



Bitácora de Mentoría

para líderes que acompañan, potencian y forman

Actividades para guiar tus primeros pasos
como mentor o mentora



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado



CHILE DUAL
FUNDACIÓN EDUCACIONAL



Tecnológico
de Monterrey

www.ciled.cl

Bitácora de Mentoría para líderes que acompañan, potencian y forman

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED)
<https://www.ciled.cl>

Año 2024

Autora
Viviana Hojman

Dirección Recursos Pedagógicos CILED
Cristina Aziz dos Santos
Alejandra Moreno Chaux

Diseño Gráfico
Carlos Muñoz (www.cemuma.cl)

¡Modo de uso de esta bitácora!



Deberás descargar esta bitácora y guardar el archivo en tu computador. Recuerda ir grabando a medida que comiences a completarla, y no olvides siempre volver a guardar antes de que salgas del archivo.



Ésta es una bitácora editable, por lo tanto cada vez que veas un cuadro de respuesta con este ícono, deberás hacer click en el cuadro para poder escribir tus respuestas.

Índice

Introducción	5
<ul style="list-style-type: none">• La mentoría en la práctica: formando líderes para la mejora educativa• Mentoría y Design Thinking• Cómo usar esta bitácora	
PRIMERA ACTIVIDAD	
“Yo como mentor o mentora”	9
SEGUNDA ACTIVIDAD	
“Acompañar a otro(s) a cambiar”	14
TERCERA ACTIVIDAD	
“Cómo comprender y enfocarse en una necesidad de cambio”	18
CUARTA ACTIVIDAD	
“Cómo desarrollar, probar y mejorar una solución para impulsar el cambio”	25
QUINTA ACTIVIDAD	
“Cómo seguir acompañando a crecer”	37
SEXTA ACTIVIDAD	
“Comunicando los principales hitos de la mentoría”	42
Otros recursos complementarios	45
Referencias bibliográficas	46

Introducción

Los líderes escolares son figuras clave en las comunidades educativas. Entre muchas de sus responsabilidades está la de impulsar a que diversos liderazgos emerjan, así como acompañar a otros profesionales de su establecimiento a desarrollar y fortalecer las competencias que les permitan avanzar en la mejora continua de sus comunidades educativas, siendo capaces de generar estrategias de cambio, en un escenario desafiante y en constante movimiento.

El Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED), ha focalizado su labor en la formación de líderes innovadores, que acompañan, potencian y forman. En ese sentido, hemos enfatizado el acompañamiento pedagógico y la mentoría, como estrategias para el desarrollo profesional docente. Esto conlleva una cultura de colaboración, confianza, altas expectativas y reencuentro del sentido pedagógico.

Para facilitar esa tarea, les presentamos esta herramienta que ha sido pensada como una bitácora o cuadernillo de notas y reflexión, la cual presenta seis actividades para apoyar a los líderes escolares en su rol de mentores.

Esperamos que este recurso sea de utilidad para el sistema, de manera que más líderes escolares puedan reflexionar sobre su propio quehacer, estableciendo una relación de confianza que permita mejorar los procesos de acompañamiento pedagógico, y consecuentemente, la enseñanza y el aprendizaje en sus comunidades educativas.

La mentoría en la práctica: formando líderes para la mejora educativa

La mentoría puede definirse de muchas maneras. En liderazgo educativo, y específicamente para efectos de esta herramienta, se entiende la mentoría como un proceso de acompañamiento donde se co-construye una interacción entre mentor y mentoreado(s) con el fin de fortalecer el desarrollo personal y profesional, buscando el desarrollo profesional de líderes escolares

innovadores y preparados para un mundo cambiante (Cuellár et al., 2019; CEDLE, 2018).

En ese sentido, la mentoría no se trata de una supervisión y transferencia de contenidos y habilidades predefinidos. Lo que se busca, es más bien un proceso transformativo, desde acciones conjuntas a partir de una propuesta formativa innovadora. Para lograr ese tipo de desarrollo de capacidades colectivas, se requiere generar una relación de confianza entre quienes participarán en este proceso de autoconocimiento y transformación (Cuellár et al., 2019).

El desafío, entonces, es cómo delimitar la relación de mentoría para construir la interdependencia, facilitar la emergencia de la vulnerabilidad y la voluntad para exponerse. Los líderes que pueden hacer una diferencia son aquellos que se forman con sus equipos de manera permanente, que pueden ir descubriendo dónde y cómo son las tensiones que enfrentan, buscan soluciones en conjunto y practican conversaciones abiertas al aprendizaje, es decir, conversaciones donde existe apertura para aprender acerca de un punto de vista distinto (Robinson et al., 2009; CEDLE, 2018; Cuellár et al., 2019). Las habilidades que se requiere para las conversaciones abiertas al aprendizaje tienen que ver con poder escuchar activamente al otro, detectar los supuestos, propios y de los demás, considerar puntos de vista alternativos a los propios, dar y recibir retroalimentación y lidiar, constructivamente, con los conflictos (Robinson et al., 2009; Schunk y Mullen, 2013).

Un desafío concreto que enfrentan los líderes escolares, como mentores, es cómo conversar de temas complejos, de soluciones que aún no existen, incluso con otros que en un principio no estén abiertos a esta conversación (Cuellár et al., 2019). Para eso es necesario primero, conocerse profundamente a uno mismo, comprender nuestras propias motivaciones, valores y creencias, lo cual impacta directamente en cómo interactuamos y guiamos a quienes buscamos apoyar. Al conocernos mejor, seremos capaces de ofrecer una mentoría más efectiva, colaborativa y respetuosa, lo que a su vez aumentará las posibilidades de lograr cambios significativos y duraderos.

Por otro lado, es fundamental conocer y empatizar con el otro, para poder adaptar la relación de mentoría y su rol a las características y necesidades del mentoreado y del contexto escolar en que este trabaja (CEDLE, 2018). En otras palabras, el proce-

so de mentoría debe abordar las circunstancias y experiencias del mentoreado como centro y pilar fundamental desde lo cual se genera el resto de las acciones formativas en el marco de la mentoría.

Para que la mentoría sea un proceso que pueda lograr este tipo de desarrollo profesional colaborativo y profundo, se necesita no solo establecer la relación de confianza entre los participantes, considerando la realidad del establecimiento educativo, sino también es fundamental desarrollar un plan de trabajo innovador, que establezca los desafíos de la mentoría, y venga acompañado de ideas creativas y pertinentes para abordar los retos definidos.

Mentoría y Design Thinking

Aunque existen muchas maneras de construir ese plan de mentoría, esta bitácora se inspira en el Design Thinking (o “Pensamiento de Diseño”), la cual es una metodología que hemos impulsado de diversas formas desde el CILED¹ por su foco en la innovación y la colaboración.

El Design Thinking (DT) es un modo de enfrentar problemas a través de procesos creativos y colaborativos donde se busca llegar a nuevas soluciones, siempre teniendo al centro al grupo de personas a quienes se quiere ayudar. Esto es diferente a la forma como muchas veces abordamos los problemas, por eso se dice que el Design Thinking no es solo una herramienta, sino también una mentalidad.

El DT se basa en cinco fases (Empatizar, Definir, Idear, Prototipar, Testear) las cuáles permiten empatizar con las necesidades que viven un grupo de personas, para desde ahí identificar el problema o desafío a resolver, luego proponer diversas soluciones, probarlas, levantar retroalimentación e iterarlas, hasta llegar a la mejor respuesta posible.

En base a lo anterior, las actividades presentadas en esta bitácora fueron intencionadas desde el paradigma de la mentoría transformativa y del Design Thinking, para facilitar el desarrollo de un proceso de mentoría con una aproximación más empática, colaborativa e innovadora.



¹ Si quieres conocer más sobre los proyectos de Design Thinking desarrollados desde el CILED, [pincha acá](#).

Cómo usar esta bitácora

Con esta bitácora podrás realizar seis actividades para empezar tu proceso de mentoría. Al ser una bitácora editable puedes escribir en ella directamente desde tu computador, pero si lo prefieres también puedes usar un cuaderno o diario para ir registrando tus reflexiones y respuestas de forma manual. Ten presente que el contenido de esta bitácora es personal, con ejercicios para poner en palabras tus reflexiones y pensamientos, de manera que te ayude a ordenar ideas, tomar conciencia, y ver posibilidades de acción y mejora.

Así, a lo largo de la bitácora, te presentaremos los pasos clave para que puedas realizar un primer proceso de mentoría, lo cual consistirá principalmente en:

1. Empezar reflexionando sobre tu propia percepción sobre tí mismo como mentor y lo que entiendes por mentoría.
2. Elegir quién o quiénes serán tus mentoreados.
3. Definir cuál será la necesidad o desafío a trabajar durante el proceso de mentoría.
4. Proponer y probar una solución para impulsar el cambio o mejora en tu mentoreado(s).
5. Identificar los principales aprendizajes que se lograron durante el proceso de mentoría.
6. Integrar y comunicar los principales hitos del proceso.

¡Recuerda! dado que ésta es una bitácora editable deberás comenzar por descargar () este archivo en tu computador, y guardar cada vez que escribas algo en los cuadros editables ().

PRIMERA ACTIVIDAD

Yo como mentor o mentora

1. Introducción

Entendemos perfectamente las ansias de actuar y resolver problemas, y el deseo de empoderar a las personas, especialmente siendo líder en un establecimiento escolar. Sin embargo, antes de lanzarnos a la acción, es crucial reconocer que la principal herramienta que tenemos para acompañar a otros en su proceso de cambio somos nosotros mismos. Por lo tanto, **es fundamental conocernos en mayor profundidad antes de dar inicio a cualquier iniciativa de acompañamiento.**

El autoconocimiento nos permite comprender nuestras propias motivaciones, valores y creencias, lo cual impacta directamente en cómo interactuamos y guiamos a quienes buscamos apoyar. **Al conocernos mejor, seremos capaces de ofrecer un acompañamiento más efectivo, genuino y respetuoso, lo que a su vez aumentará las posibilidades de lograr cambios significativos y duraderos.**

Así que, antes de embarcarnos en la misión de cambiar nuestro entorno, recordemos que el primer paso es mirar hacia adentro y descubrir quiénes somos como individuos. Esto nos permitirá ser guías más conscientes y empáticos, generando un impacto positivo en los demás y en nuestro contexto. **¡El poder de la transformación comienza en nosotros mismos!**

2. Objetivos

- _Generar una reflexión inicial sobre el punto de partida de tu percepción sobre tí mismo como mentor.
- _Hacer una reflexión teórica-cognitiva sobre lo que entiendes por ser mentor.

_Reflexionar y sentir la influencia de tus propios mentores, es decir aquellas personas que te han ayudado a cambiar en la vida.

3. Pasos a seguir

3.1. Mis fortalezas como mentor

Completa las siguientes preguntas pensando en ti mismo como líder y en ti cómo mentor.



¿Qué es lo que me dicen otros que transmito como líder? (si no sabes, pregunta cómo te ven)



¿Cuáles son mis herramientas o métodos actuales y más valiosos para ayudar a otros?



¿He realizado algún proceso de acompañamiento a la mejora de otro? ¿Qué fue lo que mejor me resultó en dicho proceso?

3.2. ¿Qué entiendo por mentoría?

Aquí te compartimos un listado con elementos que te ayudarán a identificar qué asocias actualmente con el proceso de la mentoría (recuerda que distintos autores tienen distintas posiciones con respecto a cuáles elementos corresponden o no a una mentoría. Lo relevante es que marques lo que tú crees hoy).

Descripción de los elementos	Creo que esto es mentoría		
	Sí	No	No sé
1. Relación de confianza: Existe una relación de confianza mutua entre el mentor y el mentoreado, basada en la honestidad y el respeto.			
2. Mentoría: La mentoría implica un enfoque más académico y está centrada en la enseñanza y el aprendizaje de habilidades específicas.			
3. Experiencia: El mentor tiene experiencia relevante en el campo o área de interés en el que se brinda orientación.			
4. Objetivos claros: Tanto el mentor como el mentoreado establecen metas y objetivos claros para el desarrollo y crecimiento del mentoreado.			
5. La mentoría profesional: Se enfoca en brindar orientación y asistencia en la toma de decisiones relacionadas con la carrera y el desarrollo profesional.			
6. Enfoque personalizado: El mentor adapta la orientación a las necesidades individuales del mentoreado, brindando consejos personalizados.			

	Sí	No	No sé
7. Duración definida: La mentoría es una relación a largo plazo que implica compromiso y continuidad, con una duración acordada entre ambas partes.			
8. Apoyo: El mentor proporciona orientación, consejos y apoyo para el crecimiento personal y profesional del mentoreado.			
9. Terapia o consejería es distinta de la mentoría: La terapia o consejería se centra en abordar cuestiones emocionales, psicológicas o de salud mental, y no necesariamente en el crecimiento profesional o personal.			
10. Aprendizaje bidireccional: La mentoría implica un intercambio de conocimientos, experiencias y perspectivas entre el mentor y el mentoreado.			
11. El coaching es distinto de la mentoría: El coaching se enfoca en apoyar al coachee en la consecución de metas específicas, utilizando técnicas y herramientas específicas para el desarrollo personal o profesional y la mentoría no.			
12. Apoyo emocional: El mentor brinda apoyo emocional al mentoreado, ayudándolo a superar desafíos y fomentando su confianza y autoestima.			
13. Impulso hacia la autonomía: La mentoría busca fomentar la autonomía y la capacidad del mentoreado para tomar decisiones informadas y alcanzar sus metas.			
14. Retroalimentación constructiva: El mentor proporciona retroalimentación honesta y constructiva al mentoreado, ayudándolo a mejorar y crecer.			

En base al ejercicio recién realizado, te invitamos a escribir una reflexión, para analizar qué entiendes hoy por mentoría.



¿Qué entiendo por mentoría?

3.3. ¿Cómo fueron mis principales mentores en mi vida?

—Esta actividad consiste en dibujar (en un cuaderno, diario u otros). No es necesario ser el mejor dibujante, solo necesitas activar los dos lados del cerebro, no es suficiente solo escribir, sino que es relevante hacer el dibujo que puedas.

—El dibujo debiera ser de personas que han sido importantes en tu vida para algún aprendizaje concreto, en ese dibujo incluye a la persona, el aprendizaje que desarrollaste con ella y cómo se generó ese aprendizaje.

—Al terminar el dibujo o los dibujos que quieras hacer te invitamos a reflexionar sobre tus principales aprendizajes.



¿Qué reflexiones tuve durante el proceso de dibujar a mis principales mentores?

SEGUNDA ACTIVIDAD

Acompañando a otro(s) a cambiar

1. Introducción

En esta actividad buscamos seleccionar y generar el primer contacto con nuestro(s) posible(s) mentoreado(s). **¿Quiénes podrían agradecer un proceso de acompañamiento en este momento? ¿Con quienes nos sentimos en confianza para generar un proceso de aprendizaje y cambio?** (para nosotros y para ellos).

El propósito de esta actividad es **tomar un momento para reflexionar antes de actuar**, algo que en educación a menudo olvidamos debido a la prisa. Al final terminaremos actuando de todas maneras. Queremos brindarnos un espacio para ser conscientes de nuestras propias agendas cuando acompañamos a alguien en su proceso de cambio. **A veces, nuestras ideas pueden volverse rígidas o dominantes, y es importante reconocer qué está aportando la otra persona a la conversación.**

Además, buscamos trabajar en el hecho de que las personas pueden querer cambiar, pero enfrentan desafíos en el proceso. **No siempre es suficiente saber cuál es el camino correcto; a veces, se necesita algo más para llevar a cabo lo que sabemos que es correcto.** Por ejemplo, sabemos que es importante reciclar, pero no todos lo hacemos o lo hacemos de manera consistente. Esto no significa que seamos malas personas o inflexibles, sino que los cambios en nuestras prácticas llevan tiempo y es necesario darse cuenta de lo que queremos cambiar y por qué nos preocupa o molesta. Luego, es necesario experimentar con cambios progresivos para que se vuelvan parte de nuestra rutina.

En resumen, **los procesos de cambio son justamente eso, procesos, y avanzamos de manera progresiva al enfrentar las tensiones y desafíos que hemos reconocido.** La clave está

en ser conscientes, estando abiertos a aprender y crecer en el camino del cambio.

2. Objetivos

_Seleccionar y coordinar el primer proceso de mentoría, de una persona o un pequeño grupo de personas.

_Reflexionar respecto a la tensión de la relación entre mi plan para la(s) otra(s) persona(s) y el plan del otro(s).

_Comprender que el cambio, personal o social, en general se relaciona con alguna tensión que ya existe y no se ha resuelto.

3. Pasos a seguir

3.1. Definir a quién o a quienes acompañaremos como mentoreado(s)

_Empieza por definir a quién o quiénes te gustaría mentorear. Puede ser una persona o un equipo pequeño (te sugerimos de no más de 4 personas).

_Busca a quienes crees que podría(n) querer cambiar, porque has visto que tienen alguna preocupación o un nuevo desafío.

_No partas por la persona o el equipo más difícil del lugar, la idea es que en esta experiencia te vaya bien y después sigas avanzando hacia mentorías más complejas.



¿A quién(es) me gustaría mentorear?

Identificar al mentoreado(s) (nombre, apellido, rol en la institución, años de experiencia, años en el establecimiento).

3.2. Confirmar si la persona quiere participar en el proceso de mentoría

—Conversa con la persona(s) definida(s), para consultarles si cuentan con el interés y disposición para realizar un proceso de mentoría en el cual van a identificar un desafío y establecerán en conjunto un plan de trabajo para ir abordando ese desafío.

—Explora algunas ideas iniciales sobre qué podrían abordar con la(s) persona(s) con las que vas a trabajar, todavía no debiera definirse de forma específica sino más bien conversar sobre motivos amplios de cambio (por ejemplo: “Dificultad para trabajar en equipo con otros docentes”, “Problemas para que los estudiantes se motiven con mi asignatura”, etc).

—Busca persona(s) con cierto grado de confianza para plantearles que éste es también un proceso formativo para ti, por lo que estarán ellos ayudándote, tanto como tú a ellos.

—En caso de que acepten, es relevante que se pongan de acuerdo sobre la frecuencia con la que se irán reuniendo y que idealmente dejen agendadas dichas reuniones.

—Calcula que al menos debieran reunirse en 6 a 8 ocasiones, en sesiones de 60 minutos, y ojalá de manera semanal o al menos quincenal. La idea es que en esas sesiones puedan tener conversaciones abiertas al aprendizaje, por eso los 60 minutos, para que logren entrar en confianza y profundizar sobre los desafíos que se van proponiendo.



**¿Cuál será la frecuencia de la mentoría?
(acuerdos con el mentoreado)**

3.3. Creencias y expectativas del proceso de mentoría

Para finalizar esta actividad, te invitamos a hacer consciente tus propias creencias y expectativas. NO tienes que compartirlo con tu mentoreado/s, pero sí es relevante que tú tengas claridad sobre tus creencias iniciales frente al proceso.



¿Qué creo que él/ella o ellos esperan de la mentoría?



¿Qué es lo que yo espero de la mentoría?



¿Qué me llama la atención de la reflexión que acabo de realizar?

TERCERA ACTIVIDAD

Cómo comprender y enfocarse en una necesidad de cambio

1. Introducción

Aunque la empatía puede surgir de manera espontánea, también podemos desarrollar ciertas técnicas que nos permitan cultivar y fortalecer nuestra **capacidad de empatizar**. Estas estrategias nos ayudan a adquirir conocimientos y habilidades sobre cómo empatizar y nos permiten explorar distintos enfoques en nuestras interacciones con los demás. Además, estas técnicas nos brindan la oportunidad de reconocer y comprender los límites que podemos tener en nuestra forma de relacionarnos y conectar emocionalmente con los demás.

En este sentido y tal como se mencionó al inicio de la bitácora, varias de las actividades que se irán proponiendo están basadas en la metodología del **Design Thinking (DT)**. En particular las actividades que se presentan a continuación se basan en las siguientes fases del DT:

Empatizar²: Esta fase implica ponerse en los zapatos de las personas para lograr una profunda comprensión de sus necesidades, retos, desafíos y los problemas que viven. Para eso se usan estrategias que ayudan a observar, preguntar, conocer, ampliar perspectivas, profundizar, entre otros.

Definir³: A partir de la comprensión desarrollada desde la empatía se establece el problema inicial, es decir, se construye el desafío para el cual se quieren construir alternativas de solución. Esto implica reflexionar, delimitar y precisar el foco de trabajo a abordar, entendiéndolo además como una “oportunidad de diseño”, en este caso en particular, una oportunidad de acompañamiento para la mejora.

² Si quieres conocer más sobre la fase de “Empatizar” en el DT, [pincha acá](#).

³ Si quieres conocer más sobre la fase de “Definir” en el DT, [pincha acá](#).

2. Objetivos

- _Explicitar, comprender y empatizar con una necesidad de cambio.
- _Definir un foco de trabajo individual o colectivo.

3. Pasos a seguir

3.1. Identificar y empatizar con una necesidad de cambio

3.1.1. Problema inicial

Hasta ahora probablemente sólo has conversado sobre un motivo amplio de cambio y has explorado algunas ideas iniciales sobre qué podrían abordar con la(s) persona(s) a quienes vas a mentorear. Basado en esto, te invitaremos a presentar al mentoreado(s) el problema que entiendes hoy (siendo consciente de que puede evolucionar y profundizarse en futuras acciones).



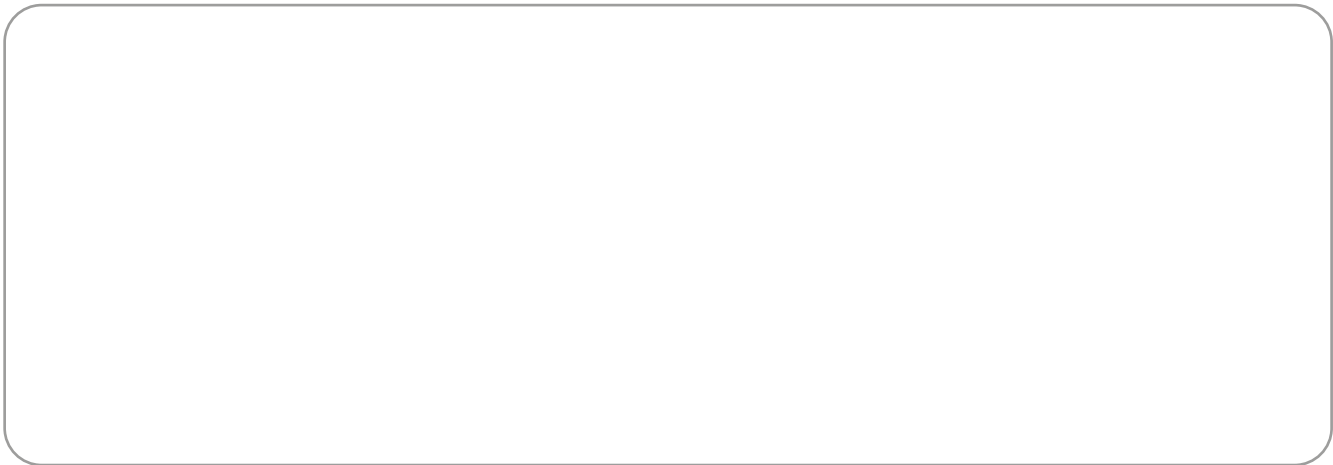
En el establecimiento, se ha identificado un problema relacional entre los docentes que afecta negativamente el trabajo en equipo y la eficiencia en la enseñanza. Existe una falta de comunicación efectiva entre algunos docentes, lo que lleva a malentendidos, descoordinación y duplicación de esfuerzos en la planificación y ejecución de las clases. Además, se percibe una resistencia a colaborar en proyectos conjuntos y compartir ideas pedagógicas.

EJEM
_PLO

Esta falta de colaboración y comunicación repercute en el ambiente laboral, generando tensiones y malestar entre los docentes. Los equipos no logran funcionar como unidades integradas, y esto puede afectar la calidad de la educación que se brinda a los estudiantes. Además, la falta de apoyo entre los docentes puede generar un sentimiento de desmotivación y aislamiento en algunos profesores, lo que puede afectar su satisfacción laboral y su compromiso con la institución.



¿Cuál sería una primera descripción del problema a trabajar?



3.1.2. Empatizando con otro(s)

La idea de esta actividad es utilizar diferentes ejercicios para empatizar con la(s) persona(s) con que vas a trabajar. Dentro del Design Thinking hay diversos ejercicios para empatizar, como la Entrevista, Flor de Loto, el Mapa de Empatía, entre otros⁴.

Te invitamos entonces a, al menos, realizar el “Mapa de empatía” con tu mentoreado(s), el cual plantea diferentes preguntas para recopilar información relevante sobre los pensamientos, sentimientos, necesidades y deseos de la(s) persona(s) con que vamos a trabajar.

Al responder dichas preguntas, se crea un retrato más completo y humano del otro (el mentoreado en este caso), lo que ayuda a generar empatía y a diseñar un plan de acompañamiento que se ajuste realmente a sus necesidades y deseos.

Mapa de Empatía

En relación al problema inicial conversado con tu mentoreado(s), por ejemplo: “problemas relacionales entre docentes”, plantea las siguientes preguntas:

— **¿Qué ves?:** esta pregunta se refiere a la observación del entorno y las circunstancias en las que se encuentra la o las personas. ¿Qué ve en su entorno? ¿Qué situaciones enfrenta día a día?

— **¿Qué escuchas?:** aquí se busca conocer qué tipo de información recibe la persona, ya sea a través de conversaciones, medios de comunicación o interacciones con otros.

⁴ Si quieres revisar en detalle éstas y otras actividades, revisa la fase de “Empatizar” del manual [“Design thinking para liderar la innovación educativa”](#).

¿Qué piensas y sientes?: esta pregunta indaga en los pensamientos, creencias y emociones que experimenta la persona en relación con el problema o contexto que estamos abordando.

¿Qué dices y haces?: Se busca comprender cómo se comporta la persona y qué dice o expresa en relación con el tema en cuestión.

¿Cuáles son tus necesidades?: Esta pregunta se centra en identificar las necesidades básicas y emocionales de la persona. ¿Qué es lo que realmente busca o espera en esta situación?

¿Cuáles son tus deseos?: Aquí se busca conocer los anhelos y aspiraciones de la persona, lo que le gustaría lograr o experimentar idealmente.

¿Cuáles son tus preocupaciones?: Esta pregunta explora las inquietudes o temores que puedan tener y que puedan influir en sus decisiones y acciones.



Luego de realizar el ejercicio de empatía: ¿Cuáles creo que son las principales necesidades de cambio mí(s) mentoreado(s)?

3.2. Definir el foco de trabajo

Una vez se ha comprendido y empatizado mejor con la necesidad de cambio, es relevante transformar la necesidad o problemática, en un desafío factible de abordar.

Esto implica reformular el problema inicial de forma tal, que el desafío no quede planteado de una forma demasiado amplia (siendo demasiado difícil de abordar), ni tampoco de forma muy acotada (lo cual limitará mucho las posibles opciones de abordaje).

Para esto, te proponemos seguir los siguientes pasos:

3.2.1. Definición personal

De forma individual, y previa a reunirte con tu mentoreado(s), intenta formular una o dos propuestas que permitan definir el desafío. Para esto sigue los siguientes pasos:

- _ Considera los problemas y/o necesidades detectadas.
- _ Transfórmalas en un desafío que tenga foco (por lo que no debe ser muy amplio), y al mismo tiempo que permita la exploración de ideas diversas (por lo que tampoco debe ser muy específico, ni sugerir una solución).
- _ Revisa que el foco esté puesto en el resultado deseado (no en la solución, pero sí en la meta u objetivo a lograr).
- _ Plantéalo en forma de pregunta, de forma positiva (lo que queremos lograr v/s lo que queremos evitar), y siguiendo el formato de “¿**Cómo podríamos...**”⁵? (por ejemplo: “¿Cómo podríamos crear oportunidades de conocimiento mutuo entre docentes para fortalecer las confianzas entre las personas de nuestro equipo?”).

⁵ Si quieres revisar en detalle éstas y otras actividades, revisa la fase de “Definir” del manual [“Design thinking para liderar la innovación educativa”](#).



EJEMPLO

Seguiremos profundizando con el ejemplo del equipo docente y cómo es su relación, donde el objetivo será mejorar la cohesión y el ambiente laboral. Después de aplicar las distintas técnicas de empatía, nos dimos cuenta de varias cosas que no sabíamos pero vamos a elegir dos caminos posibles de trabajo, que luego les comentaremos a nuestro equipo.

Lo primero que nos dimos cuenta es que entre ellos no se conocen, no saben nada de la vida de los otros y eso les genera bastante suspicacia entre sí. En segundo lugar nos dimos cuenta que no tiene un objetivo común de trabajo, en que compartan una meta que necesite del trabajo de todos, no el mismo objetivo, si no uno en común, uno que requiera que trabajen juntos en algo. Entonces, nuestras dos posibles formas de definir el problema serán:

¿Cómo podríamos crear oportunidades de conocimiento mutuo para fortalecer las confianzas entre las personas de nuestro equipo?

¿Cómo podríamos generar un objetivo de trabajo común para practicar el trabajar juntos y conocernos como equipo?



¿Cuáles serían 2 posibles formas de definir el desafío de mi mentoreado(s)?

1. ¿Cómo podríamos...?

2. ¿Cómo podríamos.....?

3.2.2. Acordar y/o reformular el desafío con tu mentoreado(s)

Reúnete con tu mentoreado(s), presenta las propuestas de definición del desafío, y analicen juntos en qué medida hace sentido, sintoniza con su vivencia, permite abrir posibilidades de cambio, resultando al mismo tiempo factible y realista de abordar.

De acuerdo a lo conversado, lleguen a una versión final del planteamiento del desafío y regístralo.

Se sugiere hacer esta actividad de manera presencial con materiales de visualización de la conversación: Post-it, hojas de papel, papelógrafo o pizarra; o herramientas digitales como Power Point, Padlet o Miró.



El desafío en el que se va a enfocar la mentoría es:
“¿Cómo podríamos.....?”

A large, empty rounded rectangular box with a thin grey border, intended for writing the response to the challenge.

CUARTA ACTIVIDAD

Cómo desarrollar, probar y mejorar una solución para impulsar el cambio

1. Introducción

Con esta actividad queremos avanzar en dar vida a propuestas de soluciones y comprobar la efectividad del plan de mentoría. Para esto nos basaremos en la tercera, cuarta y quinta fases del Design Thinking: Idear, Prototipar y Testear:

_Idear⁶: Durante esa fase se debe generar una gran cantidad de ideas creativas y soluciones potenciales para abordar el problema identificado. Utilizando técnicas de pensamiento divergente, como lluvia de idea (brainstorming) y otras técnicas de generación de ideas, trabajaremos en equipo para crear un amplio rango de posibles soluciones. No te preocupes por la calidad o viabilidad de las ideas en esta etapa, el objetivo es ser lo más creativos y expansivos posibles.

_Prototipar⁷: Una vez que se tiene una serie de ideas, seleccionaremos las más prometedoras y procederemos a crear prototipos simples y de bajo costo que representen estas soluciones. Los prototipos pueden ser maquetas, bocetos, diagramas, guiones gráficos, simulaciones o cualquier forma que permita “mostrar” la idea. La clave aquí es construir prototipos rápidos, baratos y flexibles para poder obtener retroalimentación temprana y así iterar en las soluciones.

_Testear⁸: En esta fase, se prueban los prototipos en la vida real, con la idea de aprender sobre ellos. El objetivo es evaluar cómo las personas reaccionan y utilizan las soluciones propuestas, así como identificar puntos fuertes y debilidades. La retroalimentación recopilada permitirá afinar y mejorar las soluciones antes de implementarlas de manera completa.

⁶ Si quieres conocer más sobre la fase de “Idear” en el DT, [pincha acá](#).

⁷ Si quieres conocer más sobre la fase de “Prototipar” en el DT, [pincha acá](#).

⁸ Si quieres conocer más sobre la fase de “Testear” en el DT, [pincha acá](#).

Es importante recordar que estas fases son iterativas, lo que significa que es probable que necesitemos volver atrás y ajustar nuestras ideas y prototipos varias veces antes de llegar a una solución sólida y bien fundamentada. **La clave para el éxito en estas etapas es estar abierto a la experimentación y la mejora continua, utilizando el feedback obtenido para iterar y acercarnos cada vez más a una solución que responda de manera efectiva a las necesidades de las personas con las que estamos trabajando.** ¡Adelante con el proceso creativo y de diseño!

2. Objetivos

- _ Idear diversas posibles soluciones frente al desafío definido.
- _ Desarrollar un prototipo de la solución.
- _ Probar el prototipo de la solución y evaluar si es necesario realizar ajustes.

3. Pasos a seguir

3.1. Idear posibles soluciones para el desafío

Una vez que hemos identificado un problema, es importante pasar a la fase de creación de posibles soluciones mediante el pensamiento divergente. Esta etapa implica ejercitar la creatividad colectiva y generar una amplia gama de opciones para abordar el problema, en lugar de limitarnos a una única solución. Trabajar de manera colaborativa en esta fase aumenta el compromiso y la implicación de todas las partes involucradas en el proceso, ya que cada individuo aporta diferentes perspectivas y experiencias, enriqueciendo así el pool de posibles alternativas.

En este punto, es fundamental buscar inspiración, la creatividad no surge de la nada, sino que se nutre de observar, escuchar y experimentar en diferentes contextos. Al estudiar otras experiencias, podemos identificar características clave que resulten inspiradoras y de las que podamos aprender para aplicar en nuestro propio contexto. Esta fase además debe ser abierta y sin prejuicios, permitiendo que las ideas fluyan libremente para luego evaluarlas y seleccionar las más prometedoras. La diversidad de perspectivas y la colaboración en este proceso son fundamentales para descubrir soluciones innovadoras y efectivas que puedan llevarnos a resolver el problema identificado de manera exitosa.

Dentro del Design Thinking hay diversos ejercicios para idear, como la Lluvia de Ideas, el Muro de inspiración, los Benchmark, entre otros⁹. Te invitamos entonces a, al menos, realizar la Lluvia de Ideas con tu mentoreado(s), la cual es una excelente y entretenida estrategia para idear grandes cantidades de ideas.

3.1.1. Lluvia de ideas

_ Reúnete con la o las personas que seleccionaste para mentorear.

_ Plantea el desafío definido (“¿Cómo podríamos.....?”).

_ Comenta que van a realizar una “Lluvia de ideas” en la cual el objetivo es llegar a la mayor cantidad posible de ideas para abordar el desafío (al menos entre 30 a 40 ideas).

_ Cuéntales que cuando se comenten las ideas no se deben explicar en detalle (solo nombrarlas para mantener la agilidad en el ejercicio), y nadie debe emitir comentarios o juicios sobre éstas.

_ Para esto es relevante seguir las siguientes reglas: No emitir juicios negativos frente a ninguna idea; Buscar ideas “novedosas o locas”; Construir sobre las ideas de los demás; Mantenerse enfocado en el desafío; Tener una conversación a la vez; Tratar de ser visual; Ir por cantidad.

_ Dar entre 15 a 20 minutos para realizar el ejercicio.

_ Se sugiere hacer esta actividad de manera presencial con materiales de visualización de la conversación: Post-it, hojas de papel, papelógrafo o pizarra; o herramientas digitales como Power Point, Padlet o Miró.

⁹ Si quieres revisar en detalle éstas y otras actividades, revisa la fase de “Idear” del manual [“Design thinking para liderar la innovación educativa”](#).



**EJEM
PLO**

En nuestro ejemplo de “¿Cómo podríamos generar un objetivo de trabajo común en el equipo para practicar el trabajar juntos y conocernos como equipo?” aparecieron, entre otras, estas ideas:

_Reunión de equipo: podemos organizar reuniones con todo el equipo para discutir la importancia de trabajar juntos y fortalecer la colaboración.

_Diseñar actividades y ejercicios: podemos hacer dinámicas de construcción de confianza, actividades de resolución de problemas en equipo, o ejercicios de comunicación efectiva.

_Implementar y revisar: Podemos llevar a cabo las actividades y ejercicios diseñados y asegurarnos de recopilar feedback de todos los miembros del equipo.

_Celebrar los logros: podríamos reconocer y celebrar los logros alcanzados como equipo. Esto reforzará la motivación y el compromiso con el objetivo común.

_Crear una declaración de propósito: podríamos crear una declaración de propósito que refleje la razón de ser del equipo y su contribución a la organización. Una declaración de propósito unifica a los miembros en torno a una misión compartida y proporciona dirección y sentido de pertenencia.

_Fomentar la confianza: podríamos organizar actividades que fomenten la construcción de confianza y la comprensión mutua. Organizar almuerzos o cenas informales, juegos de confianza o compartir logros personales y profesionales.

_Practicar la escucha activa: Podríamos hacer ejercicio de escucha activa dentro del equipo. Realizar ejercicios de escucha en parejas o grupos pequeños para mejorar la comprensión de las necesidades y perspectivas de los demás.

_Rotar roles y responsabilidades: Podríamos rotar roles y responsabilidades dentro del equipo. Esto permitirá que cada miembro tenga una experiencia más amplia y comprensiva del trabajo de otros y fomentará el apoyo mutuo.

_Establecer una cultura de aprendizaje: Podríamos incentivar la cultura de aprendizaje en el equipo, donde se celebre la experimentación y el aprendizaje a partir de los errores.



Las posibles soluciones para abordar el desafío de cambio de mi(s) mentoreado(s) son:

3.1.2. Selección de la solución:

Al finalizar, y ya por tu cuenta, analiza las ideas, intenta agruparlas en categorías según similitudes, y elige tu opción favorita (recuerda que puedes también ajustarla o perfeccionarla, en razón de los plazos, recursos, etc). Lo relevante es que tengas una buena solución para proponer a tu(s) mentoreado(s).



La mejor idea de solución para abordar el desafío de cambio de mi(s) mentoreado(s) es:

3.2. Desarrollar un prototipo de la posible solución

Realizar prototipos de las posibles soluciones es fundamental para aprender a través de la experimentación y la iteración. Al probar el prototipo con la(s) persona(s) a la(s) que se quiere ayudar, se obtiene valioso feedback que permite identificar qué aspectos funcionan bien y cuáles necesitan mejoras.

Dentro del Design Thinking hay diversas estrategias para prototipar de forma simple, rápida y barata, por ejemplo realizar dibujos, un guión gráfico, un role playing, u otros¹⁰. Te invitamos entonces a, al menos, realizar un Guión Gráfico (tipo cómic) de tu solución, que puedas luego mostrar a tu mentoreado(s).

⁹ Si quieres revisar en detalle éstas y otras actividades, revisa la fase de “Prototipar” del manual [“Design thinking para liderar la innovación educativa”](#).

Guión gráfico:

_ Identifica los principales pasos o aspectos esenciales de tu solución.

_ Dibuja cuadros para cada paso, y dentro de cada uno describe cada uno de los pasos a través de textos claros y breves (por ejemplo: “Cada docente va a dar la planificación de una de sus clases a otro de los colegas del grupo”).

_ Resulta ideal si en cada cuadro, agregas un dibujo o foto que ayude a graficar mejor lo que estás describiendo a través de cada texto (como en un cómic).



EJEMPLO

En nuestro equipo donde definimos el desafío de: “¿Cómo podríamos generar un objetivo de trabajo común en el equipo para practicar el trabajar juntos y conocernos como equipo? vamos a hacer un prototipo sobre una de las ideas que seleccionamos: “rotar roles y responsabilidades”. Nos pareció la más nueva y la más interesante para empatizar y conocernos.

El prototipo será un guión gráfico (tipo cómic) en el cual se van a describir los siguientes pasos esenciales de la solución:

1. Cada docente va a dar la planificación de una de sus clases a otro de los colegas del grupo.
2. Vamos a rotar de roles por sorteo por media mañana, en que cada docente hará las clases de sus pares. La coordinación de las rotaciones las haremos en conjunto.
3. Haremos una reunión para reflexionar sobre la experiencia de los otros y lo que aprendimos de cómo el otro piensa, diseña sus clases y cómo son sus estudiantes.
4. Diseñaremos una clase transversal, donde todos tengamos un rol y sea para todos los estudiantes de las distintas generaciones e integremos lo que aprendimos como fortaleza de cada uno.
5. Realizaremos una reunión para evaluar lo que salió bien y lo que salió mal.
6. Finalmente, haremos una nueva planificación colectiva que incluya los aprendizajes que logramos.



Los pasos o aspectos esenciales de la solución son:

A large, empty rounded rectangular box intended for writing the steps or essential aspects of the solution.

3.3. Presentar el prototipo y levantar feedback

Las estrategias de levantamiento de feedback, son esenciales para obtener información sobre cómo los usuarios interactúan con el prototipo en la vida real y cómo se sienten al usarlo. Esto permite tomar decisiones informadas para ajustar y mejorar la solución en iteraciones sucesivas hasta llegar a una versión que realmente responda a las necesidades de las personas de manera efectiva.

Dentro del Design Thinking hay diversas estrategias para levantar feedback, por ejemplo realizar pruebas, observaciones, entrevistas, u otros¹¹. Te invitamos entonces a presentar el prototipo a tus mentoreado(s) y levantar su retroalimentación.

3.3.1. Levantamiento de feedback

1. Reúnete con tu(s) mentoreado(s) para presentar tu idea de solución, apoyándote para esto en el prototipo realizado (es decir el guión gráfico). Luego pídeles feedback realizando el siguiente tipo de preguntas:

- _ Preguntas abiertas y neutrales.
- _ Preguntas que indaguen en fortalezas del prototipo o solución.
- _ Preguntas que indaguen en debilidades o aspectos por mejorar del prototipo o solución.
- _ Preguntas que indaguen sobre la efectividad de la solución para abordar el desafío.

2. Tras levantar la retroalimentación, realiza los ajustes necesarios de tu solución para ya luego proponer un plan de trabajo a tus mentoreado(s).

3.4. Definir y presentar el plan de trabajo para implementar la solución

_ Ahora que ya has ajustado y mejorado la propuesta de solución al desafío de tus mentoreado(s), es hora de definir un plan de trabajo para su implementación. Éste deberá describir las tareas, quién las llevará a cabo y los plazos.

_ Uno de los plazos que deberás más tarde ser muy fiel es el del encuentro final, donde analicen lo que pasó al implementar el plan de trabajo.

¹¹ Si quieres revisar en detalle éstas y otras actividades, revisa la fase de “Retrealimentar” del manual [“Design thinking para liderar la innovación educativa”](#).

Es altamente probable que haya variaciones en relación al proyecto inicial, lo importante es que haya una reflexión para entender el origen y sentido de esas variaciones.



EJEM
_PLO

Trabajamos el prototipo con los docentes y les pareció demasiado arriesgado cambiarse de clases, por lo tanto hicieron un plan de visitas entre clases, solo iban a ir a visitarse para conocer sus estilos y se comprometieron a solo hacer comentarios positivos de la clase del otro, tanto hacia el profesor observado como en conversaciones con otros docentes. Se hizo una conversación sobre la importancia de cuidar la relación y ser respetuosos de los otros. Con eso en mente, se hizo un calendario de visitas al aula del compañero.

Una vez terminadas las visitas deberían volver a reunirse por dos horas y crear una planificación conjunta, donde todos tengan una participación y compartan un objetivo de trabajo. Así, finalmente, como colectivo, llevarían a cabo esa planificación. La evaluación la harían en una reunión final, para saber qué les pareció la experiencia, cuáles fueron los facilitadores y obstaculizadores y por supuesto, si habían logrado acercarse al objetivo de lograr un trabajo común para practicar el trabajar juntos y conocernos como equipo.

ACTIVIDAD	PLAZOS	ENCARGADO	COMENTARIOS ADICIONALES
Visitar las salas de los pares	Semana 1	Todos los docentes del área	Deben seguir el horario diseñado en conjunto
Reunión de aprendizajes y creación del plan común	Semana 2	Coordina el mentor	El mentor cita y diseña la metodología de la reunión
Implementación del diseño compartido	Semana 3	Todos los docentes del área	Deben seguir la actividad diseñada en la semana 2
Reunión de evaluación	Semana 4	Coordina el mentor	El mentor cita y diseña la metodología de la reunión



El plan de trabajo para implementar la solución será:

ACTIVIDAD	PLAZOS	ENCARGADO	COMENTARIOS ADICIONALES

3.5. Implementación del plan de trabajo y rol como mentor

Uno de los mayores desafíos de un modelo de mejora continua es mantener el proceso en marcha, y para lograrlo, y en tu rol como mentor, es fundamental fomentar una escucha activa con todos los participantes.

Como líder de esta actividad, tu papel es crucial en este aspecto. En todo proceso de poner en marcha nuevas ideas o soluciones, es natural que surjan obstáculos y posibles errores, pero cada fallo representa una oportunidad de aprendizaje. Quizás nos excedimos en nuestras expectativas, tal vez no consideramos las desconfianzas iniciales, o quizás no escuchamos las opiniones de todos debidamente.

Lo más importante es que tú, como líder, cumplas con los compromisos establecidos en el plan de trabajo, que incluye metas, responsables y fechas. Aunque los demás no cumplan, tu responsabilidad es demostrar con el ejemplo que cumplir con los acuerdos es fundamental para el éxito del proyecto, ya sea en trabajos en equipo o individuales.

3.6. Reunión de evaluación de la solución

Al final del proceso, llevaremos a cabo una reunión de evaluación para analizar quién cumplió con los compromisos y quién no, y también explorar las razones detrás de los incumplimientos. A partir de este análisis, identificaremos aspectos a mejorar para lograr realmente nuestros objetivos. Siempre mantendremos presente el sentido compartido y profundo de la actividad a lo largo de este proceso.

_Reúnete nuevamente con tu mentoreado(s) para evaluar la puesta en marcha de la solución.

_Recuerda que es una experiencia inicial, por lo tanto muchas cosas podrían haber salido de otra manera que como lo pensaron. Lo importante no es buscar culpables, sino explicaciones y reflexiones que nos permitan mejorar y aprender.

_Para esto te sugerimos guiar la conversación en base a las siguientes preguntas: “¿Qué seguiríamos haciendo igual?”, “¿Qué modificaríamos?”, “¿Qué incluiríamos nuevo?”, “¿Qué dejaríamos de hacer?”.

_La idea es que con las reflexiones y aprendizajes de esta reunión se hagan ajustes a la solución, para volver a realizar al menos 1 o 2 nuevas rondas probando la solución ajustada, y viendo en qué medida va ayudando a resolver el desafío inicial.



**EJEM
PLO**

¿Qué seguiríamos haciendo igual?

- Fue buena idea trabajar en un proyecto juntos.
- La reunión de diseño del proyecto compartido fue ágil y fácil de seguir. Es bueno que el mentor llegue con una propuesta que los demás modificamos y no partir de cero.

¿Qué modificaríamos?

- Lo que no hicieron la ronda de visitas iniciales, deberían hacerla.
- Algunas personas lo hacen con mucha molestia y no hay expresado porqué están tan molestos (sería bueno que pudiesen compartir su tensión).

¿Qué incluiríamos nuevo?

- Deberíamos exponernos el contenido que tenemos que trabajar en la semana del proyecto conjunto, así esta actividad no se suma a las otras.
- Podríamos añadir otra reunión de generación de materiales concretos para la actividad, así las cosas quedarían completamente listas en conjunto y no nos llevaríamos trabajo extra.

¿Qué dejaríamos de hacer?

- No volveríamos a hacer la ronda de observaciones de clases. Esa la podríamos volver a hacer solo si llega un colega nuevo.



¿Cuáles fueron los principales aprendizajes tras implementar la solución al desafío?

¿Qué seguiríamos haciendo igual?

¿Qué modificaríamos?

¿Qué incluiríamos nuevo?

¿Qué dejaríamos de hacer?

QUINTA ACTIVIDAD

Cómo seguir acompañando a crecer

1. Introducción

En el contexto educativo, es cierto que **la urgencia y la presión por cumplir con las metas académicas a menudo dificultan el proceso de mejora continua**. Sin embargo, si hemos logrado mantener al menos dos círculos de iteración y aprendizaje en nuestra actividad de prototipado y puesta en marcha de una solución, es motivo de celebración y muestra un crecimiento significativo en nuestro enfoque de mejora.

Además como mentor/a, **tu reflexión sobre tu propio aprendizaje es fundamental para seguir avanzando en la implementación de prácticas de mejora continua en el establecimiento educativo**.

Un segundo nivel de reflexión consiste en invitar a cada persona o al equipo con el que trabajaste a que realicen una profunda revisión de los procesos de aprendizaje que llevaron a cabo. **Es una oportunidad para que cada individuo reflexione sobre lo que ha aprendido tanto a nivel personal como profesional, sobre el trabajo realizado en conjunto y también sobre tu rol como mentor/a**.

2. Objetivos

- _Evaluar en qué medida se logró el cambio.
- _Identificar los principales aprendizajes de la experiencia.

3. Pasos a seguir

3.1. Reflexión personal sobre los principales aprendizajes de la mentoría

Identifica los principales aprendizajes y reflexiones luego del trabajo realizado. Guíate por las preguntas: “¿Qué aprendí de mí?”, “¿Qué aprendí del sistema en el que trabajo?”, “¿Qué aprendí sobre el aprendizaje?”, “¿Qué aprendí sobre mi(s) mentoreado(s)?”.



EJEMPLO

Algunas de mis principales reflexiones luego del trabajo realizado:

_Flexibilidad y paciencia: Comprendí que los cambios no ocurren de la noche a la mañana y que es necesario ser flexible en el enfoque y paciente durante el proceso. El avance puede ser lento, pero es importante mantener el impulso.

_Escucha activa: Aprendí a valorar la importancia de escuchar activamente a todos los miembros del equipo educativo, incluyendo a docentes, estudiantes y padres. Sus perspectivas y retroalimentaciones son esenciales para identificar áreas de mejora.

_Comunicación efectiva: Una comunicación clara y abierta es clave para mantener a todos informados sobre los objetivos del proceso de mejora continua y el progreso logrado hasta el momento.

_Liderazgo compartido: Entendí que el liderazgo debe ser compartido entre todos los miembros del equipo educativo. Todos deben sentirse comprometidos con el proceso y asumir su responsabilidad para lograr resultados exitosos.

_Aprendizaje en comunidad: Promoví el aprendizaje en comunidad, fomentando espacios para compartir experiencias y buenas prácticas entre colegas. Esto fortalece la colaboración y el apoyo mutuo.

_En adelante, mi objetivo como mentor/a es seguir cultivando estas habilidades y conocimientos y, junto con el equipo educativo, continuar avanzando hacia una cultura de mejora continua, arraigada en nuestro establecimiento. Sabemos que no será un camino fácil, pero la satisfacción de ver cómo nuestros esfuerzos benefician a nuestros estudiantes y a toda la comunidad educativa será una gran recompensa.



¿Cuáles fueron mis principales aprendizajes y reflexiones luego del trabajo realizado?

¿Qué aprendí de mí?

¿Qué aprendí del sistema en el que trabajo?

¿Qué aprendí sobre el aprendizaje?

¿Qué aprendí sobre mi o mis mentoreados?

3.2. Sesión de evaluación con el o los mentoreado(s)

El siguiente nivel de reflexión implica invitar a cada miembro del equipo con el que colaboraste a realizar una minuciosa evaluación de los procesos de aprendizaje que llevamos a cabo. Esta reflexión individual o grupal puede llevarse a cabo mediante sesiones de retroalimentación y análisis en un ambiente abierto y seguro. Cada aporte es valioso, y el objetivo es aprender unos de otros para fortalecer nuestro desarrollo personal y colectivo. Además, esta retroalimentación puede ser de gran utilidad para futuros proyectos y para afianzar una cultura de mejora continua en el equipo y la organización en su conjunto.

En resumen, alentemos a cada persona o al equipo a sumergirse en una introspección profunda y honesta sobre sus aprendizajes, compartiendo reflexiones y retroalimentación para crecer juntos como individuos y como equipo.

Para ello, se propone hacer una reunión o grupo focal donde se trabajen algunas preguntas para guiar su reflexión:

—Aprendizaje personal: Cada integrante puede preguntarse a sí mismo: ¿Qué habilidades o conocimientos adquiriré durante este proceso de mejora continua? ¿Descubrí aspectos sobre mí mismo que antes no conocía? ¿Qué retos personales enfrenté y cómo los superé?

—Aprendizaje grupal: La reflexión sobre el trabajo en equipo es esencial. Pueden preguntarse: ¿Cómo nos organizamos como equipo? ¿Qué estrategias utilizamos para comunicarnos y resolver conflictos? ¿Qué aspectos de nuestra dinámica grupal fueron positivos y cuáles pueden mejorar?

—Aprendizaje sobre el proceso de mejora continua: Es importante que reflexionen sobre el proceso de mejora continua en sí mismo. Preguntas como: ¿Cómo nos sentimos con la idea de iterar y experimentar? ¿Cómo nos adaptamos a los cambios y a la incertidumbre? ¿Qué lecciones aprendimos de los fracasos y los éxitos?

—Aprendizaje sobre mi rol como mentor: Les invito a evaluar mi desempeño como mentor. ¿Qué aspectos de mi liderazgo fueron efectivos? ¿En qué áreas podríamos haber necesitado más apoyo o dirección? ¿Qué sugerencias tienen para mejorar el proceso de mentoría en futuras actividades?



¿Cuáles son las principales reflexiones y aprendizajes con los que me quedo tras escuchar a mis mentoreado(s)?

A large, empty rounded rectangular box intended for the user to write their reflections and learnings.

SEXTA ACTIVIDAD

Comunicando los principales hitos de la mentoría

1. Introducción

Parte fundamental de la mentoría es la comunicación del proceso de acompañamiento y de las metas que se van logrando, tanto por parte del mentor como del mentoreado. Una comunicación efectiva ayuda a crear un ambiente de confianza donde todos se sienten valorados y entendidos. Los mentores y líderes que comunican bien pueden proporcionar apoyo emocional y profesional, clave para el desarrollo personal y profesional.

2. Objetivos

- _Desarrollar una síntesis gráfica del proceso vivido en estos primeros pasos como mentores y mentoras.
- _Compartir un póster que presenta ideas clave de un proceso de acompañamiento, identificando aprendizajes y desafíos.
- _Dar y recibir feedback con otros pares que se están iniciando como mentores.

3. Pasos a seguir

3.1. Desarrollar un póster

Un póster es principalmente una síntesis gráfica que presenta ideas clave de un proceso. Hay muchas formas de hacer un póster. El contenido es esencial, pero no lo único importante. Ten presente que es importante la comunicación sencilla del poster, por lo tanto, hay que evitar los detalles y quedarse con lo esencial.

Algunos tips:

- _El título tiene que ser descriptivo, pero al mismo tiempo ser capaz de captar el interés del lector.
- _El total del texto empleado en el póster no debería superar las 300 palabras.
- _Tiene que ser gráficamente atractivo (usar colores para diferenciar, iconos, gráficos, destacados, etc).
- _Para el diseño pueden usar herramientas online como Piktochart, Canva, PowerPoint o Google Slides, Photoshop o cualquier otra herramienta de diseño pensada para desarrollar presentaciones, infografías o similares. Y también pueden usar sus manos.
- _Diferencia claramente los distintos apartados y ordena las ideas.
- _Toda la información que pueda sustituirse con un recurso gráfico mejor, plasmarlo con una imagen que con un texto.
- _Dale tu estilo propio y hazlo original y único.
- _Para desarrollar el póster te propondremos una estructura, pero el diseño queda totalmente a tu creatividad! En tu póster te invitaremos a rescatar, de forma muy sintética, los siguientes hitos del proceso de mentoría (los cuáles debieras ir viviendo con las 5 actividades que has estado realizando en esta bitácora.

La estructura propuesta es:

- 1. Tu rol y años de experiencia** (si quieres puedes identificarte con nombre y apellido)
- 2. Rol o cargo de la persona(s) a quien mentoreaste**
- 3. El desafío**
- 4. La idea de solución**
- 5. El prototipo**
- 6. Primera ronda de testeo y feedback**
- 7. Segunda ronda de testeo y feedback**
- 8. Conclusiones y/o aprendizajes**

¡Algunos ejemplos!

A continuación te dejamos algunos ejemplos de una actividad similar para que puedas inspirarte y realizar tu propio póster. Ver [acá](#).

3.2. Comparte tu póster

Es importante que puedas mostrar tu síntesis de aprendizaje, no solo a la persona mentoreada, sino también con tu comunidad y pares de otros establecimientos, ya que así se facilita ir construyendo aprendizajes entre pares.

A continuación te dejamos un espacio virtual para que puedas subir tu póster y revisar los de otros líderes que como tú han realizado sus primeros procesos de mentoría. Te invitamos además a dejar agradecimientos, comentarios, preguntas y/o feedback, así ¡vamos construyendo juntos una comunidad de aprendizaje en torno a la mentoría!

Entrar al espacio virtual [acá](#).

Recursos complementarios

Liderar la innovación con Design Thinking. (2023). CILED
> [Manual y video](#)

Liderar la mejora educativa en la EMTP. (2023). CILED
Serie “Nunca dejes de Aprender.”
> [Ficha y video](#)

Liderar el bienestar socioemocional en la EMTP. (2022). CILED
Serie “Nunca dejes de Aprender.”
> [Ficha y video](#)

Cómo fortalecer la gestión pedagógica. (2024). CILED
Serie “De líderes para otros líderes”
> [Herramienta](#)

Cómo desarrollar una mentalidad de crecimiento para la mejora educativa en la EMTP. (2024). CILED.
Serie “De líderes para otros líderes”
> [Herramienta](#)

Aprendizaje permanente en líderes educativos. (2021). CILED.
> [Video](#)

Trabajo en equipo en líderes educativos. (2021). CILED
> [Video](#)

Empatía en líderes educativos. (2021). CILED
> [Video](#)

Confianza en líderes educativos. (2021). CILED
> [Video](#)

Comunicación en líderes educativos. (2021). CILED
> [Video](#)

Referencias bibliográficas

Carolina Cuéllar Becerra, María Paz González Vallejos, María Jesús Espinosa Aguirre, Rebecca Cheung, (2019). *‘Buen mentor’ y ‘buena mentoría’ según actores de programas de inducción a directores novatos chilenos.* Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 18, No. 2

CEDLE (2018). *Acompañando a nuevos líderes educativos Herramientas para la mentoría a directores noveles.* Segunda Edición. Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo –CEDLE, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

Robinson, V., Hohepa, M., y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration.* Wellington.

Dale H. Schunk & Carol A. Mullen (2013). *Toward a Conceptual Model of Mentoring Research: Integration with Self-Regulated Learning.* Educational Psychology Review.



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado



CHILE DUAL
FUNDACIÓN EDUCACIONAL



Tecnológico
de Monterrey

www.ciled.cl