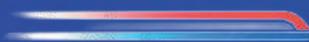




MODELOS DE INDUCCIÓN Y ACOMPañAMIENTO COLABORATIVO

PARA EL DESARROLLO
PROFESIONAL DOCENTE

MODELO 2: BASADO EN LA RELACIÓN ENTRE PARES



**MODELOS DE INDUCCIÓN Y
ACOMPAÑAMIENTO COLABORATIVO
PARA EL DESARROLLO
PROFESIONAL DOCENTE
(ORIENTACIONES PARA DOCENTES)**

MODELO 2. BASADO EN LA RELACIÓN ENTRE PARES

Autor

Diego Escobar Riffo
Profesor de Historia y Geografía
Doctor en Cultura y Educación en América Latina
Coordinador de Proyectos Externos, Dirección de Docencia-UMCE

Edición

Paula Vera
Licenciada en Letras, Mención Lingüística y Literatura Hispánicas
Profesora de Lenguaje y comunicación
Magíster en Educación, Mención Currículo y Evaluación.

Camila Cañas Abatte

Licenciada en Educación
Profesora de Castellano en Educación Media
Magíster en Dirección y Gestión Institucional

Diseño y diagramación

Joan Báez
Profesora de Artes Visuales
Magíster en Artes y Educación

Equipo de Terreno

Alén Jofré, Licenciada en Antropología Social
Anais Herrada, Licenciada en Sociología
Catalina Vidal, Socióloga
Celso Oviedo, Profesor de Educación Física
Indira Aymans, Psicóloga
Javier Santibáñez, Licenciado en Sociología
Maite Araya, Educadora de Párvulos
Pamela Orellana, Psicóloga
Roxana Cáceres, Psicóloga

Santiago de Chile, mayo 2025

ÍNDICE

Presentación	3
Antecedentes teórico-metodológicos del proyecto	5
Modelo 2. Basado en la relación entre pares	7
Resumen	9
• ¿En qué consiste el modelo?	10
• ¿Cuáles son sus principios?	14
• Implementación del modelo Basado en la relación entre pares:	16
¿Por qué debería implementar este modelo?	16
¿Qué debo hacer para implementar este modelo?	18
¿A quiénes necesito para implementar este modelo?	19
¿Cómo implemento el modelo?	21
¿Qué posibilidades tengo para la evaluación de la implementación de este modelo?	25
• Casos de ejemplo de la implementación de este modelo	27
• Ideas clave del modelo	31
• Reflexiones finales	32
Referencias	34

Presentación

El desarrollo profesional docente se construye desde el aula, entre colegas, y con una comunidad educativa comprometida con la mejora continua. En este marco, acompañar a quienes inician su trayectoria en el sistema educativo se vuelve una tarea estratégica que permite fortalecer las prácticas pedagógicas y construir comunidades educativas que se sustentan en la colaboración como forma preferente para abordar los desafíos.

El Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación (CPEIP) se ha propuesto, desde sus inicios, colaborar en la construcción de un sentido para la docencia, por medio del desarrollo profesional de los docentes. Así, hemos buscado contribuir a la calidad de la docencia, poniendo énfasis en la mejora constante de la práctica pedagógica, la que impacta directamente en la calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes.

La Ley 20.903, que crea el Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente, es uno de los pilares del sistema educativo chileno, pues busca garantizar el derecho a una educación inclusiva y de calidad, al establecerse como una política integral que abarca desde el ingreso a los estudios de pedagogía hasta el desarrollo de una trayectoria profesional, promoviendo el aprendizaje entre pares y la colaboración en redes de maestros.

Por otro lado, la Ley 21.625 que establece un sistema único de evaluación docente, mandata que los profesores de establecimientos públicos dejen de ser evaluados por dos sistemas disímiles (la Evaluación Docente y el Sistema de Desarrollo Profesional Docente), y solo sean evaluados por este último, en aras de generar un proceso más eficiente y transparente. Junto a ello, se busca fortalecer el acompañamiento como mecanismo que asegure la progresión en la trayectoria profesional. Ello, mediante el acceso a formación pertinente, de acuerdo con el tramo en la carrera profesional de los docentes y durante el Ciclo de Profundización didáctico disciplinar y/o pedagógico.

La promulgación de la nueva Ley nos permite poner el foco en la consolidación de trayectorias docentes que se sustentan en la colaboración, el aprendizaje entre pares y la promoción del Desarrollo Profesional Docente situado y pertinente, reconociendo el capital docente que se encuentra en los territorios y promoviendo una articulación sinérgica entre ellos, sus comunidades y aquellos docentes que inician su ruta o que, habiéndola recorrido, les ha significado un desafío mayor poder alcanzar el tramo esperado. En síntesis, pone foco en "una docencia que apoya a la docencia".

Para lograrlo, el Sistema de Desarrollo Profesional Docente considera un proceso de Acompañamiento Profesional Local cuyo objetivo es establecer las líneas de trabajo para que los establecimientos educacionales puedan implementar procesos de mejora continua para sus docentes y educadoras/es, a partir de su primer año de ejercicio y a lo largo de su permanencia en el sistema educativo. Para ello, la Ley establece dos subprocesos: 1) de formación para el desarrollo

profesional orientado a fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica; y 2) de inducción al ejercicio profesional docente orientado a acompañar y apoyar a docentes y educadores/as principiantes en sus primeros años de ejercicio profesional, facilitando su inserción en el desempeño profesional y en la comunidad educativa.

Sostenemos, entonces, que resulta relevante generar las condiciones a nivel territorial y local para que los y las docentes puedan desplegar estrategias de calidad y pertinencia a las características de sus contextos profesionales específicos. En efecto, estas políticas deben considerar la importancia de una mirada colectiva, que contemple a la escuela y el territorio. Ello, con el fin de reforzar el reconocimiento y la valoración del docente, además de entregar las oportunidades para el despliegue y fortalecimiento de prácticas pedagógicas que enriquezcan su función profesional, en interacción con otros docentes y actores educativos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en términos de relaciones profesionales, los primeros años de docencia son un momento clave en su trayectoria, pues se requiere de apoyos y acompañamientos específicos que no solo fortalezcan los saberes pedagógicos y disciplinares adquiridos en la formación inicial, sino que faciliten la comprensión de la cultura escolar, los tipos de interacciones que allí ocurren, entre otros aspectos del quehacer de las comunidades educativas.

En este escenario, el Ministerio de Educación, a través CPEIP, pone a disposición diversos modelos y estrategias para que docentes y educadores/as puedan ejercer sus derechos formativos durante toda su trayectoria profesional y también orientar a las instituciones educativas para el desarrollo de planes y programas de Desarrollo Profesional Docente, poniendo énfasis en los procesos de inducción y acompañamiento.

Sin lugar a dudas, es fundamental reforzar el acompañamiento a los y las docentes principiantes; sin embargo, también existe la necesidad de robustecer el desarrollo profesional en toda su trayectoria. Esto, a partir de una práctica contextualizada y el trabajo colaborativo, cuya implementación asegura el quehacer profesional y fortalece la cultura interna de las instituciones educativas; elemento clave en el quehacer de los equipos de gestión y liderazgo a nivel territorial.

Esperamos que los y las profesionales de la educación que lean este documento, encuentren en sus páginas un modelo de acompañamiento para el Desarrollo Profesional Docente. Tanto el CPEIP como los investigadores de la Universidad Metropolitana de las Ciencias de la Educación, pretendemos responder a este desafío y a la necesidad de consolidar la experiencia pedagógica en el sistema educativo nacional.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas
Ministerio de Educación | Gobierno de Chile

Antecedentes teórico-metodológicos del proyecto

La puesta en marcha de la Ley 20.903 busca reconocer el desarrollo de los profesionales de la educación. Con ello, resulta relevante recoger y sistematizar los avances y aprendizajes en función del propósito definido, como también los nudos y desafíos que requieren ser abordados en esta nueva etapa. Para esta tarea, la Unidad de Apoyo a la Docencia del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) le encargó a la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE) el levantamiento y sistematización de evidencias y experiencias sostenibles y relevantes de Desarrollo Profesional Docente en el país. Este proceso, tuvo especial acento en investigar aquellas iniciativas que promueven el acompañamiento de la práctica docente, la inducción y mentoría para docentes principiantes, así como también el aprendizaje entre pares.

Para llevar a cabo esta tarea, se efectuó un ejercicio de recopilación y análisis documental de investigaciones, evaluaciones y sistematizaciones de prácticas y experiencias nacionales e internacionales que han generado un impacto en la formación y el desempeño docente. Luego, se llevó a cabo un plan de exploración de experiencias de Desarrollo Profesional Docente, a través de informantes clave de los Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV) y los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Por medio del análisis de dichas experiencias, se aplicaron diversos instrumentos que posibilitaron la profundización, caracterización y selección de estas.

Para lograrlo, se visitaron diferentes regiones del país, dada la diversidad de establecimientos y contextos educativos nacionales (niveles educacionales y modalidades educativas). En este proceso, se priorizaron aquellas experiencias que daban cuenta de: el acompañamiento a la práctica docente, el aprendizaje entre pares, además de los procesos de inducción y mentoría a docentes principiantes.

La síntesis de la revisión bibliográfica y el análisis de las propias prácticas de docentes y líderes pedagógicos del territorio, posibilitó el levantamiento de **5 Modelos para el Desarrollo Profesional Docente**, cuyo eje se halla en una o más áreas prioritarias para la implementación de acciones que favorezcan el fortalecimiento de la práctica profesional y mejoren la calidad del desempeño docente, además de los aprendizajes de los/as estudiantes.

Los modelos propuestos son: 1.Relación uno a uno (tutoría), 2.Aprendizaje entre pares, 3.Trabajo colaborativo, 4.Acompañamiento integrado al trabajo, 5.Red network.

El diseño de estos modelos se realizó en congruencia con las definiciones presentes en la Ley N°20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, considerando las condiciones para su futura implementación por parte de las comunidades educativas y el fortalecimiento de la

implementación de la política pública. De acuerdo con el Artículo 18 B de esta Ley, la formación local para el desarrollo profesional tiene como objetivo fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica para la preparación del trabajo en el aula, ya sea de forma individual o en equipo. Por eso, los modelos diseñados proponen la reflexión sistemática sobre la propia práctica docente y la evaluación y retroalimentación para su mejora, de forma contextualizada a las características de sus establecimientos, los/as estudiantes que atiende y los resultados educativos obtenidos. Además, se plantea a los equipos directivos de establecimientos educacionales acciones para incluir en los planes locales de formación para el desarrollo profesional, los que deberán ser parte de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME), en el contexto de sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

Cada propuesta de Modelo se concretó en la elaboración de una **Guía metodológica: experiencias de acompañamiento y trabajo colaborativo para el desarrollo profesional docente** dirigida a docentes y directivos (con su respectiva versión de orientaciones para supervisores provinciales y de Servicios Locales de Educación Pública y sostenedores). Estas buscan ser un material de consulta para las comunidades educativas, dando respuesta a preguntas concretas que orienten su implementación.

Es importante considerar que, las guías presentan modelos que se han diseñado con base en una revisión teórica y de experiencias dentro del territorio nacional, pero no representan “modelos puros”; es decir, no es posible encontrarlos en la realidad con todas las características, sino más bien, se puede observar la implementación de sus componentes en ejemplos de experiencias recolectadas en el proceso de desarrollo del levantamiento de información empírica antes descrito.

Cada guía ilustra de forma simple los pasos a seguir en la implementación de lo expuesto. Además, están construidas para que las comunidades escojan el modelo que más se ajuste a sus necesidades y contexto, pues se espera que el uso de herramientas de trabajo colaborativo sea parte de un impulso sostenido en el tiempo que permita alcanzar su institucionalización.

Las guías comienzan con un resumen de los principales elementos del modelo, acompañado de un esquema para orientar los conceptos desarrollados en el contenido. Después, se encontrará una descripción general del modelo y los principios que lo soportan. En ellos, se plantea la distinción particular de cada modelo y el marco teórico que lo conforma. Seguido, se exponen distintas preguntas que contribuyen a orientar su implementación, cuyo sentido es la entrega de información concreta sobre los elementos clave de una posible puesta en práctica. Finalmente, se incorporan ejemplos de ejecución, además de consejos y preguntas orientadoras que pudiesen reforzar los contenidos ya mencionados.

En definitiva, la propuesta busca propiciar espacios de análisis y toma de decisiones sobre el Desarrollo Profesional Docente, considerando las necesidades de la comunidad educativa, su contexto y propósitos. Con este fin, pone a disposición estas guías metodológicas que buscan ser un apoyo a las decisiones tomadas y su concreción.

MODELO 2
BASADO EN LA RELACIÓN
ENTRE PARES

Resumen

El Modelo basado en la relación entre pares se centra en brindar apoyo a docentes, directivos y equipos educativos, a través de acciones que tienen como objetivo mejorar la calidad del desempeño docente y los aprendizajes de los/as estudiantes.

Enfatiza la importancia de un enfoque que integre aspectos pedagógicos y socioemocionales, fomentando relaciones interpersonales sólidas y ambientes de confianza. Esto es fundamental para el éxito de las estrategias implementadas, ya que el acompañamiento debe ser visto como un proceso colaborativo que impacta tanto en la dimensión personal como en la profesional de los docentes.

La implementación del modelo busca no solo el desarrollo de competencias docentes, sino también la creación de una cultura de colaboración dentro de la comunidad educativa, lo que puede llevar a cambios sostenibles en la cultura organizacional de las instituciones educativas. Además, se identifican tres versiones para su aplicación o submodelos, que se pueden adaptar a distintas realidades o contextos.



¿En qué consiste el modelo?

El Modelo basado en la relación entre pares se fundamenta en la noción de acompañamiento pedagógico y profesional local, que promueve el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (DPD) establecido por la Ley N°20.903, cuyo propósito es ofrecer apoyo a docentes, directivos y equipos educativos, a través de acciones tanto individuales como colectivas, promoviendo un entorno de colaboración y aprendizaje mutuo para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Este acompañamiento no se limita a la transmisión de conocimientos, sino que también busca fomentar un ambiente de confianza y colaboración, donde los y las docentes puedan compartir experiencias, reflexionar sobre su práctica y aprender unos de otros. La premisa es que el aprendizaje se potencia cuando las y los profesores trabajan juntos, intercambiando ideas y estrategias que han demostrado ser efectivas en sus contextos específicos. Por eso, uno de los aspectos clave del modelo es la importancia de establecer relaciones horizontales entre docentes, con igualdad y respeto, donde cada uno es valorado por su experiencia y conocimientos. Este tipo de relaciones promueve un ambiente de aprendizaje en el que se sienten cómodos/as para expresar sus inquietudes, compartir sus éxitos y aprender de los errores, pues estos son vistos como oportunidades de mejora.

La horizontalidad en las relaciones, también facilita el diálogo abierto, que es fundamental para el intercambio de ideas y la construcción de conocimiento colectivo, discutiendo abiertamente prácticas y desafíos. Por su parte, la empatía permite a los docentes comprender mejor las realidades de sus colegas, lo que a su vez fortalece el apoyo mutuo y fomenta el respeto profesional para que cada docente sea valorado/a y escuchado/a. Esto permite abordar la práctica de la profesión con integralidad, incorporando el tratamiento no solo de las competencias pedagógicas, sino también de su bienestar socioemocional.

Este tipo de acompañamiento se lleva a cabo a través de diversas estrategias, como la mentoría entre pares y el trabajo colaborativo, lo que genera que los docentes puedan aprender colectivamente y mejorar sus competencias a través de la reflexión conjunta y el intercambio de experiencias.

Al respecto, se identifican tres formas o modalidades en las que se puede implementar este modelo, cada una adaptándose a las necesidades específicas de los/as docentes y las instituciones educativas en las que se desempeñan.

A. Modelo de inducción y acompañamiento entre pares

Esta versión del modelo de acompañamiento entre pares sirve cuando los equipos directivos de centros educativos tienen dificultades para implementar acciones de acompañamiento de carácter institucional (Tomalá et al., 2023) y no reciben el apoyo esperado para realizar un acompañamiento

pedagógico sistemático a sus docentes. A través de la identificación de iniciativas de los propios docentes, se busca mejorar la reflexión sobre estrategias pedagógico-didácticas orientadas a fortalecer la calidad de los aprendizajes de las y los estudiantes. Entonces, se persigue el robustecimiento del desempeño docente, mediante el intercambio de experiencias, propuestas y/o soluciones.

El punto de partida es la identificación de necesidades para el mejoramiento docente, por medio de un trabajo reflexivo sobre la propia práctica y la forma en que se está respondiendo a las demandas sociales. Esto permite realizar una planificación de acciones a realizar en el proceso de acompañamiento, que debe adecuarse al contexto de la unidad educativa, resguardando los principios básicos de participación y diálogo, relaciones horizontales y respeto por la labor de cada profesional. El plan debe, además, establecer claramente los objetivos de mejora, las estrategias por implementar y las responsabilidades específicas para cada participante del proceso.

Este trabajo apunta al fortalecimiento de docentes reflexivos, que están dispuestos a aceptar ideas y pensamientos de los otros profesionales que trabajan en el mismo contexto y que buscan resolver problemas en conjunto (Flores, et al., 2021). De esta forma, se motiva la toma de decisiones contextualizada, generadas y promovidas desde el propio contexto del quehacer profesional (Parrilla, 2021).

Las estrategias son eminentemente colaborativas y pueden variar de acuerdo a las necesidades detectadas al inicio. Si la necesidad es de formación en ámbitos pedagógicos o disciplinares, se pueden organizar clubes de lectura, talleres, seminarios o círculos de estudio; si las necesidades apuntan a temas de metodología de la enseñanza o temas didácticos, se pueden realizar observaciones de clases intercambiadas entre docentes, acompañadas de reflexión sobre lo observado. También, es posible planificar actividades conjuntas entre docentes de distintas asignaturas, donde se comparten responsabilidades en el desarrollo de habilidades y competencias en los/as estudiantes.

B. Mentoría entre pares

La mentoría entre pares es un tipo de acompañamiento con base en el apoyo mutuo entre docentes que se encuentran en una categoría similar o igual, quienes se apoyan para mejorar sus competencias docentes. En concreto, se conforman duplas de trabajo integradas por docentes pares, que se reúnen periódicamente para realizar sesiones de retroalimentación mutua, erigidas en un intercambio sin juicios de valor (Yendol-Hoppey & Fichtman, 2010). Es una forma de motivar una toma de decisiones para el mejoramiento docente contextualizada (Parrilla, 2021) y, de forma indirecta, se vincula el acompañamiento con la capacitación docente en favor de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes (Monge, P., Laborín, J. & Siqueiros, J., 2019).

El intercambio de conocimientos, experiencias y enfoques pedagógicos (Monge, P., Laborín, J. & Siqueiros, J., 2019) puede tomar variadas formas durante el desarrollo de la mentoría. Por ejemplo: observaciones de clases, sesiones de retroalimentación, discusiones sobre estrategias de enseñanza y aprendizaje, como también el desarrollo conjunto de materiales y planes de lecciones, etc. Así, se entabla una relación en la cual las dos partes aprenden, experimentan y construyen conocimiento profesional en conjunto, en un espacio democrático de escucha y respeto, donde no falta la divergencia y tampoco la crítica con el fin de aprender de manera conjunta.

En cuanto a la retroalimentación, puede usarse cualquier contenido o material que permita enfrentar problemas de la práctica docente o internalizar nuevos métodos de enseñanza, reduciendo el aislamiento profesional y fomentando la reflexión a través de una forma de “coaching”, la que se realiza entre dos profesionales que efectúan el mismo tipo de trabajo (Gottesman, 2000).

C. Trabajo colaborativo entre pares

El aprendizaje entre pares posibilita la reflexión conjunta, la construcción de sentidos colectivos y la retroalimentación constructiva entre los docentes (Martínez-Domínguez & Rodríguez, 2017). Igualmente, es considerado como una estrategia colectiva que incorpora las propias características del trabajo docente y su potencial para facilitar la co-docencia y la retroalimentación entre colegas (Calvo, 2014).

Se puede manifestar en redes de colaboración entre pares, constituidas entre docentes o redes de escuelas (Abellán & Sánchez, 2018). Las **Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA)** y las redes de maestros han servido de plataformas para este tipo de experiencias (Lieberman, 2008), donde se produce aprendizaje a través de un proceso social que ocurre mediante la participación activa en comunidades donde los individuos comparten un interés común (Little, 2003; Wenger et al., 2002).

Quienes ejecutan el trabajo colaborativo se encuentran en **igualdad de condiciones**, no hay expertos/as y prima la interdependencia de conocimientos y habilidades para generar aportes que contribuyan a alcanzar objetivos comunes (Aparicio y Sepúlveda, 2019). Esto plantea un cambio en la cultura del trabajo docente, que busca promover mejoras sostenibles en el desempeño docente y los aprendizajes de los/as estudiantes, a través del Desarrollo Profesional Docente. Esto puede incidir de forma positiva en la eficacia del profesorado y contribuir a una mejor convivencia al interior de las unidades educativas, donde se instala el diálogo como forma de tomar decisiones sobre las teorías, métodos y procesos de enseñanza que convienen para mejorar la institución educativa (Yunginger, 2019).

GLOSARIO 

Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA): espacio seguro para la experimentación y el aprendizaje mutuo, en el que los docentes pueden reunirse regularmente para discutir problemas, compartir soluciones y planificar conjuntamente (Darling-Hammond, 2017). Se organiza en grupos de estudio de casos, observación entre pares, talleres de desarrollo profesional, entre otros.

Fortalezas

Colaboración:

·Fomenta un entorno de trabajo en equipo entre docentes pares.

Intercambio de conocimientos:

·Permite compartir buenas prácticas y experiencias educativas entre docentes pares.

Relaciones horizontales:

·Promueve relaciones de igualdad y respeto entre profesionales.

Adaptabilidad:

·Permite ajustar estrategias según las necesidades específicas de la comunidad educativa.

Apoyo emocional:

·Proporciona un sistema de apoyo emocional entre colegas.

Evaluación continua:

·Facilita la reflexión y retroalimentación permanente del desempeño profesional y las prácticas pedagógicas.

Desarrollo profesional:

·Facilita la formación continua de los/as docentes de manera formal e/o informal.

Debilidades

Falta de tiempo:

·La carga laboral puede dificultar la participación activa para la implementación del modelo.

Resistencia al cambio:

·Algunos/as docentes pueden mostrarse reacios/as a adoptar nuevas prácticas colaborativas.

Desigualdad en la participación:

·El compromiso de los docentes puede ser variado, dificultando las relaciones horizontales.

Conflictos interpersonales:

·Pueden presentarse tensiones entre pares, que pueden afectar la colaboración.

Falta de recursos:

·Limitaciones en recursos materiales y humanos para implementar el modelo.

Evaluación de resultados:

·Pueden presentarse dificultades para medir los resultados del modelo de forma objetiva, considerando diversas perspectivas e instrumentos.

Diversidad de necesidades:

·Puede haber dificultades en la adaptación del modelo a las diferentes necesidades y contextos de los/as docentes.

¿Cuáles son sus principios?

La implementación de un Modelo basado en la relación entre pares debe considerar **5 principios** o pilares, sobre los cuales se sostiene una práctica docente. Estos principios están presentes en todas sus modalidades de aplicación o submodelos.

A continuación, se presenta cada uno de ellos y su vinculación con el Sistema de Desarrollo Profesional Docente:

Principios del Modelo de Trabajo colaborativo

1.Relaciones horizontales: el acompañamiento debe mantener siempre por delante el sentido de lo humano y de la humanización de la escuela, ya que busca impactar tanto en la dimensión personal como en la pedagógica de los/as docentes, para que vayan armando una “caja de herramientas” con elementos pedagógicos, metodológicos y conceptuales que van surgiendo desde su propia experiencia con el contexto educativo (Acuña et al., 2019).

2.Empatía: para un diálogo efectivo y respetuoso, los/as integrantes de las comunidades educativas deben descentrarse de sus propias miradas, comprensiones y concepciones, para mejorar su capacidad de interpretación y entendimiento de lo que está sucediendo en los distintos espacios que habitan durante el desarrollo de su trabajo (Acuña et al., 2019). También, es muy importante desarrollar la capacidad de asombro que permita valorar otras miradas e interpretaciones del contexto de la comunidad educativa y sus componentes para aportar a su mejora desde el reconocimiento del/a otro/a.

3.Diálogo: para mantener relaciones horizontales, el acompañamiento docente debe ser capaz de promover espacios y escenarios para la reflexión de las prácticas docentes, desde la experiencia personal y colectiva para, desde allí, motivar mayores expectativas de logro que apunten a la transformación del espacio. El diálogo de saberes puede facilitar el reconocimiento explícito de las diferencias, lo que permite el desarrollo de un pensamiento múltiple y variado que produce rupturas con sistemas cerrados, que consideran solo las verdades únicas del conocimiento, abriendo caminos para pensar el trabajo educativo desde lo particular y contextual.

Principios del SDPD

Colaboración: se promoverá el trabajo colaborativo entre profesionales de la educación, tendiente a constituir comunidades de aprendizaje, guiadas por directivos que ejercen un liderazgo pedagógico y facilitan el diálogo, la reflexión colectiva y la creación de ambientes de trabajo que contribuyen a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Desarrollo continuo: promover la formación profesional continua de los/as docentes, de manera individual y colectiva, la actualización de los conocimientos de las disciplinas que imparten y de los métodos de enseñanza, de acuerdo con su contexto.

Participación: velar por la participación de los/as profesionales de la educación en las distintas instancias de la comunidad educativa y su comunicación con los distintos actores que la integran, en un clima de confianza y respeto de los derechos de todas las personas.

4.Respeto profesional: para que al interior de los procesos de acompañamiento entre pares se produzca un diálogo fructífero, es necesario promover un clima de calidez, confianza y respeto al interior de la comunidad educativa, teniendo consideración con los distintos saberes, emociones y formas de realizar la práctica profesional que tienen sus integrantes.

Autonomía profesional: propiciar la autonomía del profesional de la educación para organizar las actividades pedagógicas de acuerdo con su contexto, conforme a las normativas nacionales y de su institución.

5.Integralidad: los modelos de acompañamiento deben trabajar integralmente las diferentes dimensiones de los procesos educativos: técnico-pedagógica, organizacional-operativa, administración de recursos, social-comunitaria, las cuales son complementarias y están presentes en el desarrollo de la cultura institucional de las comunidades educativas.

Innovación, investigación y reflexión pedagógica: fomentar la creatividad y la capacidad de innovación e investigación vinculadas a la práctica pedagógica, contribuyendo a la construcción de un saber pedagógico compartido.

Implementación

¿Por qué debería implementar este modelo?

El Modelo basado en la relación entre pares brinda la oportunidad de dar acompañamiento pedagógico a docentes en servicio de forma planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de sus saberes, a través de una relación horizontal cuyo objetivo es generar y fortalecer una cultura orientada a la revisión de la práctica pedagógica (San Martín et al, 2021). Este tipo de acompañamiento puede facilitar el establecimiento de vínculos de escucha y reflexión con y entre los/as docentes, cuando se encuentra centrado en sus necesidades pedagógicas, ya que, a través de la reflexión sobre el propio quehacer, pueden desarrollar autonomía y pensamiento crítico para abordar la satisfacción de sus necesidades profesionales y buscar mejorar la calidad, tanto del servicio educativo como de los aprendizajes de los/as estudiantes.

Por otra parte, el modelo también permite brindar acompañamiento profesional local a los/as docentes, desde su incorporación y durante todos los años de permanencia en el sistema educativo. Esto se logra fomentando el trabajo colaborativo y la retroalimentación de la propia práctica, tanto para la inducción al ejercicio profesional como para una formación permanente para el desarrollo profesional. Esta forma de acompañamiento se puede asimilar a lo que Acuña et al. (2017) llaman acompañamiento in situ, un proceso que se realiza en el lugar de trabajo y que tiene como característica central el ejercicio dialógico entre personas que son parte de la vida escolar, lo que permite reconfigurar la cultura interna mediante la construcción colectiva.

Por tanto, el acompañamiento docente en lo pedagógico y local que promueve este modelo, se fundamenta en la construcción de relaciones horizontales de confianza, empatía y respeto profesional, con un enfoque integral que abarca la mayor parte de las dimensiones del desarrollo profesional, considerando los aspectos académicos, emocionales, sociales, físicos y espirituales de quienes participan en este tipo de experiencias. Esto permite un intercambio constante de saberes y una reflexión crítica sobre las propias prácticas, que son un factor clave para la mejora continua y la calidad del trabajo educativo.

¿Qué hacer para implementar el modelo?

El acompañamiento docente basado en la relación entre pares se fundamenta en la construcción de nexos de acuerdo lo mencionado anteriormente, ya sea entre guías/mentores y docentes o entre docentes pares, según sea una experiencia individual o colectiva. Además, se fundamenta en una visión integral de las personas, abarcando la mayor parte de las dimensiones de su desarrollo, considerando tanto los aspectos académicos, como los emocionales, sociales, físicos y espirituales. Además, se trata de un proceso sistemático y continuo, que permite un intercambio constante de saberes entre los/as profesionales que conforman una comunidad educativa, que facilita una reflexión crítica sobre las propias prácticas como elemento clave para la mejora permanente, en

busca de una mayor calidad en su trabajo.

Esto requiere de un diagnóstico adecuado de necesidades para fijar objetivos de mejora de forma clara y coherente, lo que facilita la elaboración de planes o diseños de implementación que deben ser debidamente sistematizados en su proceso de ejecución y evaluados para establecer sus resultados y logros. Cada submodelo tiene acciones específicas enmarcadas en este enunciado, las que se pasan a detallar.

A. Modelo de inducción y acompañamiento entre pares

En esta versión del modelo, el punto de partida es la identificación de necesidades para el mejoramiento docente, mediante un trabajo reflexivo sobre la propia práctica y la forma en que se está respondiendo a las demandas sociales. Esto permite ejecutar una planificación de acciones que deben realizarse en el proceso de acompañamiento, que debe adecuarse al contexto de la unidad educativa, resguardando los principios básicos de participación y diálogo, relaciones horizontales y respeto por la labor de cada profesional. El plan debe establecer claramente los objetivos de mejora, las estrategias que se implementarán y las responsabilidades específicas para cada participante del proceso. Es muy importante que incluya la formulación del sistema de evaluación, para realizar un seguimiento del proceso y, también, verificar resultados.

Las estrategias utilizadas son colaborativas y varían de acuerdo con cada contexto y sus necesidades; las que pueden ser pedagógicas o metodológicas. Para lo pedagógico se recomienda implementar: talleres, seminarios, círculos de estudio, clubes de lectura o cualquier tipo de actividad que implique compartir saberes. Para lo metodológico se recomienda implementar observaciones de clases intercambiadas, para compartir opiniones y apreciaciones entre pares.

B. Mentoría entre Pares

Para la implementación de la mentoría entre pares, al inicio se requiere de la participación voluntaria de docentes dispuestos/as a compartir, aprender y participar activamente en una acción compartida de mejoramiento de su práctica pedagógica en corresponsabilidad con un/a colega. Esto implica tener un criterio de emparejamiento que debe considerar la posibilidad de que trabajen profesionales con intereses, metas y estilos de aprendizaje comunes.

Una vez que se han identificado las duplas dispuestas a implementar la mentoría entre pares, se realiza una puesta de acuerdo de cada dupla; lo cual requiere generar un ambiente de confianza y apoyo, que permita fijar objetivos, metas, plazos, establecer el tiempo de dedicación, los métodos de recolección de información y los parámetros para evaluar y retroalimentar el proceso (Rodríguez et al., 2011). Para esto, el equipo de gestión, deberá proporcionar los espacios y recursos adecuados para el desarrollo del trabajo de las duplas; facilitando su comunicación y contacto, asegurando la posibilidad de realizar reuniones periódicas y la implementación de un seguimiento y monitoreo, para realizar la evaluación de la experiencia.

C. Trabajo colaborativo entre Pares

Para la implementación del trabajo colaborativo entre pares se debe buscar intencionalmente el encuentro con otros/as, a través del desarrollo del propio trabajo, para construir visiones comunes con fines y objetivos compartidos en un proceso colaborativo de aprendizaje de actitudes, hábitos, creencias y saberes prácticos (Aparicio y Sepúlveda, 2019). Entonces, el punto de partida es el análisis de las necesidades de la propia comunidad y la evaluación del contexto en el que se desarrolla; esto incluye tanto aspectos de la cultura organizacional y la estructura del equipo, como los recursos disponibles para realizar el trabajo (tiempo, recursos humanos, conectividad, entre otros).

Una vez realizado este análisis, se puede proponer la conformación de espacios de colaboración interna (entre docentes de un mismo establecimiento) o externas (con docentes de otros establecimientos o entre instituciones educacionales), que permitan alinear a quienes quieran integrar espacios de colaboración hacia objetivos y metas comunes; por ejemplo: el mejoramiento del desempeño profesional, el mejoramiento de los aprendizajes de los/as estudiantes medidos en pruebas estandarizadas (SIMCE, DIA u otra), mejora de la gestión, preparación para la evaluación docente, etc.

¿Qué debo hacer para implementar este modelo?

En el caso de los tres submodelos o versiones, al inicio de la implementación se requiere de un diagnóstico y/o evaluación inicial. Es muy importante contar con información proveniente de diferentes fuentes: observación en el aula, encuestas, entrevistas y la revisión de resultados académicos previos, que faciliten la reflexión y mantengan la conversación e intercambio de ideas en el contexto y las características específicas de la unidad educativa o unidades educativas que se encuentran colaborando en conjunto.

También se necesita una definición clara de los objetivos del acompañamiento, antes de iniciar el trabajo de inducción, mentoría entre pares o de colaboración, ya que permite establecer la forma en que se va a responder a las necesidades detectadas y formular metas que sean evidentes y medibles. Estos objetivos deben estar alineados con la misión y visión del PEI y las acciones del PME y pueden incluir mejoras en el aprendizaje, resolución de problemas específicos e implementación de innovaciones, entre otras necesidades. Además, se sugiere que el proceso de formulación de objetivos sea colaborativo, involucrando a todos/as los/as docentes que van a trabajar en el plan de acompañamiento.

Una vez definidos los objetivos, se necesita realizar la planificación o diseño del acompañamiento. Para esto, se recomienda seleccionar a un comité para la redacción de un documento inicial que debe ser discutido y mejorado por todos/as los/as docentes involucrados/as en cualquiera de las tres versiones o submodelos. Además, se sugiere realizar una sesión de planificación conjunta

donde se registren las ideas del equipo completo, asegurando que el plan sea colaborativo y refleje las necesidades de la comunidad educativa.

Otro aspecto a considerar en la implementación del acompañamiento en los tres submodelos o versiones, son los procesos de seguimiento y monitoreo que proporcionan apoyo y retroalimentación oportuna a los/as docentes involucrados/as. Se deben elaborar instrumentos para registrar y sistematizar las actividades relacionadas con el acompañamiento, que faciliten la revisión permanente del proceso y la discusión sobre los resultados obtenidos. Además, es muy importante realizar evaluaciones continuas y reflexiones colectivas sobre los resultados, lo que permite ajustar la planificación inicial y asegurar el avance hacia los objetivos establecidos.

Por último, se necesita dar sostenibilidad al modelo de acompañamiento para garantizar su continuidad y mantener las mejoras implementadas a lo largo del tiempo. Para lograrlo, es necesario involucrar a toda la comunidad educativa en el proceso y discutir estrategias que aseguren que los cambios perduren. Además, se necesita establecer alianzas con otras organizaciones o instituciones educativas que puedan aportar recursos y/o apoyos, para facilitar la expansión y difusión de la estrategia de acompañamiento.

¿A quiénes necesito para implementar este modelo?

En general, en un Modelo basado en la relación entre pares, la participación principal y clave es la de los docentes que voluntariamente deciden ser parte del proceso de acompañamiento, para mejorar su propia práctica y la calidad de los aprendizajes. Otro actor relevante son los equipos directivos y de gestión, especialmente en el apoyo al proceso y para generar las condiciones óptimas para su implementación y desarrollo. Esta participación tiene especificidades en cada submodelo, las que se pasan a detallar.

Submodelo	¿Quiénes participan?
 <p data-bbox="178 640 419 751">Inducción y acompañamiento entre pares</p>	<p data-bbox="459 380 1465 504">Los/as directivos/as de centros educativos que tienen dificultades para implementar acciones de acompañamiento de carácter institucional y que ven una alternativa en la voluntad de docentes para realizar este tipo de acciones, donde se puede orientar el acompañamiento a la inducción de docentes noveles.</p> <p data-bbox="459 539 1465 695">Los/as docentes que no han conseguido participar en acciones de acompañamiento pedagógico institucionalizadas, pero que tienen interés en buscar mejoras en sus estrategias pedagógico-didácticas orientadas para la calidad de los aprendizajes de los/as estudiantes, a través de un proceso reflexivo sobre su propia práctica. Entonces, también participan.</p> <p data-bbox="459 730 1465 821">Profesionales externos, de entidades académicas u otras, pueden aportar su conocimiento en áreas específicas, brindando apoyo a la inducción y acompañamiento con recursos adicionales para el desarrollo profesional de los docentes.</p>
 <p data-bbox="198 1171 399 1241">Mentoría entre pares</p>	<p data-bbox="459 877 1465 934">Los equipos de gestión brindan el apoyo necesario para el funcionamiento de las duplas de pares docentes, con tiempos para reuniones, intercambios y reflexión.</p> <p data-bbox="459 970 1465 1094">Docentes voluntarios/as, que se encuentran en una categoría similar o igual, que están de acuerdo en apoyarse mutuamente para mejorar sus competencias docentes. Estos/as profesores/as se conforman en duplas de trabajo y se reúnen periódicamente para realizar sesiones de retroalimentación mutua, basadas en un intercambio sin juicios de valor.</p> <p data-bbox="459 1129 1465 1186">Los/as estudiantes desarrollan habilidades interpersonales y contribuyen con sus ideas y perspectivas al trabajo de las duplas de docentes.</p> <p data-bbox="459 1222 1465 1346">Las familias, padres, madres y/o tutores pueden participar en el proceso educativo, apoyando la iniciativa del equipo docente al entregar información relevante con respecto al contexto de aprendizaje de sus hijos/as para la toma de decisiones y contextualización adecuada del trabajo pedagógico.</p>
 <p data-bbox="214 1661 383 1772">Trabajo colaborativo entre pares</p>	<p data-bbox="459 1402 1465 1459">Comunidades educativas que acuerdan colaborar en aspectos pedagógicos o técnicos, orientados a mejorar sus propias prácticas.</p> <p data-bbox="459 1495 1465 1551">Los/as directivos/as de cada comunidad tienen un rol fundamental, en la formalización de la colaboración, brindando los tiempos y el espacio dentro de la planificación escolar.</p> <p data-bbox="459 1587 1465 1644">Los/as docentes de una misma institución y docentes de diferentes instituciones que acuerdan colaborar mutuamente en un trabajo sistemático y con objetivos comunes.</p> <p data-bbox="459 1680 1465 1770">Las organizaciones locales, territoriales y otras entidades de la comunidad pueden colaborar con las comunidades educativas ofreciendo recursos, mentores o programas extracurriculares.</p>

¿Cómo implemento el modelo?

Las tres modalidades o versiones del modelo de Desarrollo Profesional Docente basado en la relación entre pares comparten, en lo general, una secuencia de trabajo para llevarlo a cabo. Todas las versiones o submodelos inician con una fase de diagnóstico, continúan con un proceso de planificación para pasar, posteriormente, a su implementación con un sistema de seguimiento y monitoreo que facilite su evaluación permanente para darle sostenibilidad a la experiencia en el tiempo.

Esta secuencia tiene variaciones para cada submodelo específico, las que se pasan a describir a continuación:

B.1 Modelo de inducción y acompañamiento entre pares	B.2 Mentoría entre Pares	B.3 Trabajo colaborativo entre Pares
<p>Los pasos a seguir para la implementación de la inducción y acompañamiento entre pares se inician de forma sucesiva y, luego, se mantienen en un proceso de retroalimentación permanente. A continuación, se detalla cada uno de ellos:</p>	<p>Los pasos a seguir para la implementación de la mentoría entre pares se inician con una puesta de acuerdo de la dupla, en un ambiente de confianza y apoyo, para fijar objetivos, metas, plazos, así como el tiempo de dedicación, los métodos de recolección de información y los parámetros para evaluar y retroalimentar el proceso (Rodríguez et al., 2011). Se distinguen 7 pasos para esta modalidad, que son los siguientes:</p>	<p>La implementación de un modelo de trabajo colaborativo entre pares puede ser un proceso transformador en cualquier organización o entorno educativo. A continuación, se presentan los 6 pasos clave para su implementación:</p>
<p>Paso 1: se realiza un Diagnóstico inicial por parte de quienes lideran el proceso. Esta etapa toma la forma de una evaluación de las necesidades para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente y los aprendizajes de los/as estudiantes y se realiza a través de una dinámica participativa, a la que deben ser convocados/as a participar los/as docentes de forma voluntaria. Su propósito es identificar fortalezas, debilidades y necesidades tanto a nivel individual como colectivo, que permitan caracterizar la situación de la escuela y las proyecciones de mejora, tanto a nivel de docentes como de estudiantes.</p>	<p>Paso 1: antes de iniciar el proceso, es importante identificar las necesidades de DPD en el equipo docente, lo que permitirá la Definición de objetivos. Esta parte puede ser guiado por un/a líder pedagógico/a de la unidad educativa, buscando formular objetivos posibles de alcanzar y definiendo metas claras, que sean medibles y se encuentren alineadas con el PEI y el PME de la unidad educativa.</p>	<p>Paso 1: el análisis de las necesidades del grupo y la evaluación del contexto es fundamental para contar con un Diagnóstico y Evaluación Inicial, que incluya la cultura organizacional de la comunidad educativa, la estructura del equipo y los recursos disponibles. Este diagnóstico debe ser participativo, para alinear a todos/as sus integrantes hacia objetivos y metas comunes. Si este modelo se orienta a desarrollar una red de colaboración, se recomienda realizar un diagnóstico conjunto y/o integrado.</p>

SUGERENCIAS: En este modelo, cualquier actividad de diagnóstico o definición de objetivos requiere la más amplia participación posibles. Es importante considerar esta actividad como parte del proceso de motivación y compromiso del equipo directivo y docente para realizar las mejoras que requiere la unidad educativa.

Paso 2: Luego, se propone seleccionar o pedir voluntariamente la conformación de un comité que se haga cargo de la **Planificación** del proceso de acompañamiento. Este comité se preocupa de formalizar un diseño del plan de acompañamiento que debe incluir los objetivos de mejora y las estrategias a implementar. Para que se mantenga el principio de participación, este proceso debe ser colaborativo, involucrando a todos/as los/as docentes voluntarios en la construcción del plan. Se recomienda que el comité presente un primer borrador para ser discutido y mejorado por el conjunto de participantes; o, también, se puede pensar en una sesión de planificación conjunta, en la que el comité se encargue únicamente de redactar, en un documento, las ideas del equipo completo.

Paso 2: es muy importante establecer **criterios claros para la Selección de los/as mentores/as pares**, quienes deben tener experiencia y/o habilidades que puedan compartir y estar dispuestos/as a aprender y participar activamente. El criterio de emparejamiento, para crear las duplas de acompañamiento, debe considerar la posibilidad de que trabajen profesionales con intereses, metas y estilos de aprendizaje comunes.

Paso 3: en la/s primera/s sesión/es de trabajo se debe organizar y estructurar el **Programa de Trabajo**, considerando: duración, frecuencia de encuentros, formato de las sesiones; además, es muy importante definir los temas que se tratarán durante el proceso y las habilidades que se esperan desarrollar. En este diseño, es muy importante establecer expectativas y compromisos de los/as participantes de cada dupla, estableciendo responsabilidades claras y, si es el caso, roles definidos; estos acuerdos y compromisos representan los límites de la mentoría.

Paso 2: es muy importante definir lo que se espera lograr con el trabajo colaborativo, a través de la **Definición de objetivos** (tipos de mejora, resolución de problemas específicos, implementación de innovaciones, etc.) y que estos propósitos se encuentren alineados con la misión y visión del PEI y de las acciones del PME. En el caso de redes de colaboración, los objetivos deben ser compartidos por todas las comunidades educativas integrantes.

SUGERENCIAS: La formulación de planes y elaboración de criterios son tareas que requiere de conocimientos técnicos específicos, debiendo cumplir con diferentes aspectos, entre los cuales se encuentran los procesos de seguimiento, monitoreo y elaboración de indicadores para los objetivos y metas del plan. Por eso, es recomendable la formación en las habilidades específicas relacionadas con la formulación y evaluación de planes o proyectos.

Paso 3: una vez redactado el plan de acompañamiento, se pasa a la etapa de **Implementación** de las acciones planificadas, con el propósito de producir un replanteamiento de las prácticas pedagógicas en la comunidad educativa, a partir del diagnóstico realizado y los desafíos identificados en el paso anterior.

Paso 4: el establecimiento educacional, a través de su equipo de gestión, deberá proporcionar espacios y recursos adecuados que faciliten la **Implementación** del programa de trabajo de las duplas, proporcionando espacios para la comunicación y el contacto de las parejas. Por ejemplo, se debe asegurar la posibilidad de reuniones

Paso 3: se realiza una invitación para la **Conformación del equipo de trabajo**, considerando habilidades, conocimientos y experiencias de los/as docentes que integran la comunidad educativa. Luego, se buscará conformar sub-equipos, que deben ser equilibrados para que puedan complementarse y trabajar de

<p>Estas acciones deben durar un tiempo determinado y contar con responsables específicos, para poder ser evaluadas en cuanto a su cumplimiento y resultados obtenidos.</p>	<p>periódicas y regulares durante el período de desarrollo, disponer de instrumentos de seguimiento y monitoreo.</p>	<p>manera colaborativa, y definir claramente los roles y responsabilidades de cada integrante, para saber la forma en que van a contribuir al trabajo colaborativo. En las redes de cooperación, se puede considerar como sub-equipos a cada una de las comunidades educativas integrantes, que deben explicitar sus roles y responsabilidades.</p>
<p>SUGERENCIAS: La colaboración entre pares es una acción voluntaria, que requiere de alta motivación y compromiso. Por eso, la determinación de responsabilidades de partir del sincero interés por participar y aportar a la mejora, por parte de cualquier integrante de los equipos directivo y docente.</p>		
<p>Paso 4: durante todo el proceso de implementación, se debe realizar un Seguimiento y Monitoreo del acompañamiento, que permita proporcionar apoyo y retroalimentación oportuna a los/as docentes participantes del proceso. Esto implica la elaboración de instrumentos para el registro y la sistematización de actividades, los cuales faciliten tanto la revisión del proceso que se está implementando como la discusión sobre los resultados que se van obteniendo en la implementación. Estos instrumentos deberán ser parte de la discusión permanente de los/as participantes, con el objetivo de verificar avances y, en el caso de requerirlo, realizar ajustes a la planificación inicial para asegurar la obtención de resultados. También, es posible utilizar los resultados de los instrumentos aplicados al interior del sistema educativo; por ejemplo, los puntajes SIMCE, el Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).</p>	<p>Paso 5: es muy importante que las parejas mentoras desarrollen las habilidades y competencias necesarias para desempeñar su rol de forma efectiva, para esto se requiere Capacitación permanente. El equipo de gestión deberá proporcionar apoyo continuo y supervisión, para asegurar que la mentoría sea beneficiosa para ambas partes integrantes de la dupla.</p>	<p>Paso 4: se elabora un Diseño del proceso de trabajo, para establecer los aspectos centrales del acompañamiento, las formas de funcionamiento y guiar la interacción entre pares. En este diseño, se debe establecer, al menos, la frecuencia de reuniones, los métodos de comunicación y la formación sobre herramientas colaborativas, habilidades de comunicación y trabajo en equipo, etc.</p>
<p>SUGERENCIAS: Cualquier proceso de trabajo involucrado en la implementación del modelo debe considerar que el equipo de trabajo se capacita de forma permanente (formal o informalmente) y que en su acción recoge información relevante para dar cuenta de los resultados y efectos de la implementación (monitoreo). Se recomienda, entonces, planificar adecuadamente el proceso de seguimiento.</p>		

<p>Paso 5: al final del período planificado es muy importante realizar una Evaluación, reflexión y ajuste del ciclo completo, para medir los impactos del acompañamiento en el aprendizaje de los/as estudiantes y en la práctica docente. Se pueden complementar los registros del proceso con una recopilación de datos cuantitativos y cualitativos que den cuenta de la situación en docentes y estudiantes. La reflexión sobre los resultados obtenidos es una actividad colectiva orientada a obtener aprendizajes sobre el trabajo hecho y realizar los ajustes necesarios en el plan de acompañamiento, ya sea para avanzar en el logro de los objetivos o para superar debilidades detectadas. Es muy importante mantener una actitud que favorezca un ambiente de aprendizaje basado en los errores cometidos y de adaptación a posibles nuevos contextos.</p>	<p>Paso 6: desde el inicio de la mentoría se debe asegurar la implementación de procedimientos de recolección de información y datos, a través de diferentes métodos y técnicas (encuestas, entrevistas, grupos focales, análisis de datos secundarios), con el objetivo de contar con evidencias para la Evaluación y retroalimentación del proceso. Se recomienda realizar evaluaciones periódicas con las parejas, que permitan medir su progreso y efectividad. Con base en estos resultados, se recomienda realizar una retroalimentación oportuna a los/as participantes para, de esta manera, orientar la implementación de mejoras continuas.</p>	<p>Paso 5: la comunidad o comunidades educativas debe/n establecer los mecanismos para realizar el Monitoreo y evaluación continua del acompañamiento: a través de la recolección de información sobre el avance del proceso colaborativo que facilite poder establecer los efectos obtenidos con el trabajo y la consecución de los objetivos planteados inicialmente. Además, es importante establecer instancias claras y compartidas para realizar la retroalimentación de los/as participantes. A partir de esto, se pueden realizar ajustes y mejoras en el proceso de colaboración, pudiendo explorar nuevas ideas y enfoques dentro del modelo.</p>
<p>SUGERENCIAS: Es fundamental contar con instrumentos de recogida de información, la sistematización de la información propia de la unidad educativa y la que entrega el sistema, para contar con todos los elementos que faciliten una evaluación adecuada de la implementación del modelo. Por definición, la evaluación es información que retroalimenta el proceso de implementación y hace posible que se detecten aspectos a mejorar; por eso, es muy importante evitar utilizar esta información de forma punitiva y proponer una visión reflexiva que apunte a la mejora continua.</p>		
<p>Paso 6: por último, uno de los aspectos más relevantes es garantizar la Sostenibilidad del acompañamiento a lo largo del tiempo. Para ello, es necesario discutir estrategias que permitan que las mejoras implementadas perduren, involucrando a toda la comunidad educativa en el proceso.</p>	<p>Paso 7: para que un programa de mentoría entre pares tenga Sostenibilidad y evolucione con el tiempo es muy importante diseñar estrategias de aseguramiento de resultados y una mejora sistemática del desempeño docente y de los aprendizajes de los/as estudiantes.</p>	<p>Paso 6: se espera que, al fomentar la cultura de la colaboración al interior de la comunidad educativa, se produzcan cambios en la cultura organizacional, la que valore y fomente estas formas de trabajo y las sostenga en el tiempo para su Sostenibilidad.</p>
<p>SUGERENCIAS: En todos los submodelos se busca la sostenibilidad, esto se produce en la medida que la cultura organizacional de la comunidad educativa avance hacia la colaboración entre pares con respeto y armonía. Por tanto, el diseño de estrategias a mediano y largo plazo debe ser parte de una conversación interna, considerando el Proyecto Educativo y su Plan de Mejoramiento.</p>		

¿Qué posibilidades tengo para la evaluación de la implementación de este modelo?

Para evaluar la implementación del Modelo basado en la relación entre pares, se pueden combinar enfoques y métodos para obtener una evaluación integral que permita realizar ajustes y mejoras continuas en el proceso. Se sugiere considerar cuatro (4) momentos: antes de la implementación, durante el proceso de implementación, en la verificación de resultados y en la verificación de efectos o impactos de la implementación.

Antes de comenzar:

- Tras un diagnóstico reflexivo, defina indicadores y metas claras y medibles que capturen su desempeño actual. Esta será la línea de base, un punto de referencia para observar los avances y las mejoras que logrará en sus prácticas pedagógicas.
- Para establecer estas metas e indicadores, aproveche todas las fuentes a su alcance. Considere los resultados de evaluaciones externas (DIA, SIMCE, etc.), sus propias evaluaciones de desempeño, la valiosa retroalimentación de sus compañeros y la observación directa en el aula.

Durante la implementación:

- Haga un seguimiento cercano al cronograma de trabajo. Es importante que vea qué porcentaje de actividades ha realizado y cómo está cumpliendo con sus responsabilidades.
- Recopile información sobre cómo percibimos este modelo: la calidad de nuestras relaciones con los pares, el apoyo que recibimos, nuestra satisfacción con el desarrollo profesional y cómo esto impacta en el aprendizaje de nuestros estudiantes. Encuestas y entrevistas a docentes y estudiantes serán herramientas muy valiosas.
- Reflexione con sus colegas sobre el proceso. Analicen la planificación, los recursos utilizados, la formación recibida y cómo se han adaptado a las necesidades específicas de su comunidad educativa. Un análisis cualitativo, con la participación del equipo directivo y los docentes implementadores, les permitirá identificar desafíos y éxitos para realizar ajustes oportunos.

Al finalizar un período (Semestre o año escolar) (Ex Post):

- Analice la efectividad de las duplas de trabajo formados, tanto interna como externamente. Observe la frecuencia de sus reuniones, su participación activa y el intercambio de estrategias. ¿Cómo ha contribuido a nuestro desarrollo profesional y a la mejora de los resultados internos?
- Observe de cerca el impacto del modelo en el rendimiento académico de sus estudiantes. Utilicen las evaluaciones estandarizadas, las calificaciones y cualquier otro dato relevante para determinar si se ha logrado una mejora en sus aprendizajes.

Para que estos efectos trasciendan y beneficien a toda la comunidad educativa:

- Desarrolle un plan de seguimiento a largo plazo. Esto le permitirá evaluar la sostenibilidad del modelo y su impacto en su Desarrollo Profesional Docente. Realice revisiones periódicas y ajuste el rumbo, basándose en la retroalimentación y los resultados que obtenga.
- Comparemos sus resultados año a año con esa línea base que estableció al inicio. Así, podrá confirmar si los cambios logrados se consolidan y si realmente este modelo está impactando positivamente en sus prácticas y en su desempeño docente.

Casos de ejemplo de la implementación de este modelo

Principio de relaciones horizontales: este principio busca dar sostenibilidad al acompañamiento e institucionalizarlo, mediante el fomento de relaciones equitativas y/o igualitarias entre los/as docentes donde se revisen de forma permanente los elementos pedagógicos, metodológicos y conceptuales del contexto educativo en que se encuentran, los que pueden dar cuenta de problemas, ansiedades y/o frustraciones al momento de realizar el trabajo cotidiano. Con esto, se busca promover el trabajo colaborativo entre profesionales, para constituir comunidades de aprendizaje que contribuyan a la creación de ambientes de trabajo favorables a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Un ejemplo de la aplicación de este principio es la experiencia de acompañamiento en red de la comuna de Iquique, que se inicia el año 2015 y ha ido evolucionando, potenciando, fortaleciendo e incorporando nuevos elementos a nivel comunal. En primera instancia, un docente de lenguaje lideró un trabajo en la asignatura con profesores de la Corporación Municipal, con el propósito de compartir experiencias sobre temas de evaluación. Al compartir los instrumentos que usaban, aplicados en distintos contextos, pudieron reflexionar sobre la forma en que implementaban la evaluación y realizar una revisión sobre su propio desempeño, ayudando a los/as participantes que debían rendir la Evaluación Docente a obtener un resultado satisfactorio. De esta forma, dos docentes que asumen las jefaturas técnico-pedagógica de sus respectivas unidades educativas inician un trabajo de talleres invitando a participar voluntariamente. El diagnóstico inicial permitió establecer la persistencia de prácticas de aula tradicionales y conservadoras en lo metodológico y evaluativo, lo que impactaba en el desarrollo de las clases. Entonces, los talleres abordaron temas tales como: instrumentos de evaluación, práctica docente, la gestión del tiempo en el aula, innovación en metodologías adecuadas a las necesidades y motivaciones de los/as estudiantes.

Según sus propios/as protagonistas, este acompañamiento no se realiza “desde el papel”, o como un check list, sino que se trata de un “caminar junto al/la profesor/a” para detectar qué es lo que necesita mejorar. Al acompañamiento en aula, se suman estrategias de levantamiento de información desde la comunidad educativa; por ejemplo, durante 2023 se desarrolló un acompañamiento informal a docentes de distintos establecimientos educacionales y en 2024 se realiza una encuesta de satisfacción a estudiantes, apoderados y profesores, para recoger información que permita reflexionar sobre los resultados del proceso.

Ahora, esta experiencia busca mayor actualización. La orientación ministerial de octubre del 2023 sobre uso del chat GPT les obligó a preguntarse sobre la forma de trabajar con esta herramienta para darle un uso pedagógico, puesto que no se debe enfrentar con temor a lo nuevo, por el contrario, los/as docentes tienen el desafío de evolucionar junto con la sociedad, así como con los intereses y necesidades de los/as estudiantes.

Principio de empatía: este principio fomenta un diálogo respetuoso por parte de los/as integrantes de las comunidades educativas, que permita el reconocimiento del/la otro/a y la valoración de otras miradas e interpretaciones del contexto de la comunidad educativa y sus componentes para aportar a su mejora.

A través de este diálogo, se promueve la formación profesional continua, individual y colectiva, que contribuya a la actualización de los conocimientos y de los métodos de enseñanza.

Un ejemplo de la aplicación de este principio es la experiencia de mentoría implementada en la Escuela Hernán Merino de Limache, que se caracteriza por su origen autogestionado y su enfoque colaborativo, promoviendo el desarrollo profesional docente a través del aprovechamiento de las horas no lectivas. Surge como una iniciativa entre docentes, respaldada por el equipo directivo que prioriza la especialización y perfeccionamiento del cuerpo docente mediante la reducción de horas administrativas y la creación de espacios para la capacitación interna. En este contexto, docentes que han participado en instancias formales de capacitación comparten sus aprendizajes con colegas, estructurando actividades de mentoría que fortalecen las prácticas pedagógicas y fomentan una cultura de colaboración.

La experiencia de mentoría se origina por la necesidad detectada por el equipo directivo junto a un grupo de docentes de especializar y perfeccionar el trabajo profesional, aprovechando los espacios de horas no lectivas. Entonces, surgió la instancia donde aquellos que asistían a capacitaciones o mentorías externas empezaron a liderar capacitaciones internas, donde comparten a sus colegas los conocimientos que obtuvieron en las instancias de especialización más formales. Dada la forma autogestionada de la experiencia, no existe una forma única de llevar a cabo estas capacitaciones, sino que cada docente gestiona y organiza el espacio de mentoría, ocupando los bloques de horas no lectivas. Así, una vez que surge la iniciativa por parte de los docentes que participaron en las capacitaciones formales, se comunica la intención en los distintos canales y espacios de comunicación, se determina un horario y calendario para la actividad y cada profesor guía su experiencia. Esta estrategia de mentoría puede adaptarse a la contingencia, porque no tiene estructuras rígidas y solo requiere de un esfuerzo de coordinación de las tareas.

Principio de diálogo: este principio busca mantener relaciones horizontales y promover espacios para la reflexión de las prácticas docentes, desde la experiencia personal y colectiva. Esto contribuye a la participación en las distintas instancias de la comunidad educativa, en un clima de confianza y respeto.

La Red Colaborativa de la comuna de Santo Domingo, que reúne a escuelas que comparten la característica de ser rurales, es un ejemplo de este principio. Lo que se busca es que escuelas del mismo tipo compartan experiencias y conformen una comunidad de aprendizaje, cuyo propósito es impactar positivamente en el aprendizaje de los/as estudiantes, a quienes se les concibe como protagonistas de su propio aprendizaje. De acuerdo con lo recogido en la sistematización de

experiencias, esta colaboración posee una dinámica que permite un intercambio de conocimientos entre docentes de diferentes escuelas que se encuentran en distintos momentos de su desarrollo profesional. De esta forma, los/las docentes más jóvenes comparten sus conocimientos sobre innovaciones pedagógicas, como la implementación de nuevas metodologías, mientras que los/as más experimentados/as aportan los saberes derivados de su trayectoria profesional.

Principio de respeto profesional: este principio promueve un clima de confianza al interior de la comunidad educativa, para mantener un diálogo fructífero y de respeto entre pares que considere los distintos saberes, emociones y prácticas de sus integrantes. Esto busca propiciar la autonomía profesional de los/as docentes para organizar su práctica pedagógica de acuerdo con el contexto educativo y conforme a las normativas nacionales.

Un ejemplo de la aplicación de este principio se encontró en la Escuela Hans Wenke de la comuna de Cabildo. Durante la pandemia, en esta escuela se realizó una consulta a los/as docentes para mejorar el trabajo en el aula, ya que se reconocía un amplio desinterés y desconexión lo que generaba que el cuerpo docente tenía dificultades para llevar a cabo su labor de enseñanza de forma apropiada y consistente. En este contexto, surge la propuesta de una profesora para trabajar aprendizaje basado en retos (ABR), metodología de enseñanza que propone desafíos para que los/as estudiantes desarrollen habilidades y conocimientos involucrados/as en actividades prácticas. La propuesta se comenzó a aplicar, de forma puntual, en un curso y en la asignatura de matemáticas. Inicialmente, varios/as docentes se mostraron distantes de la iniciativa, sin embargo, al ver los resultados de su implementación, otros/as profesores/as se sumaron a la experiencia de mentoría para aplicar la metodología.

Entonces, dirigidos por la jefa de UTP, en conjunto con el equipo directivo y el equipo de aula, se evaluó la factibilidad de aplicar esta metodología en sus salas de clases y se realizaron adaptaciones para lograr su implementación en toda la escuela. En ese proceso, el equipo se acerca a las discusiones sobre innovación en la educación, cuyos fundamentos son reconocidos como el eje en el éxito en los cambios logrados en sus resultados académicos y de trabajo en el aula. Los procesos de mentoría se encuentran en desarrollo actualmente, generando espacios de aprendizaje entre pares para comprender la metodología del aprendizaje basado en retos, a través de la recopilación de documentos, videos y variadas fuentes de información sobre el trabajo con este método.

De acuerdo con testimonios recogidos en la propia escuela, una vez implementada la metodología de trabajo, rápidamente los/as estudiantes recobraron la motivación, mejorando los rendimientos en las evaluaciones internas del establecimiento (a la fecha de la entrevista, todavía no se había realizado ninguna prueba SIMCE para contrastar con evaluaciones externas) y la convivencia en el aula. Estos resultados funcionan como catalizador para el resto de los/as docentes quienes se motivaron ampliamente para participar de la mentoría. Cambia el ambiente tanto en el aula como fuera de esta, el equipo directivo ha visto esto como una posibilidad de superar las dificultades que

han tenido en los últimos años y los/as apoderados/as muestran un mayor compromiso con la comunidad educativa. Finalmente, a raíz de estos cambios, se reconoce un sentido de pertenencia al interior de la escuela en torno a la motivación del trabajo de los/as docentes. Esto se vincula a la extensión de las lógicas sobre innovación educativa, proponiendo un cambio al interior del establecimiento propiciando un mejor espacio laboral y de aprendizaje para los estudiantes.

Principio de integralidad: este principio se orienta a que los/as docentes puedan tomar decisiones y se fijen metas de forma participativa, que permitan contar con escenarios propicios para la construcción de saberes y prácticas que satisfagan sus intereses personales y motivaciones. Esto fomenta la creatividad y la capacidad de innovación e investigación en los equipos docentes, contribuyendo a la construcción de saberes pedagógicos compartidos.

Un ejemplo de la aplicación de este principio es la Escuela Básica Papudo que, desde el año 2022, implementa un plan de acompañamiento en el marco del programa Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO), orientado a mejorar prácticas pedagógicas, el clima de aula y el desarrollo de habilidades superiores en los/as estudiantes. Parte con un diagnóstico inicial que permite alinear las necesidades docentes con las competencias pedagógicas y los principios establecidos en el Marco para la Buena Enseñanza (MBE). La metodología implementada en esta experiencia se basa en estrategias integrales y flexibles que abordan tanto aspectos técnicos como socioemocionales, que incluye: observaciones en el aula, retroalimentación individualizada y la elaboración de estrategias adaptadas a las necesidades detectadas. Estas estrategias buscan fortalecer las competencias pedagógicas mediante el fomento de relaciones interpersonales, la planificación colaborativa y el respeto a la autonomía de los docentes. Los elementos clave de esta metodología incluyen: el enfoque socioemocional que asegura un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo, una coordinación efectiva que facilita la implementación de acciones concretas y alineadas con los estándares educativos y la autonomía docente con respecto a las capacidades y experiencias individuales de los/as docentes.

Luego de un diagnóstico inicial, que utiliza instrumentos como encuestas formales, reuniones técnicas y observaciones en aula para identificar las necesidades específicas de los/as docentes, se implementa un acompañamiento personalizado, tanto formal como informal, que está diseñado para adaptarse a las necesidades individuales de los/as docentes. Entre las prácticas clave de acompañamiento destacan: la observación de clases con retroalimentación inmediata, revisión de planificaciones y materiales para optimizar los recursos pedagógicos y apoyo técnico directo con asistencia inmediata para resolver dudas y desafíos emergentes. Además, se ofrece formación continua a los/as docentes a través de talleres y capacitaciones (Por ejemplo: Diseño Universal de Aprendizaje (DUA), planificación y evaluación, desarrollo de habilidades superiores) y participación en programas ministeriales (por ejemplo: "Matemática en Ruta" y "Sumo Primero"). Por último, se fomenta el aprendizaje colaborativo a través de redes internas, que organizan seminarios de buenas prácticas para reflexionar y compartir estrategias exitosas, y redes externas, a través de la participación de espacios comunales para el intercambio de experiencias y enfoques innovadores.

Ideas clave del modelo



Reflexiones finales

El Modelo basado en la relación entre pares promueve el acompañamiento pedagógico entre profesores/as, de manera planificada y respetuosa, para mejorar la práctica docente. Este acompañamiento, centrado en sus necesidades, fomenta la autonomía, el pensamiento crítico y la mejora de la calidad educativa. Se lleva a cabo en el lugar de trabajo, a través del diálogo y la colaboración, buscando transformar la cultura escolar. Además, se fundamenta en relaciones horizontales, de confianza, y considera aspectos académicos, emocionales y sociales del desarrollo profesional.

En el submodelo de inducción y acompañamiento entre pares, se busca el fortalecimiento del desempeño docente mediante el intercambio de experiencias y la búsqueda de soluciones a problemas comunes, de manera conjunta. Esto implica la instalación de actividades reflexivas, donde se intercambian ideas y se discute la forma de resolver algunos problemas de la unidad educativa en el ámbito de la docencia, lo que implica aceptar formas de pensar distintas y avanzar en la toma de decisiones colectiva. Estas decisiones surgirán desde el propio contexto de desempeño profesional, sin esperar ayuda externa o de la institucionalidad, por lo que implica un compromiso tanto con el propio quehacer como con los aprendizajes de los/as estudiantes.

En el caso del submodelo de mentoría entre pares, se trata de un tipo de inducción/accompañamiento fundamentado en el apoyo mutuo entre profesionales, basado en el intercambio de conocimientos, experiencias y enfoques pedagógicos para apoyarse en la mejora de sus competencias docentes.

Mentorías y horas no lectivas

*Informe de terreno Escuela Hernán Merino,
Comuna de Limache*

La experiencia de mentoría implementada en la Escuela Hernán Merino nace de forma natural entre los profesores, y cuenta con el firme respaldo de una directiva que realmente prioriza la especialización y perfeccionamiento. Para ello, han tomado medidas importantes como la reducción de horas administrativas y la creación de espacios dedicados a la capacitación interna. En este contexto, compañeros que han participado en formaciones externas están compartiendo generosamente sus aprendizajes con el resto, estructurando actividades de mentoría que están fortaleciendo las prácticas pedagógicas y fomentando una cultura de colaboración muy valiosa. Es notable cómo esta experiencia de mentoría se alinea perfectamente con los principios que guían el Desarrollo Profesional Docente. Se prioriza el uso de nuestras horas no lectivas para actividades que hacen crecer profesionalmente, se potencia la colaboración entre docentes, y se promueve la autogestión del perfeccionamiento continuo. El equipo de gestión juega un papel clave al facilitar estas instancias, no solo reduciendo las tareas administrativas, sino también organizando espacios específicos para la mentoría, lo que institucionaliza estas prácticas de compartir el conocimiento adquirido en capacitaciones externas.

Una de sus grandes fortalezas radica en su capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes. Al desarrollarse de manera natural, sin estructuras demasiado rígidas, la mentoría parece tener una flexibilidad inherente para ajustarse a diversas eventualidades. Esta característica orgánica podría ser especialmente valiosa en momentos de incertidumbre, permitiendo seguir apoyándose y aprendiendo unos de otros de formas que se adapten a las nuevas realidades.

*Javier Santibáñez,
Licenciado en Sociología*

Se establece una relación de aprendizaje, de construcción de conocimiento conjunto, en un espacio de respeto recíproco para superar posibles divergencias y críticas, con el propósito de tomar de decisiones para el mejoramiento docente de forma contextualizada.

Por último, en el submodelo de trabajo colaborativo entre pares, lo que se busca es propiciar el encuentro entre docentes, grupos de docentes o redes de escuelas para compartir saberes relacionados con el desarrollo de su trabajo, para construir visiones, fines y objetivos comunes sobre el quehacer profesional. Quienes participan, se encuentran en igualdad de condiciones, no hay expertos/as y prima la interdependencia de conocimientos y habilidades para generar aportes que contribuyan a alcanzar objetivos comunes (Aparicio y Sepúlveda, 2019), para un cambio en la cultura del trabajo docente, que busca promover mejoras sostenibles en su desempeño, especialmente en los aprendizajes de los/as estudiantes.

Referencias

Abellán, C. & Sánchez, P. (2018). Redes de colaboración en educación. Nuevas formas de participación y transformación social. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 22(2), 1-6.

Acuña, L., Bejarano, O., Cardozo, L. & Londoño, A. (2017). El acompañamiento pedagógico: Una experiencia que aprovecha la impronta del IDEP. *Aula Urbana*, (107), 6-8.

Acuña, L., Bejarano, O., Cardozo, L., & Londoño, A. (2019). Guía sentipensante: viaje al corazón del acompañamiento pedagógico. Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, 53(9). Aparicio, C. & Sepúlveda, F. (2019). Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente. *Psicología escolar y educacional*, 23, e187926. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-35392019017926>

Calvo, G. (2014). Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo. En: OREALC/UNESCO Santiago. (2014). *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual*. (pp. 112-152). París: UNESCO.

Calvo, G. (2018). Diferentes Niveles de acompañamiento pedagógico para transformar la Escuela. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). República Dominicana.

Díaz, M., García, J. & Legañoa, M. (2018). Modelo de gestión del acompañamiento pedagógico para maestro de primaria. *Transformación*, 14(1), 44-57.

Flores, M, Bailey, J, Torres, C. (2021). Liderazgo docente en comunidades profesionales de aprendizaje: Estudio de caso de dos escuelas públicas en México. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 1-22.

Gottesman, B. (2000). *Peer coaching for educators*. Vol. 2. Lanham, MD: The Scarecrow Press Inc.

Lieberman, A. (2008). How do teachers learn to lead?. In Sugrue, C. (2008). *The future of educational change*, pp. 222-236. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203931424>

Little, J. (2003). *Inside Teacher Community: Representations of Classroom Practice*. Teachers College Record.

Mejía, M. (2014). La Educación Popular: Una construcción colectiva desde el Sur y desde abajo. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 22 (62), 1-31. DOI: <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v22n62.2014>

Monge, P., Laborín, J. & Siqueiros, J. (2019). Modelo analítico para el acompañamiento de docentes nóveles en México. *Educación y Humanismo*, 21(37), 28-50. DOI: <http://dx10.17081/eduhum.21.37.3376>

Parrilla, Á. (2021). Pensar el Desarrollo Profesional Docente desde la Investigación: Rutas Participativas e Inclusivas. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 15(2), 39-52. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782021000200039>

San Martín, D., San Martín, R., Pérez, S., & Bórquez, J. (2021). Prácticas de mejora para el proceso de acompañamiento pedagógico. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 21(2), 1-24. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i2.46783>

Tomalá, A., Sánchez-Chero, L., Falcones, C. & Cedeño, M. (2023). Modelo de acompañamiento pedagógico RC4 en el fortalecimiento del desempeño docente. *Encuentros. Revista De Ciencias Humanas, Teoría Social Y Pensamiento Crítico.*, (17), 333–344. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7527708>

Yendol-Hoppey, D. & Fichtman, N. (2010). *Powerful professional development. Building expertise within the four walls of your school.* United States: Corwin Press.

Yunginger, K. (2019). Desarrollo profesional docente, trabajo colaborativo y Red Escolar: un estudio de caso del Comité de Educadoras de Párvulos de Lo Prado. *Revista educación las Américas*, 8, 1-19. DOI: <https://doi.org/10.35811/rea.v8i0.2> Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.* Harvard Business School Press.

