



**FASE DE IMPLEMENTACIÓN PARCIAL:  
MENTORÍA Y MENTOR (A) COLEGIO  
SANTA CRUZ**



**Realizado por:  
Equipo Pastoral Pedagógico 2019**

**Sara Badilla Ramirez  
Gina Dellacasagrande Noce  
Hna. Orfilia Mendoza Jara  
Mabel Sanhueza Faúndez  
Verónica Vera Figueroa**



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	7

### **FASE DE IMPLEMENTACIÓN PARCIAL: LA MENTORÍA.**

DEFINICIONES BÁSICAS .....	8
OBJETIVOS DE UNA METORÍA .....	10
METODOLOGÍAS DE MENTORÍA .....	11
MODALIDADES DE MENTORÍA DOCENTE .....	12
ÉNFASIS DE LAS MENTORÍAS .....	13
ACTIVIDADES Y RECURSOS QUE SE PUEDEN GENERAR PARA LA MENTORÍA.....	15
VENTAJAS .....	16
DESAFÍOS .....	17

### **FASE DE IMPLEMENTACIÓN PARCIAL: EL MENTOR O MENTORA.**

DEFINICIONES BÁSICAS .....	18
CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS DEL MENTOR (A) .....	19
FORMA DE ACTUACIÓN DEL MENTOR (A) .....	24
FUNCIONES DEL MENTOR (A) .....	25

### **IMPLMENTACIÓN DE MENTORÍAS Y MENTORES EN LOS COLEGIOS SANTA CRUZ**

1.-ORGANIZACIÓN DE LA MENTORÍA .....	27
2.-DEFINIR MENTOR O MENTORA .....	28
3.- PUESTA EN MARCHA .....	28
4.- IMPLEMENTACIÓN DE LA MENTORÍA .....	28



**CARACTERÍSTICAS DEL PROFESOR(A)-MENTOR(A), PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DEL MENTORIZADO O NOVEL.**

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MENTOR (A) SANTA CRUZ .....29

**COMPETENCIAS DEL PROFESOR(A)- MENTOR (A), PARA EL ACOMAÑAMIENTO DEL MENTORIZADO O NOVEL.**

COMPETENCIA DESDE LA PEDAGOGÍA PERSONALIZADA .....30

COMPETENCIA DESDE LA ACCIÓN PROFESIONAL .....31

**FORMA DE ACTUACIÓN DEL MENTOR (A) SANTA CRUZ .....32**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....33**



## PRESENTACIÓN

Hoy en día los sistemas educativos viven en permanente estado de reforma. Se nombran continuas y nuevas etapas educativas, nuevos currículums, diversos métodos de enseñanza y de evaluación, en donde se obliga a mejores y nuevas competencias profesionales, incentivando a que profesores con expertiz o llamados mentores puedan compartir su forma de trabajo a fin apoyar a quienes comienzan su labor educativa.

En este contexto, se considera que las prácticas exitosas en educación pueden favorecer a la construcción y afianzamiento de la profesión docente en la gestión del aula, por lo que son un componente fundamental de cualquier plan de formación didáctico (MINEDUC 2019), considerando de esta forma la necesidad de desarrollar las mentorías, dentro de los establecimientos educativos.

Dicha dinámica se debe llevar a cabo bajo la tutela de un docente en ejercicio con experiencia, que actúa como mentor junto a otro docente que comienza su etapa de ejercicio profesional.

El trabajo sistematizado de estos dos profesionales ha de ser la base principal de la formación en prácticas, enfocado en el dominio que han de desarrollar todas las competencias requeridas para promover aprendizajes significativos y atender a las demandas de la sociedad actual.

Las mentorías constituyen, por tanto, la oportunidad para que el maestro o maestra, pueda acercarse a una "visión integral que confronte su formación teórica con la propia experiencia y con la observación de buenas prácticas profesionales", esto, en los ámbitos laborales en que se desarrollan las competencias relacionadas con cada área.

En tal sentido, es que desde la mirada de la Enseñanza Personalizada cobra especial interés el promover el apoyo mutuo entre un docente con experiencia y un docente que está comenzando un camino en el área de la educación, se reflexiona en la pedagogía de Pierre Faure, en quien se fundamenta la enseñanza personalizada, donde invita a compartir las prácticas pedagógicas partiendo desde el pensamiento que "la persona" crece en relación a la otra, vale decir en el acto propio de compartir y reflexionar en conjunto respecto a alguna situación o práctica determinada es que se pueden generar nuevos y más aprendizajes significativos.



Así también, el Padre Teodosio, interpela recordando que el colegio “debe estar dirigida por maestros que sirven con alegría, dominan su profesión y poseen espíritu cristiano y familiar”, el testimonio que ellos puedan expresar da respuesta al trabajo formador y práctico que se desea cumplir desde la misión pedagógica y evangelizadora.



## INTRODUCCIÓN

En la realidad actual surge la necesidad de creación e implementación de propuestas pedagógicas personalizantes dentro del contexto del currículum nacional, en el cual uno de los grandes desafíos es lograr una educación para todos y todas. Una educación que sea inclusiva de la diversidad de nuestros estudiantes en todos los ámbitos: estilos de aprendizaje, contexto socioeconómico, subculturas, en otras. Una educación personalizante actualmente requiere de docentes capaces de comprender este currículum como un fundamento crítico y autocrítico, que implica; deconstrucción y reconstrucción personal y colectiva de la realidad. Preguntándose el ¿cómo? ¿dónde? ¿cuándo?, interviniendo el currículum dentro y fuera del aula, considerando el aprendizaje como un proceso complejo, en el cual intervienen factores de distinta índole que requieren de la atención, facilitando un clima de aprendizaje con normas claras para todos, con posibilidades de equivocarse y corregir, confiando en el otro como persona.

Al respecto, solo apoyándose mutuamente y valorando lo que se puede dejar como legado en cada uno de los centros educativos, es que se hará realidad una transformación de cambio permanente. Por ello, es que emerge la necesidad de desarrollar un programa de mentorías, en el cual cada profesor puede llegar a ser mentor y ente fundamental para apoyar al otro, que está integrándose al establecimiento o como crecimiento mutuo compartiendo diversas prácticas pedagógicas.

Para ello, es necesario comprender que un buen mentor es clave para mejorar la práctica y para estar motivado en una labor que es maravillosa, pero muy desafiante. "Un mentor no es necesariamente un veterano, un profesor joven también puede ser un mentor" (Vélaz Medrano, 2009). Se trata simplemente ser una persona que ayude y apoye, más allá de lo pedagógico, a crecer como profesional, como líder, como persona integral.

Es así, que desde la pedagogía personalizante, comunitaria y evangelizadora de los Colegios Santa Cruz, nace la inquietud de disponer algún documento que entregue algunos lineamientos desde una mirada epistémica en base a experiencias y puntos de vista de quienes han propiciado el trabajo de mentorías y mentores en diversas partes del mundo, además de los fundamentos y orientaciones de la propia pedagogía personalizante, para así posibilitar un trabajo en los establecimientos educacionales de la congregación.



## FASE DE IMPLEMENTACION PARCIAL: LA MENTORÍA

### DEFINICIONES BÁSICAS

La educación personalizada se apoya en la consideración del ser humano como persona con potencialidades para explorar, cambiar y transformar el mundo. “Las características esenciales incluidas en el concepto de persona de las que se derivan las orientaciones para ofrecer una educación personalizada son: singularidad – originalidad – creatividad, autonomía – libertad – responsabilidad, apertura – comunicación y trascendencia” (Faure,1999). Bajo ésta mirada es que subyace la importancia de crecer junto al otro, no solo explicitado como profesor, estudiante, sino también desde que el profesor se inicia como novel en el contexto educativo.

En referencia a lo anterior, Pierre Faure establece la importancia de apoyarse mutuamente y entre pares, estableciendo que, la mentoría es una relación a largo plazo que cubre las necesidades de desarrollo, ayuda a conseguir el máximo de potencial y beneficia a todas partes (mentor, mentorizado y organización)” (Faure, 1999)

El sello comunitario permanente estimula a los profesores a traer a discusión diversos conocimientos, prácticas e investigaciones y los ayuda a “superar la separación entre las dos posturas: la del profesor- ejecutor de orientaciones pedagógicas y la del profesor productor de su propia profesión” (Pereira,1976). Siendo imprescindible un “profesor con visión y sensibilidad”, en el sentido etimológico y de preocupación por la comunidad. “Dicha capacitación se convierte en componente indispensable del currículo del educador, un medio para que él desempeñe el trabajo de formador de agentes de transformación de la realidad”.

Así mismo, según Soler: la mentoría “es un proceso por el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos” (Soler, 2003)

En sentido amplio, por mentoría se entiende la relación establecida entre una persona con mayor experiencia en un ámbito (mentor) y otra con menor o ninguna experiencia





(mentorizado) con el objetivo de facilitar y desarrollar sus competencias y socialización, incrementando así sus posibilidades de éxito en la actividad a desempeñar. De acuerdo con ello y según..... podrían darse diversidad de situaciones de mentoría: entre estudiantes, entre profesionales, entre padres, etc., siempre manteniendo distinto grado de experiencia en su estatus o actividad respectiva. (Pérez, 2016)

Dicho esto, en el ámbito profesional especialmente, consiste en un proceso de acompañamiento en la tarea y la integración en el grupo e institución de referencia, y no en la mera actuación del mentor con respecto al mentorizado. "Es una relación entre ambos, de reflexión compartida sobre problemas en los que ambos se ven inmersos e interpelados, un proceso de diálogo profesional en el que la mayor experiencia es el principal rasgo que configura el rol de mentor, aunque no solo la experiencia". (Vélaz de Medrano, 2009)

Desde una perspectiva inmediata, entendemos el desarrollo profesional docente como "la capacidad de un profesor para mantener la curiosidad acerca de la clase; identificar intereses significativos en el proceso de enseñanza y aprendizaje; valorar y buscar el diálogo con colegas expertos como apoyo en el análisis de datos" con (Rudduck, 1991, en Marcelo, 2002), uno de los principales objetivos de la mentoría será fomentar o acrecentar en el principiante una actitud permanente de indagación, de afrontar los problemas como retos profesionales y no como riesgos personales, y de formular soluciones tentativas, debatirlas y contrastarlas. Teniendo como fin ayudar a construir o mejorar el conjunto de competencias intelectuales, personales, sociales y técnicas que el docente novel ha de poner en juego para que sus estudiantes lo aprendan.

"Es la ayuda que proporciona una persona a otra para que progrese en su conocimiento, su trabajo o su pensamiento" (Allen, 1998)

Es una relación formal e intencionada, entre una persona con mucha experiencia y habilidades en un área o ámbito determinado, y una persona novata en dicha área o ámbito, a través de la cual se desarrollan procesos de orientación y guía" (Council of Graduate Schools of Michigan University, 1999)



Considerando lo anterior, la Ley 20.903 crea el Sistema Nacional de Inducción y Mentoría para acompañar, apoyar y facilitar la inserción profesional e integración en la comunidad educativa a educadoras y docentes que inician su ejercicio profesional. Este derecho lo pueden ejercer quienes se encuentren en su primer o segundo año de ejercicio y se desempeñen en establecimientos subvencionados (municipales o particulares subvencionados) adscritos al nuevo Sistema de Desarrollo Profesional Docentes.

A partir del año 2017, los establecimientos catalogados como de Alto Desempeño, de acuerdo al Sistema de Aseguramiento de la Calidad, podrán desarrollar sus propios procesos de inducción y mentoría, administrando los recursos que disponga el CPEIP para este proceso.

Asimismo, aquellos establecimientos educacionales de Desempeño Medio y que hayan fluctuado entre dicha categoría y la de Desempeño Alto durante los tres años anteriores a la solicitud, también podrán solicitar al CPEIP autorización para implementar sus propios planes de inducción.

## **OBJETIVOS DE UNA MENTORÍA**

La mayoría de los autores como: Soler (2003) y Allen (2008), coinciden en los objetivos que persigue un programa de mentoría:

- Proporcionar información y apoyo en los períodos de transición de la formación inicial al trabajo.
- Facilitar a los principiantes su incorporación a la profesión en general, y a un contexto profesional en particular.
- Servir de alternativa real y cercana a las necesidades del mentorizado.
- Desarrollar procesos eficaces de aprendizaje para la adquisición de competencias que puedan ser transferidas a los distintos ámbitos del desarrollo (personal, social y profesional).



- Proporcionar orientación, asesoramiento y refuerzo centrados en el desarrollo de las competencias básicas para el desarrollo profesional.
- Ayudar a superar las exigencias o demandas del ejercicio de la profesión en un contexto concreto.
- Facilitar su desarrollo personal y social: mejorar la autoestima, promover las relaciones interpersonales y la participación.
- Desarrollar una mayor implicación, compromiso y colaboración entre los miembros de una institución u organización.

## **METODOLOGÍAS DE MENTORÍAS**

Desde el punto de vista metodológico, la mentoría puede tener lugar de manera presencial, virtual o mixta.

- La presencialidad es imprescindible si lo que se desea promover es un proceso de inducción verdaderamente ligado a la actividad cotidiana en el centro escolar, con su inmediatez y posibilidades de observación directa.
- La presencialidad, combinada con las posibilidades de información, acompañamiento y recursos que ofrecen las redes o comunidades virtuales de escuelas y profesores (experimentados y noveles) a través de internet, enriquecerán mucho el proceso de inserción.

Sea cual sea la modalidad elegida, el mentor debe disponer de una formación específica que le ayude a representarse adecuadamente en su papel, y a construir un conjunto de competencias para su desempeño.

Desde la educación personalizada Nieves Pereira (1998) afirma que: al empeñarse en ser persona, para formar personas, el profesor lleva a la formación permanente sus conocimientos adquiridos a través de la experiencia, con sus aciertos y desaciertos, para compartirlos con sus pares a fin de crear “espacios de formación mutua” de “redes colectivas de trabajo”. Por ello, la posibilidad de brindar algún apoyo se instala desde la disposición y



preparación que el mentor pudiese tener, el contexto y las necesidades en el que la mentoría se va a desarrollar.

## **MODALIDADES DE LA MENTORÍA DOCENTE**

Encontramos diferentes modalidades en función de los objetivos, de quién toma la iniciativa, del rango o grado de generalización, de los protagonistas de la relación de mentoría o de la metodología empleada (Inostroza de Celis,2010)

Según **los objetivos y grado de profundidad**, la mentoría puede centrarse en:

- Acoger e introducir a los nuevos profesores en las prácticas, normas y valores propios del centro. Se trata de una mentoría más breve en el tiempo que sobre todo promueve la adaptación al contexto.
- Desarrollar competencias de indagación y reflexión sobre la propia práctica empleando indicadores para evaluar la calidad de la docencia. En este caso, la duración puede ser mayor (al menos de un año) y el propósito, más profundo, pues lo que persigue es la construcción activa de la identidad profesional desde la perspectiva de los resultados.

Según **el punto de vista de su iniciativa e institucionalización**, es posible establecer una graduación de la mentoría: Sin embargo, en una revisión de Vaillant y Marcelo (2001)

- Acompañamiento incidental por iniciativa de un profesor, orientador, director o grupos de profesores de un centro que voluntariamente deciden acompañar al o los profesor/es que se incorporan por primera vez.
- Acompañamiento intencionado y sistemático: Por iniciativa del centro escolar, que diseña un plan específico de acogida e inducción.
- Acompañamiento en grupo: aun cuando pudiese pensarse que es siempre una relación individual no es así. Esto implica que: un profesor acompaña a varios profesores



principiantes, un conjunto de profesores y el “asesor” acompaña a uno o varios principiantes, e incluso formas más institucionales de organizar el acompañamiento, o modalidades mixtas siempre preferibles.

## ÉNFASIS DE LAS MENTORÍAS

Para Pierre Faure, “es evidente lo que la experiencia nos muestra. No estamos hechos para nosotros. No podemos concebir nuestra personalidad solamente en relación con nosotros mismos. El deseo más grande de nuestra personalidad es que otra persona solicite nuestra persona”. Somos seres interpelados desde fuera y desde dentro. Tenemos en nosotros dos caras de la misma moneda: somos personales y tenemos una dimensión social. “Hay en nosotros una dimensión profunda que nos lleva no sólo a ser, sino también a dar a los demás lo que somos” (Faure).

En palabras de Roberts (2000) (citado en Wisker, Exley, Antoniou y Ridle, 2012) las características esenciales de la mentoría son definidas como un procedimiento que tiene:...”los atributos esenciales de: una relación de apoyo; un proceso de ayuda; un proceso de enseñanza-aprendizaje; un proceso reflexivo; un proceso de desarrollo de carrera profesional; un proceso formalizado, y un rol construido por y para el mentor”. Lo fundamental es, que el mentor quiera apoyar y ayudar al metorizado a desarrollar y compartir sus prácticas y estrategias de enseñanza-aprendizaje, dado que servirá de modelo en el desarrollo del rol profesional.

Considerando aquello, la mentoría genera toda una serie de beneficios, tanto para los profesores mentorizados, como para los profesores-mentores y el propio colegio.

Como señala Marcelo (2008), un enfoque sistémico del desarrollo profesional nos fuerza a ver el proceso no sólo en términos de mejora individual, sino también en términos de mejora en la capacidad de la organización para resolver problemas y renovarse a sí misma.

Según Klein (2002); en el contexto de la pedagogía personalizada, los programas formativos hacen que “los profesores tomen en cuenta su vida afectiva, el respeto por sí mismos y por



los demás, el modo y ritmo de su conocimiento como condiciones de posibilidad para entender y respetar al mentorizado”.

En este ámbito es que se debe considerar que la mentoría:

- Ayuda para el progreso general. Proporciona información y apoyo en los periodos de transición de la formación inicial del trabajo docente.
- Es un proceso de ayuda y guía, formal e intencionado que facilita a los mentorizados en su incorporación a la profesión en general, y al contexto profesional en particular.
- Ayuda en el aprendizaje y agiliza la tarea.
- Responde a necesidades y se beneficia a todas las partes, siendo un proceso a largo plazo.
- Sirve de alternativa real y cercana a las necesidades de los mentorizados.
- Es una ayuda en periodos de transición. No es clonar.
- Mejora el aprendizaje y potencia el desarrollo integral.
- Se desarrollan procesos eficaces de aprendizaje para la adquisición de competencias que puedan ser transferidas a los distintos ámbitos del desarrollo personal, social y profesional.

Por tanto, los rasgos que rodean a la mentoría son muy variados como podemos observar, pero casi todos encaminados a ser un “proceso de ayuda al aprendizaje”. Según García de la Hoz, 1981: en educación, más que en ninguna otra profesión, es necesario tener presente que cada hombre es “portador de un ser-para-el-otro, que al mismo tiempo es un ser-a-través-del-otro”. La relación de maestro con sus pares, entraña de por sí una apelación del uno al otro



haciéndole una invitación de comunicación, ante la posibilidad de existir captando sus valores y su dimensión en la libertad, aceptándola, apoyándola, orientándola.

Según Carr, 1999: "Es ayudar a aprender algo que no hubieras aprendido, o que hubieras aprendido más lentamente o con mayor dificultad, de haberlo tenido que hacer por su cuenta". Asimismo, "Es una relación de uno a uno, que proporciona guía y apoyo a un tutelado al que le facilita una época de transición en su vida, No es sinónimo de clonar, porque significa desarrollar virtudes individuales para maximizar su potencial personal y profesional" (Fletche, 2000).

## **ACTIVIDADES Y RECURSOS QUE SE PUEDEN GENERAR PARA LA MENTORÍA DOCENTE**

Hay algunas actividades básicas de la mentoría en el sentido educativo:

- Planificación conjunta de la enseñanza, y análisis de discrepancias entre lo planificado y lo realizado.
- Aprendizaje conjunto basado en el trabajo por proyectos, la resolución de problemas, el trabajo cooperativo y el estudio de casos identificados en la práctica cotidiana del centro (pueden incluir grupos interdisciplinarios, grupos de estudio o de investigación-acción).
- Estudio en profundidad de cada caso o problema, especialmente los de necesidades de apoyo educativo específico, fracaso escolar, etc.
- Análisis conjunto de las tareas y trabajos de los noveles, pues desarrolla competencias didácticas y de evaluación, y ayuda a superar el aislamiento de los profesores principiantes.
- Observación y análisis de la interacción en el aula estudiante-profesor, y análisis conjunto de las prácticas pedagógicas.
- Realizar portafolios y diarios del profesor.
- Realización de talleres monográficos entre profesores mentores y principiantes, entre otras.



- Un profesor-mentor competente centra la atención en los factores mediadores: contextos, personas y tareas. Será estos por lo tanto los principales *recursos para la mentoría*.

## VENTAJAS

- Promueve el trabajo colaborativo, la constitución y consolidación de “equipos docentes” que afrontan conjunta y periódicamente los problemas de la enseñanza y del aprendizaje, propiciando reflexión y aprendizaje. En definitiva, se trataría de elevar el potencial de la mentoría individual al acompañamiento mutuo de todo un equipo de docentes, unos más experimentados que otros, pero ninguno con todas las respuestas a todos los problemas. Los efectos de esta modalidad de afrontar la iniciación de los noveles, beneficiando así al conjunto del establecimiento.
- Comenzar a trabajar en un establecimiento que funciona de este modo, constituye un aprendizaje inestimable por sí mismo para quien comienza en el oficio. Cuando el medio es el mensaje explícito, el novel aprenderá el “ser” de la profesión, pero también el “deber ser” (N. Manzano, A. Cuadrado, M.Sánchez, A. Riquez, M.Suárez, 2010)
- Por otra parte, permite que el trabajo de la mentoría sea triangulado, lo que significa aprender de un equipo docente, evitando o compensando los riesgos que tiene la mentoría individual pluralista, donde el mentor podría trasladar, junto con sus buenas prácticas y reflexiones, prejuicios, creencias, preferencias y hábitos personales que deberían formar parte de un proceso de mayor explicitación, diálogo y reflexión colectiva.
- Aumenta asimismo, la coherencia entre las competencias que pretendemos enseñar a nuestros estudiantes para desenvolverse en la sociedad del conocimiento, y lo que hacemos los profesores, manteniendo en el horizonte la idea de que las escuelas deben avanzar hacia: la definición de proyectos educativos propios, negociados, compartidos, apoyados y queridos, para ser “comunidades de aprendizaje y apoyo”;





Constituirse en organizaciones que aprenden; La participación en redes de profesores y de escuelas. MINEDUC, 2019.

- Concibe y diseña el desarrollo profesional, y por tanto, la fase de inserción al sistema educativo y pedagógico, como una parte inseparable del proceso de cambio y mejora escolar.

## DESAFÍOS

- En el proceso de formación de los docentes, sean estas en forma inicial o permanente se destaca intrínsecamente la presencia de una educación personalizada, considerando su autonomía y creatividad respecto al desarrollo y cambio continuo de los contextos socioculturales en lo que se está inmerso, en tal perspectiva, Klein señala que: "la formación debe estimular una perspectiva crítico-reflexiva, que proporcione a los profesores los medios de un pensamiento autónomo y facilite las dinámicas de autoformación participada. Estar en formación implica una inversión personal".
- Desde la experiencia no son demasiados los centros que trabajan de la forma que se acaba de describir y esto no permite adoptar la mentoría como una forma de acompañar la inserción de los nuevos profesores. Pese a ello, se trata de una modalidad que debería ser contemplada y apoyada en mayor medida en las políticas, gestión y programas de inducción de los establecimientos.



## FASE DE IMPLEMENTACION PARCIAL: EL MENTOR O MENTORA

### DEFINICIONES BÁSICAS

Está referido a un Equipo de Educadores con experiencia y acreditados por la formación académica correspondiente, para realizar inducción y acompañar a educadores que se inician en Educación Personalizada y la misión Evangelizadora.

El mentor debe aportar su experiencia y conocimiento. Tener alta disposición en compartir conocimientos y experiencias. Aceptar el rol de consejero. Disposición para evaluar las fortalezas y debilidades del novel.

Confidencialidad, habilidad para actuar como mentor: *saber enseñar*, capacitar, motivar, escuchar y comunicar y comunicarse. Pensamiento analítico y crítico.

Capacidad para planear retos y desafíos, orientar en valores. Proporcionar orientación y asesoramiento y refuerzo centrados en el desarrollo de las competencias básicas para el desarrollo profesional. García Hoz (2008).

El mentor es clave para ayudar a los profesores noveles para superar las exigencias o demandas del ejercicio de la profesión en un contexto concreto.

Facilita el desarrollo personal y social. "Mejora la autoestima del novel y promueve las relaciones interpersonales y su participación en la institución educativa" Soler (2003)

Cabe destacar que, en nuestro país existe la llamada "Red de profesores y profesoras" que tiene como propósito fortalecer a la docencia de aula. Quienes integran la red han acreditado la excelencia de sus capacidades disciplinarias y pedagógicas para luego ponerlas a disposición de las comunidades educativas, gracias a la gestión rectora del CPEIP, con el propósito de contribuir al desarrollo profesional del conjunto de los docentes de aula.

Con el acceso a esta red, creada en el año 2002 a partir del DFL N°1, profesores y profesoras acreditados con Asignación de Excelencia Pedagógica (AEP) constituyen una las comunidades de aprendizaje docente más grande del país, fundada para potenciar el



desarrollo profesional basado en el aprendizaje entre docentes que realizan trabajo en aula y ejercen las mismas funciones dentro de las escuelas. (MINEDUC, 2019)

El programa Red Maestros de Maestros ofrece además oportunidades de desarrollo profesional, de participación en encuentros nacionales y proyectos de participación activa con sus pares docentes. El llamado a integrar esta red se realiza anualmente, dentro del segundo semestre de cada año.

## **CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS DEL MENTOR (A)**

Según Víctor García Hoz; la expresión y trabajo intelectual “constituyen el núcleo de la formación cultural exigida por el tipo de sociedad en que nos estamos empezando a mover, y por el tipo de hombre capaz de utilizar las nuevas posibilidades que se le ofrecen”.

Ahondando en la idea, Bunk (1994), citado por Tejada (2006), afirma que la transmisión de las competencias mediante las acciones de formación, se basa en la acción, ejercicio laboral, lo que conlleva a exigencias comunes y específicas de los docentes al momento de desarrollar o poner en marcha dichas competencias profesionales pedagógicas.

### **Competencias específicas comunes a todos los maestros:**

#### **SABER**

1. Capacidad para comprender la complejidad de los procesos educativos en general y de los procesos de enseñanza-aprendizaje en particular (fines y funciones de la educación y del sistema educativo, teorías del desarrollo y del aprendizaje, el entorno cultural y social y el ámbito institucional y organizativo de la escuela, el diseño y desarrollo del currículum, el rol docente...)
2. Conocimiento de los contenidos que hay que enseñar, comprendiendo su singularidad epistemológica y la especificidad de su didáctica.
3. Sólida formación científico-cultural y tecnológica.



## SABER HACER

4. Respeto a las diferencias culturales y personales de los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.
5. Capacidad para analizar y cuestionar las concepciones de la educación emanadas de la investigación, así como las propuestas curriculares de la Administración Educativa.
6. Diseño y desarrollo de proyectos educativos y unidades de programación que permitan adaptar el currículum al contexto sociocultural.
7. Capacidad para promover el aprendizaje autónomo de los alumnos a la luz de los objetivos y contenidos propios del correspondiente nivel educativo, desarrollando estrategias que eviten la exclusión y la discriminación.
8. Capacidad para organizar la enseñanza, en el marco de los paradigmas epistemológicos de las áreas, utilizando de forma integrada los saberes disciplinares, transversales y multidisciplinares adecuados al respectivo nivel educativo.
9. Capacidad para preparar, seleccionar o construir materiales didácticos y utilizarlos en los marcos específicos de las distintas disciplinas.
10. Capacidad para utilizar e incorporar adecuadamente en las actividades de enseñanza-aprendizaje las tecnologías de la información y la comunicación.
11. Capacidad para promover la calidad de los contextos (aula y centro) en los que se desarrolla el proceso educativo, de modo que se garantice el bienestar de los alumnos.
12. Capacidad para utilizar la evaluación, en su función propiamente pedagógica y no meramente acreditativa, como elemento regulador y promotor de la mejora de la enseñanza, del aprendizaje y de su propia formación.
13. Capacidad para realizar actividades educativas de apoyo en el marco de una educación inclusiva.
14. Capacidad para desempeñar la función tutorial, orientando a alumnos y padres y coordinando la acción educativa referida a su grupo de alumnos.
15. Participar en proyectos de investigación relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, introduciendo propuestas de innovación encaminadas a la mejora de la calidad educativa.



## SABER ESTAR

16. Capacidad de relación y de comunicación, así como de equilibrio emocional en las variadas circunstancias de la actividad profesional.
17. Capacidad para trabajar en equipo con los compañeros como condición necesaria para la mejora de su actividad profesional, compartiendo saberes y experiencias.
18. Capacidad para dinamizar con el alumnado la construcción participada de reglas de convivencia democrática, y afrontar y resolver de forma colaborativa situaciones problemáticas y conflictos interpersonales de naturaleza diversa.
19. Capacidad para colaborar con los distintos sectores de la comunidad educativa y del entorno.

## SABER SER

20. Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.
21. Asumir la dimensión ética del maestro potenciando en el alumnado una actitud de ciudadanía crítica y responsable.
22. Compromiso de potenciar el rendimiento académico de los alumnos y su progreso escolar, en el marco de una educación integral.
23. Capacidad para asumir la necesidad de desarrollo profesional continuo, mediante la autoevaluación de la propia práctica.

Al respecto, Pierre Faure sostiene que es fundamental que la actitud del profesor esté basada en los valores de acogida, respeto y confianza. Estos tres aspectos se relacionan entre sí influyendo unos con otros y son pilares de gran importancia para el éxito del currículum personalizado.

“No basta con que el profesor sepa de los principios que deben sustentar su actitud, es fundamental que los interiorice y que en su horario de trabajo deje tiempo para evaluarlos cada cierto tiempo, es decir para analizar honestamente en qué medida los está haciendo presentes en su trabajo como educador”. Por ende, es eje de la Enseñanza Personalizada contar con educadores que den cuenta en forma integral con el proceso que requiere formarse desde el momento que comienza a desempeñarse como novel dentro de un colegio.



### ***Competencias del profesor-mentor***

Revisada la literatura (Perrenoud, 2001 y 2004; Ávalos y Alwyn, 2003; Esteve, 2006; Vaillant, 2007; Marcelo, 2008a; Beca y Boerr, 2008; Novoa, 2008, entre otros) señalan las competencias más significativas a modo general y específico.

#### ***Competencias generales del profesor-mentor:***

- Conoce las particularidades y metodologías del aprendizaje adulto. Sabe cómo aprenden mejor los profesores noveles con quien mantiene relación.
- Genera una relación de confianza (evitando el riesgo de que la mentoría se perciba como una evaluación encubierta con consecuencias internas o externas para el principiante).
- Acoge al profesor novel, informándole de los aspectos clave de funcionamiento, normas, clima institucional, etc., le presta apoyo emocional y le ayuda en su socialización en la escuela.
- Escucha de manera activa y empática, y emplea el diálogo como medio para aprender, enseñar, evaluar y resolver situaciones y conflictos.
- Tiene expectativas positivas y elevadas sobre la tarea y el profesor-principiante.
- Valora y promueve la creatividad, la autonomía y la iniciativa personal, al mismo tiempo que el rigor, la fundamentación y el trabajo colaborativo.
- Acepta los errores y conflictos como oportunidades para el diálogo y el aprendizaje.
- Asume riesgos.
- Recoge las necesidades y demandas de los principiantes y, a partir de ellas, diseña el plan de mentoría.
- Explicita y reconstruye creencias y hábitos.
- Observa explicitando los criterios utilizados para ello, y realiza análisis conjunto de lo observado. Muestra disposición para que sus opiniones y prácticas sean observados y evaluadas.
- Considera las experiencias docentes como semejantes, pero nunca idénticas.
- Asesora mostrando distintos puntos de vista sobre la misma realidad.
- Trabaja colaborativamente.



- Articula la teoría y la práctica en las reflexiones y actuaciones.
- Sabe planificar la enseñanza.
- Trabaja por proyectos, problemas y casos.
- Organiza experiencias que promueven el desarrollo del profesor novel, conduciéndole hacia proyectos y equipos relevantes, y hacia tareas que son retos profesionales.
- Ofrece un feedback positivo continuo.
- Utiliza las posibilidades y recursos (informativos, comunicativos, colaborativos, instrumentales, materiales, etc.) que ofrecen las TIC en el proceso de mentoría.
- Se comporta de acuerdo al código deontológico de la profesión, en el marco de los valores democráticos.

### ***Competencias específicas del profesor-mentor***

Aunque el profesor-mentor disponga de las competencias generales que se han señalado, si las actividades de acompañamiento se conceptualizan pobremente y no son sensibles a las preocupaciones de los profesores principiantes, la mentoría será poco útil para todos (Marcelo, 2008b), y el mentor se habrá demostrado poco competente. Como toda actividad formativa, la mentoría será más eficiente en la medida que se ajuste a un conjunto de pautas de actuación que consideramos, a su vez, componentes de las competencias específicas del profesor-mentor.

- Conocer e integrar la trayectoria personal y académica del profesor novel, sus conocimientos y experiencias previas, y la disposición y expectativas con las que se incorpora a la escuela.
- El profesor principiante debe ir explicitando lo que necesita aprender. Es más probable que los profesores utilicen lo que aprenden cuando la mentoría se centra en la resolución de problemas referidos a su propia situación.
- Diseñar el plan de acompañamiento en torno a las competencias que ha de ir construyendo el profesor novel, y a las tareas y problemas más frecuentes y significativas en el contexto de aula y escuela.



- Incorporar el análisis de las propias creencias y representaciones del profesor novel sobre la enseñanza y el aprendizaje.
- El profesor-mentor y el novel han de reflexionar conjuntamente sobre qué significa ser un profesor competente.
- Centrarse en la reflexión sobre la práctica docente, mediante la articulación con la teoría.

## FORMA DE ACTUACIÓN DEL MENTOR

García Hoz, afirma desde la educación personalizada que “un docente que apoya a otro, crece junto al otro y contribuye al desarrollo de la persona implícitamente” por medio del trabajo pedagógico que se desarrolla dentro del aula. Considerando situaciones de escucha activa que permitirán al profesor novel hablar abiertamente y comprometerse plenamente en la relación del trabajo de mentoría. No olvidando que observación otorga importancia fundamental respecto al lenguaje corporal, ya que lo que transmite el profesor con su corporalidad se puede traducir en apertura y acogida en su trabajo pedagógico.

Así también, empatía para un buen desarrollo de los procesos, autenticidad, puesto que el mentor es el espejo en el que se mirará el profesor en novel o mentorizado y espíritu crítico y autocrítico para propiciar la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

Por otra parte, se puede señalar que, el mentor ayuda al docente mentorizado a “extraer sus mejores cualidades y fomentar su crecimiento profesional incluso desde las dificultades dimanadas de su inexperiencia” (Harvard Business School, 2004). En este contexto se han de señalar algunas características respecto a la actuación del mentor.

**Énfasis en la relación:** El mentor debe transmitir una comprensión genuina y la aceptación de los sentimientos y posturas del mentorizado.

**Énfasis en la información:** El mentor solicita al mentorizado información sobre sus conocimientos y progresos conseguidos durante la formación, y sobre sus expectativas, y la comenta con él/ella.





**Enfoque facilitador:** El Mentor acompaña al mentorizado a través de un repaso razonablemente profundo de sus intereses, competencias, ideas y creencias en relación con el trabajo.

**Enfoque de contraste:** El mentor ayuda a valorar y poner en cuestión las explicaciones del mentorizado sobre su trabajo y desarrollo profesional.

**El mentor como modelo:** Comparte sus experiencias, actitudes y emociones apropiadas al caso o situación.

**Ponerse en el lugar del mentorizado:** Estimula la reflexión y el pensamiento crítico para desarrollar el propio potencial personal y profesional.

## **FUNCIONES DEL MENTOR (A)**

Desde una **perspectiva Reflexiva:** la finalidad es proporcionar al mentorizado una formación práctica y profesional activa, crítica y reflexiva. Siguen vigentes los postulados de pensamiento reflexivo de Dewey que concibe al profesor como un sujeto activo y reflexivo. En este sentido el mentor guiará al mentorizado a desarrollar actitudes básicas que le permitan llegar a ser un docente reflexivo: apertura de mente, responsabilidad para hacer y a tener en cuenta las consecuencias de sus acciones (Dewey, 1989, p. 25 y Zeichner, 1993, p. 47).

El mentor puede y debe fomentar la reflexión sobre la práctica docente, provocar la reflexión-acción, avivar en los aprendices la inquietud por reinventar la enseñanza (Galván, 2015) dando como resultado un estilo de enseñanza propio e innovador.

El objetivo es el de conseguir, a través de esta relación de colaboración y reflexión, que el novel, tome decisiones, se enfrente a retos, sea capaz de corregir su actuación y, en definitiva, que actúe con criterio propio.



Desde una **perspectiva de Competencias de acompañamiento** al profesorado principiante.

- Plantear las decisiones como hipótesis a contrastar. Evaluar las intervenciones.
- Incorporar una doble perspectiva en la inserción del profesor novel: el trabajo dentro del centro escolar y la vinculación con otras comunidades de docentes (redes de escuelas y de profesores).
- Centrar la atención en los factores mediadores: contextos, personas, recursos y tareas.
- Buscar la participación y colaboración del equipo directivo de la escuela, y de las familias.
- Las competencias docentes no se desarrollan en abstracto. Como señala Marcelo (2008b), conviene centrar el contenido de la mentoría en lo que los estudiantes han de aprender, en la forma que tienen de enfrentarse a diferentes problemas, y en aquellas estrategias didácticas que la investigación y la experiencia han demostrado que son eficaces en cada caso. El desarrollo profesional que se basa en el análisis del aprendizaje de los estudiantes, ayuda a los profesores a acortar la distancia entre el aprendizaje actual de los estudiantes y el aprendizaje deseado. Estas metas de aprendizaje de los estudiantes también proporcionan el fundamento para definir lo que los profesores necesitan aprender. En este sentido, el empleo de indicadores de aprendizaje de los estudiantes ha demostrado ser un instrumento útil cuando se formulan los objetivos de la mentoría.
- Construir un conocimiento personal (un auto-conocimiento) en el interior del conocimiento profesional (Novoa, 2008).
- Asumir como centro escolar, que en el proceso de acompañamiento no solo se trata de desarrollar competencias individuales (del profesor principiante), sino competencias como organización (aprendizaje institucional).
- La mentoría ha de incluir siempre su propia evaluación formativa, basada en el análisis del trabajo de mentor y mentorizado, y en los resultados de los estudiantes.



## **IMPLEMENTACIÓN DE MENTORÍA Y MENTORES EN LOS COLEGIOS SANTA CRUZ.**

### **1.- ORGANIZACIÓN DE LA MENTORÍA**

El Programa de Mentorías, lo realiza cada Equipo Directivo del Colegio con apoyo de las sugerencias de implementación de mentorías y mentores de los colegios Santa Cruz, considerando los siguientes alcances:

- Revisar y escoger objetivos que persigue una mentoría (dispuesto en el presente documento) o proponer e incorporar los objetivos que estimen convenientes como colegio, desde su propio contexto.
- Escoger la Metodología a utilizar: presencial, virtual o mixta. (revisar documento)
- Precisar la modalidad de mentoría; esto referido al acompañamiento del mentor (a) y grado de profundización respecto al o los objetivos que se desean alcanzar. (ver documento).
- Definir el énfasis de la o las mentorías desde la pedagogía personalizante, comunitaria y evangelizadora, lo cual pueden extraerlo del documento y además complementar según el PEI del colegio.
- Definir la persona encargada de mantener comunicación y coordinación del trabajo del mentor o mentora. (Se sugiere coordinación académica de cada colegio dentro de lo posible)
- Precisar el período de duración de la mentoría, según la metodología y modalidad escogida.
- Definir tiempos (horas) necesarios de trabajo, que realizarán en conjunto mentor (a) y mentorizado (a) semanalmente.



## **2.-DEFINIR EL MENTOR O MENTORA**

- Definir las características y competencias del mentor o mentora Santa Cruz de su establecimiento, tomando como base las definidas en el presente documento y con la apertura de incorporar otras que, como colegio desde su PEI, fuesen necesarias.
- Precisar forma de actuación del mentor o mentora Santa Cruz, desde las orientaciones entregadas en el presente documento.
- Especificar funciones del mentor o mentora, tributando a los objetivos, metodología, modalidad y énfasis de la o las mentorías.

## **3.-PUESTA EN MARCHA**

- Invitar al futuro mentor o mentora y socializar los requisitos para ser parte de las mentorías de los Educadores Santa Cruz.
- Compartir y socializar con el mentor o mentora los objetivos, metodología, modalidad y énfasis de la mentoría personalizada.
- Entregar y socializar forma de actuación y función del mentor Santa Cruz.
- Precisar al mentor o mentora nivel y educador que será apoyado por él o ella desde la mentoría.
- Definir en conjunto con el mentor o mentora las actividades que se pudiesen ir desarrollando en la planificación que él o ella realizará para llevar a cabo la mentoría.

## **4.-IMPLEMENTACIÓN DE LA MENTORÍA**

- Socializar con la comunidad de docentes el trabajo de mentorías que se desarrollará.
- Solicitar por parte del encargado (a) la planificación anual o mensual al mentor o mentora, la cual, define guiado por el o los objetivos, metodología y modalidad asumida desde el equipo directivo en la organización de las mentorías.



- Desarrollar mentor (a) y mentorizado, las reuniones semanales de trabajo en conjunto con las reflexiones, retroalimentación y desafíos.
- Crear, en conjunto mentor (a) y mentorizado, instrumento para el proceso de monitoreo y seguimiento según el o los objetivos planteados.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PROFESOR-MENTOR PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DEL MENTORIZADO O NOVEL.**

Un maestro-mentor será aquel que conoce y sistematiza sus procesos de construcción del conocimiento; sabe cómo intervenir, pues posee habilidades y destrezas cognitivas; sabe cómo utilizar estratégicamente el conocimiento y sabe cómo relacionarse (Inostroza de Celis, 2010)

### **Características básicas del mentor o mentora Santa Cruz**

- Cada profesor mentor debe tener mínimo tres años de desempeño docente dentro del establecimiento.
- El trabajo en el aula del profesor mentor debe reflejar el espíritu y práctica de la Enseñanza Personalizada.
- El profesor mentor debe haber realizado algún taller o formación respecto a la Enseñanza Personalizada.
- Estar sólidamente comprometido e identificado con el colegio y su PEI.
- Estar dispuesto a invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para ser profesores-mentores competentes.



## COMPETENCIAS DEL PROFESOR-MENTOR PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DEL MENTORIZADO O NOVEL.

**Competencia desde la pedagogía personalizada;** Pierre Faure afirma que un mentor o mentora tiene como labor fundamental:

- Crear un clima en que el profesor novel se sienta cómodo y sienta el aprecio por parte del mentor.
- Acoger en toda circunstancia para que sea el profesor novel o mentorizado que haga las cosas por sí mismo.
- Invitar a descubrir por sí mismo en el trabajo diario dentro del aula o en la relación con los estudiantes y pares.
- Ser observador, respetando los tiempos y el esfuerzo que hace por aprender, el mentorizado.
- Buscar y propiciar en conjunto con el profesor novel, las soluciones para avanzar en su labor como docente.
- Estimular positivamente durante el proceso, eso permitirá que el mentorizado otorgue importancia a su labor pedagógica.
- Demostrar confianza en las capacidades del profesor mentorizado y seguridad que es por eso que le exige constantemente que se supere.
- Propiciar comunicación fluida, afectiva y profunda, que debe establecerse no solo en lo verbal, sino que también con gestos cotidianos de apoyo y de confianza.
- Comunicarse no solo con palabras, sino a la presencia y apoyo constante que se manifiesta a diario en actitudes delicadas de empatía, amabilidad y paciencia en momentos claves.



- Conocer el contexto familiar y social del profesor novel o mentorizado, ya que sabiendo cuál es su realidad, se puede determinar los niveles de confianza y apoyos necesarios e idóneos.

**Competencia de la acción profesional** que integra todos los saberes:

- **Saber** (*competencia técnica*). Conjunto de conocimientos especializados y relacionados con un determinado ámbito profesional, que permite dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad educativa.
- **Saber hacer** (*competencia metodológica*). Saber aplicar los conocimientos y situaciones profesionales concretas, utilizando los procedimientos adecuados, solucionando problemas de forma autónoma y transfiriendo las experiencias adquiridas a nuevas situaciones.
- **Saber estar** (*competencia personal y social*). Características y actitudes personales hacia sí mismo, hacia los demás y hacia la profesión, que posibilitan un óptimo desempeño de la actividad profesional.
- **Saber ser competencias integradas**. Encaminadas a desarrollar las competencias propias del perfil profesional y humano, conforme a la guía de Dios y su presencia transformadora.



## FORMA DE ACTUACIÓN DEL MENTOR SANTA CRUZ

- Escucha activa permanente la cual, permitirá al profesor novel hablar abiertamente y comprometerse plenamente en la relación del trabajo de mentoría.
- Observación: otorgando importancia del lenguaje corporal, ya que lo que transmite el profesor con su corporalidad se puede traducir en apertura y acogida en su trabajo pedagógico.
- Empatía, ponerse en el lugar del mentorizado para un buen desarrollo de procesos de mentoría.
- Autenticidad, ya que el mentor es el espejo en el que se mirará el profesor novel o mentorizado.
- Invitación al docente principiante a realizar una autoevaluación, una evaluación de la mentoría y una evaluación del mentor.
- Acompañamiento y retroalimentación periódica al mentorizado (a), según pauta.
- Entregar reporte de avance de la mentoría a la coordinación académica.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), (2005). Madrid, España.

Carr, R (1999). *Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría en el nuevo milenio*. Programa de apoyo al liderazgo y la representación. Canadá.

Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, CEDLE. (2017). *Acompañando nuevos líderes educativos: Herramientas para la mentoría a directores noveles*. Universidad Diego Portales.

Cohen, Norman (1998). *Mentorig*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

Coll C. (2003). *Las competencias en la educación escolar: Algo más que una moda y mucho menos que un remedio*.

CPEIP. (2019). Idea para generar guía para organizar Mentorías.

Delacôte, Goéry. (1997). *Enseñar y Aprender con Nuevos Métodos*.

Dewey, John (1989). *Cómo pensamos*. Nueva exposición de la relación entre pensamiento reflexivo y proceso educativo. Paidós, Barcelona.

Dubon, E; Navarro C, Juan Carlos; Segura A, L; Pakhrou, T; Sepulcre M, M. ( 2016). *La mentoría como herramienta para la mejora de la calidad de la docencia en el primer curso de grado*. Universidad de Alicante.



- De Miguel, M. (2006). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de Competencias*. Orientaciones para el profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior. Madrid: Alianza editorial.
- Díaz, F y Hernández, G. (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. Mexico: McGraw-Hill.
- Fletcher, S (2000). Desarrollo de competencias en el Practicúm de Maestros: Abpy Coachig multidimensional.
- García H, Víctor (1981). *Educación Personalizada*. Ediciones RIALP, S.A. España.
- Gómez H, José Antonio; Eisman C, Eduardo. (2000). *La mentoría como elemento de mejora en el proceso de enseñanza aprendizaje*. Universidad de Granada.
- Grüninger, Wunibald. (1977). *Arriesgar la vida: Pdre Teodosio Floretini como reformador de escuela, acción social y política social*. Ediciones Paulinas. España.
- Harvard Business School, América Latina. (2004). *Perfil de un mentor eficaz*.
- Inostroza de Celis, Gloria; Jara, Enriqueta; Tagle, Tania. (2010). *Perfil del mentor basado en competencias*. Estudios Pedagógicos XXXVI, N° 1: 117-129. Universidad Católica de Temuco.
- Klein, Luis Fernando (2002). *Educación Personalizada: Desafíos y perspectivas*. Obra Nacional de la Buena Prensa. Ciudad de México.
- Manzano S, Nuria; Martín C, Ana; Sánchez G, Marifé; Rísquez, Angélica; Suárez O, Magdalena. (2012). *El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria*. Universidad Nacional de Educación a distancia. España.



Maquilón S, Javier. (2011) 36(14,1). *Nuevos desafíos en la formación del profesorado*.  
MINEDUC 2016-2018-2019

Monereo C. (coord.), Castelló, M. Clariana, M. Pérez, M. (1999). *Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje*. Formación del Profesorado y Aplicación en la Escuela.

Pérez Esclarín, Antonio (2002). *Educación para globalizar la esperanza y la solidaridad*.  
Distribuidora Estudios y Fe y Alegría, Caracas.

Pereira de Gómez, Nieves (2007). *Educación Personalizada: Un proyecto pedagógico en Pierre Faure*. Editorial Trillas. España.

Pérez S, Gloria. (2016). *Competencias del profesor mentor del aprendiz de maestro*.  
Universidad de Bogotá.

Roberts (2000) (citado en Wisker, Exley, Antoniou y Ridle, 2012-2018). Mentoría en educación superior, la experiencia en un programa extracurricular. Revista electrónica de investigación educativa, vol. 20, núm. 4, 2018. Universidad Autónoma de Baja California, Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo.

Soler, María (2003). *Mentoring: Estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona

Soler, María (2003). *Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta*.  
Universidad Complutense de Madrid.

Stake, R E (2007), *Investigación con Estudio de Casos*. Ediciones Morata, S.L.

Stainback, Susan y William (2004). *Aulas inclusivas: Un modo de enfocar y vivir el currículo*. Editorial Narcea, Madrid.



Tejeda, Alonso (2006). *Desarrollo y formación de competencias; un acercamiento desde acción pedagógica*, N°16/ enero- diciembre 2006.

Vélaz de Medrano U, Consuelo. (2009). *Competencias del Profesor –Mentor para el acompañamiento del profesorado principiante*. Universidad Nacional a Distancia (UNED).