque sociocultural del aprendizaje.

5. Desarrollo del lenguaje.
6. Didáctica en literacidad.
7. Lectura compartida y producción de textos.
8. Desarrollo de autonomía en la lectura y producción de textos.
9. Teorías de aprendizaje recursivo.
10. Técnicas para la integración familiar.
11. Estrategias metodológicas en habilidades comunicativas de niños de 0 a 8 años.
12. Articulación de la acción pedagógica como tema transversal.
13. Articulación de estrategias pedagógicas y Tecnologías de la Información y la Comunicación.
14. Metodología de acompañamiento a docentes.
15. Gestión de proyectos socioeducativos.
16. Contenidos del Diplomado "Enseñar a leer y a escribir en el siglo XXI".

### Despliegue territorial

El despliegue territorial se refiere a la gestión y planificación del trabajo en terreno del mentor, caracterizado por la interacción en el aula para fortalecer, potenciar y acompañar la práctica pedagógica del docente.

Complementan lo anterior los espacios de organización de las experiencias en el terreno, junto





En el acompañamiento pedagógico se realiza una reunión liderada por el mentor o la mentora con el objetivo de reflexionar junto al docente sobre su práctica pedagógica.



al equipo de educación de Fundación Minera Escondida y colaboradores del programa Primera Infancia, que permiten articular y dar sentido al trabajo a partir del principio de la co-construcción en base a cuatro actividades específicas:

**a) Acompañamiento pedagógico (AP):**

Reunión liderada por el mentor con el objetivo de reflexionar junto al docente sobre su práctica pedagógica. El resultado es la preparación de las clases y actividades relevantes de la planificación enmarcadas en la estrategia de literacidad. Se realiza en horas no lectivas, una vez al mes.

**b) Acompañamiento de aula (AA):**

Actividad de implementación de aula. Se inicia, a menudo, con el modelamiento del mentor derivando hacia el empoderamiento progresivo del docente

de aula, tanto en lo actitudinal como en el dominio teórico y práctico, mostrando conocimiento del desarrollo del lenguaje y habilidades de comunicación, en el marco de la estrategia de literacidad. Se realiza en horas lectivas, dos veces al mes.

**c) Reuniones semanales de planificación territorial (RS):**

Espacio de gestión curricular centrado en el monitoreo de acompañamientos pedagógicos y de aula. Están a cargo del equipo de Educación de Fundación Minera Escondida y cuentan con la participación de los mentores. Su objetivo es reflexionar sobre la implementación de la estrategia pedagógica, evaluando la coherencia entre la planificación y lo efectivamente realizado y los aprendizajes de niños y niñas. Se realiza una vez por semana.

#### **d) Jornadas de alineación de mentores (JA):**

Espacio de trabajo integrado entre el equipo de educación FME, líderes de programa y mentores. Tiene como objetivo alinear la implementación de la gestión curricular en las comunas, a través de la reflexión y retroalimentación de la gestión curricular. Se lleva a cabo dos veces al año, siendo la primera en el mes de marzo. En esta primera jornada se suman colaboradores que desarrollan líneas del ámbito docente, de familia y de comunidad; la segunda se realiza en el mes de julio para evaluar e implementar mejoras durante el segundo semestre.

#### **Experiencias de formación**

Las experiencias de formación del rol del mentor pedagógico responden a diversos enfoques: sociocultural, estrategia de literacidad, modelo equilibrado o comunicativo, modelamiento y aprendizaje recursivo

#### **a) Enfoque sociocultural**

El enfoque sociocultural intenta responder a los nuevos requerimientos de los ciudadanos del presente y el futuro, que demanda:

- Personas con capacidad de conocer y aprender con sentido crítico en un mundo caracterizado por el explosivo crecimiento de la información y el conocimiento.
- Personas que asocien la lectura y la escritura al concepto de literacidad, enfatizando las múltiples y variadas funciones que estos

procesos ponen en juego, especialmente aquellas relacionadas con la comunicación, la reflexión y el pensamiento crítico.

- Personas que comprendan el aprendizaje de la lectura como un proceso continuo, que se inicia desde la cuna y se extiende a lo largo de la vida.

#### **b) Concepto de literacidad**

La literacidad enfatiza la relación entre el desarrollo del lenguaje y el desarrollo del pensamiento, articulando ambos procesos con el contexto sociocultural donde se construye el aprendizaje. Cassany (2006) describe niveles de desarrollo de la lectura:

- Leer las líneas: comprensión literal que implica un desafío e interés bajo.
- Leer entre líneas: comprensión inferencial que implica un alto desafío e interés.
- Leer tras las líneas: comprensión crítica, que implica un posicionamiento personal y establece su punto de vista.
- Leer en línea: comprensión desde la multimodalidad.

#### **c) Modelo equilibrado o comunicativo**

Este enfoque asegura la calidad de la estrategia de literacidad, relevando a la lectura como práctica cultural, que debe ser desarrollada, intencionalmente, desde etapas tempranas en un contexto socio afectivo de excelencia, a través del equilibrio de la construcción de textos significativos y la enseñanza explícita de las destrezas del código. La gestión curricular en el aula organiza las

actividades de lectura y de escritura en torno a tres momentos didácticos referidos al antes, durante y después de leer un texto:

- Preparemos nuestra lectura: centra y favorece la activación de los conocimientos y experiencias previas de los niños y niñas, con lo cual se abre la posibilidad de predecir y formular hipótesis sobre el contenido de lo que van a leer.
- Leamos activamente: favorece la capacidad de enfocarse en los aspectos significativos del texto para comprender lo que se lee. Es también el momento para el desarrollo de diferentes destrezas de lectura y de escritura.
- Profundicemos nuestra comprensión: apunta a profundizar aquello que los niños y niñas han comprendido, a desarrollar su capacidad de lectura crítica y su creatividad, es el momento en que se activa la metacognición.

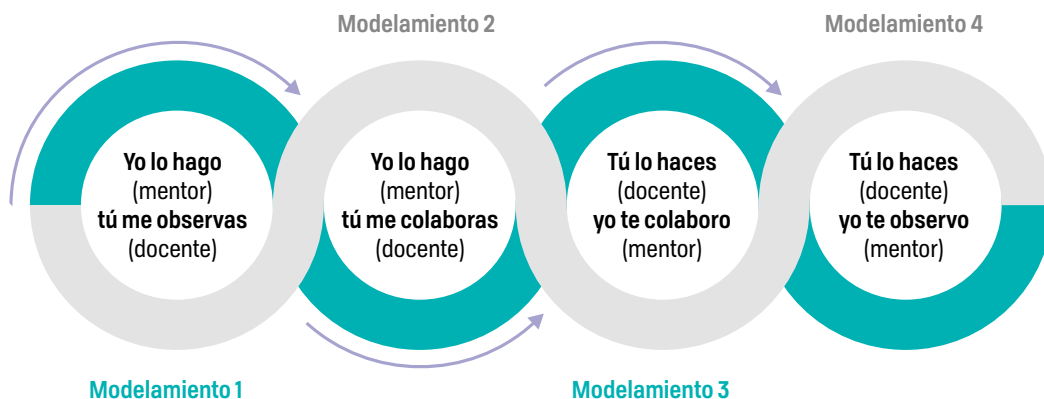
#### **d) Modelamiento**

El proceso de mentoría se da en la interacción entre el profesor(a) de aula y el mentor, cuyo principal desafío es que el docente descubra nuevas formas de hacer y las transforme en prácticas habituales de su práctica pedagógica. El conocimiento es socialmente construido mediante la interacción y el diálogo, por lo tanto, un camino para trabajar la literacidad es el modelamiento del mentor, que muestra en la acción la estrategia, facilitando el proceso de apropiación por parte del docente y en fases sucesivas que lo conducen hacia la autonomía, en un proceso gradual y colaborativo.

#### **e) Aprendizaje recursivo**

La capacidad lingüística del ser humano le permite construir un mundo de significados. Echeverría (2003) afirma que “hemos postulado que los seres humanos somos seres lingüísticos, seres que vivimos en el lenguaje”.

#### **Fases del modelamiento**





Como seres lingüísticos, los seres humanos aprenden en un contexto sociocultural en el que el aprendizaje es mediado por otros.

Hemos sostenido también que el lenguaje humano se caracteriza por su recursividad, por su capacidad de volverse sobre sí mismo. En esta mirada recursiva emerge para los seres humanos el dominio del sentido que cuestiona no solo la vida en su fluir concreto, sino la propia existencia humana” (p. 107).

Como seres lingüísticos, los seres humanos aprenden en un contexto sociocultural en el que el aprendizaje es mediado por otros. Acosta (2013), sostiene que “el concepto central de la teoría vygotskiana es la mediación como una forma de cooperación esencial para el aprendizaje” (p. 112). En el proceso de mentoría el mentor asume este rol mediador, compartiendo sus conocimientos y experiencia con el docente y acompañándolo en el desarrollo de nuevas habilidades.

El propósito del mentor es promover en el profesor o profesora de aula la responsabilidad de su

propio aprendizaje y desarrollar capacidades para la evaluación crítica y la adquisición de nuevos conocimientos en un trabajo colaborativo. Para ello es necesario que el docente se transforme en un observador de sí mismo y de su propia práctica; Perinat, como se citó en Moreno (2013), afirma que la recursividad “surge en/hace surgir el que uno pueda ser, a la vez, observador y actor. Lo que he llamado saltar afuera no es más que una metáfora espacial para describir el acto cognoscitivo de observarse a sí mismo como actor (1er bucle) y de observarse a sí mismo como observador de sí mismo como actor (2do bucle)” (Perinat, 1995: 192) (p. 262).

En el Plan de Formación se integran las experiencias previas y nuevas, lo que moviliza la actividad cognoscitiva, partiendo del conocimiento previo que sustenta la construcción de nuevos conocimientos logrando así construir aprendizajes significativos.

**PLAN DE FORMACIÓN**

**DESPLIEGUE TERRITORIAL**

**DIMENSIÓN**

SELECCIÓN Y FORMACIÓN INICIAL	ACTIVACIÓN Y DESPLIEGUE TERRITORIAL		APROPIACIÓN
<b>FASE 1</b> Diseño y 675 horas (5 meses)	<b>FASE 2</b> 945 horas (135 horas mensuales). (7 meses). Cada mentor atiende 13 niveles	<b>FASE 3</b> 945 horas (135 horas mensuales). (7 meses). Cada mentor atiende 13 niveles	<b>FASE 4</b> Apropiación 945 horas (135 horas mensuales). (7 meses). Cada mentor atiende 13 niveles

**Institucionalidad**  
Fundación Minera Escondida  
(4 horas)

**Institucionalidad**  
Ministerio de Educación  
(8 horas)

**Institucionalidad programa**  
Primera Infancia  
(8 horas)

**Neurodidáctica en la Educación Inicial**  
(40 horas)

Formación en la enseñanza de la literacidad.	Formación en la enseñanza de la literacidad.	Formación en la enseñanza de la literacidad.	Formación en la enseñanza de la literacidad.
Universidad Alberto Hurtado	Universidad Alberto Hurtado	Universidad Alberto Hurtado	Universidad Alberto Hurtado

Estrategias Tecnológicas de la Información y la Comunicación	Diplomado de Lenguaje	Diplomado de Lenguaje	Estrategia de Literacidad
(40 horas)	(40 horas)	(40 horas)	(40 horas)

Trabajo personal	Trabajo personal	Trabajo personal	Trabajo personal
(379 horas)	(44 horas)	(28 horas)	(68 horas)

Reuniones de tutoría.	Traslados:	Traslados:	Traslados:
Duración: 4 horas Periodicidad: 3 mensuales. (Total: 60 horas)	420 horas.	420 horas.	420 horas.

**TÉCNICA**

		PLAN DE FORMACIÓN	DESPLIEGUE TERRITORIAL	
		SELECCIÓN Y FORMACIÓN INICIAL	ACTIVACIÓN Y DESPLIEGUE TERRITORIAL	APROPIACIÓN
TÉCNICA			<p>Acompañamiento pedagógico por docente.            Duración: 1 hora.            Periodicidad: cada 30 días. (7 horas)            Total anual horas: 91 (13 niveles)</p>	
		<p>Acompañamiento de aula por docente en cada nivel.            Duración: 2 horas.            Periodicidad: cada 15 días (14 horas por nivel y/o curso).            Nº de niveles por mentor: 13.            Total anual: 182 horas.</p>	<p>El mentor distribuye las visitas de acuerdo al nivel de Modelamiento<sup>2</sup> alcanzado por el docente en el acompañamiento de aula.            Total anual: 182 horas.</p>	
			<p>Reunión de Planificación Territorial.            Duración: 4 horas.            Periodicidad: semanal.            Total anual: 112 horas.</p>	<p>Reunión de Planificación Territorial.            Duración: 4 horas.            Periodicidad: semanal.            (112 horas)</p>
RELACIONAL		<p>Jornadas de Alineación de Mentores.            Duración: 8 horas.            Periodicidad: 2 anuales.            Última semana de marzo y julio.            Total anual: 16 horas.</p>	<p>Jornadas de Alineación de Mentores.            Duración: 8 horas.            Periodicidad: 2 anuales.            Última semana de marzo y julio.            Total anual: 16 horas.</p>	
		<p>Comunicación Efectiva I-II (Taller 80 horas)</p>		
		Emprendimiento ATE I (16 horas)	Emprendimiento ATE I (16 horas)	



© Victor Burgos Romero

## Criterios de selección

### Características de los participantes

- a) Profesional de la educación con un mínimo de diez años de experiencia en el aula, de preferencia profesor o profesora de educación básica, educador o educadora de párvulos.
- b) Disponibilidad de jornada completa por un período de cuatro años.
- c) Disponibilidad para viajar y/o conducir a las escuelas de su territorio.
- d) Salud compatible con las exigencias del programa Primera Infancia.
- e) Disponibilidad para perfeccionamiento continuo.
- f) Disposición para asumir emprendimiento independiente de consultoría una vez terminado el programa de mentoría.

# REFERENCIAS

Acosta, R. (2013). "La perspectiva vygotskiana y el aprendizaje: una reflexión necesaria en la práctica educativa". Facultad de Ingeniería. Recuperado de <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev12-Ens1-Acosta.pdf>.

Biblioteca del Congreso. Ley 20.903. Recuperado en <https://www.leychile.cl/>.

Boerr, I. (2010). Acompañar los primeros pasos docentes. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article7701>.

Bryk, A.; Schneider B. (2012). "Trust in Schools: A Core Resource of Improvement. El Education 2012". Recuperado de <///Users/Moni/Downloads/ELED-RelationalTrustInSchools-1115.pdf>.

Cassany, D. (2006). *Tras las líneas. Sobre la escritura contemporánea*. Editorial Anagrama.

Echeverría, R. (2003). Ontología del lenguaje. Comunicaciones Noreste Ltda.

Guzmán Ibarra, I.; Marin Uribe R. (2011). "La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación. REIFOP". Recuperado en <http://www.aufop.com>.

Hawes, G.; Troncoso K. (2012) "El perfil de egreso". Departamento de Educación en Ciencias de la Salud. Facultad de Medicina, Universidad de Chile.

Recuperado en <http://docplayer.es/575427-Perfil-de-egreso-1-presentacion-2-2-nocion-de-un-perfil-de-egreso-2-2-1-el-perfil-de-egreso-como-declaracion-y-promesa-html>.

Le Boterf, G. (2008). "Repenser la compétence". Recuperado en [https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212547276/TDM\\_Leboterf.pdf](https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212547276/TDM_Leboterf.pdf).

Mineduc (2015). "Presentación resultados de evaluación Prueba Inicia 2014". a. Recuperado en <https://www.mineduc.cl/2015/11/19/mineduc-presenta-resultados-de-evaluacion-inicia-2014/>.

Moreno, A. (2013). "Narrar por escrito: intersubjetividad y procesos recursivos en el niño como escritor". Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/285029659\\_Narrar\\_por\\_escrito\\_intersubjetividad\\_y\\_procesos\\_rekursivos\\_en\\_el\\_nino\\_como\\_escritor](https://www.researchgate.net/publication/285029659_Narrar_por_escrito_intersubjetividad_y_procesos_rekursivos_en_el_nino_como_escritor).

Szczyglak G. (2014). *Guide pratique du mentoring*. Pearson France. Recuperado de <https://rdenlogacessti.firebaseio.com/2744065986.pdf>. Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute Oakland, CA. a. (2003). "Guía para Mentores" Recuperado en <https://nationaleticcenter.org/resources/7245/download/55.pdf>.



## **Agradecimientos**

Elena Campillay Santibáñez  
Magaly Carrasco Vergara  
Lilia Concha Carreño  
Marco Gutiérrez Moraga  
Teresa Sale Tapia  
Carla Jiménez Muñoz  
Cecilia López del Fierro  
Marcia Gijón Montenegro