



**INFORME FINAL**  
**INICIATIVA MENTOR 2025**  
**DESARROLLO DE CAPACIDADES DIRECTIVAS**



27 de noviembre de 2025

# ÍNDICE

1.	<b>ANTECEDENTES</b> .....	3
2.	<b>DESARROLLO DEL PROGRAMA</b> .....	3
2.1.	<b>Datos de participación en el Programa</b> .....	3
2.2.	<b>Descripción del Programa</b> .....	4
2.3.	<b>Itinerario formativo del personal mentor</b> .....	6
2.4.	<b>Evaluación del Programa</b> .....	7
	<b>A) Indicadores técnicos de evaluación</b> .....	7
	<b>B) Valoración del Programa por las personas participantes</b> .....	7
	<b>C) Conclusiones y recomendaciones</b> .....	10
	<b>ANEXO I: Calendario</b> .....	12
	<b>ANEXO II: Orden del día de la sesión de inicio</b> .....	14
	<b>ANEXO III: Informes de las sesiones de mentoría</b> .....	16
	<b>ANEXO IV: Cuestionario evaluación intermedia personas mentorizadas</b> .....	22
	<b>ANEXO V: Resultado de la encuesta intermedia del programa</b> .	27
	<b>ANEXO VI: Orden del día de la sesión intermedia</b> .....	36
	<b>ANEXO VII: Cuestionarios y evaluación final del programa</b> .....	43
	<b>ANEXO VIII: Resultado de la encuesta final del programa</b> .....	53
	<b>ANEXO IX: Planes de acción</b> .....	79
	<b>ANEXO X: Orden del día de la sesión de cierre</b> .....	115

## 1. ANTECEDENTES

La formación directiva es una palanca de cambio organizacional que requiere distintos enfoques para abordarla, que sean participativos, basados en competencias, e integrados con la actividad real del puesto de trabajo. El personal directivo de la Administración Pública andaluza debe impulsar y desarrollar sus competencias a fin de fortalecer su rol de gestión de equipos y su liderazgo capacitador y motivador, capaz de desarrollar personas que alcancen el éxito en el desempeño de sus respectivas funciones y el logro de los objetivos de la organización.

En este contexto, el Instituto Andaluz de Administración Pública (en adelante, IAAP), que trabaja en una serie de programas focalizados en la formación y desarrollo de la figura del personal directivo público, solicita a Dopp Consultores (en adelante Dopp) la ejecución del proyecto denominado **“Iniciativa Mentor: Desarrollo de competencias directivas”**

En este proceso nos encontramos con dos figuras: 1) la persona mentorizada, que va a desarrollar un proceso de aprendizaje personal, asumiendo la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo utilizando los planes de acción, y 2) la persona mentora, compañera/o de la Junta de Andalucía con experiencia directiva y formación específica, que a través de una serie de herramientas y conversaciones personales y confidenciales acompaña, guía, asesora y ayuda a mejorar como profesional al personal directivo, tanto en sus competencias (dirección del equipo, comunicación, motivación, gestión del tiempo..) como en su estilo de liderazgo.

El programa parte de una evaluación inicial de competencias como paso necesario para la “toma de conciencia” de las propias fortalezas y áreas de mejora. Complementariamente, se aplican una serie de pruebas para orientar acerca del estilo de aprendizaje de la persona participante, de los estilos de liderazgo dominantes y de la visión que se tiene en su entorno acerca de sus actuaciones directivas. Estos parámetros facilitarán su desarrollo particular a través de un plan de acción que elaborará con el apoyo de la persona mentora. Todo el proceso concluye con una evaluación final que permite valorar y hacer conscientes a las personas participantes sobre los progresos experimentados.

## 2. DESARROLLO DEL PROGRAMA

### 2.1. Datos de participación en el Programa

El número de solicitudes recibidas fue de 228 de las cuales sólo 181 solicitudes cumplían requisitos de nivel (25 a 30).

Total solicitudes correctas	181
Andalucía Occidental	126
Andalucía Oriental	55

A pesar de contar con 50 plazas en la convocatoria, 30 plazas para Andalucía Occidental y 20 plazas para Andalucía Oriental inician el programa 54 personas debido a la alta demanda, finalizando 53 de ellas por abandono de una de las personas mentorizadas a mitad del proceso.:

	Mujeres	Hombres
Total personas que inician y finalizan el programa	27	26
Andalucía Occidental	16	17
Andalucía Oriental	11	9

Asimismo, el proyecto ha contado con 54 personas mentoras:

	Mujeres	Hombres
Total personas mentoras	20	34
Andalucía Occidental	10	23
Andalucía Oriental	10	11

La distribución provincial de las mentorías desarrolladas es la siguiente:

N.º de mentorías	53
Almería	5
Cádiz	3
Córdoba	10
Granada	5
Huelva	5
Jaén	5
Málaga	5
Sevilla	15

## 2.2. Descripción del Programa

El programa, que ha transcurrido desde enero a noviembre<sup>1</sup>, se ha articulado en base a las siguientes actividades e hitos de aprendizaje:

- ▶ **Jornada inicial**<sup>2</sup> desarrollada en Sevilla y Granada, y dirigida a las personas mentorizadas, en la cual se explican el proyecto, el sistema de evaluación inicial y los conceptos claves de un proyecto de mentoría (rol de las personas mentoras y mentorizadas, compromisos a asumir, plan de acción). Además, se busca generar entre las personas mentorizadas una especial motivación para su desarrollo y resolver todas las dudas que pueden tener sobre el proyecto.
- ▶ **Evaluación inicial 360°** de las 54 personas mentorizadas, como paso necesario para la “toma de conciencia” de sus fortalezas y de sus áreas de mejora. Se evalúan sus competencias directivas, sus estilos de liderazgo, así como su inteligencia emocional y sus estilos de aprendizaje.

<sup>1</sup> En el anexo I se muestra el Calendario del programa.

<sup>2</sup> En el anexo II se muestra el orden del día de esta jornada inicial.

- ▶ **8 sesiones de trabajo**<sup>3</sup>, como mínimo, entre la persona mentora y la mentorizada, para conocer los resultados de la evaluación inicial y, a partir de éstos, elaborar un plan de acción con su equipo y en su centro de trabajo para mejorar sus competencias directivas.
- ▶ **Jornada conjunta intermedia**<sup>4</sup>, desarrollada en Sevilla y Granada, con todas las personas participantes, mentoras y mentorizadas, para potenciar la red de contactos entre ellos, conocer la valoración de las personas mentorizadas del proceso y de la persona mentora asignada<sup>5</sup>, fomentar el intercambio de experiencias, y compartir buenas prácticas.
- ▶ **Jornada de cierre**<sup>6</sup>, desarrollada en Granada y Sevilla, para la presentación de resultados de la valoración final del proyecto tanto por las personas mentorizadas como por las mentoras<sup>7</sup>, además de mostrar las áreas de trabajo más relevantes que han trabajado las personas mentorizadas en sus planes de acción<sup>8</sup> y el trabajo de elementos claves para potenciar el desarrollo profesional de las personas participantes.
- ▶ Complementariamente:
  - Se desarrollaron **encuentros online** de carácter voluntario, con una duración de 45 minutos (se celebraron a primera hora de la jornada para interceder lo mínimo en el trabajo diario), cuyos objetivos eran favorecer el intercambio de experiencias, informar sobre la evolución del proyecto o sobre aspectos que se considere necesario impulsar, generar una mayor sensación de pertenencia al proyecto y resolver dudas y/o consultas. Se realizaron dos encuentros o “Café de las personas mentorizadas” y cuatro encuentros de personas mentoras. De cada uno de estos encuentros se elaboró un acta que fue remitida a todas las personas del Programa.
  - Se enviaron por correo electrónico **9 vitaminas mentoras**, una por cada mes de duración del Programa exceptuando agosto, a todas las personas participantes, mentoras y mentorizadas, y consistentes en una píldora formativa o recurso sobre algún aspecto relacionado con el desarrollo directivo, y en formato escrito, audio o audiovisual. El objetivo de la vitamina mentora era tanto reforzar el aprendizaje competencial como fidelizar a las personas participantes con el Programa.

---

<sup>3</sup> En el anexo III se muestran los informes a remitir por las personas mentoras a la finalización de las sesiones de mentoría.

<sup>4</sup> En el anexo VI se muestra el orden del día de esta jornada intermedia.

<sup>5</sup> En los anexos IV y V se muestran el cuestionario y resultados de la evaluación intermedia del Programa.

<sup>6</sup> En el anexo X se muestra el orden del día de esta jornada de cierre.

<sup>7</sup> En los anexos VII y VIII se muestran los cuestionarios y resultados de la evaluación final del Programa.

<sup>8</sup> En el anexo IX se muestran las competencias trabajadas en los planes de acción de las personas mentorizadas y las acciones más relevantes que se han llevado a cabo.

### 2.3. Itinerario formativo del personal mentor

Las personas mentoras cuentan con un itinerario formativo que consta de cinco talleres que se realizan de manera secuencial y uno por año, y que persigue reforzar sus competencias mentoras para poder realizar un mejor acompañamiento y asesoramiento a las personas mentorizadas. El programa, que ha transcurrido desde enero a noviembre, se ha articulado en base a las siguientes actividades:

- ▶ El primer taller del itinerario es **Mentoría inicial**, de 75 horas de duración, y que consta de 6 sesiones formativas presenciales en tres momentos del año, y tres sesiones de seguimiento, de una mañana completa, para analizar las experiencias que las personas mentoras estaban teniendo con las personas mentorizadas, compartir buenas prácticas y aprender cómo se estaban superado las dificultades que se encontraban en el proceso de mentoría. Lo han realizado 13 personas con la siguiente distribución:

		Mujeres	Hombres
Total personas mentoras de primer año	13	9	4
Almería	0	0	0
Cádiz	1	0	1
Córdoba	1	0	1
Granada	1	1	0
Huelva	0	0	0
Jaén	0	0	0
Málaga	5	5	0
Sevilla	5	3	2

- ▶ **Los talleres de mentoría avanzada, mentoría experta y mentoría coach** son los tres talleres siguientes del itinerario, de 32 horas de duración cada uno de ellos, y tienen como objetivo que las personas mentoras con experiencia aumenten y potencien sus capacidades en el ámbito de la mentoría. Han tenido las siguientes personas participantes:

	Participantes	Mujeres	Hombres
Mentoría Avanzada	16	6	10
Mentoría Experta	15	4	11
Mentoría Coach	13	4	9

**En 2025 no se ha realizado el 5º taller del itinerario formativo, el de Mentoría con perspectiva de género**, debido a que tuvo que ser cancelado por problemas de salud de la docente.

Por último y fuera del itinerario formativo se ha llevado a cabo el **Taller de Mentoría de equipos I**, de 32 horas de duración, y que tiene por objetivo formar a las personas mentoras para que sean capaces de estimular el desarrollo profesional de un equipo de trabajo y mejorar el clima laboral, dirigiendo y gestionando un proceso completo de mentoría de equipos

	Participantes	Mujeres	Hombres
Mentoría de equipo	5	2	3

## 2.4. Evaluación del Programa

### A) Indicadores técnicos de evaluación

- ▶ **Índice de cobertura.** El programa oferta 50 plazas para toda Andalucía, con una programación inicial de 30 para Andalucía Occidental y 20 para Andalucía Oriental. Sin embargo, se han desarrollado 53 mentorías, 14 de ellas con personas mentoras nuevas y 39 con personas mentoras senior. Desde que comenzó el programa en 2009, hace 16 años, se han desarrollado 808 mentorías de personal directivo de la Junta de Andalucía.
- ▶ **Índice de Participación.** El número de personas participantes disminuía cada año entre 2021 a 2023, tanto el número de personas que lo iniciaban como el número de personas que lo finalizaban. En 2024 la tendencia se revertió completamente y en este año 2025 lo han finalizado 53 personas, presentando una baja tasa de abandono (una persona), lo que sigue poniendo en valor el alto grado de compromiso con el programa de las personas participantes.
- ▶ **Requisitos de selección.** En la convocatoria se señala que “va dirigido a personas de niveles 25 a 30 o asimilados, al servicio de la Administración de la Junta de Andalucía, responsables de equipos de trabajo y que el personal laboral responsable de centros de trabajo se asimilará a un nivel 25”. Al igual que en el año 2024, el 100% de las personas participantes han sido niveles 25 a 30 y con equipo de personas a su cargo.
- ▶ **Distribución provincial.** En la convocatoria se distribuyen 20 plazas para las provincias de Andalucía Oriental y 30 plazas para Andalucía Occidental, pero la realidad es que la centralización de la administración autonómica en Sevilla hace que estos porcentajes en convocatorias anteriores no se hayan cubierto. En 2025, al igual que el año pasado, ha habido representación de todas las provincias, siendo 20 las personas mentorizadas de Andalucía Oriental y 33 de Andalucía occidental.
- ▶ **Participación femenina.** La participación femenina entre las personas mentorizadas en los últimos años ha sido muy variable, pero ya en 2024 se consiguió que fuera paritaria: 31 mujeres (53%) y 27 hombres (47%). En este año la paridad también se ha logrado: 27 mujeres (51%) y 26 hombres (49%). No es paritario, sin embargo, el equipo de personas mentoras (aunque cada año se reduce esa brecha), siendo 20 mujeres (37%) y 34 hombres (63%). La reducción de esta brecha se está logrando gracias a que cada año se incorporan más mujeres que hombres al Programa. En 2025 se han incorporado 9 mujeres mentoras (69%) y 4 hombres mentores (31%).

### B) Valoración del Programa por las personas participantes

El Programa obtiene una valoración muy positiva por parte de las personas participantes, ya sean mentoras o mentorizadas. Entre los aspectos más destacados se pueden citar los siguientes:

#### 1. Percepción General del Programa

- **La valoración general del programa es extraordinariamente positiva.** Se describe como una iniciativa “imprescindible”, “necesaria”, “magnífica”, “bandera” y “potente”, con un alto nivel de satisfacción global.

- **Se percibe como un programa consolidado y maduro**, que “mejora con los años”, genera mayor “sensación de grupo” y supera expectativas incluso en personas participantes veteranas.
- **Se identifica como herramienta estratégica para la Junta de Andalucía**, no solo como experiencia formativa individual, es decir, se asocia a mejora del liderazgo público, profesionalización directiva y modernización cultural de la administración.

## 2. Beneficios Identificados

- **Desarrollo personal y profesional:**
  - El programa impulsa crecimiento profundo y transformador: “me ha movido de la zona de confort”, “me enriquece como persona”, “me reaviva”, “agitar un árbol”.
  - Favorece la autoconfianza, el aprendizaje continuo y la mejora del estilo directivo y de gestión de equipos.
- **Generación de redes y comunidad:**
  - Se subraya la creación de vínculos profesionales duraderos, confianza y pertenencia: “seguir conectados”, “tejer redes”, “afianzar lazos”, “referentes”, “comunidad de directivos”.
  - Los espacios colectivos (encuentros intermedios, cafés) y las vitaminas mentoras han fortalecido el acompañamiento emocional y profesional.
- **Aprendizaje mutuo y bidireccional:**
  - Se insiste en el crecimiento paralelo de la persona mentora y mentorizada: “ambas partes crecen”, “mejor versión de ambas partes”, “hemos cambiado nuestra forma de ver el trabajo”.
  - La mentoría se vive como relación de intercambio real entre generaciones, puestos y realidades administrativas.
- **Consolidación organizacional y mejora del servicio público:**
  - Las valoraciones vinculan el programa con equipos más cohesionados, valores compartidos y mejor servicio a la ciudadanía.
  - Se considera un motor para reforzar una Junta “más humana, cercana y eficiente”.

## 3. Aspectos Positivos Recurrentes

- **Alta calidad del diseño, planificación y coordinación:**
  - Se aprecia el programa como muy bien estructurado, acompañado y con seguimiento acertado desde IAAP.
  - Reconocimiento explícito al equipo de coordinación.
- **Formación práctica y útil con aplicación directa al puesto:**
  - Se valora la transferencia real al trabajo: el acompañamiento permite que la formación no quede en teoría.
  - Se destaca la utilidad de los planes de acción para afrontar retos directivos concretos.
- **Rol de la persona docente en los talleres del itinerario formativo de las personas mentoras:**
  - La figura de las personas docentes aparece como sostén de claridad, motivación y cohesión.
  - Los espacios para las personas participantes (cafés, jornadas conjunta) son vistos como clave para tener sensación de comunidad.
- **Impacto en motivación e ilusión:**
  - Es recurrente la idea de energía positiva: “te da vida”, “es un regalo”, “programa que enamora”, “fuente inagotable de motivación”.

#### 4. Impacto Organizacional

- **Evolución cultural y profesionalización directiva:**
  - El programa impulsa cambios en la manera de liderar y gestionar equipos, acercando realidades internas distintas y promoviendo aprendizaje intergeneracional.
- **Alineación estratégica con la mejora de la Junta:**
  - El Programa se reivindica por parte de las personas participantes como elemento indispensable para una administración moderna y eficiente.
  - Varias voces proponen que sea parte formal del modelo competencial directivo y obligatorio para puestos de estructura.
- **Extensión y escalabilidad deseada:**
  - Se plantea ampliar alcance: “debería recibirlo más gente”, “más mentores y mentorizadas”, “obligatorio para quienes gestionan equipos”.

#### 5. El papel de las personas mentoras

##### Habilidades de Comunicación, Escucha Activa y Empatía

- **Escucha activa y empatía muy destacadas**, con capacidad real de comprender contextos personales y profesionales complejos: se menciona sentirse “escuchada activamente”, “acompañada y entendida en dificultades del día a día”.
- **Comunicación clara, cercana y calmada**, generando confianza y seguridad en las sesiones. Se aprecia la “calidez”, el “buen clima” y la facilidad para hablar con libertad.
- **Uso de preguntas poderosas** en lugar de respuestas directas: las personas mentoras no imponen soluciones “mágicas”, sino que ayudan a provocar reflexión y toma de conciencia (“ese clic”, “me pregunta justo lo que necesito para llegar a mis conclusiones”).
- **Feedback honesto y constructivo**, con habilidad para señalar fortalezas y áreas de mejora de forma útil, realista y motivadora.

##### Disponibilidad, Flexibilidad y Compromiso

- **Alta disponibilidad para escuchar y adaptarse**, incluso con cambios de agenda, lugares o situaciones sobrevenidas.
- **Flexibilidad para programar sesiones según necesidades reales**, ajustando fases de trabajo y ritmo del proceso.
- **Compromiso auténtico con el desarrollo de la persona mentorizada**, percibido como implicación desinteresada (“le importa mi desarrollo”, “ha estado pendiente de mí en todo momento”).
- **Actitud positiva y estimulante sostenida**, que mantiene entusiasmo y foco durante todo el recorrido.

##### Apoyo, Guía y Orientación del Plan de Acción

- **Acompañamiento sólido para focalizar, redefinir y ejecutar planes de acción**, ayudando a ordenar pasos, concretar objetivos y definir evaluación.
- **Capacidad de análisis y síntesis para identificar puntos fuertes y áreas de mejora**, facilitando que la persona mentorizada tome conciencia y actúe sobre ellas.
- **Aporte constante de recursos teóricos y prácticos** alineados con necesidades individuales (gestión del equipo, del tiempo, planificación, comunicación, trabajo con resistencias).
- **Orientación basada en experiencia real**, aportando visión práctica, ejemplos vívidos, redes de contacto y alternativas eficaces para resolver obstáculos.

### **Impacto Profesional y Personal en la Persona Mentorizada**

- **Incremento visible de autoconfianza, claridad y capacidad reflexiva**, con mejora en toma de decisiones, liderazgo y gestión del trabajo diario.
- **Fortalecimiento de competencias específicas**, como comunicación/oratoria, planificación estratégica, manejo de conflictos y motivación de equipos.
- **Efecto “espejo” y revulsivo positivo**, ayudando a mirarse desde fuera, mantenerse activo y sostener cambios pese a la presión del trabajo.
- **Relación de confianza que trasciende lo formal**, llegando en varios casos a vínculos de cercanía/amistad profesional que refuerzan el sentido de apoyo.

### **C) Conclusiones y recomendaciones**

Las conclusiones generales del proyecto de 20025 son las siguientes:

- **Programa altamente consolidado y estratégico.**  
Las valoraciones reafirman que Iniciativa Mentor es percibida como una herramienta “imprescindible”, madura y de gran impacto para la Junta de Andalucía. Se identifica no solo como formación, sino como palanca de profesionalización de la dirección pública y mejora del servicio.
- **Impacto transformador sostenido.**  
El programa genera cambios profundos en la manera de liderar, gestionar y comprender el rol directivo. Se menciona de forma recurrente la salida de la zona de confort, el aumento de autoconfianza, el aprendizaje continuo y la motivación renovada.
- **El valor diferencial está en el acompañamiento interno de calidad.**  
Se mantiene como fortaleza clave la figura de la persona mentora: su capacidad de escucha, empatía, preguntas que activan reflexión y aportación de experiencia real. Esto explica buena parte del éxito percibido.
- **Comunidad profesional y pertenencia como resultado emergente.**  
Se consolida la idea de red interna y cultura compartida: confianza, vínculo duradero, aprendizaje intergeneracional y sensación de “no estar solo/a” en los retos directivos.

Las recomendaciones recogidas en la encuesta a las personas participantes se pueden agrupar en estos tres bloques:

- **Reforzar la difusión previa y la claridad del “para qué”.**  
Aunque la satisfacción final es altísima, aparece una señal repetida de entrada “a ciegas” o con objetivo poco claro. Conviene intensificar la comunicación inicial explicando con más explicitud propósito, metodología, beneficios esperables y tipo de compromiso requerido.
- **Asegurar continuidad y escalabilidad del programa.**  
Se repite la petición de mantenerlo de forma estable y ampliarlo a más perfiles y niveles. La recomendación es sostenerlo como práctica permanente e ir elevando el alcance de forma planificada.
- **Potenciar modalidades flexibles que faciliten la participación.**  
Varias aportaciones apuntan al valor de la mentoría telemática para salvar barreras geográficas y de agenda, sin perder la esencia del programa. Consolidar un modelo flexible (presencial/telemático según contexto) ayuda a sostener crecimiento sin aumentar fricciones operativas.

Si nos centramos en **recomendaciones** específicas transmitidas por las **personas mentorizadas**, podemos destacar las tres siguientes:

- **Claridad metodológica y orientación inicial más guiada.**  
Piden más información previa sobre cómo funciona la iniciativa y qué se espera del proceso, para llegar con mayor seguridad y foco desde el inicio.
- **Ajustar calendario a los ritmos laborales.**  
Aparece el conflicto con parones vacacionales y con el horario de algunas las actividades a desarrollar.
- **Extensión del acceso a más perfiles.**  
Se proponen explícitamente abrir la metodología a otros colectivos que también requieren de la mentoría para su desarrollo profesional.

Por último, si analizamos las **recomendaciones** específicas transmitidas por las **personas mentoras**, podemos destacar las siguientes:

- **Mejorar la orientación a mentorizados/as antes de incorporarse.**  
Las personas mentoras coinciden en que a veces las personas mentorizadas entran sin un objetivo claro o esperando un formato distinto (más tutoría de problemas diarios).
- **Formación continua y espacios de soporte para personas mentoras.**  
Se recomienda sostener reciclaje metodológico y compartir buenas prácticas entre personas mentoras, especialmente para quienes se incorporan por primera vez al rol.
- **Consolidación de la comunidad mentora y visibilidad institucional.**  
Se insiste en crear/redinamizar redes estables de personas mentoras y mentorizadas, incluso en entornos digitales, y en poner en valor públicamente el programa.
- **Ajustes de accesibilidad logística.**  
Algunas personas mentoras señalan mejoras prácticas: criterios geográficos más abiertos (para evitar emparejamientos cercanos en provincias pequeñas) y medidas que reduzcan barreras de desplazamiento (plantear que no todas las sesiones tengan que ser presenciales si se está en la misma localidad).



## **ANEXO I: Calendario**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1									
2				1 Taller mentores seniors					
3						2da sesión seguim			
4		Proceso de evaluación personas telémacas							
5									
6									
7									
8				1ra sesión seguim					
9									
10		2do Taller Mentores nuevos							
11									
12		Generación del informe							
13									
14									
15									
16									
17									
18		3er Taller Mentores nuevos							
19					Jorn. Intermedia (SE)				
20					Jorn. Intermedia (GR)				
21									
22	1er Taller Mentores nuevos								
23				Evaluación intermedia del proyecto personas telémacas					
24									
25									
26									
27	J Inicial Telemac@ (SE)								
28	J. Inicial Telemac@ (GR)								
29									
30	Procesode evaluación personas telémacas						3ra sesión seguim		
31									



## **ANEXO II:** Orden del día de la sesión de inicio

**Horario: 9:00 a 18:00**

Objetivos:

- Lograr la sensibilización de los participantes sobre la importancia del desarrollo profesional.
- Ser consciente y asumir las responsabilidades en nuestro propio desarrollo personal como personas mentorizadas en un proyecto como Iniciativa Mentor.
- Lograr que los participantes procedan a distinguir las diferentes prácticas de desarrollo guiado (tutoría, coaching, asesoramiento, etc.) orientando y enfatizando el discurso en el mentoring.
- Profundizar en las dos claves del desarrollo profesional: El autoconocimiento y la motivación hacia el desarrollo.
- Definir el elemento nuclear del proyecto: El Plan de acción.

Contenidos:

- Llevar a cabo la presentación del taller y fomentar la creación de equipo de trabajo
- Explicar los objetivos generales y específicos del proyecto.
- Detallar el Modelo conceptual que sustenta el proyecto:
  - Qué es y qué no es la mentoría.
  - Roles a desempeñar por cada una de las personas intervinientes.
  - Vivenciar el proyecto
- La motivación y el autoconocimiento como elementos claves en el desarrollo personal.
- El plan de acción: Elemento clave del proyecto.
  - ¿Qué es un plan de acción?
  - ¿Qué debe contener?
  - ¿Cómo se lleva a cabo?



## **ANEXO III:** Modelos de Informes para las sesiones de mentoría

## INFORME DE LA PRIMERA SESIÓN

Para poder aprender de la experiencia es importante reflexionar sobre lo ocurrido, compartir y avanzar. Por ello te pedimos que rellenes este informe:

- Día de la sesión:
- Duración aproximada de la misma:
- Nombre de la persona mentorizada:

Pregunta	SI	NO	Comentarios
¿Preparaste una agenda?			
¿Seguiste la agenda?			
¿Habéis encontrado puntos comunes de interés entre ambos?			
¿Habéis decidido vuestras reglas para comunicaros y encontraros?			
¿Habéis acordado un calendario de reuniones?			
¿Tú dirías que ya has empezado a construir una relación de confianza?			
¿Tienes ya una idea de lo que las persona mentorizadas necesita de ti?			
¿Crees que él/ella tiene ya una idea clara de lo que puede esperar de ti?			

<b>¿De qué temas hablasteis?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Comentarios</b>
Su carrera profesional			
Sus competencias y fortalezas			
Sus necesidades			
Tu carrera profesional			
La Junta			
Su entorno profesional			
Su entorno personal			
Tu entorno profesional			
Tu entorno personal			
Sus hobbies			
Tus hobbies			
Otros temas			

Por favor, cuéntanos tu impresión general de esta sesión

## INFORME DE LA SEGUNDA Y SUCESIVAS SESIONES

Para poder aprender de la experiencia es importante reflexionar sobre lo ocurrido, compartir y avanzar. Por ello te pedimos que rellenes este informe:

- Día de la sesión:
- Número de la sesión:
- Duración aproximada de la misma:
- Nombre de la persona mentorizada:

1. ¿Cuál fue el guion seguido en la sesión? ¿De qué temas hablasteis?

2. ¿Qué herramienta o herramientas has utilizado en la sesión?

3. ¿Cuáles son los compromisos adquiridos por la persona mentorizada hasta la siguiente sesión?

4. ¿Cuál es tu compromiso hasta la siguiente sesión?

5. Cuéntanos tu impresión general de la sesión (dificultades, logros, aspectos de relevancia para el proyecto, etc.).

## INFORME DE LA SESIÓN DE CIERRE

Para poder aprender de la experiencia es importante reflexionar sobre lo ocurrido, compartir y avanzar. Por ello te pedimos que rellenes este informe:

- Día de la sesión:
- Número de la sesión:
- Duración aproximada de la misma:
- Nombre de la persona mentorizadas:

### 1. Generación del contexto.

### 2. Análisis de los resultados.

Objetivo: logro de los objetivos establecidos en su plan (qué ha conseguido y qué siente que le falta)

### 3. Autoevaluación de la persona mentorizada:

¿De qué te has dado cuenta en el proceso de mentoría? ¿Qué has aprendido en estos últimos meses?

### 4. Herramientas y competencias que ha utilizado durante el proceso

¿Qué herramientas / competencias te han ayudado a conseguir lo que querías? ¿Cuáles de ellas ya las tenías a mano? ¿Cómo puedes aplicar esto que has aprendido en tu día a día?

### 5. Reflexión sobre las dificultades afrontadas:

¿Qué dificultades ha tenido la persona mentorizada durante el proceso? ¿Cuáles son los bloqueos con los que te ha encontrado? ¿Qué ha hecho para superar los bloqueos, dificultades o momentos de quiebre?

**6. Alianzas y/o ayudas encontradas durante el proceso:**

¿Qué aspectos, personas y/o actitudes de su entorno le han servido para llegar dónde quería? ¿Qué actitudes ha tomado con las personas que ha interactuado de una forma u otra en el desarrollo de su plan de acción?

**7. ¿Cuál ha sido el feedback que le has dado a la persona mentorizada?**

**8. Plan de continuidad**

¿Cómo puedes mantener los cambios realizados? ¿Qué pasos vas a dar para seguir avanzando en esta dirección? ¿Qué retos se le presentarán en el futuro? ¿Cómo puede afrontarlos?

**9. Traslada tu valoración final de la persona mentorizada y del programa.**

¿Cómo puedes mantener los cambios realizados? ¿Qué pasos vas a dar para seguir avanzando en esta dirección? ¿Qué retos se le presentarán en el futuro? ¿Cómo puede afrontarlos?



# **ANEXO IV:** Cuestionario evaluación intermedia personas mentorizadas

## VALORACIÓN INTERMEDIA DE LAS PERSONAS MENTORIZADAS SOBRE SÍ MISMAS, SU MENTOR/A Y EL PROGRAMA



Instituto Andaluz de  
Administración Pública

Estamos a la mitad del proceso de Mentoría y nos gustaría conocer tus percepciones y grado de satisfacción como persona mentorizada para asegurarnos de estar cubriendo tus expectativas.

El objetivo del presente cuestionario es, por tanto, que emitas tu opinión y/o juicio respecto a una serie de aspectos relacionados con:

- Tu evolución personal y profesional vinculada a tu participación en el mismo,
- Así como, el desempeño de tu Mentor/a como agente facilitador en tu desarrollo personal y profesional.

Para ello, se propone que contestes este cuestionario para que te posiciones sobre los aspectos que se presentan desde tu perspectiva de persona mentorizada, con el ánimo de identificar tu percepción sobre el Programa.

Una vez empezado el cuestionario deberá finalizarlo. Se estima una duración de 10-15 minutos.

Los campos con \* deben ser rellenados obligatoriamente para pasar a las páginas sucesivas.

Muchas gracias por tu colaboración e interés.

### VALORACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

1. Señale su respuesta:

	Sí, en gran parte	Sólo en parte	No
Mi participación en el Programa me está permitiendo entrenar habilidades y competencias, que he podido experimentar de forma exitosa en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy tomando conciencia acerca de aquellas actitudes que son claves para el correcto desempeño y éxito profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy visualizando diferentes variables, claves y enfoques de las cosas que son importantes para afrontar el trabajo y la vida profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Programa me está permitiendo entrenar nuevas formas de comportamiento y/o cambiar alguna de mis actuaciones y reacciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy desarrollando y cumpliendo mis planes de acción, orientados a la mejora de aquellos y competencias más necesarias para mi desarrollo personal y profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mi actitud está siendo positiva y proactiva, surgiendo y proponiendo al Mentor/a nuevas acciones, escenarios y experiencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy facilitando y fomentando la celebración de encuentros y sesiones de Mentoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy cumpliendo con los compromisos adquiridos (acciones, proyectos, reuniones, etc.) en las sesiones de Mentoría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VALORACIÓN A LA PERSONA MENTORA

2. Nombre de la persona Mentora:

3. Trasmite Confianza:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Comparte sus propias experiencias, las lecciones aprendidas, ofreciendo consejos pertinentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crea un ambiente propicio para motivar y lograr compromisos que fortalezcan nuestra relación persona mentorizada - Mentor/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es una persona empática, se interesa por conocer fielmente mi problemática para poder prestarme la asistencia requerida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Comunicación - Escucha Activa:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Es una persona clara, concisa y oportuna en sus mensajes, adaptándolos a mi realidad y lenguaje para facilitar su entendimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hace preguntas de sondeo que me ayudan a pensar de forma más amplia y profunda, y a considerar interpretaciones y alternativas diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ofrece feed-back (retroalimentación) constructivo, basado en evidencias, permitiendo y facilitándome el proceso de toma de conciencia y reflexión necesarias para el diseño de acciones tendentes a cubrir áreas de mejora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escucha generosamente mis dificultades y necesidades de desarrollo, entendiendo claramente mi realidad, aspecto que le	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

permite ayudarme a reflexionar sobre estrategias exitosas que le hayan servido en el pasado y que podrían aplicarse a los objetivos				
---	--	--	--	--

5. Capacidad Analítica:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Identifica situaciones, problemáticas y datos, reconociendo la información significativa de mi situación y problemática.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analiza, construye y presenta conclusiones y propuestas de actuación, con orden, método y pertinencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establece medidas e indicadores para realizar seguimiento y evaluar de los resultados de mis objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Liderazgo:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Ejerce, en base a su capacidad de escucha, a su comprensión de la situación y a la forma de conducir las reuniones, influencia sobre el trabajo conjunto que estamos realizando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trasmite la visión del proyecto y de los objetivos a cumplir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genera una imagen que ha supuesto un punto de referencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Orientación a Resultados:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Controla su impulso a la hora de resolver mis problemas (no me aporta soluciones mágicas, sino que indaga para obtener de mí soluciones distintas a los problemas planteados).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me transmite la responsabilidad de resolver y analizar situaciones. Yo soy quien dirijo este proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Me ayuda a fijarse objetivos retadores, determinando conjuntamente las tareas y prioridades, determinando la acción, plazos y recursos requeridos, siguiendo fielmente los criterios establecidos para su posterior seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. ¿Cuál sesiones has desarrollado con tu Mentor/a?
9. ¿Cuál está siendo tu mayor dificultad durante este proyecto? Señala un máximo de dos opciones

	Respuesta
Acordar fecha sesiones con mi Mentor/a	<input type="checkbox"/>
Encontrar un lugar adecuado para reunirnos	<input type="checkbox"/>
Centrar mi Plan de Acción	<input type="checkbox"/>
Hacer las cosas de modo distinto como directivo	<input type="checkbox"/>
Incorporar nuevas formas de relación con mi equipo	<input type="checkbox"/>
Encontrar tiempo para el programa	<input type="checkbox"/>
Entrar en contacto con el/la mentor/a entre sesiones	<input type="checkbox"/>

10. ¿Qué aspectos positivos destacarías de la labor realizada durante todo este proyecto por el/la mentor/a?

11. ¿Qué recomendaciones le proporcionarías para su mejora como mentor/a en futuros proyectos? ¿Qué has echado de menos?

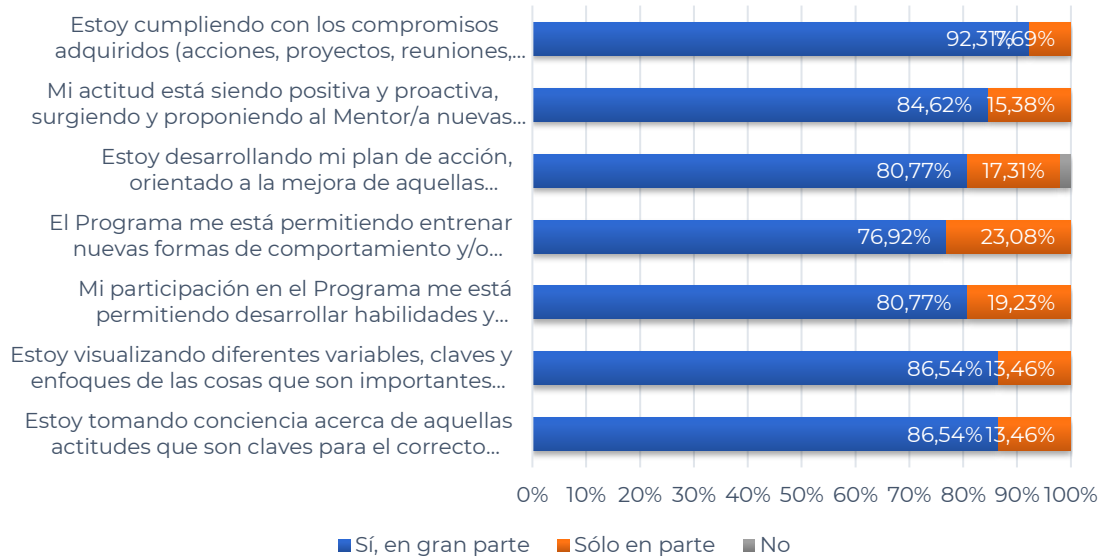
12. ¿Qué recomendaciones propondrías al IAAP para la mejora del Programa Iniciativa Mentor en futuras ediciones?:

## **ANEXO V:** Resultados del cuestionario de evaluación intermedia de las personas mentorizadas

## RESULTADO DE LA VALORACIÓN FINAL DE LAS PERSONAS MENTORIZADAS SOBRE SÍ MISMAS, SU MENTOR/A Y EL PROGRAMA

### VALORACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

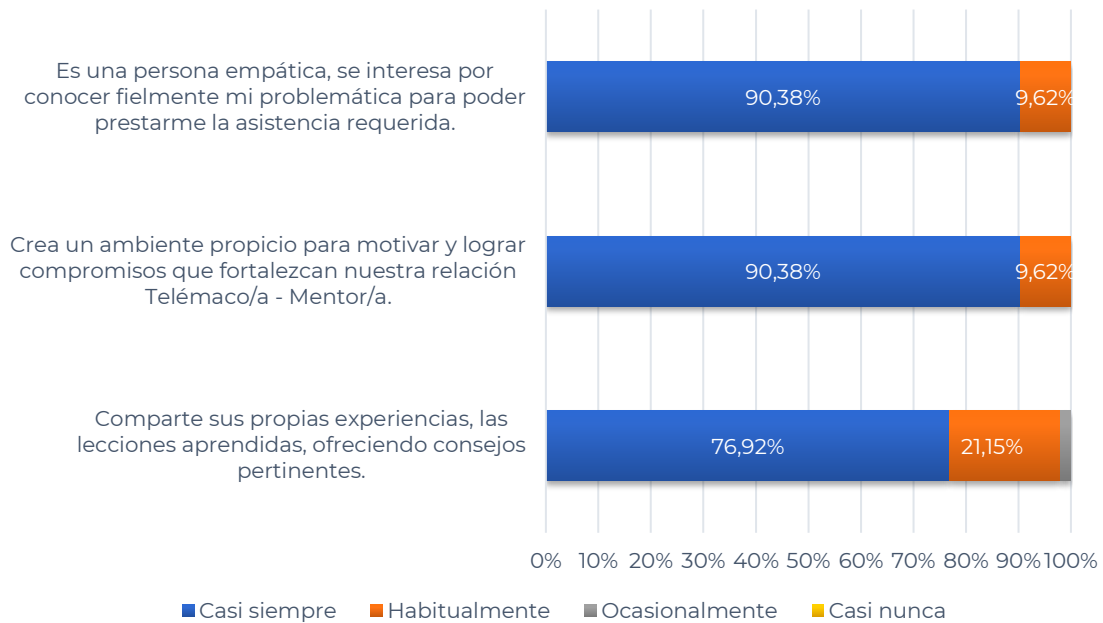
1. Señale su respuesta:



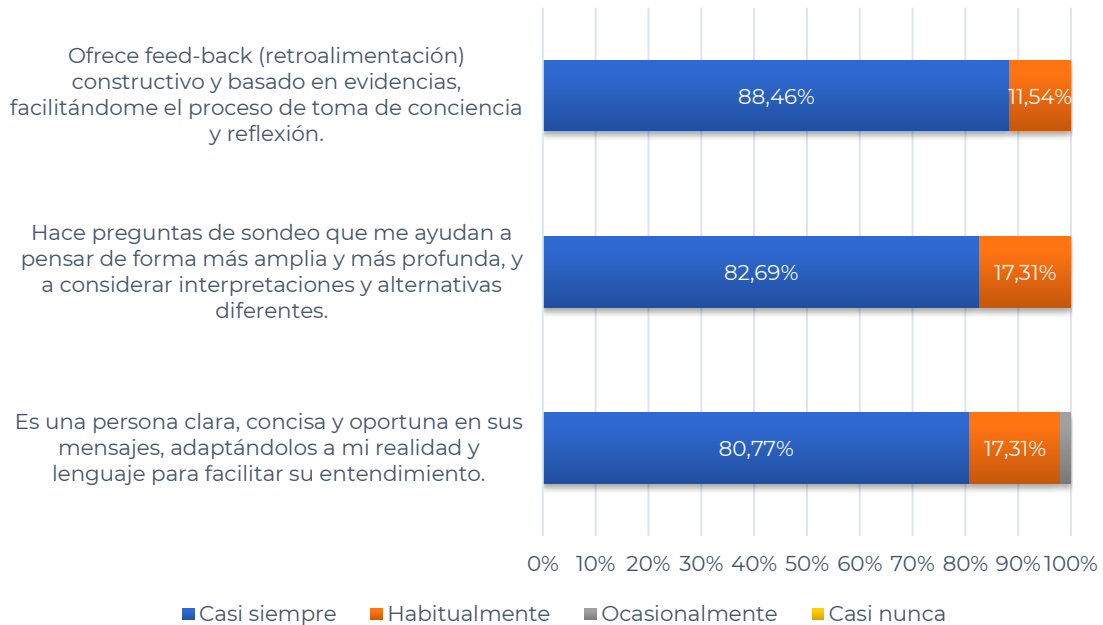
### VALORACIÓN A LA PERSONA MENTORA

2. Nombre de la persona Mentora

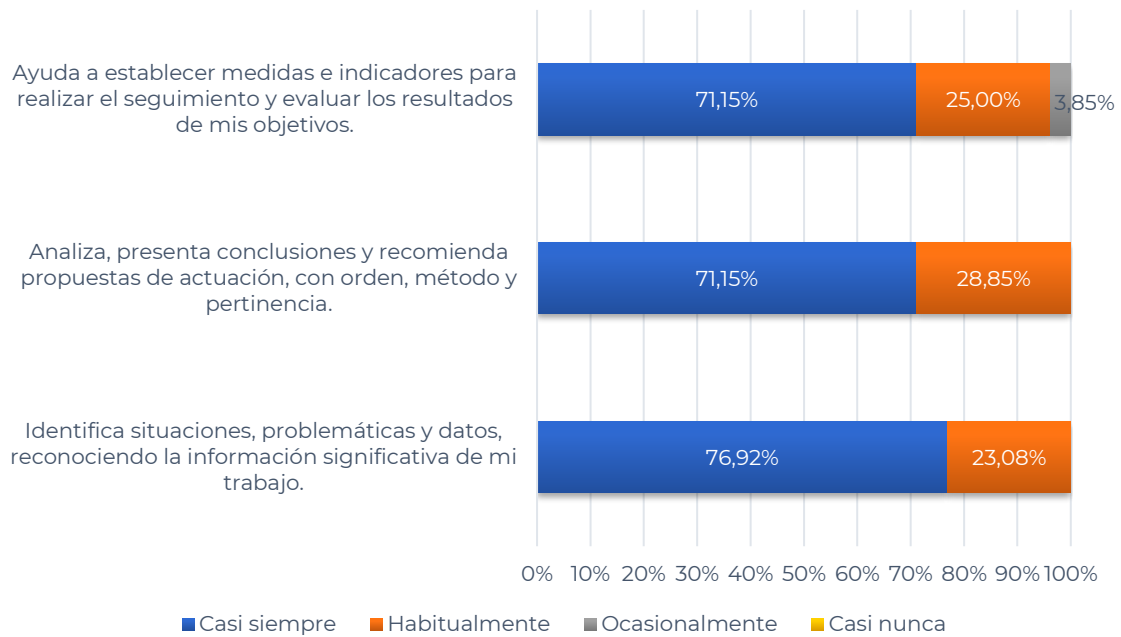
3. Trasmite Confianza:



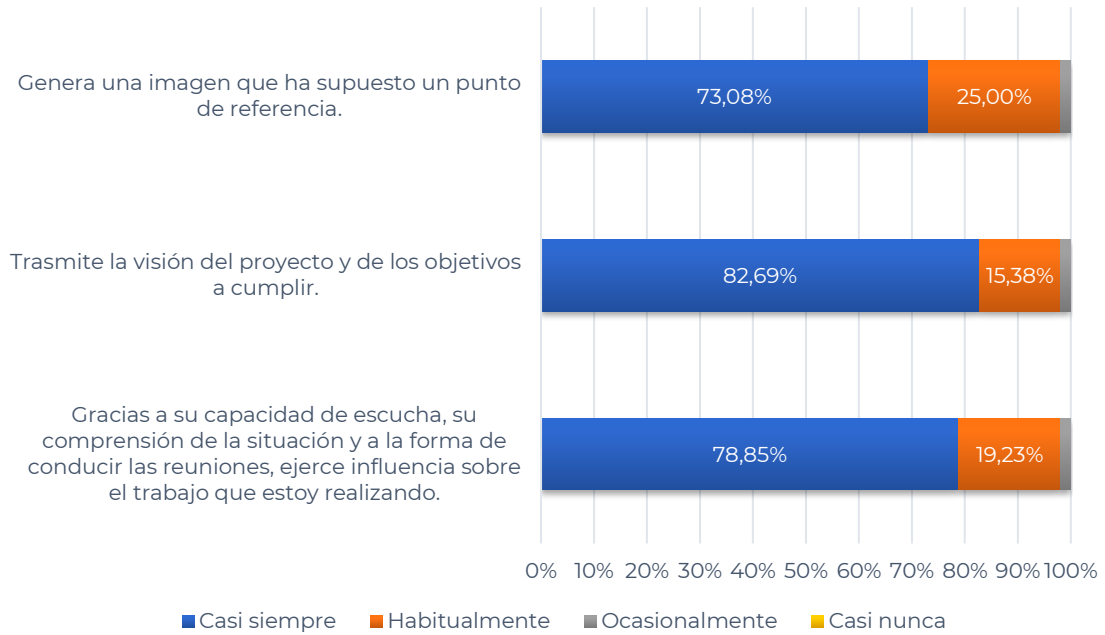
4. Comunicación - Escucha Activa:



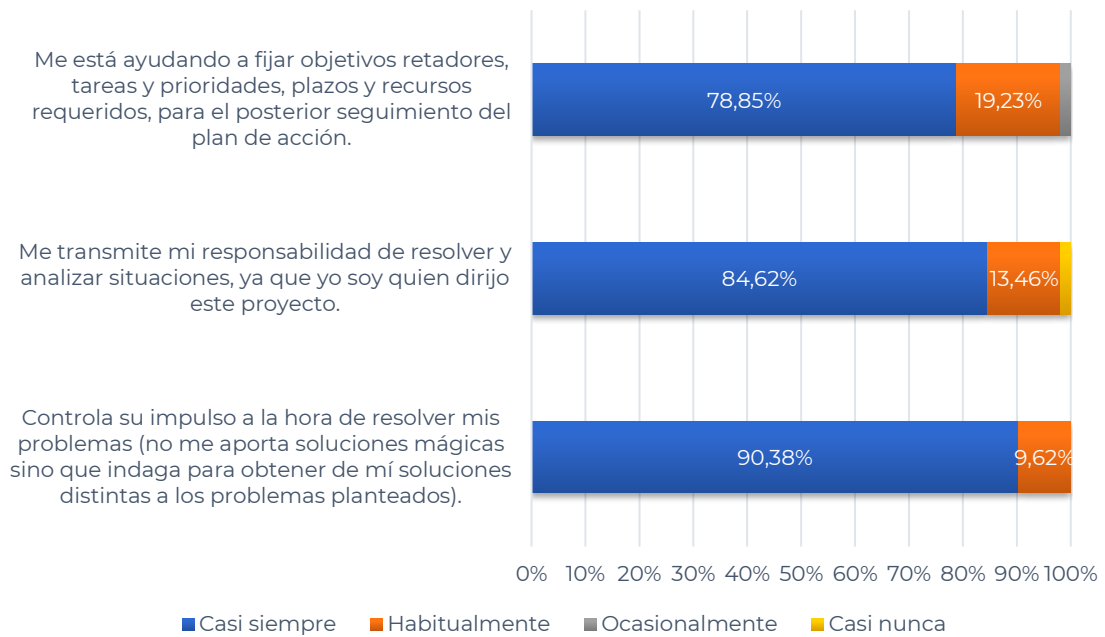
5. Capacidad Analítica:



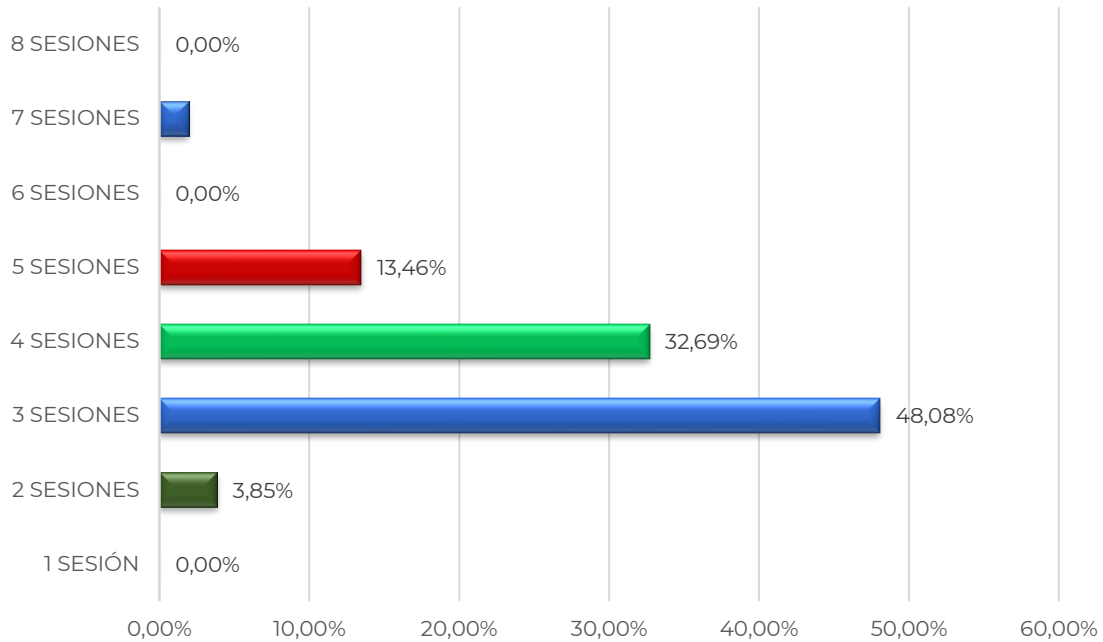
6. Liderazgo:



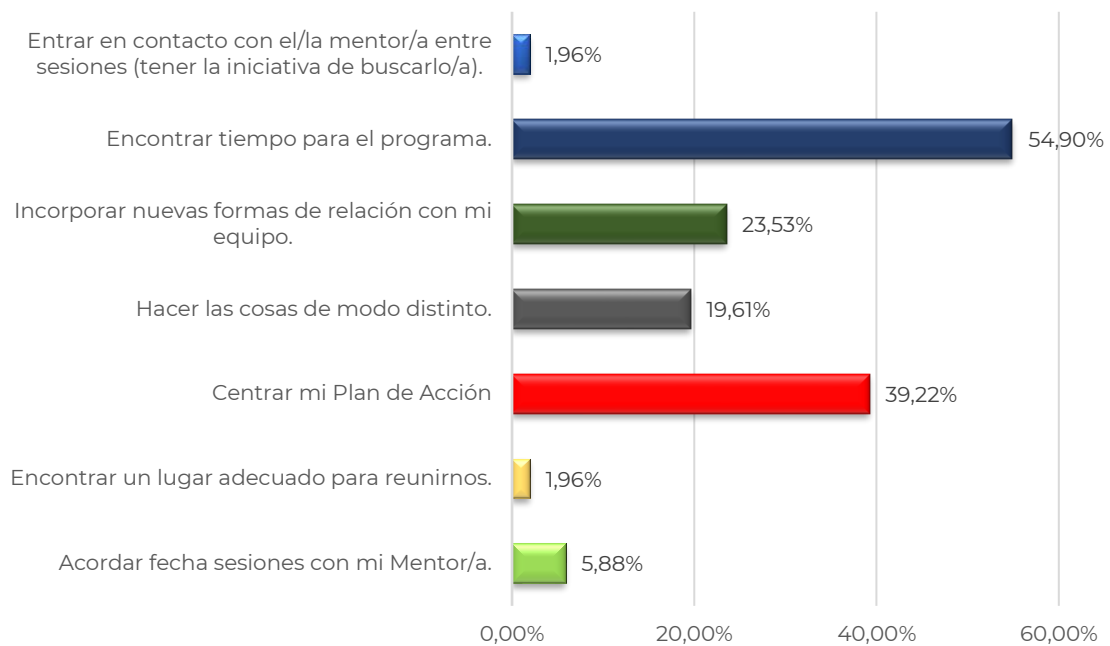
7. . Orientación a Resultados:



8. . ¿Cuál ha sido el número de sesiones que has desarrollado con tu Mentor?



9. ¿Cuál ha sido tu mayor dificultad durante este proyecto? Señala un máximo de dos opciones



10. ¿Qué aspectos positivos destacarías de la labor realizada durante todo este proyecto por el/la mentor/a?

- Es una persona que me está ayudando mucho a cambiar la perspectiva con herramientas muy útiles.
- Experiencia Documentado: aporta muchos recursos (textos, artículos o similares) en base a mis necesidades.
- Grandes conocimientos para desarrollar su labor de mentor, accesibilidad, empatía.

- Su capacidad de escucha, su empatía, su implicación
- Disponibilidad, implicación, conocimiento de la materia.
- Su amplia experiencia y bagaje profesional se reflejada en las aportaciones y sugerencias que me da para mi trabajo diario.
- Se esfuerza por animarme, es empático y muestra escucha activa.
- Total predisposición (dedicación de tiempo y actitud) a ayudarme en mi proceso de mejora competencial. Escucha activa. Paciencia. Refuerza y valora los avances conseguidos.
- Favorece que sea yo mismo el que busque mis necesidades y objetivos.
- Transmisión de confianza y seguridad, claridad, capacidad de analizar las fortalezas guiando el proceso de mejora sin interferir en mis decisiones.
- mantiene activa la necesidad de poner en práctica el programa cuando por mi trabajo lo voy aparcando
- Comunicación fluida y ambiente de confianza, me plantea preguntas sobre aspectos en los que yo tal vez no estaba poniendo el foco o sobre los que no estaba siendo consciente de su relevancia
- Está disponible siempre y es comprensivo. Además, comparte sus experiencias en la administración.
- Disponibilidad absoluta para resolver cualquier cuestión relacionada con mi plan de acción.
- Su capacidad de escuchar, de no juzgar, de mostrarme lo que yo no era capaz de ver y de acompañarme en el proceso.
- escuchar e intercambiar opiniones
- Su naturalidad, entusiasmo y conocimientos al introducirme en este mundo de la mentoría.
- Ayuda en la determinación del objetivo.
- Me ha centrado en la definición de objetivos realistas
- Su capacidad de escucha y empatía, así como su visión estratégica de la dirección de equipos
- Me ayuda a pensar y analizar tanto qué aspectos tengo que mejorar y reforzar en el proyecto que lidero.
- Uno de los aspectos positivos de mi mentor es que una persona que destaca por su excepcional capacidad de comunicación y escucha activa. Su habilidad para transmitir junto con su disposición constante para comprender y atender diferentes perspectivas, creo que puede contribuir a mi desarrollo comunicativo con el equipo que gestiono. Su liderazgo basado en las distintas formas de comunicación, expresión y disposición.
- Transmite confianza, apoyo, y conocimientos respaldado por la experiencia en el tema
- Apoyo constructivo y buenas aportaciones en cuanto a las propuestas constructivas y razonablemente evaluables y posibles de alcanzar
- Es una excelente mentora. Es una persona muy empática, asertiva y buena comunicadora. Me hace plantearme cuestiones, retos y cambios que nunca antes me había planteado y sabe mantenerme motivada con la mentoría e implicada en mi mejora como profesional y, además, como persona.
- Es una persona maravillosa. No sólo es un gran profesional, sino que es una buenísima persona. Es muy fácil reunirme con él ya que es una persona cercana y empática y, sobre todo, sabe escuchar.
- La labor de mi mentor está siendo excepcional, destacando especialmente por su empatía, cercanía y total disponibilidad a lo largo de todo el proceso. Agradezco profundamente la manera en que mi mentor ha abordado el proceso: con una metodología clara, estructurada y totalmente adaptada a mis necesidades. El análisis exhaustivo y detallado que ha realizado sobre mi informe de competencias directivas ha sido clave para tomar conciencia real

de mis fortalezas y áreas de mejora. Su capacidad para explicarme de forma clara y empática cada uno de los puntos del plan de acción propuesto ha hecho que me sienta acompañado y comprendido en cada paso. "Más allá de la guía técnica, valoro enormemente el componente humano que mi mentor aporta: siempre disponible, cercano y dispuesto a ayudar desde la comprensión y el respeto." "La combinación de un enfoque analítico riguroso con una actitud abierta y empática ha hecho de esta experiencia de mentorización algo muy enriquecedor y transformador."

- Gran capacidad de escucha, y adaptación continua a mis necesidades/dificultades. Creo que su perfil es perfecto para ser una persona mentora y, a mi entender, reúne la característica más importante para serlo: cree en todo aquello que intenta transmitir.
- Transmite empatía y positividad, su capacidad de análisis y trabajo.
- Es muy fácil trabajar con ella. Su experiencia la pone a tu disposición y también le gusta conocer mi forma de trabajo y adoptar algunos aspectos a su propio trabajo. He encontrado en estupendo "feedback" con ella.
- Capacidad de escucha aportando ejemplos claros. Facilidad de trabajo, empatía y flexibilidad. Conocimientos de la materia. Cercanía. Entusiasmo e implicación.
- Me da otro punto de vista de cómo llevar a un equipo y su opinión sobre aspecto que le consulto
- Es un gran profesional que se implica mucho en el tema de mentoría. Es muy ágil a la hora de aportar ideas. Me ayuda a generar soluciones que no habría imaginado.
- Su implicación y compromiso.
- Su capacidad de escucha activa y proactividad
- Destacaría su absoluta disponibilidad, su capacidad de escuchar, su optimismo, su interés por adaptar la formación a mis necesidades específicas y su empatía
- Me ha ayudado mucho a identificar mi perfil de gestor de equipos, con mis puntos fuerte y, sobre todo, mis puntos débiles perfectamente localizados, y me ha animado a trabajar, de forma positiva y constructiva, en su mejora
- Me ayuda mucho a enfocar el objetivo.
- Es una persona con mucha experiencia, la cual la transmite y comparte.
- Es una persona muy responsable y formal. Se prepara las sesiones y ofrece recursos pertinentes con las cuestiones que se plantean. Está atenta a los comentarios sobre las funciones y tareas para hacerme cuestionar los porqué de mi estilo de dirección.
- Su disponibilidad es máxima y desde el principio me ha hecho sentir muy cómodo con la interacción y el tratamiento de los temas. Tiene una gran empatía y su experiencia se nota mucho a la hora de aconsejar y establecer prioridades. Gran trato humano.
- La disposición a la escucha La capacidad de centrar los objetivos y centrar el plan de acción
- Me está enseñando herramientas con las que planificar mi plan de acción para que se lleve a cabo con éxito, analizando las mejoras que con dicho plan se van a ejecutar en mi labor profesional.
- Tras la evaluación 360° me ha ayudado a comprender el perfil directivo que tengo y como aprovecharlo
- Creo que mi mentora no podría hacerlo mejor. Su actitud y colaboración es magnífica. Me ha aportado muchísimas herramientas para planificarme mejor en mi tarea de dirección (videos, esquemas...), ideas para motivar a un equipo de trabajadores muy mayor, para encontrar la mejor forma de que yo realice el plan de acción, seguir cada paso, solventar las dificultades, imaginar distintos escenarios... Tiene gran capacidad para encontrar soluciones muy

diversas a los distintos problemas, con mucha creatividad. Es una magnífica comunicadora, con gran experiencia y conocimientos de dirección. Es empática, práctica, inteligente. Está muy formada, actualizada y tiene un gran sentido del humor. Me ha contado algunas experiencias que me han hecho reflexionar sobre la forma de proceder con los trabajadores más conflictivos o ineptos. Me ha hecho sentir cómoda desde el principio, implicándose muchísimo y facilitándome las reuniones siempre. Me he sentido acompañada en la compleja dirección de un centro residencial aislado, en la que no dispongo de apoyo de otros directores o personal homólogo, dándome ideas no solo para el plan de acción sino para cómo abordar algunos problemas del centro y la comunicación con mis superiores.

- La empatía y excelente capacidad de entender los problemas que estamos abordando
- Su disponibilidad
- Es una persona muy clara, me ayuda a pensar y a ver las cosas de forma distinta. Además, su gran experiencia me aporta mucha confianza. Destacar también que es una gran persona siempre dispuesto a ayudarme.
- su empatía, claridad en los conceptos, apoyo continuo.
- Lo mejor es que estamos centrando mucho las actuaciones a realizar y me obligó a cumplirlas por mi compromiso con mi mentora.
- Cercanía, disponibilidad dentro de que ambos trabajamos en puestos de responsabilidad con compromisos.

11. ¿Qué recomendaciones le proporcionarías para mejorar su labor como mentor/a?

- ¡¡Que lo siga haciendo como hasta ahora, porque me está sirviendo mucho su trabajo conmigo!!
- A veces me da la sensación de que las reuniones están excesivamente "guionizadas" en función de algunas premisas que se le han dado desde al organización y que creo que habría que flexibilizar un poco
- Ceñirse al tiempo establecido en las reuniones
- Considero que no existe ningún aspecto a mejorar en la labor realizada por mi mentor, ya que su desempeño ha sido excelente en todos los ámbitos: desde la claridad metodológica hasta la calidad del acompañamiento humano y profesional. Sería muy recomendable que mi mentor sirviera de apoyo a otros compañeros y compañeras en otras ediciones. Está siendo un placer trabajar con él.
- Dar una visión global completa más detallada del programa, desde el principio al final
- De momento ninguna
- En este momento no podría recomendar mejoras para esta persona.
- En este punto todavía no tengo ninguna recomendación.
- En principio ninguna. Aunque las reuniones son telemáticas crea un ambiente agradable que favorece la comunicación y el desarrollo de las reuniones.
- Es difícil en 3 sesiones profundizar en su trabajo y en el mío, ver como incorporar su experiencia en mi día a día, creo que se requiere más tiempo. Quizás habría que pasar parte de la mañana en cada trabajo para ver el punto de partida y trabajar mejor según la realidad de la persona mentorizada.
- Es muy prudente, nada imperativa, es reflexiva... Quizás que intentara transmitir algo más de seguridad
- espontaneidad, improvisación
- Estoy muy satisfecho con la labor que viene realizando mi mentor, hasta el momento no veo ninguna posible recomendación para mejorarla, aunque todo es mejorable creo que está siendo muy buena.
- Hasta ahora, toda su aptitud me parece excepcional, los consejos, la dedicación, los conocimientos, etc.

- Le daría la enhorabuena porque me transmite mucha positividad y energía
- lo hace bastante bien
- Me gustaría tener material para que en un futuro pueda recurrir a el cuándo lo necesite
- Me hubiese gustado que me orientase más sobre uso de herramientas, técnicas, tutoriales ... para reforzar mis áreas de mejora.
- Nada, es un estupendo mentor
- Necesitaría que el programa fuera permanente en el tiempo (mejora constante)
- ninguna, desde mi punto de vista es una mentoría perfecta!!
- Ninguna, trasmite su labor muy bien.
- Ninguna. Ciertamente me resulta complicado dedicarle un tiempo a mi plan de acción dentro del horario laboral y fuera, por las cargas familiares, y está teniendo mucha paciencia conmigo.
- Ninguna. Sinceramente creo que es difícil hacerlo mejor.
- No se me ocurre ninguna. Tiene grandes aptitudes como mentor y su actitud y disciplina en el proceso están siendo inmejorables.
- No tengo capacidad para realizar estas recomendaciones.
- No tengo ninguna aportación en concreto, en todo caso lamentar que mi falta de tiempo no me permita tener más reuniones. Si tuviera que sugerir algo, por mi forma de ser, plantearía anticipar los principales temas a tratar en la siguiente reunión, aunque entiendo que esto debería ser más una cosa mía.
- No tengo referencias anteriores de cómo debe ser la mentoría, pero está superando mis expectativas, por lo que poco puedo aportar a esta pregunta.
- Pocas porque tiene mucha experiencia
- Pocas.
- Por el momento ninguna.
- Pues realizar alguna sesión o todo el programa en contacto personal ya que soy uno de los mentorizados que la realiza on-line.
- Que continúe como hasta ahora.
- que siga así!!!!
- Que siga ayudando a más telémacos en un futuro. Realmente pocas recomendaciones puedo hacer a alguien como Antonio Jesús.
- Si bien su estilo comunicativo se caracteriza por la claridad y la empatía, creo que podría mejorar si es más conciso y transmita un mensaje con más precisión. Potenciar una comunicación más directa mejoraría su capacidad de transmitir.
- Sin recomendación.
- Todo bien.
- Transmitir al principio del programa la planificación del mismo.



## **ANEXO VI:** Orden del día de la sesión intermedia

## SESIÓN CONJUNTA INTEMEDIA DE PERSONAS MENTORAS Y MENTORIZADAS

### Fecha y lugar de celebración:

- **19 de mayo – Sevilla** Aulario del IAAP. C/ Johannes Kepler nº 3, (esquina con C/ Tomás Alba Edison), Isla de la Cartuja.
- **20 de mayo – Granada** Edificio Administrativo Almanjáyar - C. Joaquina Eguaras, 18013. Salón de Actos.

### Horario: 9:00 a 18:00

### Orden del día:

- 09:00 – 09:15  
**Bienvenida institucional** por parte del Instituto Andaluz de Administración Pública

**Presentación** de la jornada (objetivo, metodología, resultados esperados).

- 09:15 – 10:15  
**Actividad: Conexiones que cuentan**

El objetivo de esta actividad es activar conversaciones informales y detectar experiencias comunes.

Antes de comenzar las interacciones, cada persona reflexionará de forma individual y anotará sus respuestas a las preguntas que se trabajarán durante las rondas.

Para agilizar la creación de los grupos, cada persona llevará en su tarjeta identificativa un número, una letra y un color. Estos elementos servirán para organizar los diferentes grupos de trabajo durante la actividad.

**Rondas de conversaciones** (3 rondas de 15 minutos cada una de ellas):

Cada ronda tendrá 3 bloques:

- **2 minutos:** transiciones y breve presentación personal en el nuevo grupo (nombre, rol y una palabra que les defina hoy).
- **12 minutos:** conversación sobre las preguntas de esa ronda.
- **1 minuto:** preparar la aportación final al plenario.

### 1ª RONDA – Autoconocimiento

#### Preguntas a responder en grupo:

- Una habilidad que he descubierto en mí...
- Algo que todavía me cuesta...

Pregunta a responder por el grupo una vez terminada la ronda:

- *¿Qué tipo de habilidades personales están emergiendo en los procesos de mentoría?*

## **2ª RONDA – Vínculos y acompañamiento**

### **Preguntas a responder en grupo:**

- Un gesto que agradecí mucho de mi mentor/a o persona mentorizada...
- Una frase que me acompaña en este proceso...

Pregunta a responder por el grupo una vez terminada la ronda:

- *¿Qué gestos o mensajes tienen un impacto real en las relaciones de mentoría?*

## **3ª RONDA – Transferencia y legado**

### **Preguntas a responder en grupo:**

- Un aprendizaje que quiero compartir...

Pregunta a responder por el grupo una vez terminada la ronda:

- *¿Qué aprendizajes están dejando huella y merecen compartirse con toda la comunidad?*

- 10:15 – 10:45

### **Actividad: Presentación de la evaluación intermedia**

Compartir los resultados de la encuesta a las personas mentorizadas poniendo el foco en:

- Datos cuantitativos: niveles de satisfacción, percepciones sobre utilidad, frecuencia de reuniones.
- Datos cualitativos: citas destacadas, nudos críticos, ideas de mejora.

- 10:45 – 11:15

### **Pausa para el café**

- 11:15 – 12:15

### **Actividad: Lo que aprendimos del año pasado**

El objetivo de esta actividad es doble:

- Entender cómo se puede pasar de una formulación ambigua a una definición SMART.
- Extraer aprendizajes colectivos que ayuden a mejorar los planes de acción actuales.

Durante la tercera sesión de mentoría del año pasado, gran parte de las personas mentorizadas trasladaron la definición de su objetivo, pero no estaban aún bien definidos puesto que eran poco claros, amplios o difíciles de medir.

Gracias al trabajo realizado en esa sesión o en el acompañamiento entre la tercera y la cuarta, esos objetivos evolucionaron hacia formulaciones mucho más concretas, medibles y operativas.

Esta actividad pone en valor ese proceso de mejora, y busca trasladarlo como aprendizaje útil al grupo actual.

Cada grupo verá tres objetivos de las competencias más trabajadas el año pasado (Compromiso con Objetivos y Resultados, Planificación y Gestión Flexible e Influencia y Empatía Organizacional) En primer lugar tendrán unos objetivos iniciales tal y como se definieron y, posteriormente, como evolucionaron una vez aplicada la regla SMART. Una vez que los analicen se les pedirá que reflexionen sobre estas cuatro preguntas:

- ¿Qué diferencia observáis entre los originales y los reformulados?
- ¿Qué os parece más difícil al formular un objetivo SMART?
- ¿Qué errores solemos cometer al redactar nuestros propios objetivos?
- ¿Qué elementos de los objetivos reformulados os gustaría incorporar a vuestros planes?

Para terminar la actividad, la persona formadora invitará a que cada grupo traslade su opinión sobre estos dos temas:

- Errores frecuentes en la formulación de objetivos
- Criterios para mejorar

La persona formadora proyectará una serie de Frases que ayudan a pensar un objetivo en base a la regla SMART, por ejemplo:

- Realizar X veces la acción Y durante el periodo Z
- Reducir/aumentar de X a Y en Z tiempo.
- Alcanzar el resultado A, utilizando el método B, en un máximo de C semana.

- 12:15 – 14:00

### **Actividad: Las preguntas que transforman**

Los objetivos de esta actividad son:

- Desarrollar la habilidad de formular preguntas abiertas, estratégicas y transformadoras que ayuden a la persona mentorizada a clarificar su plan de acción.
- Tomar conciencia del valor de la escucha activa y la no directividad en el rol de mentor/a.
- Comparar distintas formas de intervención y analizar su efecto.

Para ello, se dividirá a las personas participantes en grupos de 6-7 personas y se les entregará el caso práctico dando las siguientes instrucciones:

- No se trata de evaluar ni corregir, sino de acompañar desde la pregunta.
- Las buenas preguntas invitan a reflexionar, no a defenderse.
- Se evitará: “¿no crees que deberías...?” o “¿has pensado en...?”

Una vez leído el caso, cada grupo trabajará en:

1. Detectar qué necesita el objetivo propuesto para cumplir con la regla SMART.
2. Identificar qué acciones requieren mayor concreción.
3. Formular preguntas abiertas que la persona mentora podría hacer a su telémaca para:
  - Ayudarle a clarificar el objetivo.
  - Concretar las acciones.
  - Anticipar recursos y obstáculos.

Tras unos 30 minutos se les entregará una batería de preguntas elaboradas por Dopp para que comparen enfoques, detecten nuevas ideas y reflexiones sobre cómo podría mejorar sus propias preguntas.

Pasado otros 20 minutos, se trabajará en plenario y cada grupo comparte las reflexiones que le hayan generado las preguntas finales que le aparecen en la batería de preguntas:

- ¿Qué habéis descubierto sobre cómo ayudar a una persona a profundizar en su plan sin intervenir directamente en su contenido?
- ¿Vuestras preguntas estaban más orientadas a ampliar (abrir nuevas ideas) o a afinar (concretar lo existente)?
- ¿Qué recursos o estrategias vais a incorporar a partir de esta experiencia en vuestras futuras sesiones de mentoría?

- 14:00 – 15:30

#### **Pausa para la comida**

- 15:30 – 16:15

#### **Actividad: El Decálogo de la mentoría**

Los objetivos de esta actividad son:

- Sistematizar, a través de la experiencia directa, qué cosas están funcionando en los procesos de mentorías.
- Generar un documento colectivo de buenas prácticas.

Para arrancar la actividad se lanza el siguiente mensaje:

En grupo de 6 – 7 personas Vais a crear un decálogo con 10 frases que empiecen, por ejemplo, por:

- Está funcionando que...
- Repetiríamos sin duda...
- Nos está ayudando mucho...
- Es buena idea...

Frases breves, basadas en vuestra experiencia real. Nada de teoría, solo lo vivido.

Una vez explicada la actividad, cada grupo se sienta junto con una A2 y varios rotuladores. Tienen 20 minutos para pensar, debatir, escribir y decorar su decálogo. Las frases pueden ser serias, humorísticas, visuales, emocionales, pero siempre con anclaje en la práctica. Cuando pasa el tiempo previsto, cada grupo pega su decálogo en la pared.

Una vez colgados todos los decálogos, se hace un paseo por la galería. Cada participante recibe 3 bullets para “votar” las frases que más le inspiren. Mientras caminan, leen, comentan y señalan lo que se llevarían a su propia práctica.

Una vez terminado el paseo, la persona formadora lleva las frases más votadas:

- 16:15 – 17:30

#### **Actividad: Compartimos planes, construimos juntos**

Los objetivos de esta actividad son:

- Cerrar la jornada compartiendo los planes de acción de forma sencilla, creativa y colaborativa.
- Fomentar la escucha, el apoyo cruzado y la concreción.

Se generarán grupos de 5-6 personas, con una mezcla de personas mentorizadas y mentoras (pueden no conocerse). En cada grupo habrá al menos 2 personas mentorizadas puesto que serán el centro de la actividad.

Lo primero que hará el grupo será compartir los planes. Para ello cada persona mentorizada del grupo responde brevemente a estas tres preguntas:

- ¿Qué quiero lograr con mi plan?
- ¿Qué estoy haciendo o voy a hacer para conseguirlo?
- ¿Qué está siendo lo más difícil hasta ahora?

Las personas mentoras escuchan y pueden ofrecer apoyo, preguntas poderosas o sugerencias prácticas. No se trata de resolver el plan, sino de escucharlo y ayudar a seguir enfocándolo.

Tras escuchar los planes, el grupo elige un objeto simbólico que represente cada uno (por ejemplo: brújula, mochila, foco, semáforo, linterna, lupa, altavoz...).

En una cartulina o folio A3, dibujan o representan ese objeto e incluyen:

- Un nombre creativo para el plan



- Una palabra clave que lo defina
- Una frase breve o lema tipo eslogan
- El objeto que lo representa visualmente

Una vez finalizado el tiempo, las cartulina se pondrá en un pared y se visualizará las similitudes que puedan tener.

Por último, cada grupo entrará en Mentimeter y responderá a estas dos preguntas:

- ¿Qué palabra representa los planes de acción que habéis compartido en grupo?
- ¿Qué palabra definiría cómo os sentís sobre los planes de acción compartidos en el grupo?

- 17:30 – 18:00

**Conclusiones de la jornada y mensajes de cierre.**

## **ANEXO VII:** Cuestionarios para la evaluación final del Programa de personas mentoras y mentorizadas

## VALORACIÓN FINAL DE LAS PERSONAS MENTORIZADAS SOBRE SÍ MISMAS, SU MENTOR/A Y EL PROGRAMA



Instituto Andaluz de  
Administración Pública

Hemos llegado al final del proceso de Mentoría y nos gustaría conocer tus percepciones y grado de satisfacción como persona mentorizada para asegurarnos de que se han cubierto tus expectativas.

El objeto del presente cuestionario es, por tanto, que emitas tu opinión y /o juicio respecto a una serie de aspectos relacionados con:

- La evolución personal y profesional vinculada a tu participación en el mismo,
- así como el desempeño de tu Mentor/a como agente facilitador en tu desarrollo personal y profesional.

Para ello, se propone que contestes este cuestionario para que te posiciones sobre los aspectos que se presentan desde tu perspectiva de persona mentorizada, con el ánimo de identificar tu percepción sobre el Programa y las posibles áreas de mejora para futuras ediciones.

Una vez empezado el cuestionario deberá finalizarlo. Se estima una duración de 10 - 15 minutos.

Los campos con \* deben ser rellenados obligatoriamente para pasar a las páginas sucesivas.

Muchas gracias por tu colaboración e interés.

### VALORACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

1. Señale su respuesta:

	Sí, en gran parte	Sólo en parte	No
Mi participación en el Programa me ha permitido entrenar habilidades y competencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He tomado conciencia acerca de aquellas actitudes que son claves para el correcto desempeño y éxito profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He visualizado diferentes variables, claves y enfoques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Programa me ha permitido entrenar nuevas formas de comportamiento y/o cambiar alguna de mis actuaciones y reacciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He desarrollado y cumplido mis planes de acción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mi actitud ha sido positiva y proactiva, surgiendo y proponiendo al Mentor/a nuevas acciones, escenarios y experiencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He facilitado y fomentado la celebración de encuentros y sesiones de Mentoría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He cumplido con los compromisos adquiridos en las sesiones de Mentoría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VALORACIÓN A LA PERSONA MENTORA

2. Nombre de la persona Mentora:

3. Trasmite Confianza:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Ha compartido sus propias experiencias, las lecciones aprendidas, ofreciendo consejos pertinentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha creado un ambiente propicio para motivar y lograr compromisos que fortalezcan nuestra relación persona mentorizadas - Mentor/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha sido empático, se ha interesado por conocer fielmente mi problemática para poder prestarme la asistencia requerida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Comunicación - Escucha Activa:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Ha utilizado mensajes claros, concisos y adaptados a mi realidad y lenguaje para facilitar mi entendimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha efectuado preguntas de sondeo que me han ayudado a pensar de forma más amplia y profunda, y a considerar interpretaciones y alternativas diferente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me ha ofrecido feedback (retroalimentación) constructivo, ayudándome a reflexionar sobre estrategias exitosas que hayan servido en el pasado y que podrían aplicarse a los objetivos que me he planteado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Capacidad Analítica:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Ha identificado situaciones, problemáticas y datos, reconociendo la información significativa de mi situación y problemática.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha analizado, construido y presentado conclusiones y propuestas de actuación, con orden, método y pertinencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha establecido medidas e indicadores para poder efectuar el seguimiento y la evaluación de los resultados de mis objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Liderazgo:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Ha ejercido, en base a su capacidad de escucha, a su comprensión de la situación y a la forma de conducir las reuniones, influencia sobre el trabajo conjunto que hemos realizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha transmitido la visión del proyecto y de los objetivos a cumplir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha generado una imagen que ha supuesto un punto de referencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. . Orientación a Resultados:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Ha controlado su impulso a la hora de resolver mis problemas (no me ha aportado soluciones mágicas, sino que ha indagado para obtener de mí soluciones distintas a los problemas planteados).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me ha transmitido la responsabilidad de resolver y analizar situaciones. Yo he sido quien ha dirigido este proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me ha ayudado a fijarme objetivos retadores, determinando, conjuntamente, las tareas y prioridades, las acciones, plazos y recursos requeridos y siguiendo fielmente los criterios establecidos para el posterior seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuál ha sido el número de sesiones que has desarrollado con tu Mentor/a?
9. ¿Cuál ha sido tu mayor dificultad durante este proyecto? Señala un máximo de dos opciones

	Respuesta
Acordar fecha sesiones con mi Mentor/a	<input type="checkbox"/>
Encontrar un lugar adecuado para reunirnos	<input type="checkbox"/>
Centrar mi Plan de Acción	<input type="checkbox"/>
Hacer las cosas de modo distinto como directivo	<input type="checkbox"/>
Incorporar nuevas formas de relación con mi equipo	<input type="checkbox"/>
Encontrar tiempo para el programa	<input type="checkbox"/>
Entrar en contacto con el/la mentor/a entre sesiones	<input type="checkbox"/>

10. ¿Qué aspectos positivos destacarías de la labor realizada durante todo este proyecto por la persona mentora?

11. ¿Qué recomendaciones le proporcionarías para su mejora como mentor/a en futuros proyectos? ¿Qué has echado de menos?

12. ¿Qué recomendaciones propondrías al IAAP para la mejora del Programa Iniciativa Mentor en futuras ediciones?:

**VALORACIÓN DE LAS PERSONAS MENTORAS SOBRE SÍ MISMAS, LA PERSONA MENTORIZADA Y EL PROGRAMA**



Instituto Andaluz de Administración Pública

Hemos llegado al final del proceso de Mentoría y nos gustaría conocer tus percepciones y grado de satisfacción como Mentor/a para asegurarnos de que se han cubierto tus expectativas.

El objetivo del presente cuestionario es, por tanto, que emitas tu opinión y/o juicio respecto a una serie de aspectos relacionados con:

- La evolución personal y profesional vinculada a tu participación en el mismo,
- así como el desempeño que ha experimentado la persona mentorizada en este proyecto conjunto en el que habéis participado.

Para ello, se propone que contestes este cuestionario para que te posiciones sobre los aspectos que se presentan desde tu perspectiva de Mentor/a, con el ánimo de identificar tu percepción sobre el Programa y las posibles áreas de mejora para futuras ediciones.

Una vez empezado el cuestionario deberá finalizarlo. Se estiman unos 25-30 minutos para su realización.

Los campos con \* deberán ser rellenados obligatoriamente para pasar a las páginas sucesivas.

Muchas gracias por tu colaboración e interés.

**VALORACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL**

1. Trasmisión de confianza:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
He compartido mis propias experiencias, las lecciones aprendidas con la persona mentorizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He creado un ambiente propicio para motivar y lograr compromisos que fortalezcan nuestra relación persona mentorizada - Mentor/a, a través de la motivación y de la consecución de compromisos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He sido empático, me he interesado por conocer fielmente su problemática para poder prestarle la asistencia requerida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Comunicación - Escucha Activa:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Mis mensajes han sido claros y concisos, y los he adaptado a su realidad y lenguaje para facilitar su entendimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He efectuado preguntas de sondeo para ayudarlo a pensar de forma más amplia y profunda, y a considerar interpretaciones y alternativas diferente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He ofrecido feedback (retroalimentación) con el objetivo de ayudarlo a reflexionar sobre estrategias exitosas que hayan servido en el pasado y que podrían aplicarse a los objetivos que se estaba planteando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Liderazgo:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
Por mi capacidad de escucha, comprensión de la situación y forma de conducir las reuniones, he ejercido influencia sobre el trabajo que ha realizado la persona mentorizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He transmitido la visión del proyecto y de los objetivos a cumplir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He generado una imagen que ha supuesto, en determinados momentos, un punto de referencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. . Orientación a Resultados:

	Casi siempre	Habitualmente	Ocasionalmente	Casi nunca
He controlado su impulso a la hora de resolver sus problemas (no he aportado soluciones mágicas, sino que he indagado para que fuera la propia persona mentorizada la que obtuviera soluciones distintas a los problemas planteados)).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He transmitido a la persona mentorizada la responsabilidad de resolver y analizar situaciones. Ha sido él quien ha dirigido este proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

He colaborado a que la persona mentorizada se fijara objetivos retadores, de tal forma que determinara las tareas y prioridades, las acciones, los plazos y los recursos requeridos para el cumplimiento de los mismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5. ¿Cuál ha sido el número de sesiones que has desarrollado con tu Mentor?

6. ¿Has utilizado otro tipo de medios para comunicarte? Si es así señala cuál y su frecuencia:

	Habitualmente	Frecuentemente	Ocasionalmente
WhatsApp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfono.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál ha sido tu mayor dificultad durante este proyecto? Señala un máximo de dos opciones.

	Respuesta
Acordar fecha sesiones con mi Mentor/a	<input type="checkbox"/>
Encontrar un lugar adecuado para reunirnos	<input type="checkbox"/>
Centrar el Plan de acción de la persona mentorizada	<input type="checkbox"/>
Hacer las cosas de modo distinto como directivo	<input type="checkbox"/>
Darle todo lo que me pedía	
Controlarme para no decirle lo que tenía que hacer	
Conseguir que actúe no solo que reflexione	
Encontrar mi tiempo para dedicarle	<input type="checkbox"/>
Estar disponible para la persona mentorizada	<input type="checkbox"/>
Entrar en contacto con la persona mentorizada entre sesiones (tener la iniciativa)	<input type="checkbox"/>

8. : ¿Qué te ha aportado el desarrollar informes de seguimiento? (Varias respuestas son posible)

	Respuesta
Reflexión sobre mi labor de mentor/a	<input type="checkbox"/>
Reflexionar sobre los aspectos esenciales de la sesión	<input type="checkbox"/>
Tener un registro de cada sesión que puedo consultar antes de preparar la siguiente	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

9. Teniendo en cuenta tu experiencia ¿Cada cuantas semanas como media consideras que debe haber una sesión con la persona mentorizada para facilitar el proceso? Señala una opción

10. Si has recibido formación este año, dínos como valoras las siguientes afirmaciones (1 nada de acuerdo - 4 totalmente de acuerdo). Si no has recibido formación pasa a la siguiente pregunta.

	1	2	3	4
La formación ha estado bien organizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los contenidos de la formación han respondido a mis necesidades formativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La duración del curso ha sido suficiente según los objetivos y contenidos del mismo.				
La forma de impartir la formación ha facilitado el aprendizaje.				
La persona formadora conoce los temas impartidos en profundidad.				

11. Dínos por favor tu impresión y valoración del programa Iniciativa Mentor

12. ¿Podrías hacernos alguna sugerencia de mejora o innovación?

### VALORACIÓN DE LA PERSONA MENTORIZADA

13. Nombre de la persona mentorizada

14. Señale su respuesta:

	Sí, en gran parte	Sólo en parte	No
Su participación en el Programa le ha permitido entrenar habilidades y competencias, pudiendo experimentarlas en su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ha tomado conciencia acerca de aquellas actitudes que son claves para el correcto desempeño y éxito profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha <b>visualizado diferentes variables, claves y enfoques</b> de las cosas que son importantes para afrontar el trabajo y la vida profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha <b>entrenado</b> nuevas formas de <b>comportamiento</b> y/o cambiar alguna de sus actuaciones y reacciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha <b>desarrollado y cumplido sus planes de acción</b> , orientados a la mejora de aquellas competencias más necesarias para su desarrollo personal y profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su <b>actitud</b> ha sido <b>positiva y proactiva</b> , sugiriéndome y proponiéndome nuevas acciones, escenarios y experiencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha <b>facilitado y fomentado la celebración de encuentros y sesiones</b> de Mentoría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha <b>cumplido con los compromisos adquiridos</b> (acciones, proyectos, reuniones, etc.) en las sesiones de Mentoría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

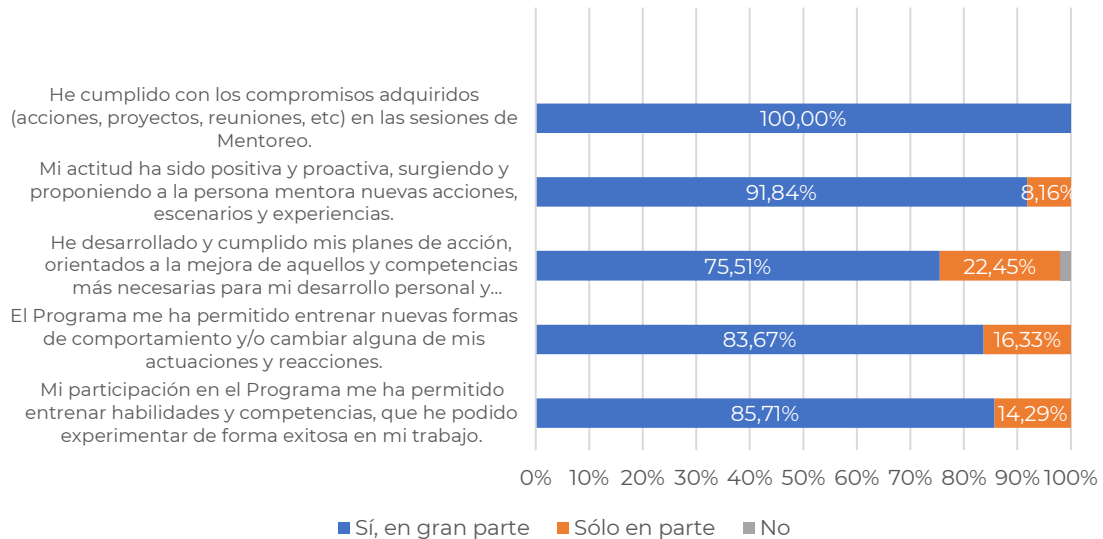
15. ¿Qué aspectos positivos destacarías de la personas mentorizada durante el proyecto?

## **ANEXO VIII:** Resultados de los Cuestionarios para la evaluación final del Programa de personas mentoradas y mentorizadas

## RESULTADO DE LA VALORACIÓN FINAL DE LAS PERSONAS MENTORIZADAS SOBRE SÍ MISMAS, SU MENTOR/A Y EL PROGRAMA

### VALORACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

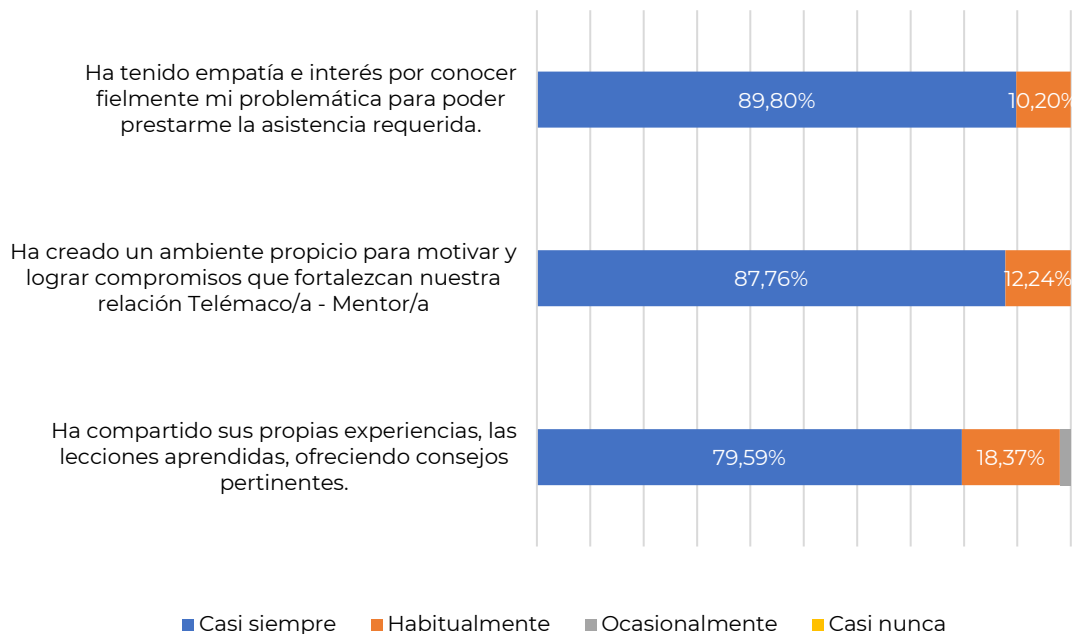
1. Señale su respuesta:



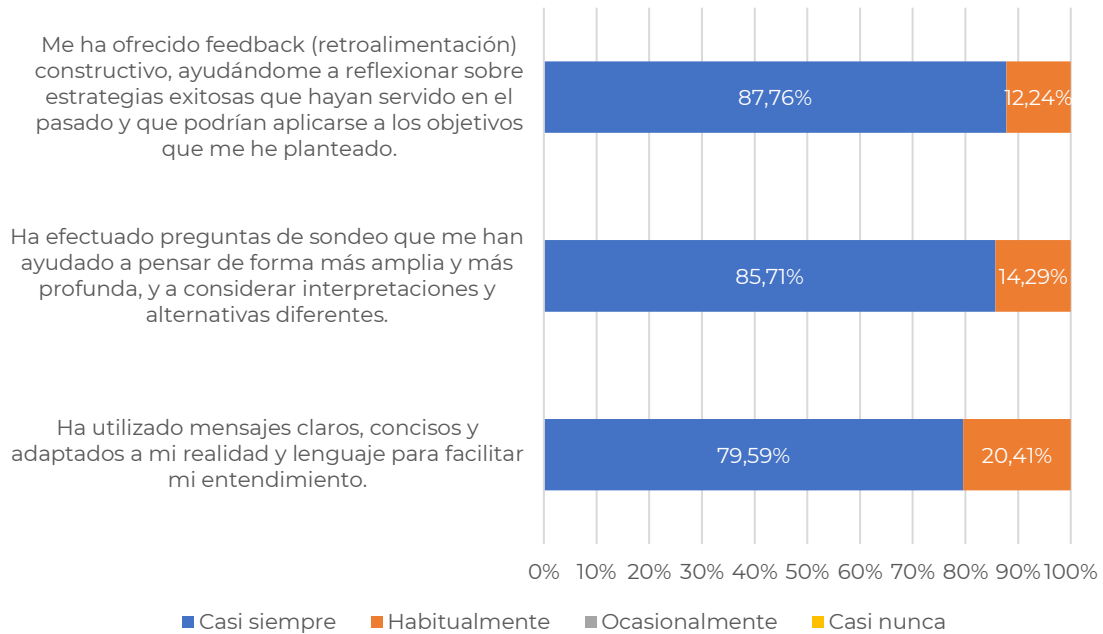
### VALORACIÓN A LA PERSONA MENTORA

2. Nombre de la persona Mentora

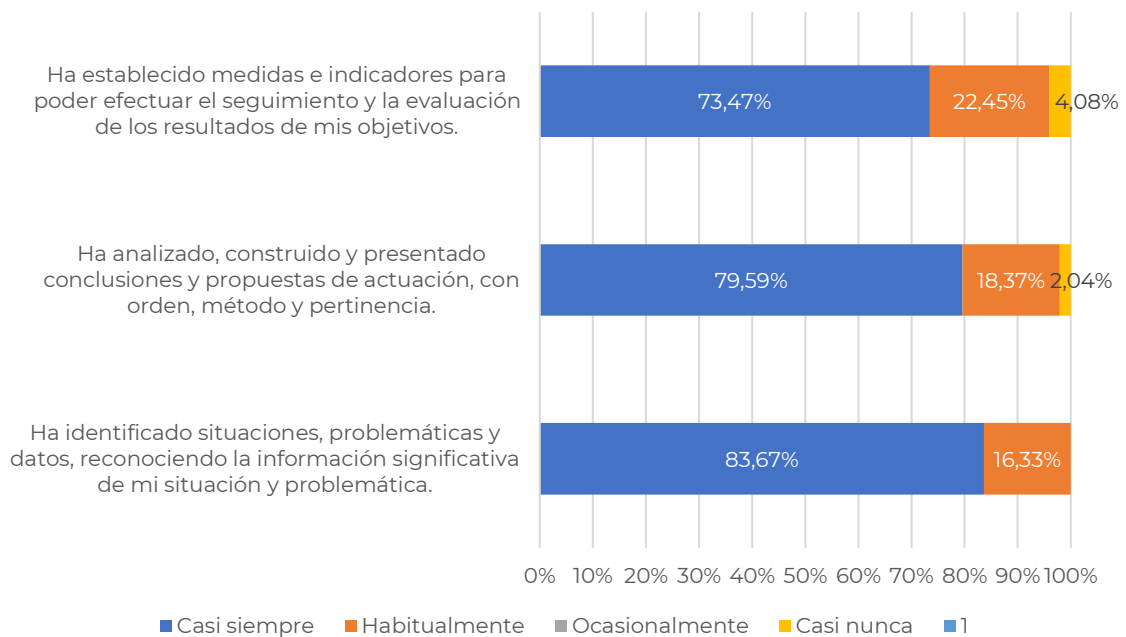
3. Trasmite Confianza:



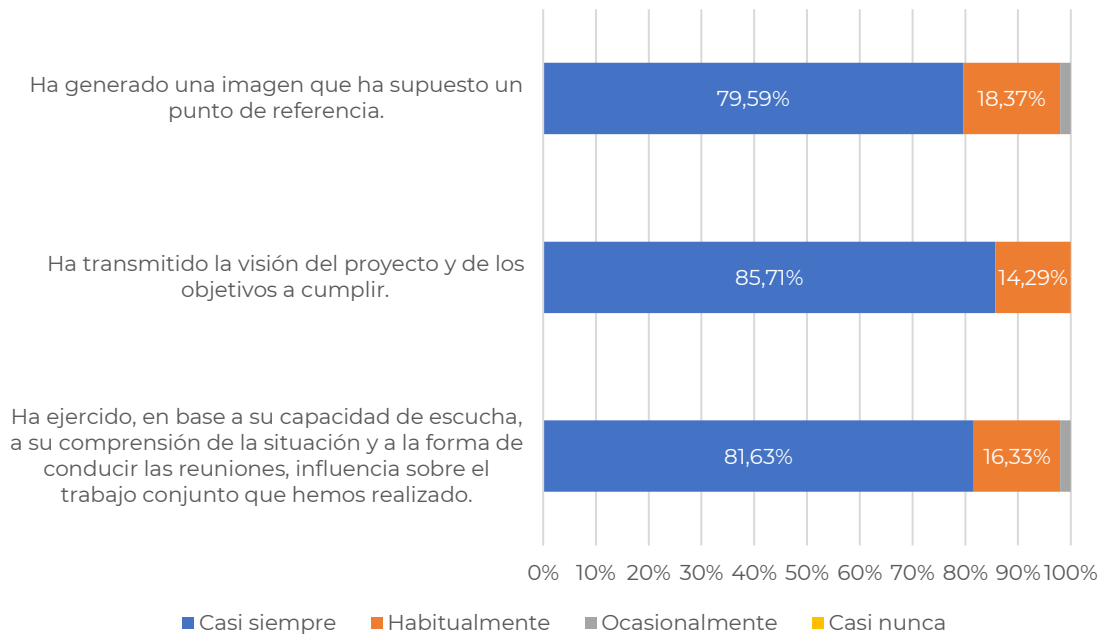
4. Comunicación - Escucha Activa:



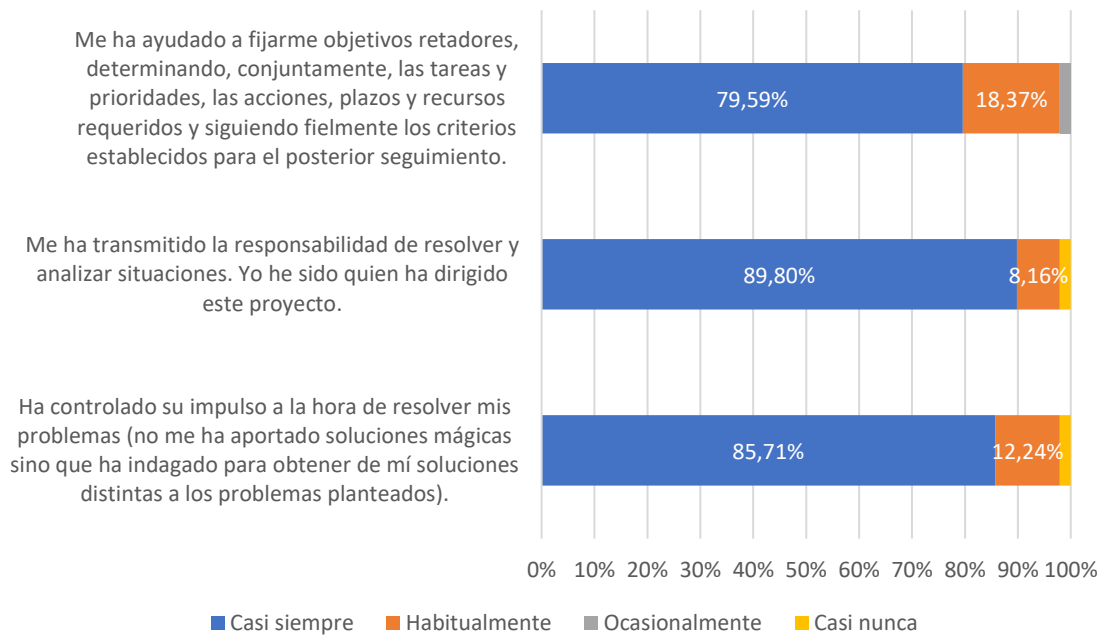
5. Capacidad Analítica:



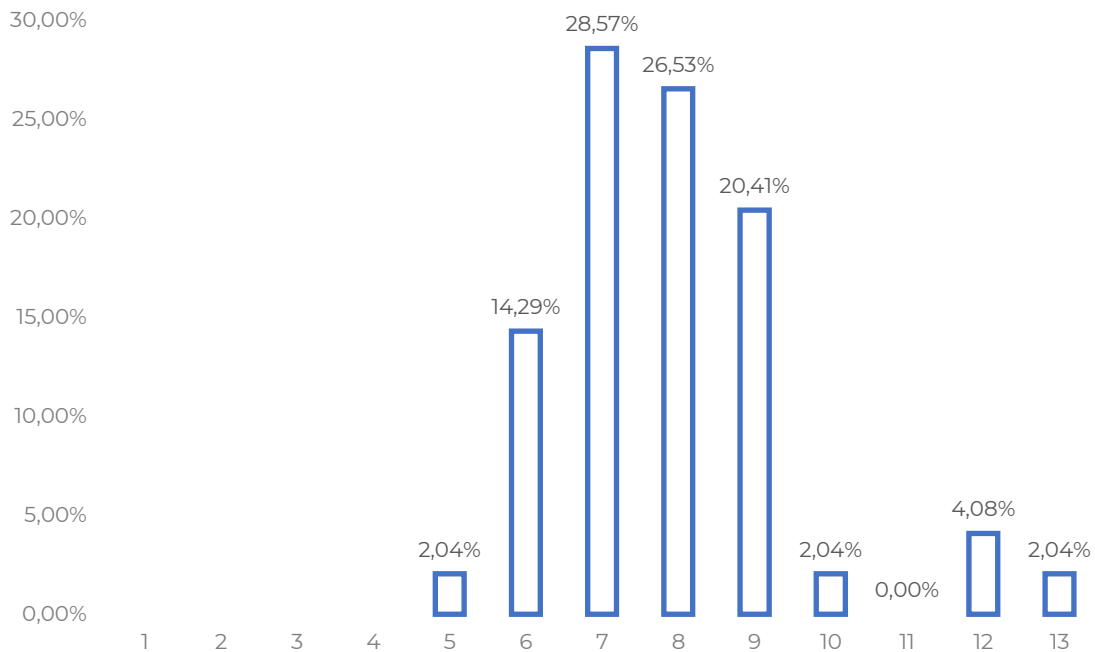
6. Liderazgo:



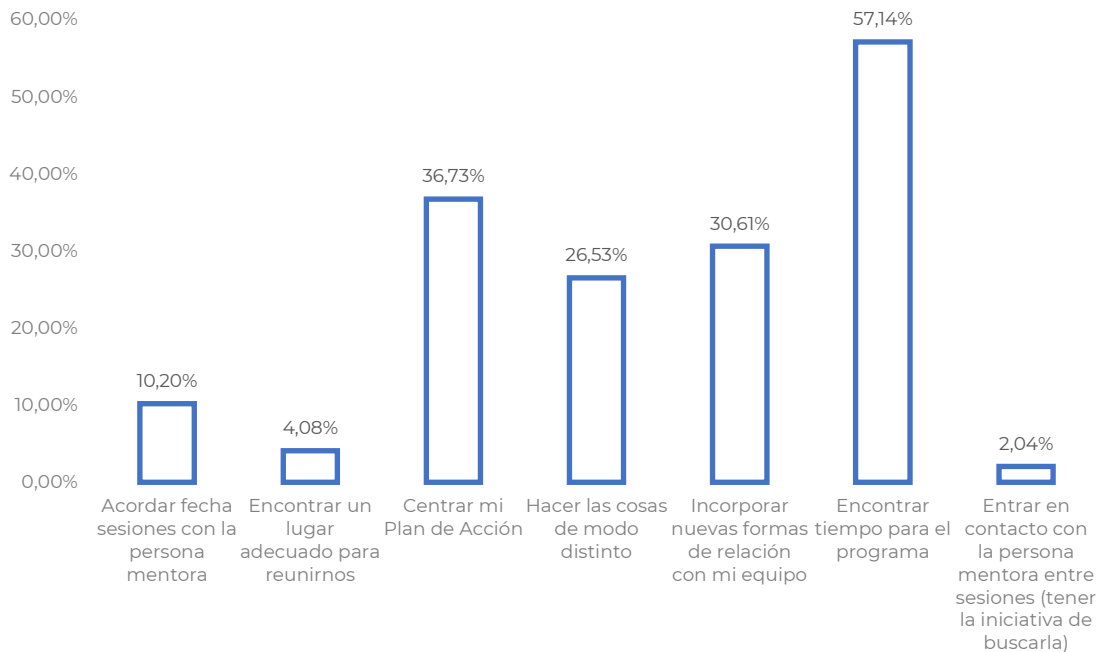
7. . Orientación a Resultados:



8. . ¿Cuál ha sido el número de sesiones que has desarrollado con tu Mentor-a?



9. ¿Cuál ha sido tu mayor dificultad durante este proyecto? Señala un máximo de dos opciones



10. ¿Qué aspectos positivos destacarías de la labor realizada durante todo este proyecto por el/la mentor/a?

- Lo más positivo ha sido retomar la conciencia de aquellas áreas de mejora y actuar sobre ellas
- Ana ha mostrado una gran empatía conmigo, entendiendo en todo momento las dificultades sobrevenidas en mi día a día y facilitando en todo momento poder aplicar las buenas prácticas y lecciones aprendidas en el programa.
- Ser capaz de analizar mi forma de trabajar.

- Ser capaz de ver puntos fuertes y puntos a mejorar.
- Ser capaz de buscar soluciones."
- Me ha facilitado recursos teóricos y prácticos en congruencia con las necesidades al respecto de la gestión del trabajo, equipo y el tiempo.
- Que se trata de una persona que sabe ACOMPAÑAR en el proceso, tiene una gran capacidad de escucha y sabe empatizar, y lejos de darte una respuesta magistral sobre cómo actuar, te hace esas preguntitas que hacen que en tu cabeza salte ese pequeño "clic" que te hace plantearte de qué forma puedes mejorar.
- Jesus es un técnico magnífico transmite confianza y calidez en todas sus sesiones y tiene una capacidad de empatía sin igual.
- Su cercanía y aportación de experiencia.
- Su disponibilidad, en todo momento, para escuchar.
- Jesús está realmente implicado con el proyecto y me ha transmitido con su actuación que realmente le importa mi desarrollo personal/profesional. Sus preguntas me han permitido obtener respuestas que yo no sabía que tenía y me han ayudado a analizar mis dificultades y enfocar mis planes de acción. Es generoso con su tiempo y su actitud y dedicación
- Implicación, disponibilidad, escucha, capacidad de análisis - síntesis.
- "La altísima preparación y experiencia en cada una de las materias relacionadas con la dirección que hemos tratado.
- La cercanía y disponibilidad que ha mostrado en todo momento del programa.
- La programación de las fases de trabajo en base a mis necesidades y el constante aporte de herramientas para capacitarme en los aspectos que iba demandando."
- He sentido en todo momento que me escuchaba activamente, me he sentido muy acompañada en el proceso. Se ha mostrado accesible y flexible para poder programar las sesiones, en las que ha habido un buen clima de confianza y formalidad (lo cual no implica seriedad)
- Apoyo y fomento de análisis y reflexión por mi parte
- Facilita las reuniones y el entorno para que se desarrollen sin interrupciones.
- Su disponibilidad y su implicación en todo momento.
- Tiene gran experiencia y conocimientos sobre la mentorización, excelente comunicación, empatía, capacidad de inspirar y motivar. Destaca su honestidad para dar retroalimentación constructiva. Es una persona realmente comprometida con mi desarrollo, a la par que flexible, abierta a recibir críticas y que comparte su red de contactos y experiencias. No da soluciones mágicas, pero me pregunta muy bien justo lo que necesito para que yo pueda llegar a mis propias conclusiones y tomar las riendas de mi plan de acción. Es muy cercana, humilde y me he sentido muy acogida y abrazada, "mentorosamente hablando". Mi valoración sobre 10 sería un 10 rotundo. Enhorabuena por contar con esta persona en el programa de Mentoría.
- "Durante el tiempo que he trabajado con mi mentor, he tenido la oportunidad de aprender y crecer enormemente en mis habilidades de comunicación y exposición en público. Su capacidad para transmitir ideas con claridad, seguridad y empatía es verdaderamente inspiradora.
- Destaco especialmente su talento para identificar las áreas de mejora en la expresión oral y ofrecer orientaciones precisas y constructivas. Gracias a su guía, he adquirido herramientas prácticas para hablar con mayor confianza, estructurar mejor mis presentaciones y conectar de forma más efectiva con la audiencia.
- Además de su dominio técnico en oratoria, posee una gran capacidad pedagógica y una actitud cercana, motivadora y profesional. Su acompañamiento ha sido clave para fortalecer mi desarrollo personal y profesional en el ámbito comunicativo."

- Ha sido muy cercana y contado experiencias que ella misma ha vivido y como las ha abordado. También ha compartido aprendizajes que ella ha adquirido en sus formaciones y que podían serme de utilidad. Me ha animado a ver los logros conseguidos y a seguir trabajando en la mejora del plan de acción o algún otro aspecto que me inquietaba. Me ha informado de cursos que han ido saliendo y podían ser de mi interés.
- Marisa, mi mentora, ha sido una persona muy cercana, su actitud positiva y motivadora me ha servido para mantener el entusiasmo durante toda este proceso de mentoría.
- La positividad y el ánimo que siempre me aporta.
- Me ha transmitido un clima de confianza y seguridad y ha sabido encontrar los aspectos clave que me interesa reforzar conduciendo y guiando mi plan de acción
- Destacaría su empatía y su carácter alegre. También su absoluta disponibilidad
- Brinda apoyo y aporta la visión desde su experiencia, además tiene un profundo conocimiento de la planificación estratégica
- Transmisión, transferencia de conocimiento y experiencia, cercanía, feedback
- Además de su cercanía y disponibilidad, su capacidad de motivarme, y de ver mis fortalezas y debilidades
- La cercanía y accesibilidad de la persona mentora
- "Ha sido un pilar fundamental para focalizar, redactar y llevar a cabo el plan de acción. Ha tenido en cuenta en todo momento mis circunstancias personales y profesionales, adaptándose en todo momento a ellas, apoyándome y estando en permanente contacto conmigo.
- Ha sabido transmitirme de manera clara y realista las indicaciones (sin llegar a ser instrucciones), los puntos de mejora y las soluciones, así como ha sabido detectar y poner en valor mis fortalezas. Ha sido clave para poder llevar a cabo el proyecto.
- Su proactividad, sus consejos, sus conocimientos.
- Su capacidad de escucha activa, de analizar problemas o situaciones a las que me enfrento en el día a día y trasmitirme su experiencia en situaciones parecidas.
- Ha realizado un acompañamiento muy completo, mostrando plena confianza en mis aptitudes y ayudándome a redirigir acciones para sacar el mayor provecho de mí.
- Me ha mantenido activo a lo largo de la mentoría, para que no fuera absorbido por mi trabajo y pudiera tener presentes siempre los cambios que tenía que implementar
- Comunicar su experiencia
- Me ha ayudado a centrar y organizar mis acciones encaminándolas con orden y objetividad hacia un final evaluable y positivo en el que se puede conseguir el objetivo marcado
- Se trata de una persona empática que sabe situarse en el lugar de la persona mentorizada y no trata de ofrecer soluciones mágicas.
- Su capacidad para motivar, su plena disposición para afrontar cualquier duda y su experiencia liderando además de su gran empatía y cercanía. Un mentor excelente y muy comprometido.
- El poder tener un apoyo para hablar de cuestiones fundamentalmente relacionadas con el personal, poder compartir situaciones y cómo resolverlas.
- Es un gran referente, me ha aportado confianza, visión a largo plazo y motivación.
- Me ha ayudado a mirarme como en un espejo; centrando mi visión sobre mí misma desde fuera, y pudiendo ser más analítica para poder aplicar los cambios que no veía; me ha trasmitido herramientas que me han ayudado a enfocar una mejor manera de trabajar y de compartir con mis compañeros.

- Mientras rellenaba la encuesta, tenía miedo de que pensaseis que no la estaba leyendo, al ponerlo todo al máximo. Y porque no hay más valoración posible, que si no la pondría. Amador es una persona increíble, que insufla de positividad a los que están a su alrededor. Al final todos tenemos nuestros problemas personales y/o falta de tiempo, pero siempre que he visto a Amador, ha venido con una sonrisa en la boca. Ha sido muy bonito poder contar con su mentoría, y de ahora en adelante, su amistad. Además, tiene una gran capacidad analítica para identificar mis puntos a mejorar en el trabajo, como así ha sido. Gracias a él me siento con más fuerza en el trabajo.
  - Creación de clima de confianza y cercanía en las sesiones. Guía en el desarrollo del plan de acción.
  - La capacidad de escucha activa, la empatía, la metodología que ha utilizado en cada una de las sesiones, la flexibilidad para la concreción de cada una de las sesiones (hemos ido modificando los emplazamientos de las reuniones), la claridad en la exposición en cada una de las sesiones, compromiso, capacidad de motivación y los consejos que me ha transmitido durante la ejecución del plan de acción. Finalmente destacaría la relación de afección y amistad que finalmente ha surgido entre la persona mentora y mentorizada.
  - Su entusiasmo por llevar a cabo un plan de acción que va a suponer una mejora en mi desempeño profesional, pero no en el suyo. De manera desinteresada.
  - Gracias a herramientas que me ha suministrado mi mentora he conseguido vencer resistencias del personal que han impedido durante años que este proyecto pudiera llevarse a cabo, a pesar de numerosos intentos.
  - Me ha dado ideas para salvar obstáculos que nunca se me habrían ocurrido (el poder de la entrevista personal y la motivación individual antes de hacer una reunión, cómo acotar una reunión para evitar sabotajes, preguntas poderosas para eliminar prejuicios...).
  - En general es una persona muy inteligente y creativa, con ideas muy claras y eficaces para aplicar tanto en la gestión del trabajo como en el manejo de situaciones y personas conflictivas. Me ha transmitido el conocimiento que ella ha adquirido a través de sus años de directora, que no se encuentra en ningún libro.
  - Valoro mucho su trato, cercanía e inteligencia emocional. "
  - Sobre todo, la creación de un espacio de confianza donde ha conseguido que este proceso sea, básicamente, cómodo para ambos.
  - Ha estado pendiente de mí en todo momento.
  - Ha sido una persona responsable y atenta. Me ha facilitado documentación sobre aspectos de comunicación, trabajo en equipo... y otros temas que iban surgiendo durante las reuniones y ella creía que podían ser útiles. Me ha ayudado a concretar objetivos y definir evaluación.
  - Ha sido clave su apoyo constante, ha estado siempre accesible, es muy motivador, utiliza el refuerzo, sus soluciones son imaginativas, se ha implicado en profundidad. Sin él no habría sido posible.
  - Tiene mucha experiencia y me ha aportado mucho, aparte de la escucha activa, comunicación y empatía que ha tenido.
11. ¿Qué recomendaciones le proporcionarías para su mejora como mentor/a en futuros proyectos? ¿Qué has echado de menos?
- Seguir siendo tan encantadora y sobre todo tan motivadora para facilitarme el análisis de la situación
  - No he echado de menos ningún aspecto relevante, ha sido una persona que ha sabido entender la problemática que le he ido trasladando y ella me ha dado consejos y buenas prácticas para ir abordándolas.

- Una vez elaborado el plan de acción, muestra de casos de éxito de otras personas, que me pueden aportar otros puntos de vistas.
- En mi caso, la persona mentora estructura y organiza muy bien las sesiones, lo cual es positivo, pero en ocasiones sería interesante cierta espontaneidad o improvisación
- Que en algunas ocasiones nos hemos centrado demasiado en los resultados obtenidos en la evaluación inicial y a mi entender, esos resultados no son exactos, porque no siempre las evaluaciones las hacen los compañeros con criterios exactos (algún compañero me confesó que había rellenado el test sin saber que poner en algunas preguntas), pero al final, como esto es un aprendizaje mío, hemos orientado y redirigido el plan de acción en función de las necesidades que iba teniendo.
- En principio ninguna en especial salvo que por nuestra distancia no hayamos podido compartir sesiones presenciales
- Me ha parecido una mentoría inmejorable.
- Confianza, escucha activa, capacidad analítica, accesibilidad.
- Las sesiones presenciales.
- Es inmejorable. Por recomendar solo se me ocurre que no sea tan modesto, creo que hace una labor profesional más importante y relevante de lo que deja ver, y esa discreción quizás pueda haber ocultado muchas más experiencias y enseñanzas a compartir. No es una queja en absoluto, puesto que ha aportado muchas experiencias, ejemplos y situaciones de su trayectoria, pero digamos que las ha ido "dosificando".
- Animarle a continuar en el Programa y otras iniciativas similares, su aportación es de gran ayuda
- No puedo señalar recomendaciones puesto que creo haber sido un afortunado por tener a mi mentora este tiempo y tan solo puedo echar de menos que mi falta de tiempo en muchas ocasiones no me haya permitido aprovechar mas sus conocimientos y su trabajo durante este periodo.
- Que mantenga la motivación por continuar en el programa porque creo que es y será una muy buena mentora
- No se
- Esta persona se ha implicado en mi Plan de Acción desde el primer momento. No encuentro aportación de mejora que realizar a su trabajo.
- No he echado nada de menos, ha estado disponible en todo momento y me ha dado herramientas para poder aplicar las acciones en mi trabajo.
- Para mí es perfecta. No siento que tenga nada que mejorar. Solo deseo que siga manteniendo ese espíritu de Servicio Público y de apoyo a futuros Telémacos, que serán muy afortunados de que sea su Mentora.
- "La mentoría ha sido muy valiosa y me ha ayudado a mejorar significativamente mis habilidades de comunicación y exposición. No obstante, he echado de menos que mi mentor compartiera más sobre su propia trayectoria y experiencias profesionales.
- Conocer de primera mano los retos que ha enfrentado, las estrategias que le han funcionado o ejemplos reales de su práctica habría enriquecido aún más el proceso de aprendizaje y aportado una perspectiva más cercana y aplicable al mundo profesional."
- No es de ella como mentora, pero quizás me hubiera sido más fácil tener un mentor cuyo trabajo se asemeje más al mío, al gestionar de forma diferente a veces notaba algo de complicación para explicar mis preocupaciones.
- Aunque no he echado de menos nada durante el proceso, quizás como mejora podría ser beneficioso ampliar un poco la disponibilidad, aunque en nuestro caso nos hemos organizado bastante bien.
- La posibilidad de haber quedado con ella presencialmente.

- No he echado nada en falta, quizá facilitar más herramientas para la consecución de objetivos.
- ninguna, reúne las cualidades para ser un mentor estupendo, es paciente, conoce la materia, visión global, sabe ir de lo general a lo particular
- el tema presencial de contacto con el mentor ya que mi contacto fue por videoconferencia
- No he echado nada de menos, lo que más he valorado es lo fácil que ha hecho el desarrollo del programa (creando un ambiente muy cómodo, disponibilidad para las reuniones, etc.), por lo que no puedo decir otra cosa que continúe así.
- Sesiones quizás que se iban de tiempo un poco, acotarlas a la hora acordada
- La labor de mi mentora ha sido impecable, con un seguimiento continuo, plena disponibilidad, pero también dejando el espacio necesario para que tomara conciencia de mis necesidades, las soluciones y su puesta en práctica. Ha sido una mentora excepcional.
- ninguna recomendación porque ha sido genial.
- Más ayuda en la definición de las tareas del plan de acción y de indicadores para medir el grado de obtención de resultados.
- Juanjo es una persona que lleva la mentoría en vena. Cree firmemente en la importancia del equipo y de las personas, y es algo que transmite continuamente. Sinceramente, no me siento en posición de recomendarle nada, porque creo que aún todas las habilidades que debe tener una persona mentora. Y aquellas en las que él cree que puede mejorar, no deja de formarse y esforzarse. Para mí, roza la excelencia.
- Nada, aparecía en el momento justo, aportaba ideas cuando a mí me faltaban o me reconducía hasta que esas ideas surgieran de mí. Genial
- No he echado nada de menos.
- Me parece que mi mentor se ha volcado conmigo en todas las etapas de mi plan de acción, convirtiéndose en una ayuda confiable y segura por lo que no he echado de menos nada reseñable.
- Por destacar algún aspecto a limar, a veces se ha dilatado en exceso los encuentros, aunque se han puesto soluciones y se han aclarado disonancias cuando ha surgido la ocasión.
- Sin recomendación. No he echado nada de menos.
- Qué siguiera siendo la persona cercana y sencilla que es ahora. Y no lo dudo que así será porque las buenas personas siempre están ahí.
- Tener más tiempo
- no puedo recomendar nada más que siga siendo tal cual; es una persona excepcional, con gran empatía y manejo de la mentoría.
- La única recomendación que puedo hacerle es que siga brindando con su conocimiento a nuevos telémacos. Lo único que he podido echar de menos, ha podido ser tener más sesiones extras. Pero al final el día a día manda.
- La experiencia ha sido excelente y el acompañamiento como mentor/a a resultado cercano, claro y muy útil para el desarrollo del proyecto. Se han ofrecido orientaciones valiosas y se ha mostrado plena disponibilidad. Como única sugerencia menor, podrían reforzarse los espacios de retroalimentación entre sesiones, que, aunque han existido, han sido pocos y limitados a mensajes breves. Todo ha funcionado muy bien y se agradece el compromiso demostrado.
- Desde mi punto de vista, el mentor ha cumplido enormemente su rol, guiándome durante todo el proceso en la implementación del plan de acción. Ha estado siempre operativo durante todo el proceso ofreciendo su ayuda, incluso en época estival y de vacaciones.
- En la fase inicial eché en falta una programación de las fases del proyecto. No tenía certeza de que estuviéramos avanzando adecuadamente, más bien lo contrario. Tenía la sensación de estar avanzando muy despacio.

- Que mantenga lo que ya tiene, con la misma ilusión y dedicación.
- Transmito todo mi agradecimiento.
- No he echado nada en falta, la verdad.
- Más orientaciones sobre mi plan de acción.
- La transmisión de confianza en ella misma, pero cada uno es como es.
- Le recomendaría seguir con la misma actitud motivadora. No he echado nada en falta. Cualquier consulta o sugerencia la ha respondido de manera instantánea.
- Pues la verdad que nada, para mí ha sido excepcional y le puedo pedir poca mejora.

12. ¿Qué recomendaciones propondrías al IAAP para la mejora del Programa Iniciativa Mentor en futuras ediciones?:

- Mantener el proyecto de forma continuada para poder mejorar siempre
- Mi propuesta sobre el programa de mentoría es que la persona mentora pase al menos una jornada completa de trabajo con el telémaco, en modo observación, de esta forma se puede comprender la complejidad de las funciones del Telémaco, las decisiones que adopta, etc., con la idea de ofrecer un mejor asesoramiento. Este sesión de trabajo se podría solicitar por parte del Telémaco un día específico del calendario que se considere ideal para la asistencia de la persona mentora.
- Plantilla de plan de acción.
- Extender la metodología a otros perfiles (personal técnico, administrativo etc....)
- Que facilitara más información sobre en qué consiste la iniciativa previo a abrir las convocatorias, ya que cuando solicité la inscripción, lo hice casi "a ciegas", habiéndome llevado una grata sorpresa al conocer el proceso
- Se debería intentar celebrar algunas de las sesiones de forma presencial ya que las videollamadas son más frías
- La organización actual me parece muy adecuada y madura.
- Fomentar que las sesiones sean presenciales. La cercanía ayuda a la confianza.
- "Aquí lo tengo muy claro: el período de duración creo que debería corresponderse con el período escolar, dado que las vacaciones suponen un corte drástico (por las propias, las del mentor y por las del resto del equipo de trabajo con quien desarrollar los planes de acción), que dificultan la dinámica de los planes de acción. Entiendo que las vacaciones forman parte de las circunstancias laborales con las que hay que trabajar, pero en este "entrenamiento" que es la mentoría esa parada creo que dificulta en parte el progreso.
- Los cafés telémacos para mí serían preferibles fuera del horario laboral."
- Puesta en común, sistema mixto grupal y binomios para intercambiar experiencias.
- No puedo recomendar mejoras puesto que hasta el momento es el programa del IAAP que más me ha gustado, tanto por su componente práctico, como por el enfoque y la capacitación que nos proporciona a los mentorizados
- Propondría una mayor difusión del programa pues me parece muy interesante y provechoso
- Ha sido una experiencia muy positiva para mi trabajo y a día de hoy, no puedo más que dar las gracias por haber recibido esta formación.
- En principio ninguna, me ha parecido todo muy bien organizado y con mucha implicación por parte de todas las personas que forman parte del programa.
- Me ha sorprendido negativamente ver a alguna persona concreta que está ejerciendo como Mentor, pues he conocido de primera mano su actuación con

iguales y con inferiores y choca frontalmente con los valores que debe de tener un líder en la Administración de la Junta de Andalucía

- Se podría promover que los mentores compartan más sobre su trayectoria profesional y experiencias prácticas, lo que enriquecería el proceso y permitiría a los participantes conectar la teoría con la realidad del entorno laboral.
- "Más tiempo para poder plantear el plan de acción, más orientaciones o casos prácticos de otros compañeros que nos ayudaran a orientar nuestros objetivos. Disponer de herramientas para gestionar cosas comunes que se repiten como organización de reuniones, equipos..."
- Me gustaría poder participar en futuras ediciones, quizás la posibilidad de cada 3-5 años, porque, aunque ya estamos familiarizados con la forma de trabajar de un plan de acción, hay veces que no encontramos recursos para conseguirlos y necesitamos la visión de una persona con más experiencia para poder avanzar. Tener un mentor cada cierto tiempo o en proyectos que lo necesitamos o que nos ayude a identificar posibles áreas de mejora o como salvar obstáculos creo que es enriquecedor para todos y para la administración."
- Aumentar el número de sesiones conjuntas con el resto de los compañeros del programa.
- Quizás que no fuera tan espaciado en el tiempo.
- Quizás el programa queda un poco apretado de tiempo
- Hago un poco hincapié en el tema del trato personal con el mentor, ya que de las sesiones conjuntas personales se obtienen buenos conocimientos y supongo que se obtendrá mejor feedback y transferencia del contacto personal con el mentor
- Yo daría más visibilidad a este programa, sé que los responsables de las personas mentoras siempre tienen agendas muy complicadas, pero recomendaría hacerles partícipes desde el IAAP también para potenciar el efecto de los planes de acción y que puedan ser conscientes del esfuerzo que se realiza para mejorar el rendimiento de los equipos.
- Ninguna
- lecturas, publicaciones en materia de liderazgo
- "Al igual que me ha ocurrido con mi Mentor, me ha sorprendido muchísimo el nivel de calidad que el IAAP ofrece en este Programa, lo cual me alegra sobremanera.
- Es ilusionante ver que desde dentro se está intentando transformar la Dirección Pública, poniendo especial énfasis en el desarrollo del liderazgo de las personas que formamos parte de esta Administración. Mi principal problema con la iniciativa se ha derivado de mi falta de tiempo, y ahí no creo que pueda hacer recomendación alguna, porque una de las características que he descubierto en esta actividad es precisamente la flexibilidad y adaptación a las necesidades de las personas mentorizadas. Al menos en mi caso, esa flexibilidad ha existido de forma continuada a lo largo de estos nueve meses.
- ¡¡Mis mas sinceras felicitaciones al IAAP y a todos los responsables de este proyecto!!"
- Guía de planes de acción ya implementados con garantías de éxito a modo de ejemplos, que ayuden a centrar objetivos a los nuevos telémacos que se encuentren al principio tan perdidos como lo estaba yo.
- ninguna
- Por decir algo de un programa que me parece muy bien diseñado, se podrían ampliar las sesiones conjuntas para exponer las diferentes etapas y avances.
- Más sesiones grupales de las que siempre se sacan cosas positivas.
- Compartir los planes que hemos puesto en marcha con otros compañeros porque son una fuente de conocimiento del que todos podemos aprender.

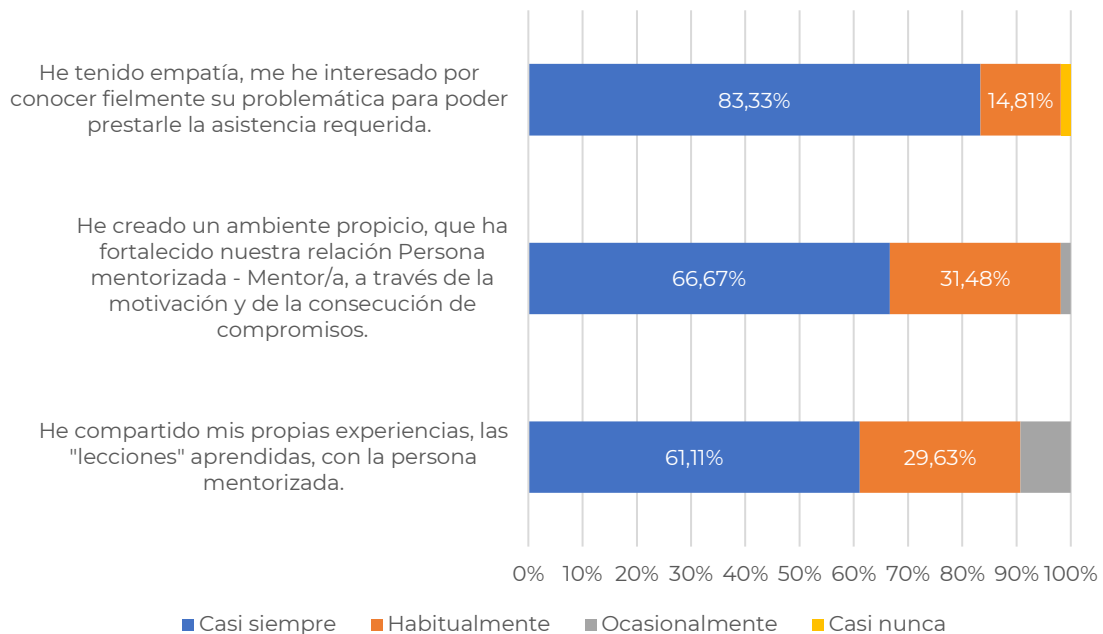
- En mi caso ha sido imposible encajarlo en el periodo de tiempo planificado, necesitaría que fuera más extenso.
- "me ha parecido un programa de aprendizaje genial; ha superado mis expectativas.
- recomendaciones ninguna, que sigan en esta línea y que pueda llegar a muchas personas más."
- Lo primero, quiero decir que el programa es una maravillosa, y creo que cursos así en la Junta son el futuro de a dónde debería ir la Administración de la Junta de Andalucía.
- Teniendo lo anterior en cuenta, como recomendación creo que debería aumentarse el número de horas que tiene el curso, y, asimismo, incrementar el número de sesiones presenciales que tiene el programa. La verdad que guardo muy buen recuerdo de las 2 sesiones que he tenido.
- "El Programa Iniciativa Mentor ha resultado muy enriquecedor, tanto por el acompañamiento recibido como por la estructura metodológica. Para futuras ediciones, podría valorarse:
- Reforzar los espacios de retroalimentación entre sesiones, más allá de mensajes breves (por ejemplo videollamadas), para facilitar ajustes ágiles en el proceso.
- Aumentar las dinámicas grupales o reuniones presenciales dado que permitan compartir experiencias entre participantes y enriquecer el aprendizaje colaborativo.
- 
- -Ofrecer materiales de apoyo o guías prácticas, especialmente en fases iniciales, para facilitar la planificación y el enfoque del proyecto.
- 
- En conjunto, la experiencia ha sido muy positiva y se agradece el compromiso del IAAP con la mejora continua."
- "En la primera sesión presencial sería muy interesante poner ejemplos prácticos de otros compañero/as mentorizado/as sobre los planes de acción (objetivos, acciones, plazos, revisión continua) con objeto de facilitar la visión inicial.
- Desde mi punto de vista, la metodología utilizada (sesiones prácticas presenciales conjuntas y número de sesiones con el mentor) me resulta muy adecuada. ¡¡Mi más sincera Enhorabuena!!"
- Proponer una serie de posibles planes de acción para aquellos a quienes les cueste definir el suyo. Yo tenía claro mi objetivo, pero me costó centrar el plan de acción.
- Hacer dos sesiones presenciales conjuntas mentor-telémacos enfocadas en reforzar competencias directivas centradas en soluciones válidas para los problemas más comunes en dirección de equipos.
- Quizás aumentar el número de sesiones conjuntas.
- Está muy bien y agradezco que me hayan incluido en esta edición. Es una forma de analizar el puesto de trabajo muy útil y que ha promovido asumir cambios de verdad. Me gustaría que alguno de mis compañeros expusiera presentando su plan de acción para todos. Gracias
- Incidir más en el seguimiento del desarrollo de los planes de acción, de manera más sistemática y constante.
- Avisar con más tiempo las sesiones conjuntas de todos los participantes y tener alguna más.
- Poner ejemplos prácticos varios al inicio del programa, que sirvan como posibles modelos.
- Propondría que las personas telémacas, que han finalizado satisfactoriamente el programa, tuvieran acceso, preferente, a poder formarse como mentores.

- Pues la verdad es que no sabría que recomendar.
- Que, igual que el programa de desarrollo de competencias directivas incluye varios talleres, en este programa también se incluyeran algunos talleres para continuar con el aprendizaje y seguir creciendo personal y profesionalmente.
- Que no hubiera un parón en verano.
- Que pudiera extrapolarlo al otro programa de mentoría la de equipos
- Quizás más intercambio de opiniones entre los distintos telémacos, e incluso con distintos mentores para ver los avances y dificultades del proyecto en cada caso. No pido más reuniones presenciales, sino "cafés telémacos" y "cafés telémacos-mentores" (donde participen todos)
- Realizar más encuentros plenarios entre telémacos y mentores.
- Realizar sesiones conjuntas de trabajo entre telémaco/mentor y personal a cargo del telémaco.
- Realizarlo en horas de trabajo
- Repositorio de experiencias de telémacos, no en forma de recetas, pero sí como recursos vivenciales/motivacionales
- Sería beneficio que el IAAP pudiera ofrecer más oportunidades de encuentro en grupo entre mentores y telémacos para fomentar la creación de una red sólida de contactos. Además, podría valorarse una evaluación intermedia del programa para ajustar objetivos en función de la evolución de cada mentorado. También se podría ampliar el programa a otras áreas de la administración pública para abarcar más perfiles y necesidades.
- Tal vez añadir alguna jornada adicional de trabajo en común.
- Una mayor visibilidad del programa. Facilitar la red de contactos entre todas las personas telémacas y mentoras, a fin de acercar a personas de diferentes provincias.
- Una pequeña exposición del plan de acción al finalizar la iniciativa podría ser interesante.

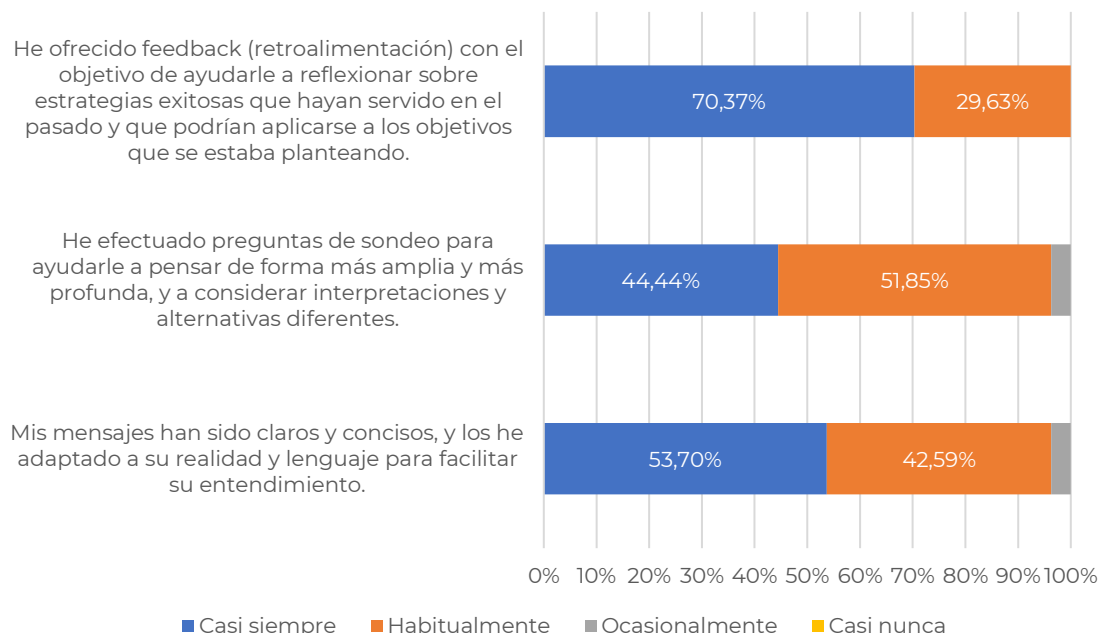
## VALORACIÓN DE LA PERSONA MENTORA SOBRE SÍ MISMA, LA PERSONA MENTORIZADA Y EL PROGRAMA

### VALORACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

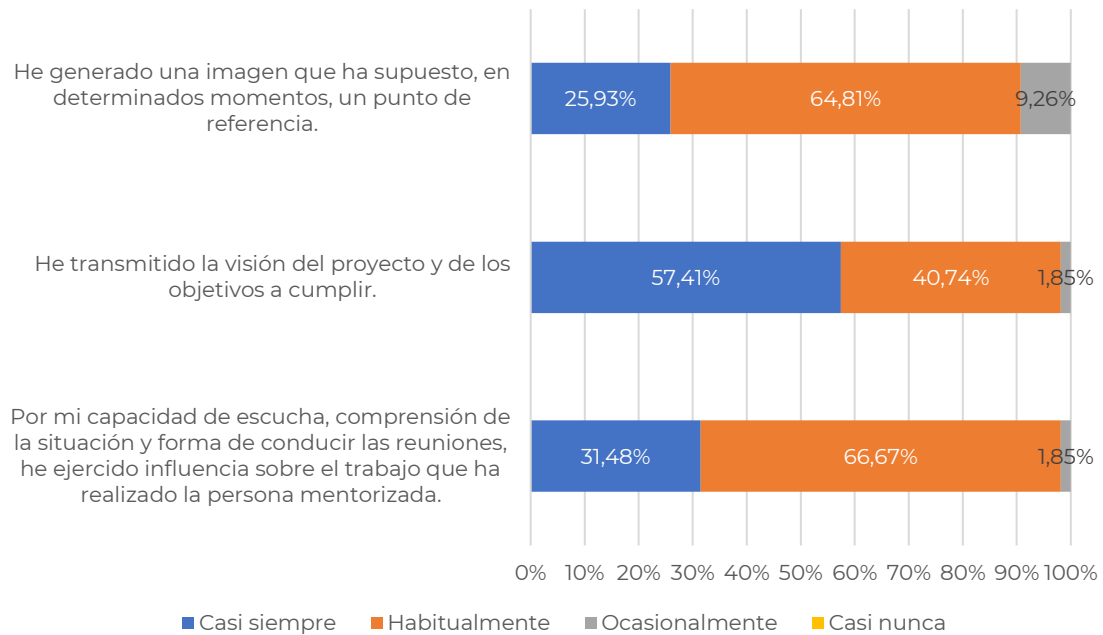
#### 1. Confianza:



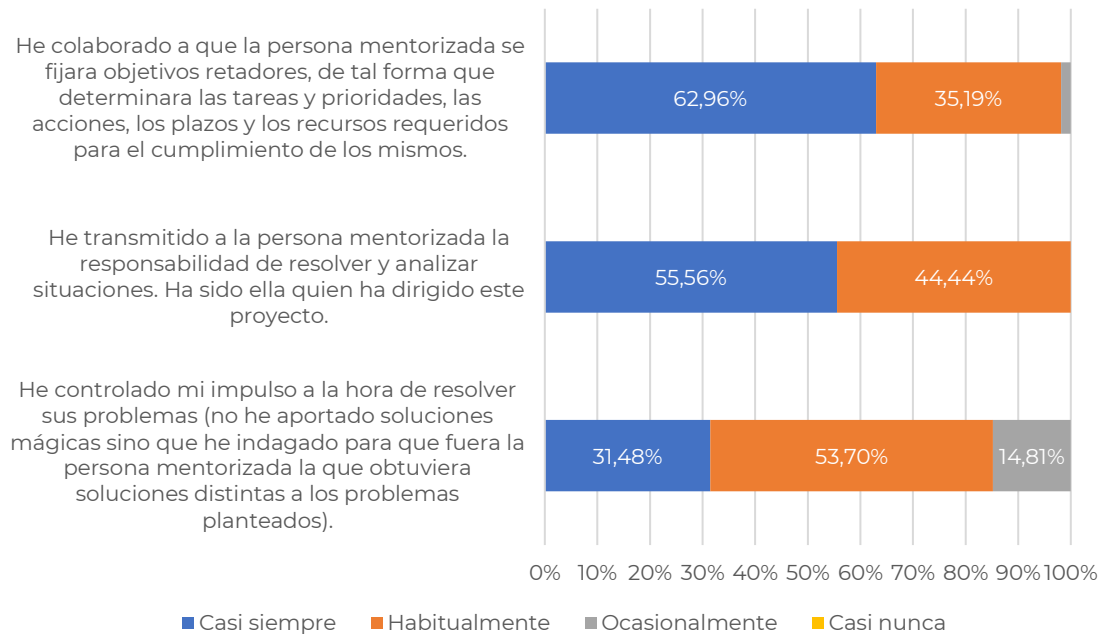
#### 2. Comunicación - Escucha Activa:



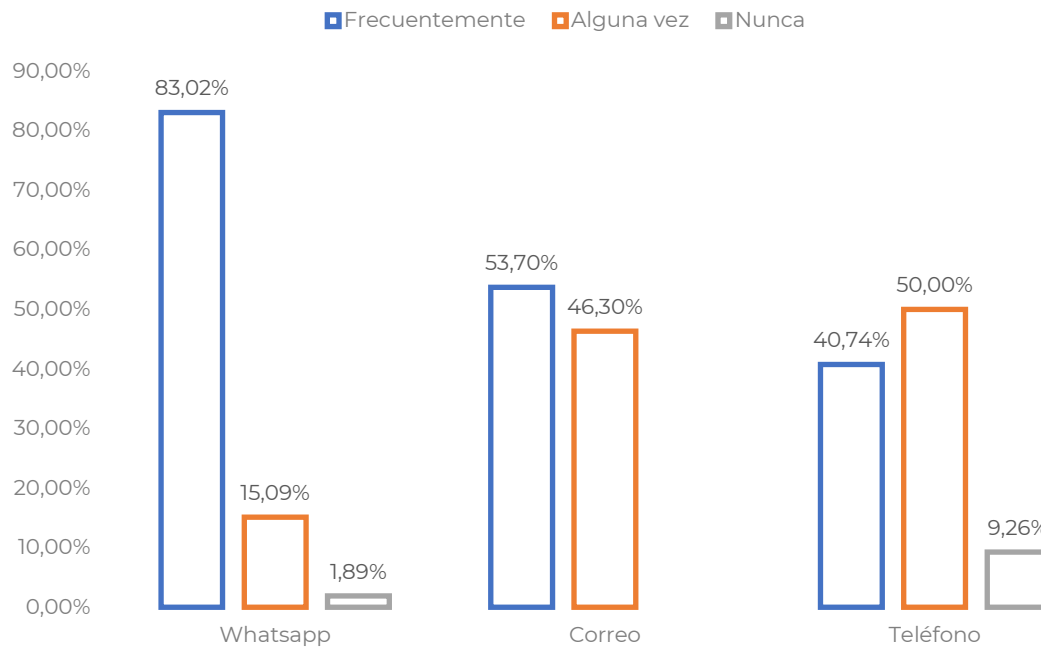
#### 3. Liderazgo:



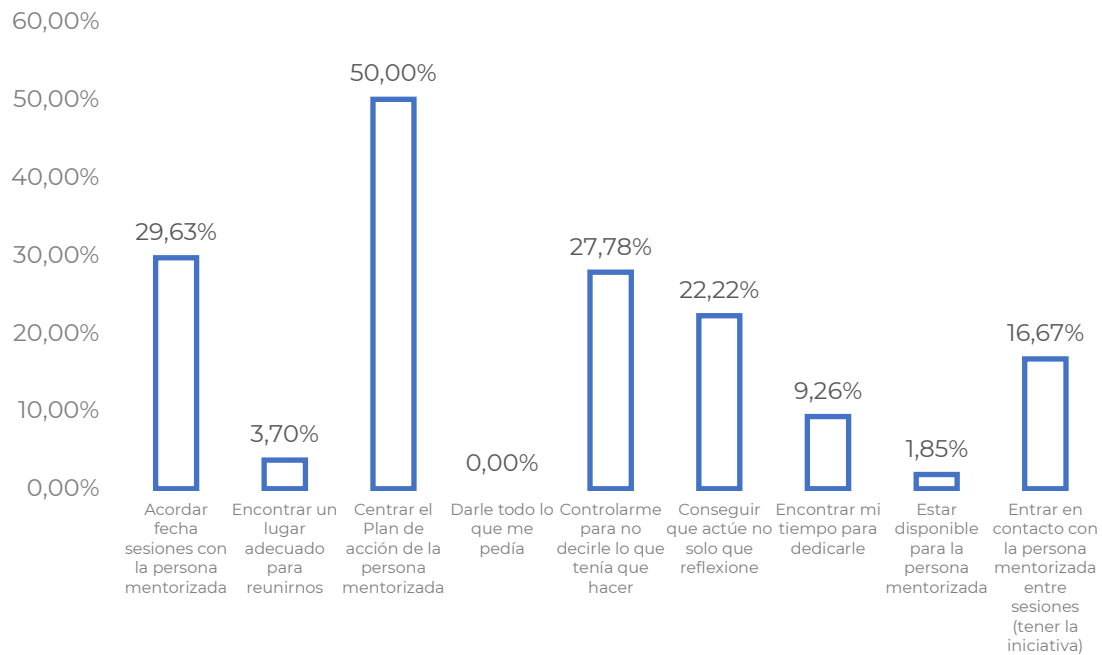
4. . Orientación a Resultados:



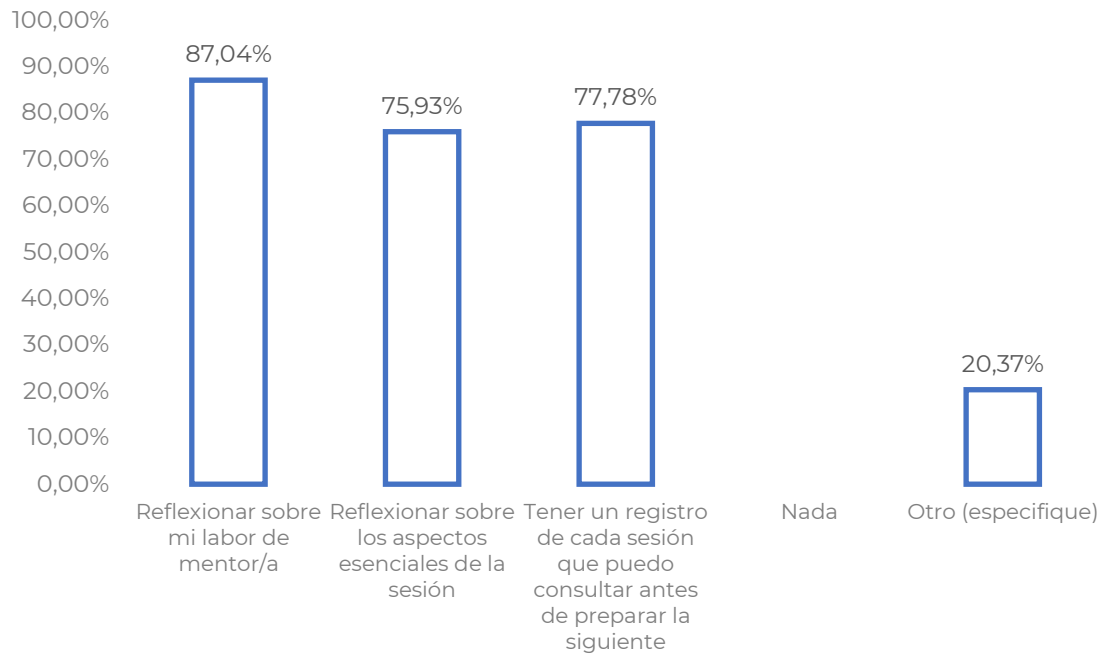
5. ¿Has utilizado otro tipo de medios para comunicarte? Si es así señala cuál y su frecuencia:



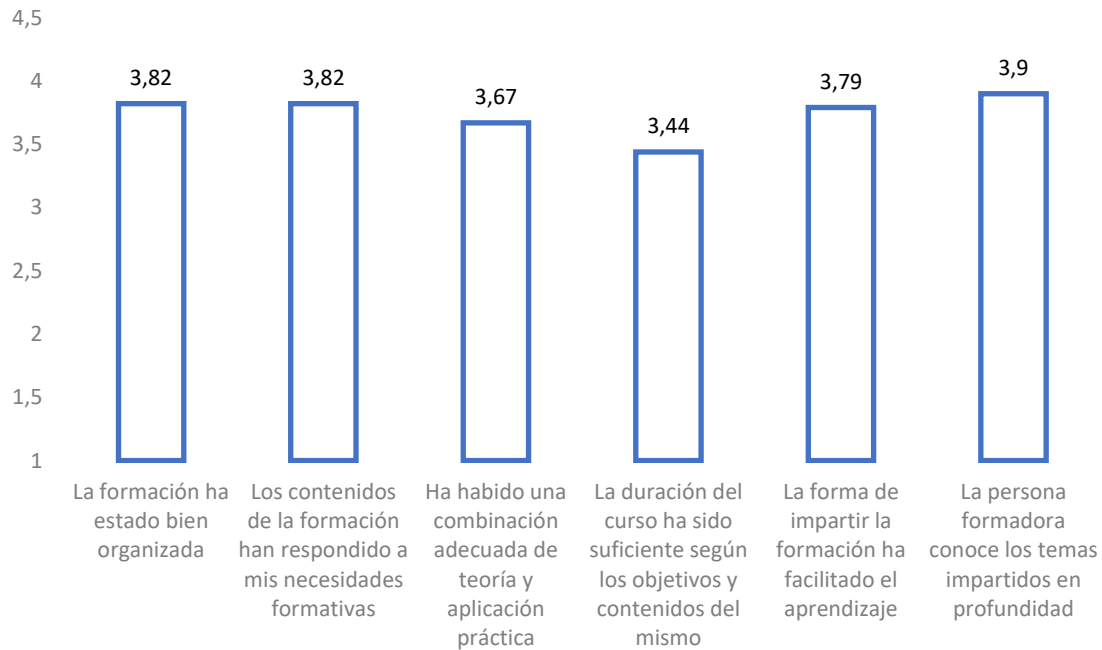
6. ¿Cuál ha sido tu mayor dificultad durante este proyecto? Señala un máximo de dos opciones.



7. : ¿Qué te ha aportado el desarrollar informes de seguimiento? (Varias respuestas son posible)



8. Si has recibido formación este año, dínos como valoras las siguientes afirmaciones (1 nada de acuerdo - 4 totalmente de acuerdo). Si no has recibido formación pasa a la siguiente pregunta.



9. Dínos por favor tu impresión y valoración del programa Iniciativa Mentor

- Llevo trabajando en la Junta desde 1999 y el año pasado me hablaron de este programa. Un programa que confío sea la solución a muchas cuestiones críticas en la gestión de los equipos, del liderazgo en la Administración.
- Las píldoras son muy motivadoras y nos permiten seguir conectados."
- Es un proyecto potente. Lo empecé casi por inercia y estoy encantada con el recorrido.

- Aunque "a mentorizar se aprende mentorizando", pienso que la formación es clave. La formación es la cuerda a la que me agarro para no caer mientras transcurro la a veces difícil senda de la mentoría. Por eso soy de la opinión de que son necesarias más horas de formación. El programa Iniciativa Mentor es bajo mi punto de vista una herramienta valiosísima a la que los empleados de la Junta de Andalucía tenemos acceso para, ya sea como persona mentora o como persona mentorizada, crecer personal y profesionalmente, mejorar la comunicación, tejer redes de contactos, mejorar habilidades de liderazgo, ganar autoconfianza y, sobre todo, aprender.
- Me parece un programa muy valioso para la organización y para los participantes, tanto mentores como telémacos y una oportunidad de intercambiar experiencias
- Me parece una iniciativa muy adecuada, porque permite el crecimiento mutuo, además de ser un espacio de reflexión que es difícil de conseguir por la exigencia del trabajo diario.
- Debería incluirse como competencia directiva en la Administración de la Junta de Andalucía.
- Me parece un programa necesario e indispensable para la Junta. Pienso que mejora la calidad de nuestro servicio, ya que este programa ayuda a salir de la zona de confort a nuestros mandos, mejorando sus unidades. Algunas personas necesitan ese impulso y acompañamiento que aporta un mentor para realizar lo quieren hacer, y otras personas quizás no lo necesitan tanto, pero les supone la excusa para no dejarlo para otro momento.
- Este segundo año me ha servido para entender la iniciativa y el proyecto, y puedo decir que el resultado ha superado todas mis expectativas. He aprendido mucho y creo que lo mismo le ha pasado al telémaco. "Esto ha sido como agitar un árbol" me comentaba. Puedo decir que siento que es el mejor trabajo en el que he participado en mi carrera administrativa. Javier (el telémaco) y yo creo sinceramente que hemos cambiado nuestra forma de ver y afrontar el trabajo después de estas 9 sesiones.
- Me ha movido de la zona de confort. Me ha resultado muy interesante trabajar en el desarrollo de personas.
- Mi valoración es muy positiva, pues permite que la formación no quede solo en contenidos teóricos, si no que el acompañamiento individualizado por medio de mentores internos, con experiencia en puestos directivos públicos, permite aplicar el aprendizaje al puesto concreto de trabajo.
- Iniciativa Mentor es un programa que está asentado y mi valoración es muy positiva, y me gustaría que estuviese más extendido para que hubiese muchos más Mentores y Personas Mentorizadas.
- Impresión muy favorable. Creo que el tema es tan apasionante y complejo que, yo al menos, sigo necesitando más formación
- Creo que es un programa bandera para IAAP y participantes. Excelente planificación y coordinación.
- Es un magnífico programa, necesario, interesante y muy útil, con grandes beneficios para las personas que participan, tanto a nivel profesional como personal.
- Es muy útil para el desarrollo personal y profesional de las personas que participan en el proyecto, persona mentoras y mentorizadas. Además, crea un "caldo de cultivo" muy favorable de cara a la profesionalización de los puestos directivos como tales y de cara a la adopción de metodologías de trabajo (y enfoque) diversas
- Me parece una iniciativa fundamental para la administración pública.
- Un Programa imprescindible si se quiere avanzar en una Administración más eficiente. Un equipo de trabajo cohesionado y con los "valores adecuados" va a redundar sin duda en un mejor servicio público.

- Magnífico proyecto que permite la mejora continua de mentor y mentorizado. bien organizado y apoyado, seguimiento desde el laap muy acertado
- Es un regalo
- Una excelente herramienta formativa que te hace ser consciente de los recursos necesarios para realizar una eficiente labor directiva.
- la valoración del programa sigue siendo muy alta en el sentido de que proporciona la oportunidad de un acompañamiento a las personas que tienen inquietudes en mejorar sus competencias directivas, permite a la persona mentorizada continuar en su proceso, a la Junta de Andalucía incrementar la comunidad de personas directivas formadas y de compartir con personas que por otro medio no sería posible el desempeño de las funciones y las inquietudes, seguir aprendiendo de ellas y aumentar el sentido de pertenencia a una Administración más humana y cercana.
- La valoración del programa es muy positiva tanto para la persona mentorizada como para el Mentor. Es un programa donde ambas partes crecen y se desarrollan. En él se aprende a ser y a hacer. Es una iniciativa fresca, que te sorprende y " te da vida"
- Programa indispensable en nuestra Organización, que realiza una labor muy necesaria.
- Me parece un programa con gran valor que pienso que debería ser de obligado cumplimiento para toda aquella persona que consiga un puesto de responsabilidad con gestión de personas.
- Magnífico programa que debería de incorporarse a la forma de gestionar equipos y unidades en la Administración
- Buen programa para afianzar lazos y tener referentes, una buena forma de transmitir know-how
- Debería recibirlo más gente, porque te permite aprender y desarrollar competencias que son muy necesarias. Es un programa transformador a todos los niveles.
- Creo que es una iniciativa estupenda que genera confianza entre persona mentorizada y mentor y en general relaciones duraderas. Pese a que he tenido un proceso muy complicado por la situación personal de la persona mentorizada, creo que ha sido útil y veo motivos de esperanza. Me encanta la labor del mentor y la formación, los encuentros intermedios y los cafés de mentores ayudan a no sentirse sólo en el proceso.
- Muy positiva, como siempre.
- "Probablemente el programa más potente de crecimiento personal de la Junta. Tan es así, que debería ser obligatorio para todas las personas que acceden a puestos en las que deban gestionar equipos (cualquier puesto de estructura)
- Además, en cualquier puesto de dirección y PLD debería tener un mentor obligatoriamente.
- Es un programa que enamora.
- Mi valoración es muy positiva."
- Estoy encantado con el programa y la metodología.
- Mi impresión es muy positiva y estoy muy contenta con este programa, ayuda muchísimo en situaciones bastante complicadas.
- Iniciativa mentor es un buen entorno de desarrollo que permite el crecimiento personal y profesional.
- Algo único y necesario.
- Muy buena, creo que el programa mejora con los años. Hay más sensación de grupo en las personas mentoradas.
- Solo tengo palabras muy positivas de la iniciativa, me reaviva, me amplía mi visión del mundo, me descubre otras realidades. Me enriquece.

- "Un completo acierto que sin duda contribuye al mejor
- comportamiento del valor esencial de nuestra organización: las personas que la integran y vertebran.
- Una fuente inagotable de motivación. "
- Un programa innovador y retador, que hace que mentores/as y personas mentorizadas conozcan otras realidades de una misma empresa, que salgan de su zona de confort, que desarrollen proyectos profesionales y personales gracias al aprendizaje de las sesiones (individuales y grupales).
- Con la formación recibida estos dos años estoy más seguro en mi papel de mentor y mi valoración de esta iniciativa Mentor no podría ser mejor
- El programa es muy adecuado para niveles superiores de la Administración, pero aún no se percibe como tal en demasiadas personas de dichos niveles.
- Es muy positiva, permitiendo la transferencia de conocimiento
- Para mí ha sido un revulsivo en mi formación personal y de equipo. He aprendido y aprendo a diario. La formación recibida es magnífica.
- Me ha sorprendido. Consigue sacar la mejor versión de ambas partes del compromiso.
- Como cada año, no puedo decir más que ¡excelente! Además, me gustaría destacar el papel de Javier Morales (también el de Carlos Suso) en la coordinación.
- Es magnífico. Sorprende como consigue implicar e ilusionar a las personas participantes.
- Totalmente oportuno, el único problema es conciliar el trabajo de jefatura de los mentores con el de preparación y ejecución de las sesiones.
- Me ha resultado una experiencia muy positiva, de la que he aprendido muchísimo y espero poder seguir haciéndolo.
- Imprescindible y cada vez mejor con los años de experiencia
- Sigo considerándolo como una oportunidad fabulosa de generar espíritu de equipo, confianza y formarnos junto a otras personas.
- un regalo de aprendizaje, autoconocimiento y mejora continua
- Es un programa que me enriquece como persona y como mentor. Me doy cuenta de los profesionales tan buenos que hay en la Junta.
- Muy positiva y me gustaría seguir participando el próximo año
- Mi percepción es muy positiva, por lo que a mí me aporta personalmente (mantenerme al día, compartir experiencias, etc.) pero especialmente para la organización y quienes la integran.

10. ¿Podrías hacernos alguna sugerencia de mejora o innovación?

- Estoy encantada con el programa. Me ha ayudado muchísimo a nivel personal también
- Mas sesiones conjuntas. Tal vez una mayor coordinación de programas mentores/mentorizados.
- A veces he tenido la impresión de que las personas mentorizadas se enrolan en el programa sin tener claro el objetivo del mismo y sin tener un verdadero "para qué" a la hora de adscribirse. Pienso que convendría valorar la posibilidad de difundir o publicitar con mayor explicitud el contenido y beneficios de este programa para atraer a las personas con un interés real y disuadir a las que no lo tienen.
- Aumentaría número de horas de formación e integraría más práctica
- Este tipo de actividades no son entendidas, en general, por las organizaciones. De cara al IAAP, mi sugerencia es que se plantee un plan de comunicación/concienciación a los directivos de los organismos y en una segunda etapa a todo el personal.

- Debería hacerse más publicidad, por ejemplo, en la Nueva Escuela de Acogida, para que muchos trabajadores de la Junta sepan de su existencia. E incluso se podría tratar de ver la viabilidad de ser prescriptivo (o recomendado) la incorporación al programa como mentorizado, a una persona que sea nombrado para un puesto con personas a su cargo.
- conociendo la junta de Andalucía y el proyecto, creo que se le sacaría más partido con jefes de servicio como mínimo. Necesitan ayuda y este proyecto puede ser un pilar
- Como sugerencia, el éxito de un programa de mentoría depende mucho de la calidad del mentor, ya que, al ser mentores internos, todo el mundo se conoce dentro de una empresa, y por ello es algo muy importante y a la vez muy difícil la elección de los mentores, pues deben de tener al menos las bases para generar confianza, credibilidad e inspiración.
- Como mejora que el Programa Iniciativa Mentor sea publicitado por la Dirección del IAAP como un recurso imprescindible e "innovador" con muchos años de experiencia y con unos resultados muy buenos (se podría hacer una macroencuesta que midiera resultados respecto a las personas que ha recibido el programa Iniciativa Mentor y poder "medir" resultados y cambios de mejora en las actitudes y aptitudes de dichas personas).
- Lo más importante es que tenga continuidad. Me parece que el proceso de mentoría puede aportar mucho tanto a la persona mentorizada como al mentor/a y, sobre todo, al conjunto de la Organización
- Formación continua para los mentores, para estar al día de nuevas herramientas, y también que colaborásemos en programas de formación de personas con nuevas responsabilidades
- Potenciar las mentorías telemáticas puede hacer llegar la iniciativa a más profesionales y racionalizar la disponibilidad de personas mentoras en ediciones en las que la demanda de mentores y mentoras sea mayor que el de personas mentorizadas.
- No dejar de tener creatividad a la hora de motivar a las personas mentoras y telémacas. Creo que se va por el buen camino....
- Crear una comunidad de mentores y mentorizados donde compartir experiencias en redes sociales y que se participe en ella durante el periodo anual que dura el proyecto. incluso subir documentación, buenas practicas, evaluaciones del proyecto, información de los talleres, etc
- ampliación del programa y mayor difusión, debe conocerse más
- Quizá sería bueno documentar el proceso de mentoría en un protocolo estándar de uso práctico para cada año.
- mantener las mejoras introducidas como las vitaminas y café mentor
- Últimamente, la mayoría de las sesiones se están haciendo de manera telemática. Propondría, que entre mentores y mentorizados de la misma provincia se impartieran de manera obligatoria, al menos dos sesiones presenciales.
- Otra propuesta sería realizar al menos un CAFÉ telemático en el que se compartieran experiencias tanto de mentores como de personas mentorizadas.
- En las sesiones conjuntas entre mentores y mentorizados participar en alguna actividad lúdica (visitar algún espacio turístico, asistir a una exposición, etc.
- Potenciar la mentoría de equipos de trabajo.
- Acciones formativas entre mentores para revisar el abordaje de casos de uso frecuentes en telémacos y extraer buenas prácticas.
- Extender el programa a personas que coordinen equipos de trabajo a cualquier nivel.
- Todo perfecto.

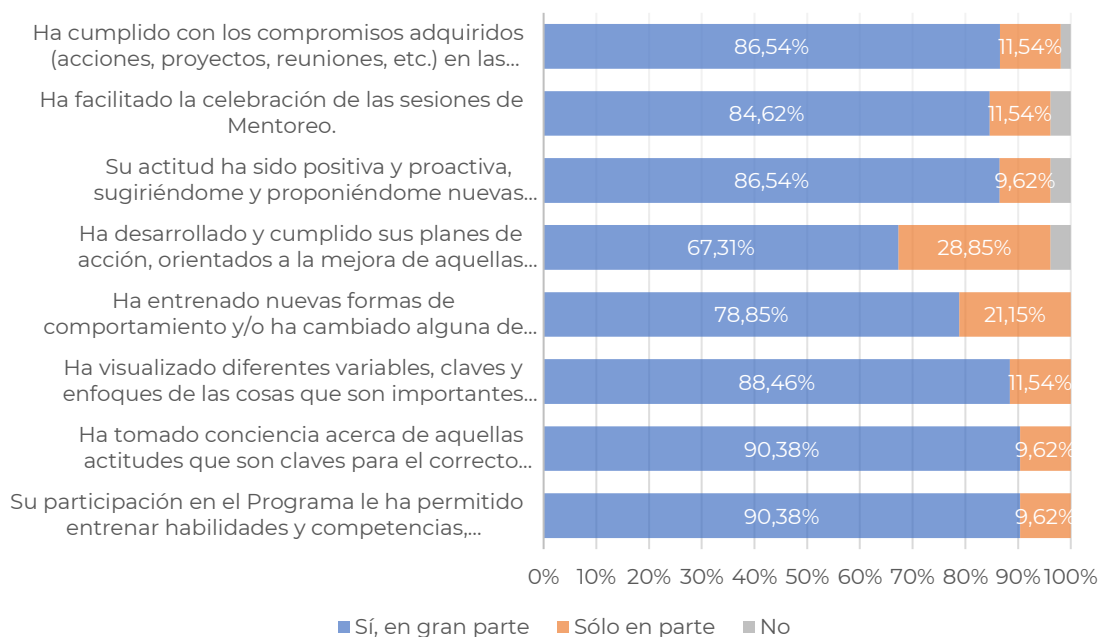
- Crear redes de Mentores. Organizar un gran acto de puesta en valor de la Iniciativa Mentor y que refleje su aportación a lo largo de los años que lleva desarrollándose.
- Pedir concreción en la determinación de los objetivos
- Que las sesiones presenciales no siempre se realicen en Sevilla.
- Lo único que se me ocurre es poder disponer de un cuadernillo recopilatorio de todas las herramientas presentadas durante el itinerario de mentoría como referencia y recordatorio. Hay veces que quiero usar una técnica y tengo que buscarla en unos cuantos documentos hasta que la encuentro
- Ninguna. Soy yo el que tiene margen de mejora, estando cada vez más presente en todas las actividades que se organizan paralelas al proceso de mentoría.
- Ampliar el número de sesiones y que pasen de una al mes a una cada tres semanas, para darle más agilidad evitando así la procrastinación y la Ley de Parkinson.
- Sería interesante crear un libro de buenas prácticas -práctico- que se pudiera entregar a la persona mentorizada una vez terminado el programa a fin de facilitarle una herramienta de consulta. Sería como un regalo final.
- Podría crearse un programa de mentoría del mentor. Mentores con experiencia que puedan ser también ellos Mentorizados.
- Alguna sesión de recordatorio para personas mentoras que terminaron hace tiempo quizá
- En mi caso, como soy personal laboral de una agencia pública empresarial hacerle ver a tanto a la dirección de la misma como a RRHH la importancia y la necesidad de este tipo de iniciativas. Me encuentro un poco huérfano en ese sentido.
- Propiciar que, en la línea que marca la Ley de Función Pública de Andalucía, la selección de personal directivo valore la realización de cursos de formación directiva. Ya toca.
- En la formación en el IAAP se pierde mucho tiempo en las comidas. Y el hecho de sentarse en una mesa larga impide poder dialogar con todo el grupo.
- El fondo del programa es mejor no tocarlo, a mi juicio, porque funciona y engancha."
- En mi opinión a las personas mentorizadas también se les debería dar una formación acorde con el proceso que van a desarrollar durante este programa
- Se podría diseñar una información de sensibilización y ofrecimiento a cada persona que acceda por primera vez a puestos de niveles adecuados. Mínimo Jefes de Servicio o similar.
- Ninguna. Lo veo ajustado en formación y medios. El personal formador cumple ampliamente mis expectativas. Además, tienen un trato personal afectuoso, cercano. Te sientes super bien en las jornadas y hemos creado un grupo de "Mentores" magnífico.
- La tutela de Joaquín ha sido imprescindible para llegar a buen fin. Porque hace ver fácil lo difícil y por la confianza y seguridad que inspira.
- Creo que sería una buena manera de "crear comunidad" de personas mentoras y mentorizadas abrir un espacio en redes sociales (me ofrezco a dinamizarlo...)
- Que hubiera más parejas para que más personas accedan a esta posibilidad de aprendizaje
- Mayor contacto con el formador para los mentores novatos
- He participado de este programa desde las dos perspectivas, como telémaca y como mentora. En ambas ocasiones he tenido la impresión de que a los mentorizados no les queda claro cuál es el objetivo real del programa, manteniéndose la creencia de que consiste en que se le ayude a solucionar los

- problemas de su día a día en forma de tutoría. He tenido la impresión de que cuando son conscientes de que no se trata de eso, se desinflan.
- Sería positivo que esa información llegara suficientemente clara antes de optar a participar en el programa.
  - Un repositorio de recursos compartido donde podamos volcar documentación y herramientas y recuperar las de otras personas en caso de necesidad. La hubo en su momento, pero, que yo sepa, ya no existe.
  - Es muy complejo trazar una ruta vinculada a un puesto de trabajo (por lo general es lo que impulsa la participación en el proyecto) y que surjan cambios brutales durante el mismo. Creo que sería bueno abrirlo a más participantes no PLD
  - Está muy bien planteado toda la acción formativa y el acompañamiento
  - Cambiar la asignación por provincias ya que alguna provincia pequeña como Huelva nos conocemos todos, y con zoom o similar se podrían hacer a distancia
  - Un sistema más dinámico para preparar los informes de cada sesión.

## VALORACIÓN DE LA PERSONA MENTORIZADA

11. Nombre de la persona mentorizada

12. Señale su respuesta:



13. ¿Qué aspectos positivos destacarías la persona mentorizada durante el proyecto?

- Ha cambiado radicalmente su actitud y su forma de enfrentarse al estrés laboral. Quizás su plan de acción se ha quedado en algo menos ambicioso, pero reconozco que ha "sufrido" una mutación positiva en la forma de enfocar el desarrollo de su trabajo de coordinación.
- Persona comprometida con la mejora continua y con la creación de un ambiente de trabajo sano.
- Es una persona comprometida en general. Si empieza algo, lo acaba.
- Su responsabilidad y compromiso, así como su esfuerzo para obtener un beneficio de este programa.

- La confianza en el proceso y su entrega a pesar de las dificultades de su puesto y su poco tiempo disponible
- Capacidad de aprender y espíritu proactivo con iniciativa y flexibilidad
- Su capacidad de compromiso y de trabajo. También destaco su visualización de lo que deseaba, que, si bien no iba enfocado a mejorar sus competencias sino a reducir la conflictividad y problemáticas previas en su centro de trabajo, le ha servido para mejorarlas.
- "Disposición a desarrollarse profesionalmente;
- Capacidad para analizar sus propias competencias;
- Disposición a desarrollar un plan de acción;
- Disposición a formarse;
- Conocimiento y uso de herramientas digitales de formación y de trabajo colaborativo.
- Javier es una persona humilde, muy trabajadora, con unos conocimientos y experiencia importantes, pero yo destacaría su capacidad para abrir la mente y explorar lugares escondidos para agitarlos y resurgir.
- Su gran disposición a reflexionar y a asumir compromisos.
- Introduce cambios en su comportamiento con su equipo de trabajo para obtener distintos resultados. Expone claramente su problemática, cuenta tanto lo positivo como lo mejorable de su trabajo.
- Su proactividad, su grado de reflexión, su entusiasmo, y su apuesta por la mejora (crecimiento), tanto individual como a nivel grupal del equipo de trabajo.
- Experiencia previa en gestión de equipos, y elevado grado de compromiso.
- Ha tenido gran interés por aprender y adquirir nuevas habilidades y competencias, sus resultados han sido muy satisfactorios.
- Disposición al análisis de la situación y aplicación de herramientas que le permitan propiciar cambios tanto en el entorno como en su propia actitud como directivo.
- Implicación y perseverancia
- Es una persona muy trabajadora, comprometida con el servicio público, resiliente, proactiva, competente, sensible, empática, con liderazgo.
- Capacidad de superación ante dificultades (baja de larga duración) que no ha impedido seguir adelante con el Proyecto. Muy comprometida con su trabajo y con inquietudes por mejorar, tanto a nivel personal como con su equipo.
- Su actitud ha sido positiva y de interés, pero la aplicación práctica a su trabajo no ha sido plena, podría haber hecho más en la aplicación de su plan de acción.
- Cercanía, amabilidad, compromiso
- Muy abierta al aprendizaje, receptivo y humilde para reconocer sus áreas de mejora.
- Actitud positiva y proactiva. Muy motivada y entusiasmada con el proyecto. Implementa y pone en práctica todas las herramientas que se le dan a conocer. Con ganas de aprender y crecer."
- Su humildad, actitud positiva en aprender, a pesar de la situación de enfermedad complicada que ha tenido su compromiso e interés en concluir su proceso
- Su compromiso con el crecimiento profesional y personal, aún en una etapa de su vida próxima a la jubilación
- Javier es una persona muy comprometida con su trabajo, tomándose en serio y con ganas de realizar cambios importantes y útiles.
- Persona muy trabajadora y responsable, tiene potencial para ser directivo, quizás necesite algo de firmeza con el personal.
- En las reuniones tiene buena predisposición y la comunicación es sincera y con mucha confianza

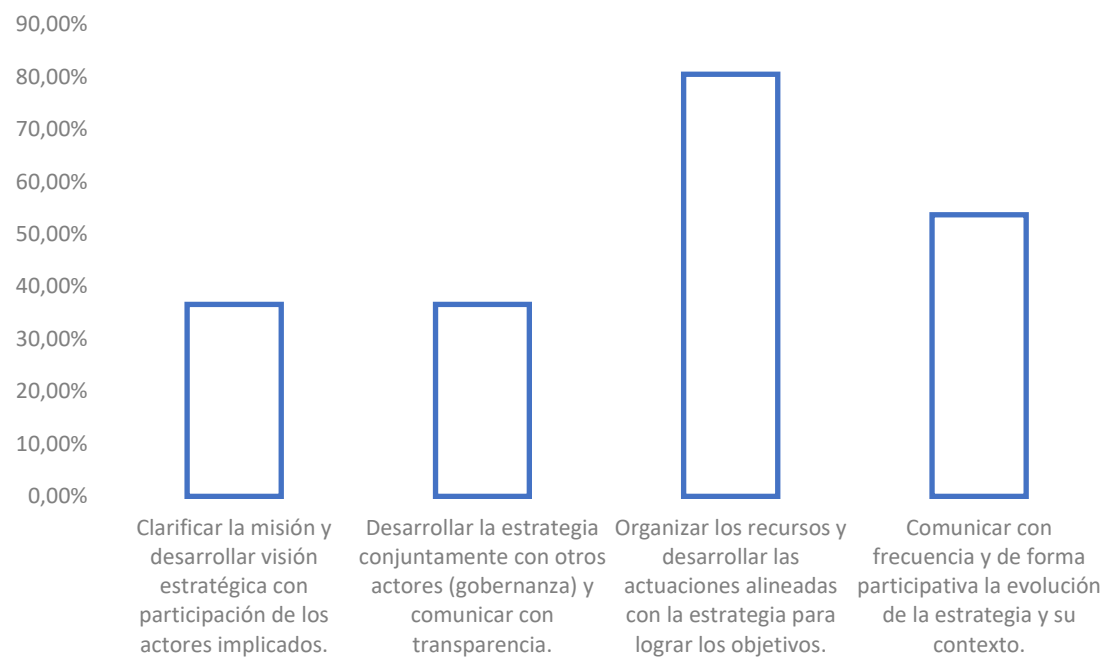
- Su energía, su predisposición, su curiosidad por el proceso "con ojos de coach".
- Muy ordenada y responsable en sus compromisos.
- Se ha mostrado comprometido y colaborador.
- Cristina es una excelente profesional, implicada con capacidad de trabajo e iniciativa. Es perseverante, tiene capacidad de negociación y muy buenas ideas, que comparte, para hacer de su día a día y el de su equipo, lo más productivo posible.
- Su disposición inicial a desarrollar el programa.
- Destacaría muchos. Pero sobre todo su claridad de ideas, su empatía, su asertividad y lo resolutiva que es a la hora de afrontar cualquier adversidad.
- Todos, ya los he mencionado en el informe de ella última sesión
- Fuerza de voluntad y sincero deseo de mejora.
- Con Javier el desarrollo del programa ha sido facilísimo. Una persona muy involucrada, totalmente volcada en la evolución del mismo. Muy interesada en aprender y desarrollarse. Proactivo al máximo. Cero procrastinador. Una suerte para mí.
- Ha luchado (con pocas personas aliadas y muchos obstáculos) en busca de una mejora del centro de trabajo, lo que denota una gran implicación en su labor, vocación de servicio y objetivo de mejora continua.
- Mercedes es una persona abierta a escuchar y le gusta trabajar en equipo
- Su actitud optimista, a pesar de algunos problemas personales.
- Tiene una gran vocación de servicio público lo que ha intentado plasmar en uno de sus planes de acción para que repercuta positivamente en las usuarias del servicio público
- Su predisposición absoluta desde el primer día a tomar parte activa en su formación, a elaborar y cumplir cada uno de los aspectos previstos en su Plan de Acción. Un verdadero regalo para mí, haber conocido a este compañero.
- Actitud inmejorable frente al proyecto, que ha aprovechado para identificar y estructuras cambios necesarios en la gestión del tiempo y del equipo en su centro, planificando una transformación que tenía encomendada acometer.
- La ilusión, el compromiso, la humildad y el haber pasado a la acción, a pesar de que le costaba...
- Ilusión, implicación, confianza, compromiso con el proyecto y sus objetivos
- Persona muy interesada en la mejora de su trabajo, muy trabajadora y responsable con su Plan de Acción. Ha reflexionado muchísimo sobre su comportamiento y su entorno laboral.
- Ha sido consciente de que necesitaba parar y reflexionar sobre cómo estaba gestionando su liderazgo.
- Capacidad de trabajo, experiencia y profesionalidad
- Su enorme disposición a trabajar, a esforzarse para llegar al objetivo planteado, pese a las malas circunstancias personales y laborales
- Muy trabajadora e innovadora
- Su gran capacidad de escucha, reflexión y empatía.
- El grado de compromiso, la confianza en el proceso y su decisión de mejora personal y de los procesos ligados a sus tareas.
- Es muy profesional, dedicándole mucho tiempo y persona que reflexiona muy bien.

## **ANEXO IX:** Planes de acción

**Planes referidos a la competencia DESARROLLO Y TRANSMISIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA**

	%
Clarificar la misión y desarrollar visión estratégica con participación de los actores implicados.	36,59%
Desarrollar la estrategia conjuntamente con otros actores (gobernanza) y comunicar con transparencia.	36,59%
Organizar los recursos y desarrollar las actuaciones alineadas con la estrategia para lograr los objetivos.	80,49%
Comunicar con frecuencia y de forma participativa la evolución de la estrategia y su contexto.	53,66%

<b>RESPUESTAS</b>	48
-------------------	----



### Actuaciones concretas:

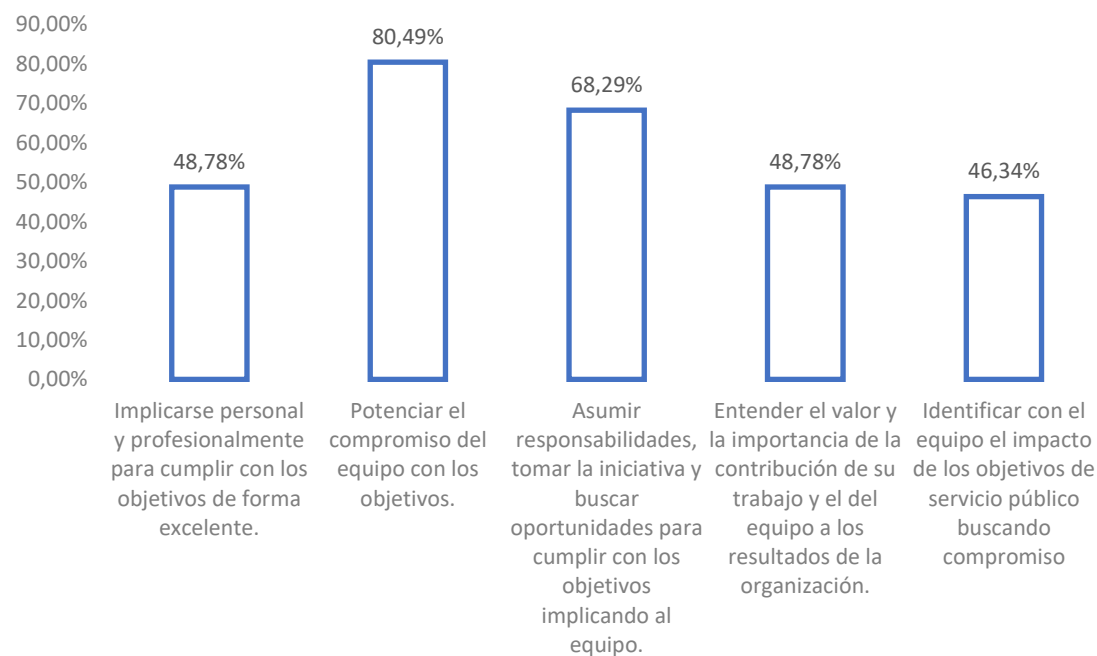
- Respirar antes de contestar a un ataque. Parece una tontería, pero es un logro. Ha conseguido comunicar sus objetivos y que su equipo participe en los mismos
- Rafael ha conseguido implicar más a sus colaboradores en la consecución de objetivos estratégicos, estableciendo sistemas de seguimiento.
- Ha generado transferencia de su conocimiento para cuando no esté en el equipo y ha organizado mejor al equipo en la actualidad.
- Gracias al conocimiento más profundo de su puesto de trabajo y funciones, así como a las mejoras conseguidas en su oratoria, consigue transmitir mejor y con más frecuencia su visión estratégica.
- Mejora en la gestión del tiempo y en las habilidades de comunicación y asertividad, especialmente con sus superiores jerárquicos.
- Mejora en la capacidad de planificación y en la Visión Estratégica
- El desarrollo y transmisión de la Visión Estratégica era una de las áreas de desarrollo de José Luis
- Hablar con su personal sobre sus necesidades y preguntarles por aspectos de mejora
- Mejora en sus habilidades comunicativas para transmitir necesidades estratégicas y solventar problemas surgidos; Mejora en la identificación de roles y delegación de tareas.
- Aumentar la participación, actividad y conexión de los trabajadores, los socios y los usuarios.
- Ha creado equipo y comparte visión y objetivos
- Mucho mayor contacto con el personal a su cargo y la implantación de contactos y reuniones organizativas y de coordinación que antes no estaban instauradas de manera global ni en la participaran todos los afectados.
- Ha reorganizado su servicio para dar respuesta a objetivos que les planteaban sus superiores, aunque no estaban incluidos como tal en el plan de acción
- Mejora en la organización y gestión de los recursos
- Establecer canales de comunicación con su equipo y favorecer el trabajo colaborativo
- pedir feedback en las reuniones con el equipo
- Ha logrado tener más tiempo para dedicarse a labores relacionadas con el rol de dirección, en las que solo él puede aportar valor a la organización.
- Se reúne con su personal para comunicarles nuevas formas de trabajo.
- Ha reestructurado la forma de trabajar del centro."
- Por primera vez el servicio que dirige tiene objetivos a medio o largo plazo y no como hasta ahora que siempre se había trabajado con el día a día
- Creo que a lo largo del proceso a pasado de imponer a proponer las actuaciones
- Ha intensificado la comunicación directa y honesta con sus colaboradores y colaterales.
- Antes de cualquier reunión grupal o individual se prepara el contenido y la exposición.
- No hemos podido llegar a este punto al no haber alcanzado el número de sesiones necesarias para ello.

- Ha conseguido, mediante su Plan de Acción, clarificar la misión estratégica dentro de su organización.
- Hablar con asertividad sobre lo que no le gusta y delegar
- Rocío ha logrado una significativa confianza en su expresión oral, de la que hace gala en sus frecuentes exposiciones públicas ante diversos colectivos (asociaciones empresariales, técnicos municipales, personal de su Servicio, Jefes de Servicio...).
- Una visión más holística de la realidad, una visión más competencial además de la técnica. Aplicación de la inteligencia emocional en el día a día, o al menos tener conocimiento de ello e intentar implementarlo.
- Reuniones grupales e individuales donde se pone el foco en la persona residente y en el modelo de atención centrada en la persona y no en los procesos.
- Con las acciones de su Plan de Acción se ha clarificado y facilitado la misión del equipo
- Comunicar con transparencia y participación de los interesados.
- Ha reorganizado el trabajo de un departamento que le ocasionaba una sobrecarga a ella y a otra empleada pública
- Jorge ha sido designado en una Jefatura complicada y ha sabido organizar sus elementos personales y profesionales, en una complicada tesitura de ceses y altas de personal. El plan de acción ha sido la herramienta necesaria para realizar esta acción.
- Toma de conciencia de esa competencia. Se ha preocupado de comunicar con carácter previo al equipo los cambios que iba a acometer en el centro.
- Manolo ahora tiene mucho más organizado su trabajo y, además, ha adquirido conocimientos para hacer tareas que no sabía hacer y que sólo sabía hacer un compañero.
- Tanto Miguel como su equipo se han dado cuenta de la necesidad de parar, a pesar de la carga de trabajo, y poner las bases que ayuden a organizar y coordinar el mismo.
- Desempeñarse en base a una estrategia que ella ha mismo definido de manera colaborativa con el personal de su equipo y otras unidades y superiores.
- Ha atenuado su empeño por hacer ella misma y fomenta en el equipo la integración del objetivo.
- Comunicación efectiva como una competencia desarrollada en el proceso.
- Delegar en un técnico la dirección de la unidad de drogas.
- Mejorado la organización de tareas, aprendiendo a delegar y a comunicar procesos.
- Buscar plan de acción para problemas existentes.

**Planes referidos a la competencia COMPROMISO CON OBJETIVOS Y RESULTADOS**

	%
Implicarse personal y profesionalmente para cumplir con los objetivos de forma excelente.	48,78%
Potenciar el compromiso del equipo con los objetivos.	80,49%
Asumir responsabilidades, tomar la iniciativa y buscar oportunidades para cumplir con los objetivos implicando al equipo.	68,29%
Entender el valor y la importancia de la contribución de su trabajo y el del equipo a los resultados de la organización.	48,78%
Identificar con el equipo el impacto de los objetivos de servicio público buscando compromiso	46,34%

<b>RESPUESTAS</b>	41
-------------------	----



### **Actuaciones concretas:**

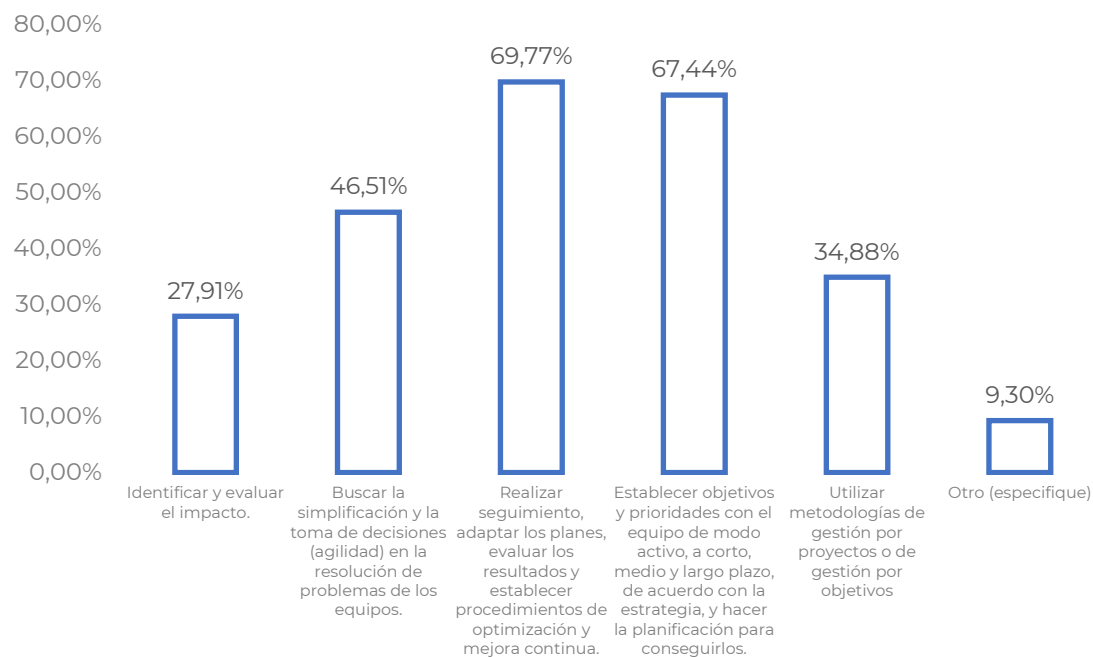
- Ha transmitido a su equipo la importancia del servicio público
- Rafael ha incorporado nuevas estrategias de trabajo en equipo y de comunicación, que le permiten delegar más que antes, así como que las personas se comprometan en el cumplimiento de objetivos.
- Transferencia completada
- El cambio alcanzado en su actitud y forma de comunicar le ha permitido tener un papel más activo en la toma de decisiones colegiadas, y por tanto, tener un papel más influyente en la consecución de objetivos.
- Mejora en la comunicación, motivación y logro del compromiso de su equipo
- Consolidación de competencias comunicativas
- Implicar al personal no técnico en los objetivos de la organización (antes sólo implicaba a los técnicos)
- Por lo que ha ido expresando Gloria a lo largo del proceso ha mejorado en capacidad comunicativa a la hora de transmitir los objetivos; Ha mejorado el trabajo en equipo a pesar de las dificultades que le han ido surgiendo;
- Ha tomado conciencia de los cambios tanto en él como en el equipo.
- Una mejor gestión del tiempo de trabajo, buscando ser más eficientes e identificando los ladrones del tiempo, tomando medidas para anular esos ladrones, y a la vez diferenciar urgente vs importante.
- Ha trabajado para conocer las motivaciones de los miembros de su equipo y las ha tenido en cuenta.
- Analizar y coordinar de manera global y contextualizada situación y eventos concretos.
- Ha tomado iniciativas, e implicado a su equipo para dar respuesta a los objetivos que se le plantean. Aunque no lo ha planteado así lo literalmente. Estaban más orientadas a la mejor gestión del tiempo
- Aspectos organizativos del equipo que les ha permitido optimizar el trabajo y hacerlo de manera más eficaz
- Delegar tareas
- Ha logrado los objetivos de su plan de acción de manera excelente (las acciones que ha realizado las hace de manera " extraordinaria". Ha demostrado dar lo mejor que tiene, su mejor versión. En la comunicación, transmitiendo al equipo el impacto de los resultados del proyecto en el buen funcionamiento de la delegación.
- Ha logrado que sus más directos colaboradores se involucren y asuman plenamente las responsabilidades derivadas de los puestos que ocupan
- Está muy implicado en los cambios propuestos y los tiene en mente para seguir llevándolos a la práctica una vez que finalice la Mentoría.
- Planificar a medio y largo plazo
- Tiene un gran sentido de servicio público y creo que está consiguiendo transmitir su visión al equipo.
- Transmite más el sentido del trabajo que se hace, la contribución al servicio público y la orientación a la ciudadanía.
- Ha mejorado la comunicación como herramienta para el logro de los fines.

- Conocer dónde se encuentran las mayores dificultades en su día a día y una vez identificados, empezar a buscar soluciones eficaces.
- El cambio ha sido sustancial en tanto en cuanto siempre ha actuado como motor de su equipo de trabajo.
- Delegación y mayor implicación del equipo
- Fluidez y seguridad en su expresión oral y mayor acierto en su comunicación.
- La técnica de la visualización nos ha conquistado a ambos. Para una persona como Javier con tanta iniciativa, la visualización se ha presentado como una herramienta potente de consecución de logros.
- Cuando se encuentra con un obstáculo para conseguir un objetivo, se reúne en la Comisión de gestión de conflictos creada como una tarea de su Plan de Acción.
- Implicar al equipo para obtener un compromiso con los objetivos.
- Transmitir a su equipo de trabajo la importancia del compromiso diario para conseguir los objetivos marcados. Influir en una consideración de equipo unido y cohesionado.
- Se ha reforzado una competencia que ya poseía.
- Compartir con su equipo los logros más a menudo. Dejar de tener el "síndrome del impostor".
- Ha creado un instrumento para la resolución de dudas frecuentes y protocolos de actuación.
- Miguel ha conseguido implicarse en casi todas las áreas, delegar funciones y hacer responsable a distintos miembros del equipo de los cambios que conlleva su plan de acción.
- Desempeñarse en base a una estrategia que ella ha mismo definido de manera colaborativa con el personal de su equipo y otras unidades y superiores
- Cada persona miembro del equipo ha dejado de tener su propio recopilatorio y se ha incorporado en la tarea de aportar conocimiento al equipo
- Comunicarse más con el equipo.
- Ha conseguido una asunción mayor de responsabilidad por parte de un técnico para la dirección de la unidad sin la supervisión continua suya, ganando tiempo y evitando situaciones conflictivas final año.
- Delega tareas, supervisa y orienta. Reconoce la importancia de las tareas asignadas para el conjunto de la sociedad.

**Planes referidos a la competencia PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN FLEXIBLE**

	%
Identificar y evaluar el impacto.	27,91%
Buscar la simplificación y la toma de decisiones (agilidad) en la resolución de problemas de los equipos.	46,51%
Realizar seguimiento, adaptar los planes, evaluar los resultados y establecer procedimientos de optimización y mejora continua.	69,77%
Establecer objetivos y prioridades con el equipo de modo activo, a corto, medio y largo plazo, de acuerdo con la estrategia, y hacer la planificación para conseguirlos.	67,44%
Utilizar metodologías de gestión por proyectos o de gestión por objetivos	34,88%

<b>RESPUESTAS</b>	<b>43</b>
-------------------	-----------



### Actuaciones concretas:

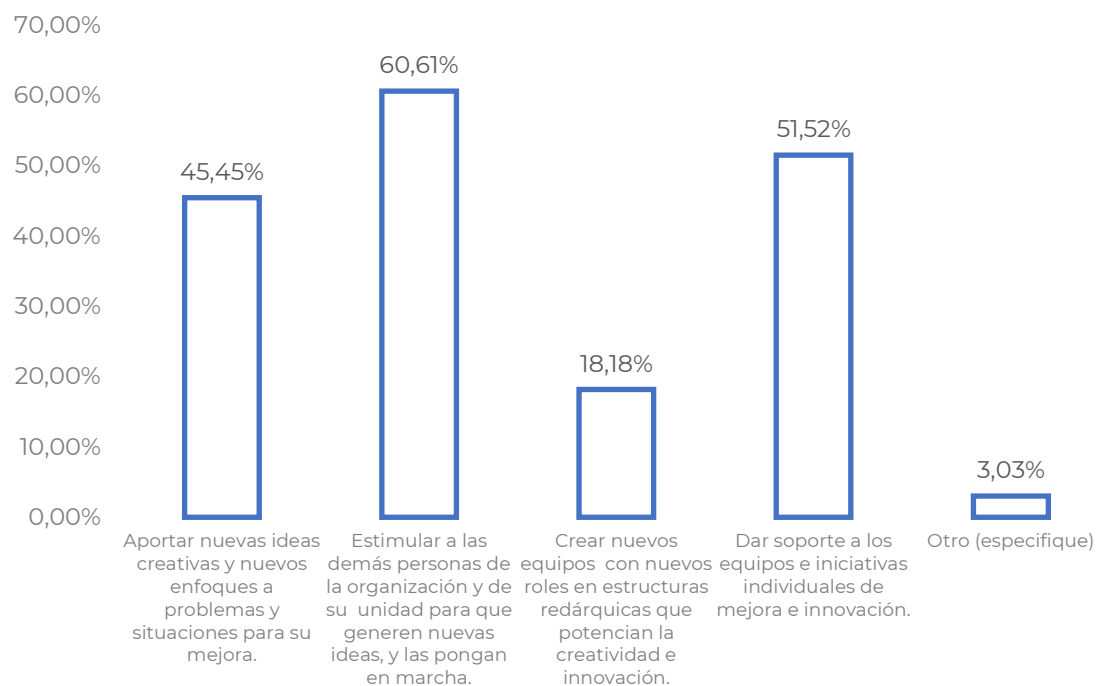
- Coordinar conjuntamente los cuadrantes de su equipo
- Rafael ha puesto en marcha reuniones de seguimiento, en las que se evalúan los objetivos.
- Antes no medía los parámetros que definen su comunicación. Ahora ha aprendido a hacerlo y a tener en cuenta la evolución de esos parámetros para trabajar aspectos concretos de sus habilidades comunicativas.
- Optimizar los recursos para la más ágil. Resolución de los expedientes administrativos.
- Anticipación de resistencias Saber estructurar por "fases".
- Realiza encuestas de calidad, para realizar el seguimiento de los resultados, y poder evaluar el impacto de las decisiones.
- Ha desarrollado un procedimiento de seguimiento del trabajo y de delegación de tareas (objetivos, responsabilidades de cada persona, etc.) muy completo; ha intentado recuperar a determinadas personas buscando asignar roles que se ajustasen a sus características profesionales y personales; Ha detectado necesidades formativas propias y del equipo para mejorar capacidades.
- Ha aportado transparencia al proceso el cual ha pasado a estar más sistematizado. Se ha fortalecido la participación y la satisfacción de los usuarios.
- Comprender que es importante la coordinación y las reuniones eficientes con el equipo de trabajo, que dan como resultados, una mejor coordinación respecto al trabajo, conocimiento compartido y cohesión del grupo.
- Ha organizado el trabajo y agilizado la toma de decisiones y procedimientos
- Planificación y transparencia en su relación con el equipo de trabajo, lo cual está permitiendo el incremento de implicación de ese conjunto de profesionales.
- Ha mostrado un avance significativo en la consolidación de hábitos. Alicia ha transformado el registro y seguimiento en una práctica estable y natural, que le aporta claridad y bienestar. Las dificultades puntuales se viven con más aceptación y resiliencia, lo que demuestra madurez en el proceso.
- Indirectamente. Ha delegado más
- Sistematizar planificación de reuniones para fijar objetivos y llevar seguimiento de los trabajos
- Establecer tiempos, espacios temporales, de dedicación a algunas actividades del trabajo, de acuerdo con las prioridades y necesidades
- Potenciar el aprendizaje de los colaboradores
- "Su plan de acción estaba centrada en las competencias de organización de su equipo y gestión del tiempo.
- Ha conseguido tener mayor autoconocimiento personal: identificar hábitos relacionados con el tiempo (ladrones del tiempo, etc. ), establecer prioridades, y conocer algunas herramientas para gestionar el estrés en el contexto laboral,
- Ha aprendido a planificar y a programar. A priorizar tareas, a resolver lo importante y a evitar cargarse de urgencias innecesarias. A conseguir que otros resuelvan lo que no resulte imprescindible que haga ella misma.

- Ha aprendido a gestionar su agenda, su tiempo y a organizar a su equipo (reuniones, agenda compartida de trabajo con su equipo, reorganización de cargas de trabajo, etc) Mantener reuniones informativas y adaptadas a la situación a través de una gestión flexible
- Ha pensado la forma de cambiar la gestión del trabajo en su equipo de trabajo, de manera que sea más eficiente y mejore el clima laboral. Quiere implantar un calendario visual para todo el equipo donde se exponga los resultados del trabajo según se vayan finalizando.
- Implantación del PLANTA en el servicio
- Al interpretar una estadística, lo hace positivamente, es decir, no dice nos ha faltado un 20% de los objetivos del Plan, sino ¡hemos llegado al 80%.
- Conocer dónde se encuentran las mayores dificultades en su día a día y una vez identificados, empezar a buscar soluciones eficaces. Distribución eficaz del trabajo.
- Ahora es más flexible a la hora de buscar caminos y herramientas que le faciliten llegar a su objetivo. Además, ha aprendido a evaluar el impacto y hacer los seguimientos a lo logrado.
- Javier tiene muy desarrolladas previamente estas competencias y no ha tenido ningún problema en utilizarlas durante el proceso. Ha sido un entrenamiento para él.
- Cambiar procesos de actuación entre los colectivos del personal laboral de su centro, negociando con ellos incluso la realización que están fuera de convenio, pero que ayudan a conseguir los objetivos globales.
- El equipo conoce mejor los objetivos y cómo afecta su trabajo a su consecución y mejorar la visión de los demás hacia lo que hacen.
- Jorge ha mantenido reuniones periódicas con su equipo; de manera global e individualizada. Estas reuniones han sido claves para conseguir un sentimiento de equipo anteriormente desestructurado y distante.
- En el centro se cuenta con herramientas comunes para la planificación y seguimiento del trabajo: se han reestructurado las carpetas de red, adaptadas a la estructura funcional de cada área, con acceso colectivo, cuando es necesario. Se ha elaborado un cuadro de control que integra indicadores clave por área (plazos, cargas de trabajo, incidencias, estado de avance...).
- Salir de su "zona de confort" para poder innovar, incluso, "improvisar" en sus planificaciones.
- Implicar a todo el equipo en la elaboración del documento. Calendarizar tiempo semanal para planificar el año próximo.
- Miguel ha conseguido, en parte, mayor autonomía en algunos miembros de su equipo, de forma que poco a poco va aprendiendo a delegar.
- Desempeñarse en base a una estrategia que ella ha mismo definido de manera colaborativa con el personal de su equipo y otras unidades y superiores
- Ha conseguido un equipo autónomo y retroalimentado
- Ha conseguido que la unidad de drogas se organice y trabaje de manera autónoma para alcanzar los objetivos establecidos sin su supervisión continua
- Ha mejorado la planificación de las tareas y los procedimientos para desarrollarlas y gestionar su seguimiento.

**Planes referidos a la competencia INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN RED**

	%
Aportar nuevas ideas creativas y nuevos enfoques a problemas y situaciones para su mejora.	45,45%
Estimular a las demás personas de la organización y de su unidad para que generen nuevas ideas, y las pongan en marcha.	60,61%
Crear nuevos equipos con nuevos roles en estructuras redárquicas que potencian la creatividad e innovación.	18,18%
Dar soporte a los equipos e iniciativas individuales de mejora e innovación.	51,52%

RESPUESTAS	33
------------	----



### **Actuaciones concretas:**

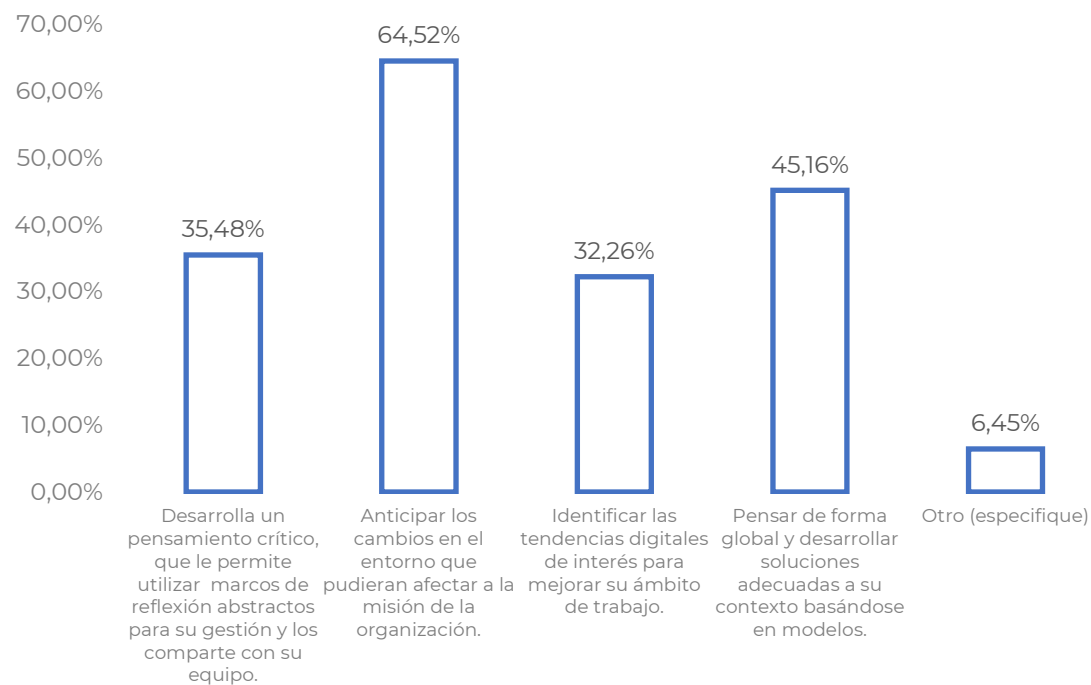
- Sus colaboradores ponen en común el conocimiento y surgen nuevas ideas que contribuyen a la mejora continua
- Ha conseguido vencer la timidez y el pudor y ponerse en el centro de su autoevaluación, así como en el centro de la evaluación de terceros que le han dado feedback de mejora de sus habilidades comunicativas.
- Elaboración de narrativa estratégica. Elaboración de estrategias de coordinación.
- Establecer un sistema de turnos, para que los equipos vayan cambiando de miembros, favoreciendo intercambio de ideas y conocimientos entre ellos
- Ha creado un mecanismo de seguimiento (con herramientas digitales incluidas) para registrar todo lo que se planifica, responsabilidades de cada miembro del equipo, calendario de reuniones, necesidades formativas, lo que se realiza, lo que sigue pendiente, etc.
- Gracias al protocolo y a la mentalidad creativa de Braulio, logra talleres "novedosos" o adaptaciones de los existentes, fomentando la capacidad del centro para ajustarse ágilmente a nuevas demandas. No solo logra cambio procedimental (con el protocolo) sino cambio cultural: generando un clima más propicio para la innovación, mejorando el alineamiento entre los talleres ofertados y las expectativas, intereses o necesidades reales de los participantes.
- Entender que los componentes del equipo de trabajo pueden y deben conocer los flujos de procesos que se dan en el Servicio, y para ello confeccionar los mapas (flujogramas) por las personas que conocen los procesos y procedimientos.
- Ha escuchado propuesta de los miembros de su equipo, ha puesto en marcha iniciativas para mejorar la prestación del servicio
- No es que no lo hiciera antes, pero si ha institucionalizado la escucha al equipo y la toma de decisiones grupales, cuando esto último es posible
- Hay personas del equipo que ahora se interesan más por formarse en ámbitos que sirvan para aplicarlo al trabajo.
- A través del feedback estimular al personal y pedir mejoras e ideas.
- Ha sido un referente de apoyo en la reestructuración del trabajo entre el personal de la oficina, logrando que sus más directos colaboradores realicen de forma cada vez más autónoma sus cometidos.
- Va a dar mayor protagonismo a analistas de laboratorio que tenían poco o nulo trabajo con una redistribución de tareas y de manera que asumen mayores responsabilidades y donde se sientan partícipes del proyecto.
- Crear un acervo de conocimientos y un espacio para compartirlos.
- Creo que esta es su gran asignatura pendiente. Ha tenido conflictos con su personal que han desembocado en una falta de confianza en su liderazgo. Tiene un duro trabajo por delante para recuperarla.
- Solicita más la opinión de sus colaboradores en procesos de cambio.
- Escucha activa hacia el equipo, preguntas abiertas y trabajar el silencio, para que el equipo aporte soluciones y/o mejoras.
- Aplica más el liderazgo participativo, donde todos cuentan. Ha aprendido a escuchar activamente y tener en consideración lo transmitido por su equipo de trabajo.

- Entre los objetivos de su plan de acción se encontraba la realización de una encuesta centrada en las emociones que produce un traslado/mudanza a otro edificio administrativo. Mediante la difusión de la misma ha estimulado a las personas de la organización y los ha hecho reflexionar sobre el cambio y su gestión.
- Realización de un vídeo con un resumen de las instalaciones del centro y algunos aspectos claves para que el personal de sustitución tenga una primera toma de contacto y explicación (la misma para todos/as) del centro.
- Mercedes es muy consciente de que si no se publicita en el mundo virtual (web, QR, WhatsApp, etc..) no le va a llegar la información a sus potenciales alumnos
- Reuniones individuales de concienciación.
- Con las reuniones de equipo, Jorge ha permitido que "aflore" la iniciativa y creatividad ínsita en muchos de sus compañeros, antes atenuada quizás por falta de escucha de sus anteriores Jefes.
- Salir de su "zona de confort" para poder innovar, incluso, "improvisar" en sus planificaciones, si éstas fallan.
- Con la creación de guías de procedimientos a la vez que hace a su equipo más autónomo, crea un repositorio de conocimiento y un cambio en el equipo que se ha sumado a participar en la elaboración de estos nuevos recursos.
- Desempeñarse en base a una estrategia que ella ha mismo definido de manera colaborativa con el personal de su equipo y otras unidades y superiores
- Elaboración de un procedimiento de trabajo colaborativo, tipo guía donde los colaboradores han diseñado su desempeño y se ha implantado un documento de trabajo más ágil y eficaz
- Toma de decisiones con enfoque renovado, favoreciendo la participación del equipo y aprovechando la experiencia del mismo.

**Planes referidos a la competencia PENSAMIENTO GLOBAL APLICADO**

	%
Desarrolla un pensamiento crítico, que le permite utilizar marcos de reflexión abstractos para su gestión y los comparte con su equipo.	35,48%
Anticipar los cambios en el entorno que pudieran afectar a la misión de la organización.	64,52%
Identificar las tendencias digitales de interés para mejorar su ámbito de trabajo.	32,26%
Pensar de forma global y desarrollar soluciones adecuadas a su contexto basándose en modelos.	45,16%

<b>RESPUESTAS</b>	<b>31</b>
-------------------	-----------



### Actuaciones concretas:

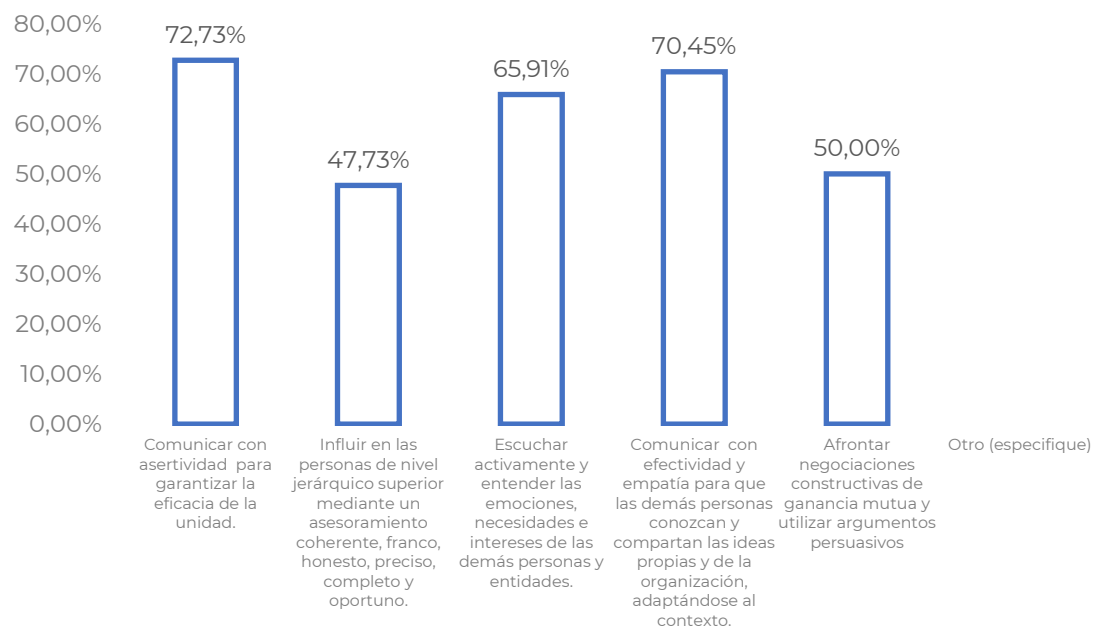
- Rafael ha establecido reuniones operativas en las que hay intercambio de opiniones respecto a cómo se llevan a cabo los procesos, de manera que se facilita la gestión del cambio.
- Transferencia de conocimiento en red
- Ha aprendido que lo que comunica y cómo lo comunica puede mejorar la gestión de posibles problemas y trasladar una imagen más enriquecedora, lo que repercute positivamente en la misión de su Secretaría General.
- Reflexión sobre las posibilidades de mejora en el funcionamiento
- Análisis estratégico y operacional (qué voy a hacer y con qué medios cuento). Desarrollo de estados futuros (visiones a medio plazo).
- Cambiar un sistema de turnos, que perjudicaban la flexibilidad para posibles cambios en el entorno
- Intenta adaptarse mejor a los cambios en la organización; Utiliza herramientas digitales con soltura para mejorar su desempeño laboral y el del equipo.
- Tomar conciencia de poder anticiparse a cambios que pueden incidir en el trabajo diario del Servicio, y para ello se vale de sus dotes de liderazgo y el apoyo del equipo de trabajo.
- Es capaz de analizar las cuestiones que se plantean habitualmente con nuevas y más amplias perspectivas
- En un ámbito profesional que exige una combinación de tecnología y conocimiento del marco de la cultura en la Comunidad Autónoma, ha potenciado la consideración de las tendencias técnicas en su trabajo, así como la anticipación a las demandas puntuales de las acciones propias de sus competencias profesionales
- Se ha anticipado a situaciones que podrían repercutir en la organización y resultado. (se le ha ido personal de su equipo y se ha anticipado a la situación, gestionando la situación, solicitando más personal, formando a las personas que se han integrado en el equipo...)
- Trata de anticipar asuntos que le van a ser demandados a su servicio, con lo que puede ganar tiempo y mejorar resultados
- Implantación de la aplicación
- Era muy buena en prever y creo que ha dado pequeños pasitos en implicar al equipo para mejorar
- Ha integrado en su planificación la gestión de riesgos.
- Trabajar con una visión de futuro, planificando las actuaciones y dejar "el día a día" y "apagar incendios"
- No se ha logrado.
- Aplica perfectamente esta medida, en tanto en cuanto sabe adelantarse a los acontecimientos, sabe predecirlos, intuirlos y valorarlos con su entorno
- Tiene la capacidad de la empatía muy desarrollada y gran facilidad para realizar pensamientos globales de futuro en base a las respuestas que ha ido obteniendo en su plan de acción.
- Reflexión, análisis y transmisión al equipo, sobre necesidades y posibilidades de cambio.

- Jorge ha preparado un Excel que es una maravilla, con funciones asignadas, altas/bajas de trabajadores, previsión de redistribución de funciones. Todo previsto.
- Tras autoevaluar el tiempo que dedica a atender consultas de sus compañeros, se da cuenta que este tiempo es mucho menor de lo que percibía. Auto reflexiona y se da cuenta de que tiene un problema con la gestión del tiempo.
- Desempeñarse en base a una estrategia que ella ha mismo definido de manera colaborativa con el personal de su equipo y otras unidades y superiores.
- La integración de todas (bueno, casi todas) las personas del equipo en la fijación de conocimientos.
- potenciar el trabajo colaborativo y los beneficios del mismo.
- Mejorar la planificación y prever dificultades le permite anticiparse a los cambios que pudieran suceder.

**Planes referidos a la competencia INFLUENCIA Y EMPATÍA ORGANIZACIONAL**

	%
Comunicar con asertividad para garantizar la eficacia de la unidad.	72,73%
Influir en las personas de nivel jerárquico superior mediante un asesoramiento coherente, franco, honesto, preciso, completo y oportuno.	47,73%
Escuchar activamente y entender las emociones, necesidades e intereses de las demás personas y entidades.	65,91%
Comunicar con efectividad y empatía para que las demás personas conozcan y compartan las ideas propias y de la organización, adaptándose al contexto.	70,45%
Afrontar negociaciones constructivas de ganancia mutua y utilizar argumentos persuasivos	50,00%

<b>RESPUESTAS</b>	<b>44</b>
-------------------	-----------



### **Actuaciones concretas:**

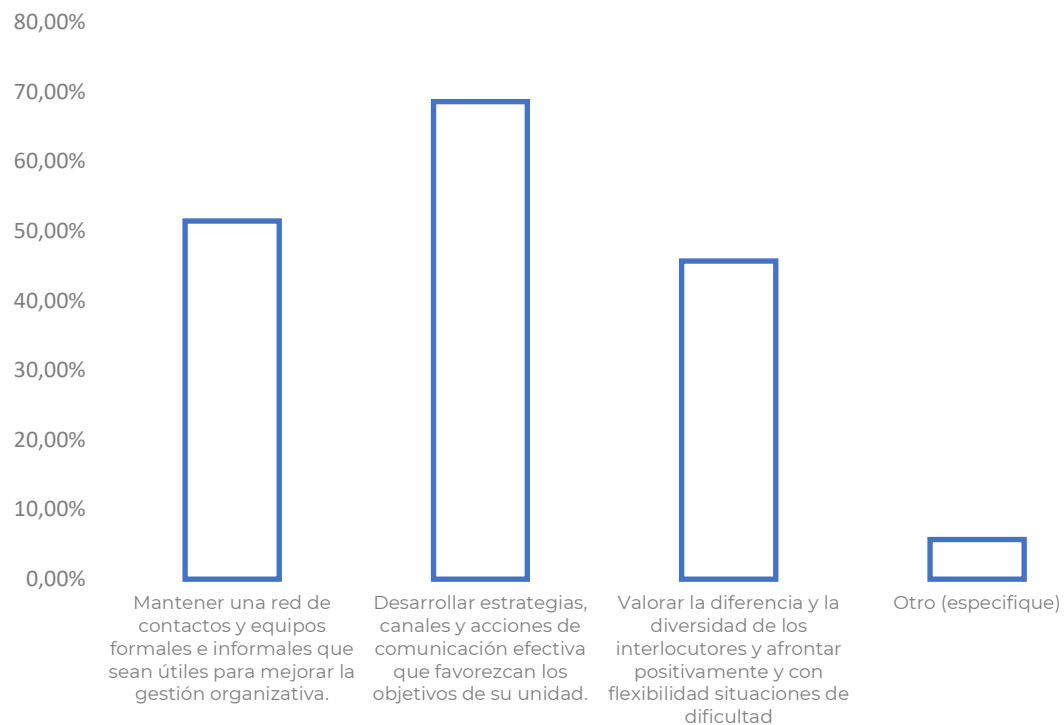
- Comunicar con asertividad sus propósitos y no dejarse abatir ante la primera crítica
- Rafael ha incorporado comportamientos que mejoran la resolución de conflictos.
- Ha aumentado su nivel de participación en todos los foros, incluidos aquellos en los que se adoptan decisiones estratégicas. Ha ganado autoconfianza para trasladar su criterio.
- Mejora en la comunicación, asertividad.
- Fortalecimiento de habilidades de negociación
- Comunicarse con todo el personal (no sólo técnicos) para entender sus necesidades e intereses y poder negociar cambios en la organización
- Ha mejorado su autoconfianza, asertividad, empatía, capacidad para afrontar conflictos y delegar tareas;
- "Ha fortalecido su capacidad para comunicar y ha aumentado la aceptación y el compromiso por parte del equipo. Ha implementado un modelo basado en la confianza, más que en la autoridad, pero sin dejar de asumir la responsabilidad que tiene de tomar decisiones.
- Ha creado un equipo de trabajo y una metodología de trabajo en su entidad y lo ha hecho celebrando reuniones y entrevistas personales que le han dado información precisa de cada uno de los componentes de su equipo de trabajo.
- Son comportamientos que ya venía trabajando y en los cuales hemos incidido por la importancia de la comunicación y cómo se realiza.
- Mayor conexión con las personas de su equipo vía escucha activa y empatía
- Analiza las situaciones y es capaz de mostrar soluciones adecuadas según contextos, adaptación a las posibilidades reales
- Profundizar en la escucha al equipo de trabajo y las posibles soluciones que aporte a problemas más o menos complejos y conseguir visualizar la tarea que desarrollan tanto ante sus superiores jerárquicos como en entornos horizontales e interadministrativos.
- Ha incorporado la asertividad al tratar con sus superiores y colaterales. Ha puesto límites en su vida laboral. Gestiona mejor su tiempo. Ha tomado conciencia de creencias limitante. Ha realizado negociaciones constructivas
- Más empatía con el equipo, identificando fortalezas y poniendo en valor el trabajo individual y colectivo
- Articular la comunicación con sus superiores
- Mejorar mecanismos de información con el nivel jerárquico superior
- Ha aprendido a decir no cuando le interesa en temas laborales (y no sentirse mal por ello). - Escucha a su equipo y entiende sus emociones. Ha demostrado influir en otras personas de su departamento.
- Ha conseguido revertir las inercias de trabajo heredadas por parte de sus colaboradores, que eran perjudiciales para el desarrollo de los objetivos de la organización y para los de su rol de director.
- Ha logrado empatizar con su personal y se reúne frecuentemente con ellos, de manera que se sientan partícipes del proyecto de trabajo.

- Ha mejorado sus habilidades para la gestión de conflictos, buscando soluciones win-win. También, ejerce un liderazgo más situacional.
- Abandonar la complacencia de los demás, y ser más asertiva. Además, de la importancia de explicar el win - win en cualquier negociación o acción.
- Uno de los grandes fuertes de la telémaca es su empatía y su asertividad. Eran talentos que ya venían de serie. Gracias al plan de acción los ha desarrollado más.
- Se siente más cómoda con la comunicación y la transparencia
- Fluidez y seguridad en su expresión oral y mayor acierto en su comunicación.
- A través del análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada y con el desarrollo empático que él posee, la influencia y empatía organizacional solo han hecho crecer aún más.
- Sus estudios en sociología le ayudan a realizar esta escucha empática a mi juicio, pero pone el interés de la Residencia de Personas Mayores por encima de intereses particulares,
- Ha conseguido que hasta su jefe de servicio se haya implicado en su Plan de Acción y seguramente conseguirá la publicidad institucional que necesita
- Comunicación periódica y eficaz con el equipo para identificar situaciones de cambio para la mejora continua.
- Las reuniones con su equipo, tras su nombramiento como Jefe de Servicio, han servido de mucho para escuchar, atender demandas, limar asperezas entre compañeros y, sobre todo, pienso que ha sabido motivar a cada uno de sus compañeros, sacando lo mejor de cada uno de ellos.
- Este comportamiento ya lo tenía, pero ahora lo manifiesta más habitualmente.
- Miguel supera la reticencia inicial de su Jefa de Servicio al contenido de su Plan de Acción, finalmente ésta lo asume y se suma a colaborar en el mismo valorando su efectividad. Consigue la colaboración de sus compañeros en el desarrollo de los recursos propuestos en el plan.
- Es capaz de transmitir sus peticiones a sus colaboradores de forma clara y delegar tareas que asumía de forma natural sin que le correspondiera.
- Desempeñarse en base a una estrategia que ella ha mismo definido de manera colaborativa con el personal de su equipo y otras unidades y superiores
- Instar a la asesora técnica a que adoptara funciones de jefatura en la unidad de drogas y dirigiera al equipo existente, mostrándose empático pero firme cuando se han producido algunos problemas.
- Quizás es una de las áreas donde mejor se desarrolla por sus propias cualidades personales y la capacidad e inteligencia emocional que desborda.

**Planes referidos a la competencia CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE RELACIONES**

	%
Mantener una red de contactos y equipos formales e informales que sean útiles para mejorar la gestión organizativa.	51,43%
Desarrollar estrategias, canales y acciones de comunicación efectiva que favorezcan los objetivos de su unidad.	68,57%
Valorar la diferencia y la diversidad de los interlocutores y afrontar positivamente y con flexibilidad situaciones de dificultad	45,71%

<b>RESPUESTAS</b>	35
-------------------	----



### Actuaciones concretas:

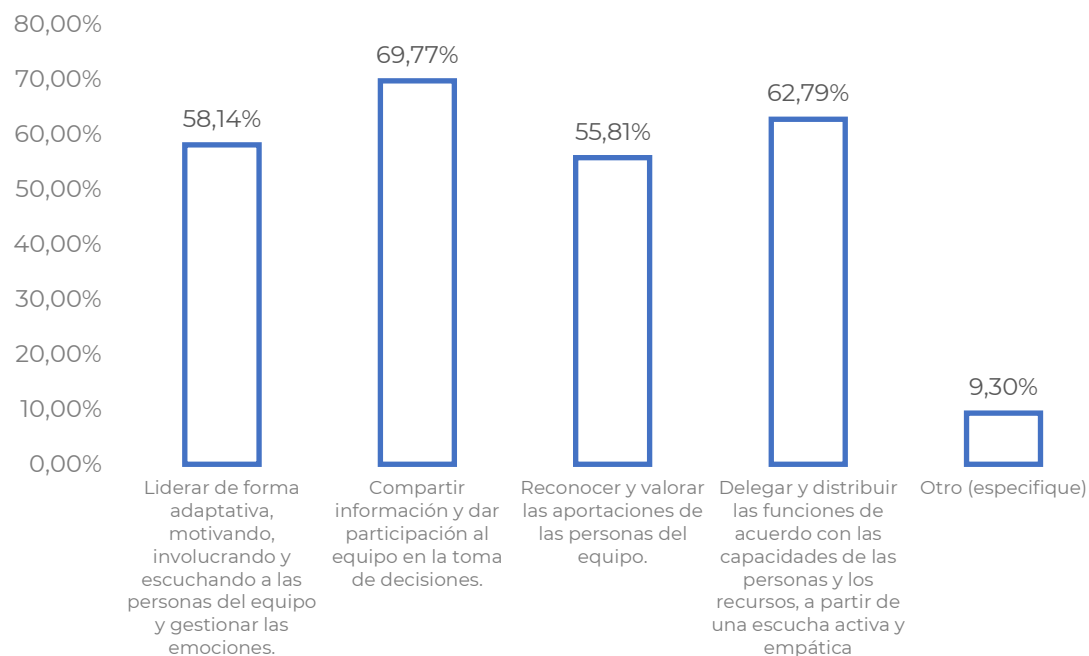
- Ha conectado con equipos de otras áreas cercanas a su ámbito de acción, para producir sinergias
- Rafael ha cambiado formas de trabajo individuales por otras más colaborativas, que permiten elevar la calidad de los trabajos
- Ha conseguido el apoyo de colaboradores que le han ayudado en la consecución de su objetivo personal.
- Creación e impulso de redes. Establecer un sistema de encuestas, y está pendiente otro cambio relativo a las comunicaciones bilaterales con el personal (a realizar este mes).
- Ha mejorado en la detección de intereses, motivaciones y necesidades formativas de los componentes de su equipo; Como consecuencia de lo anterior a su mejorado red de contactos para mejorar la gestión organizativa y el trabajo en equipo; Ha mejorado los canales de comunicación establecidos; Se siente más segura afrontado la diversidad de opiniones y los conflictos;
- Ha consolidado vínculos de confianza con su equipo. Ha impulsado relaciones interdepartamentales, así como con otras administraciones como el Ayuntamiento, lo cual facilita la resolución coordinada de problemas.
- Asentar la importancia de los contactos en red del trabajo que se realiza en el Servicio, y para ello mantener y mejorar los contactos de Servicios iguales en otras provincias.
- Reuniones efectivas. Comunicación informal.
- Nuevas relaciones con personas fuera de su equipo y hasta con personas de otras administraciones y otros sectores. Ha creado red de contactos y nuevos grupos.
- Existía de base en cuanto a su actitud, pero creo que ha tomado consciencia de la necesidad de visualización del trabajo desarrollado en ámbitos diversos, institucionales y propios de la sociedad civil ajena a la Administración.
- Ha planteado estratégicamente reuniones con sus superiores y planteado con asertividad
- Acciones en desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para la mejora del trabajo del centro directivo
- Articular una relación, que está cargada de dificultades, con sus superiores
- Tener presente la importancia del contacto informal con el equipo
- Ha realizado cambios en su equipo que han propiciado una mejora en sus relaciones personales y satisfacción personal (reasignación de tareas, cambios de lugar físico, momentos a primera hora de la mañana para compartir, etc.
- Se comunica con sus colaboradores adaptando el mensaje a cada persona y situación.
- Realización de reuniones periódicas, especialmente, informales, tanto grupales como individualmente. En las que se interese por potenciar canales de comunicación y confianza.
- Otro de los puntos fuertes de la telémaca ha sido la red de contactos, tanto formales como no formales, que ha orquestado en aras a conseguir el objetivo que tenía fijado. Igualmente, cada vez con mayor rigor valora la diversidad y lo ello supone en su Centro de Trabajo.
- Mantiene y alimenta buenas relaciones con todo su círculo de influencia, tiene facilidad para ello.
- Potenciar reuniones con sindicatos (antes tenía reuniones, pero les ha trasladado aspectos nuevos que han sido bien acogidos).

- Dentro del equipo de Mercedes hay compañeros que están más actualizados en el mundo digital y ha conseguido su interés y participación
- Ya se ha ido comentando en los anteriores ítem, que las acciones de comunicación han sido importantes en el desarrollo del plan de acción, aunque aún se puede profundizar más.
- Jorge ha mantenido una red de contactos con sus actuales compañeros, en su nueva función asignada de Jefe del Servicio.
- Homogeniza criterios en la gestión de su trabajo, crea un canal de comunicación a través de un repositorio donde se reflejan las gestiones e información relevante.
- Desempeñarse en base a una estrategia que ella ha mismo definido de manera colaborativa con el personal de su equipo y otras unidades y superiores.
- Ampliar la red de personas que trabajan en la administración como apoyo al conocimiento.
- Favorecer espacios y contextos para la participación del equipo,

**Planes referidos a la competencia LIDERAZGO DE SERVICIO Y MOTIVACIÓN**

	%
Liderar de forma adaptativa, motivando, involucrando y escuchando a las personas del equipo y gestionar las emociones.	58,14%
Compartir información y dar participación al equipo en la toma de decisiones.	69,77%
Reconocer y valorar las aportaciones de las personas del equipo.	55,81%
Delegar y distribuir las funciones de acuerdo con las capacidades de las personas y los recursos, a partir de una escucha activa y empática	62,79%

RESPUESTAS	43
------------	----



**Actuaciones concretas:**

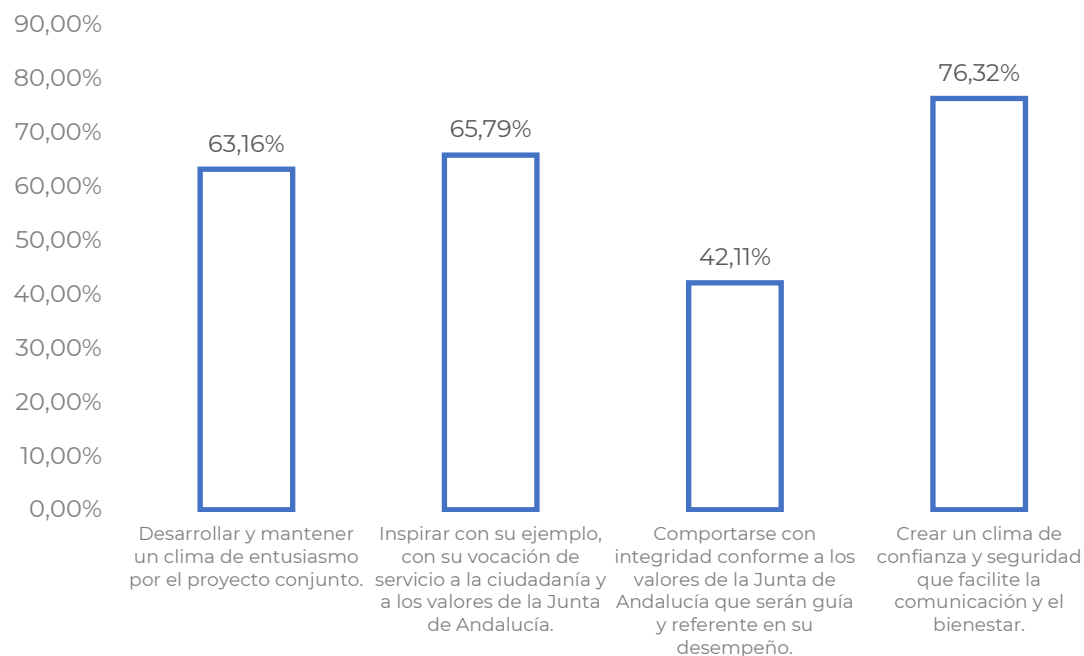
- Ha compartido la información y ha escuchado a su equipo, tomando decisiones conjuntamente
- Rafael ha incorporado espacios temporales de escucha y compartición de opiniones, de manera que el bienestar del equipo, y el suyo, vaya mejorando.
- Delegación de tareas en el equipo disponiendo de más tiempo para labores de dirección.
- Observar y anticipar el comportamiento de los miembros del equipo (muy reducido con dos componentes- coordinadores)
- Dar voz al personal no técnico, para hacerles participe de los objetivos de la organización y poder aportar ideas para las tomas de decisiones (antes, sólo lo hacía con el personal técnico).
- "Ha mejorado en asignar un rol a cada miembro del equipo (darle su sitio) y afrontar las polémicas y conflictos;
- Ha desarrollado una metodología para la transmisión de información, realización de reuniones, seguimiento del trabajo realizado, etc."
- Ha reforzado un estilo de liderazgo centrado en el servicio. Ha demostrado sensibilidad hacia las necesidades del personal, reconociendo esfuerzos y generando motivación desde el ejemplo.
- Ha recogido las opiniones de los miembros del equipo y les ha dado valor en el grupo. Ha dado ejemplo aportando material didáctico y organizando el plan de trabajo del grupo. Ha dado voz, pero también ha ejercido un liderazgo directivo en momentos que creía oportuno.
- Es necesario que las reuniones periódicas formen parte de la agenda, más allá que se hagan reuniones no periódicas, extraordinarias y/o no planificadas.
- Acciones de afiliación con su equipo
- Ha involucrado a los miembros de su equipo, tras escucharlos y comprender sus situaciones personales y posibles motivaciones
- Potenciar su figura como líder visible de la organización, más allá de la mera gestión competencial
- Esto lo ha realizado también a lo largo de estos meses, aunque no estaba planteado de forma específica. Ha tomado conciencia de las emociones que se desencadenan con sus superiores y planteado los temas con asertividad
- Más empatía con el equipo, identificando fortalezas y poniendo en valor el trabajo individual y colectivo
- Crear grupos de prácticas para aprender el trabajo de otros con su participación practica
- Ha puesto en marcha un sistema de reuniones (semanales, mensuales) con su equipo, y ha mejorado la asignación/ organización de tareas de cada miembro.
- Ha logrado rebajar los niveles de tensiones internas entre sus colaboradores, recalibrando las percepciones de unos sobre otros sobre la desigualdad en el ejercicio de las responsabilidades y tareas entre el personal de su Oficina
- Ha llevado a cabo una escucha activa, empatizando con su personal. Por su carácter tímido, al principio le costaba y tenía la creencia limitante de que su personal no le escucharía ni le seguiría con los cambios a implantar.
- Intenta informar al equipo para que entienda la toma de decisiones
- En la distribución del trabajo hacerlo (dentro de las funciones inherentes a cada cuerpo) de acuerdo con las capacidades y preferencias personales, para ello utiliza la escucha activa y preguntas directas y abiertas.

- La factor motivacional es otro de sus fuertes. Motiva y genera sinergias que le ayudan e impulsan. Comparte más la información y la toma de decisiones, valora las aportaciones que los demás hacen en beneficio del colectivo.
- Es un servidor público nato, muy interesado en la situación de los demás y en promover su bienestar.
- Participación directa del equipo a través de las comisiones creadas para resolución de conflictos.
- Se está delegando más y de forma diferente.
- Cuando Jorge asume la Jefatura del Servicio, incluso su predecesora se lo desaconsejó.... Jorge ha motivado un equipo que caía en la apatía diaria por falta de motivación. Motivación que, no exenta de mucho trabajo por su parte, ha conseguido obtener de cada uno de sus compañeros.
- Delega parte del desarrollo de las guías de procedimiento a algunos compañeros, bajo unas directrices marcadas por él, pero a la vez consensuadas entre todos.
- Desempeñarse en base a una estrategia que ella ha mismo definido de manera colaborativa con el personal de su equipo y otras unidades y superiores
- Participación general y aporte de información de forma generosa y sin cautela. Mejora de la comunicación en el equipo
- El principal avance ha sido favorecer la delegación de tareas y actividades, teniendo en cuenta también las capacidades e intereses del personal.

**Planes referidos a la competencia CAPACIDAD DE INSPIRAR**

	%
Conocer las expectativas profesionales de las personas del equipo.	63,16%
Gestionar el desempeño y rendimiento en base a competencias genéricas y técnicas, en especial las digitales.	65,79%
Potenciar la evaluación del desempeño por parte de todo el equipo.	42,11%
Identificar puntos fuertes y áreas de mejora de forma personalizada, utilizándolos para promover el desarrollo profesional, tanto individual como colectivo.	76,32%

<b>RESPUESTAS</b>	<b>38</b>
-------------------	-----------



**Actuaciones concretas:**

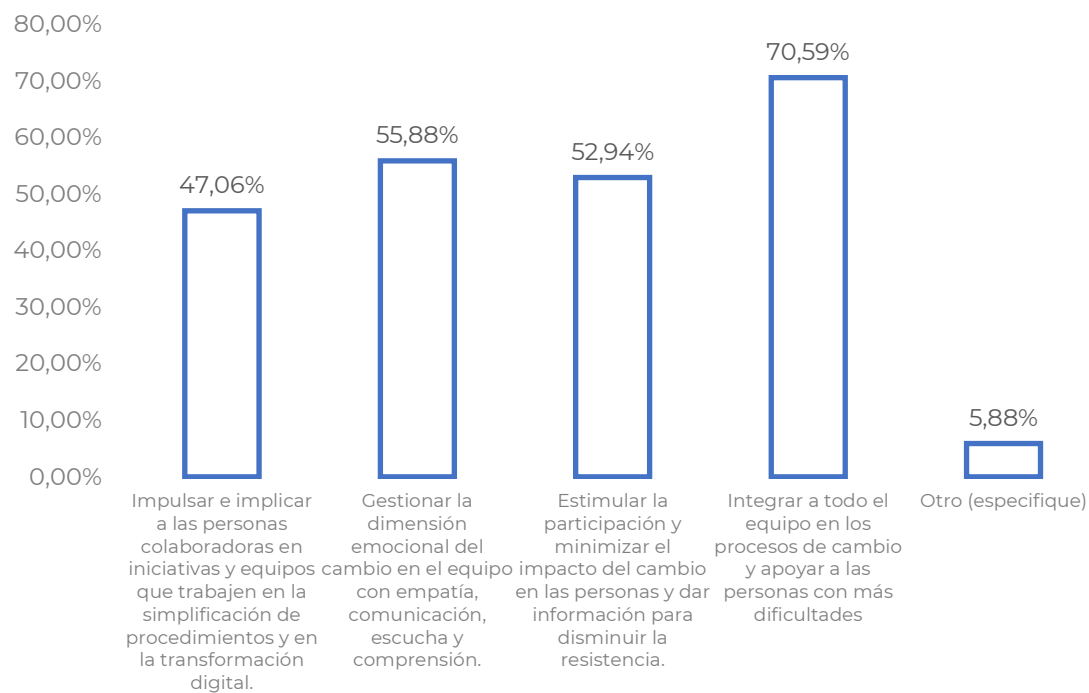
- Ha sido fuente de inspiración para que los miembros de su equipo cumplan con una rutina de trabajo presencial que antes era dudosa
- Rafael ha mejorado sus procesos de trabajo, de manera que las discrepancias se pongan en común para que el equipo aprenda.
- Comunicar de forma más eficaz los valores de la organización relacionados con la Juventud en todos los foros en los que ha tenido oportunidad.
- Contribuir a un clima de confianza en el equipo
- Facilitar la comunicación con todo el personal, creando clima de confianza
- La mejora del clima de confianza y comunicación en el equipo; La asignación de roles.
- Con la creación de un espacio para compartir experiencias ha conseguido involucrar aún más en el proyecto a su equipo. Se ha abierto a su equipo y ha conseguido un clima mucho más participativo.
- A través de su ejemplo, se ha convertido en una figura de apoyo más de que control, logrando mayor compromiso y responsabilidad voluntaria del equipo.
- La motivación del equipo se ha acentuado por entender que la colaboración entre las distintas personas es necesaria y para ello deben darse espacios de encuentro para que esta colaboración esté presente.
- Es consciente de la necesidad de crear un buen ambiente de trabajo, de confianza y lo promueve. Reconoce individualmente y de forma concreta los logros de los miembros de su equipo.
- Potenciar su figura como referente en un entorno en el que en los últimos años la institución que dirige carecía de ellos.
- Los ha llevado a cabo durante este tiempo, no estaban planteado como tal en el plan. Tengo la impresión de que ya lo hacía antes pero ahora lo hace con un enfoque diferente.
- Mejora del clima de confianza en su equipo.
- Aumento de sensación de que trabaja en la dirección correcta y de que está contribuyendo al crecimiento profesional de sus colaboradores
- El clima de trabajo es mejor desde que Javier ha asumido la dirección y ha empezado a implantar cambios.
- Consigue que la mayor parte del equipo se identifique con el
- Transmitir mejor el para qué quiere enfocarse en ciertos aspectos
- Está más presente en su unidad la utilidad del servicio que prestan. Mantiene indicadores relativos a la prestación de dicho servicio.
- Poner el foco en la persona y las relaciones con ellas.
- La telémaca genera siempre un clima de bienestar y confianza en su equipo de trabajo. Cada vez tiene más en mente la vocación de servicio público en su labor diaria e inspira a los demás con el ejemplo. Es como un Sol que irradia que da energía y fortaleza a todo lo que le rodea.
- Con su labor de mejorar emocionalmente el traslado del personal funcionario a otro edificio, demuestra su capacidad para inspirar a los demás, para influir positivamente en ellos.

- La motivación con su trabajo diario ha sido clave para conseguir los objetivos propuestos. Importancia a destacar en este punto de la organización y trabajo previo en cada uno de sus reuniones grupales o individuales.
- El equipo no sólo ha acogido bien las reuniones mantenidas, sino que también las ha solicitado
- Consigue implicar a casi todo el equipo en su proyecto.
- Mutua confianza y generosidad al compartir información
- Ha dado confianza a la asesora técnica para dirigir la unidad y se ha mostrado firme cuando dicha asesora no ha aplicado debidamente los criterios fijados en el Decreto de subvenciones
- Generado actividades que le permiten conocer, además de las inquietudes laborales de los colaboradores, también las expectativas y necesidades personales.

**Planes referidos a la competencia GESTIÓN DEL CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

	%
Impulsar e implicar a las personas colaboradoras en iniciativas y equipos que trabajen en la simplificación de procedimientos y en la transformación digital.	47,06%
Gestionar la dimensión emocional del cambio en el equipo con empatía, comunicación, escucha y comprensión.	55,88%
Estimular la participación y minimizar el impacto del cambio en las personas y dar información para disminuir la resistencia.	52,94%
Integrar a todo el equipo en los procesos de cambio y apoyar a las personas con más dificultades	70,59%

RESPUESTAS	34
------------	----



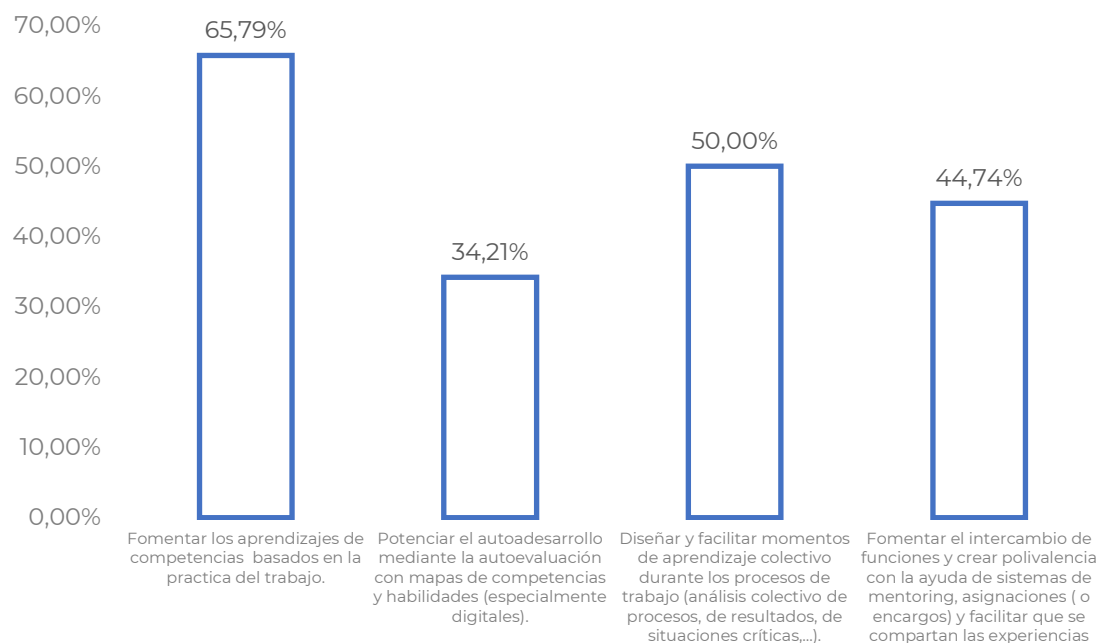
### Actuaciones concretas:

- Integrar a todo el equipo para cambiar procedimientos de trabajo
- Rafael impulsa la simplificación en los procedimientos de trabajo, gracias a la puesta en común de los trabajos que se realizan, con el objetivo de que se admitan los cambios que se puedan producir.
- Personal administrativo que gestione con ella los expedientes más básicos para que haya menos atraso
- Ha integrado en su Plan de Acción a dos colaboradores que le han ayudado en la consecución de su objetivo personal que conlleva un cambio individual que tiene impacto en la organización.
- Ha impulsado a que su equipo se forme en habilidades digitales. Les ha hecho partícipes, de los cambios planteados en su plan de acción
- Mejora en la transmisión de objetivos en la transformación digital; la integración de casi todos los miembros del equipo en el trabajo a realizar a pesar de las dificultades surgidas.
- El desarrollo y el uso de herramientas digitales para el seguimiento del trabajo realizado (o pendiente de realizar);"
- Ha liderado procesos de mejora con una combinación de claridad, empatía y firmeza. Ha sabido minimizar las resistencias, explicando los beneficios, escuchando preocupaciones y adaptando la implantación del cambio cuando ha sido necesario. Ha impulsado el uso de herramientas digitales, incluso en personal ordenanza.
- Se ha preocupado por integrar a todas las personas de su equipo en las tareas, siendo conscientes de los distintos grados de implicación
- Integra la gestión emocional en la toma de decisiones, tanto a nivel intrapersonal como interpersonal.
- Interesarse sobre las dificultades en los cambios y en adaptación de los nuevos integrantes del grupo.
- Es más integradora, puesto que no concibe que los cambios puedan afectar solo a unos y no a la colectividad. Esto a su vez la lleva a tener una mejor gestión y un mejor liderazgo emocional.
- La esencia de su plan de acción era eso, gestionar de manera correcta la "gestión del cambio" que supone una mudanza de esa envergadura.
- Aunque venía poniendo de valor esta dimensión emocional, con su participación en el Plan se ha incrementado este tipo de mensajes.
- Para que su Plan de Acción pueda aplicarse ha implicado a gran parte de su equipo durante el proceso seguido
- Insistir en al cambio a través del diálogo, la transparencia y comunicación fluida y sincera con todos.
- Ha logrado reducir el tiempo de tramitación del reconocimiento de la mujer como víctima de violencia de género, evitando duplicaciones y visitas para la mujer usuaria del servicio
- Con sus reuniones grupales y personales, pienso que Jorge "ha transformado" su equipo de trabajo.
- Implica a todo el equipo en un proceso de cambio y consenso.
- Creación de un equipo más formado en su conjunto y más capaz
- Ha favorecido cambios en la organización de las tareas, implicando a sus colaboradores.

**Planes referidos a la competencia APRENDIZAJE BASADO EN LA PRÁCTICA Y EN EL AUTODESARROLLO**

	%
Fomentar los aprendizajes de competencias basados en la práctica del trabajo.	65,79%
Potenciar el auto desarrollo mediante la autoevaluación con mapas de competencias y habilidades (especialmente digitales).	34,21%
Diseñar y facilitar momentos de aprendizaje colectivo durante los procesos de trabajo (análisis colectivo de procesos, de resultados, de situaciones críticas...).	50,00%
Fomentar el intercambio de funciones y crear polivalencia con la ayuda de sistemas de mentoring, asignaciones (o encargos) y facilitar que se compartan las experiencias	44,74%

<b>RESPUESTAS</b>	<b>38</b>
-------------------	-----------



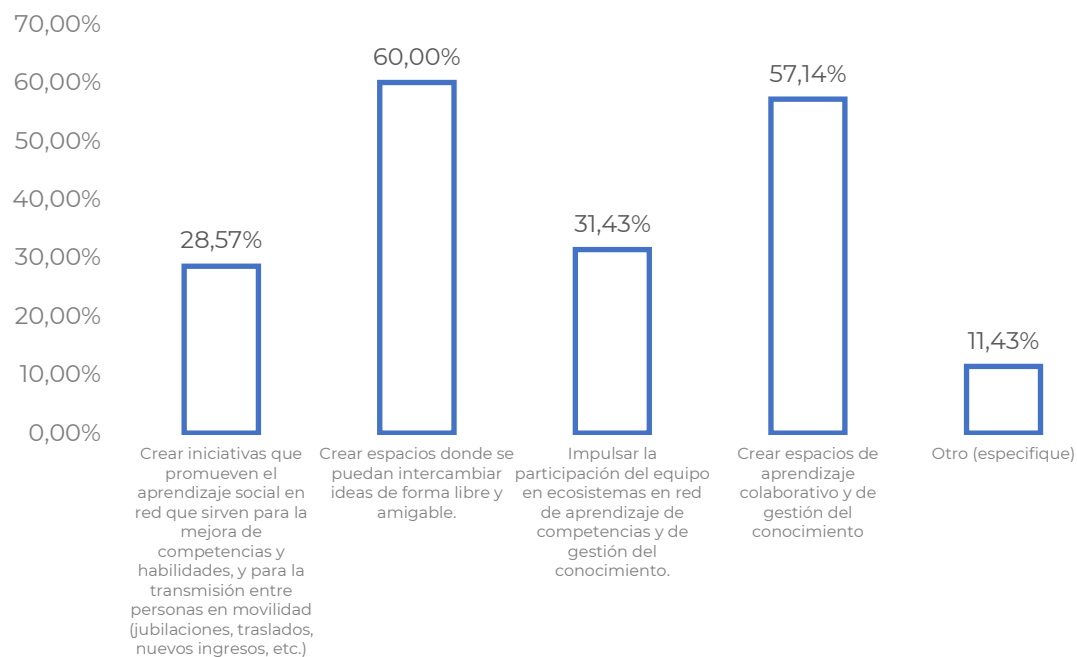
### Actuaciones concretas:

- Rafael está facilitando que los miembros de su equipo compartan sus experiencias profesionales y que eso ayude a los demás en su desarrollo.
- Capacitar a personal administrativo para competencias más técnicas
- Tras realizar mapa de competencias para detectar necesidades formativas del personal, implementó un sistema rotatorio de funciones, con binomios de aprendizaje (experto con novato).
- Ha mejorado en la detección de necesidades formativas de ella y del equipo y en la realización de planes de formación para su equipo y para ella misma;
- Aumentar la colaboración en el equipo de trabajo, y como una de las tareas es hacer mapas de los distintos procesos que se dan en el Servicio, tanto para compartir conocimientos como para dejar una base de procesos que sirvan de referencia a otras personas que puedan llegar al Servicio.
- Ha aplicado la teoría de los roles de equipo, y ha signado nuevas tareas a algunos miembros
- Un mayor interés por el aprendizaje en los miembros del equipo. Siempre interesada en formación y fórmulas de aprendizaje, lo cual transmite al entorno
- Ha impulsado la creación de espacios de aprendizaje con la finalidad del aumento de la seguridad: procedimental (custodia de documentos) y de riesgos físicos (reducir archivos de oficina y concentrarlo en espacios seguros).
- Ha reestructurado y eliminado la desigualdad previa existente en el ejercicio de las responsabilidades y tareas entre el personal de su Oficina.
- Se está autoformando para poder llevar a cabo la encomienda de tareas a otras personas posteriormente.
- Se facilita el aprendizaje de los nuevos y el reciclaje de los ya existentes
- Ha diseñado un servicio que facilita la rotación y la compartición de conocimiento.
- Potencia el aprendizaje y la evaluación del mismo. De hecho, utiliza el trabajo diario como acicate para crear polivalencias e intercambio de tareas y asignaciones.
- Realizar un mapa de funciones y circuito de atención al residente para mejorar procesos y simplificar actuaciones.
- A pesar de su edad, y teniendo en cuenta que Jorge ha sido y es el más joven de su equipo, ha realizado una redistribución de funciones mucho más equilibrada para el autodesarrollo de cada uno de sus compañeros.
- Se ha logrado el acceso sencillo y actualizado a la información y recursos necesarios por parte del equipo para el desempeño de sus funciones con autonomía. Se han definido criterios comunes de homogeneización del registro y seguimiento de tareas (plantillas comunes, elaboración de protocolos y “guías burra”). Se ha creado un repositorio común de formularios y guías de uso interno. Se han programado y mantenido reuniones de periodicidad mensual con cada unidad (jurídica, psicológica y social) y trimestrales inter-área (asistencial/ administrativa).
- En las sesiones de trabajo se comparte procedimientos, modo de gestión, impresiones y se implica a todo el equipo que intercambia conocimiento de las distintas áreas y procedimientos.

**Planes referidos a la competencia APRENDIZAJE SOCIAL COLABORATIVO**

	%
Crear iniciativas que promueven el aprendizaje social en red que sirven para la mejora de competencias y habilidades.	42%
Crear espacios donde se puedan intercambiar ideas de forma libre y amigable.	68%
Impulsar la participación del equipo en ecosistemas en red de aprendizaje de competencias y de gestión del conocimiento.	45%
Crear espacios de aprendizaje colaborativo y de gestión del conocimiento	61%

<b>RESPUESTAS</b>	<b>35</b>
-------------------	-----------



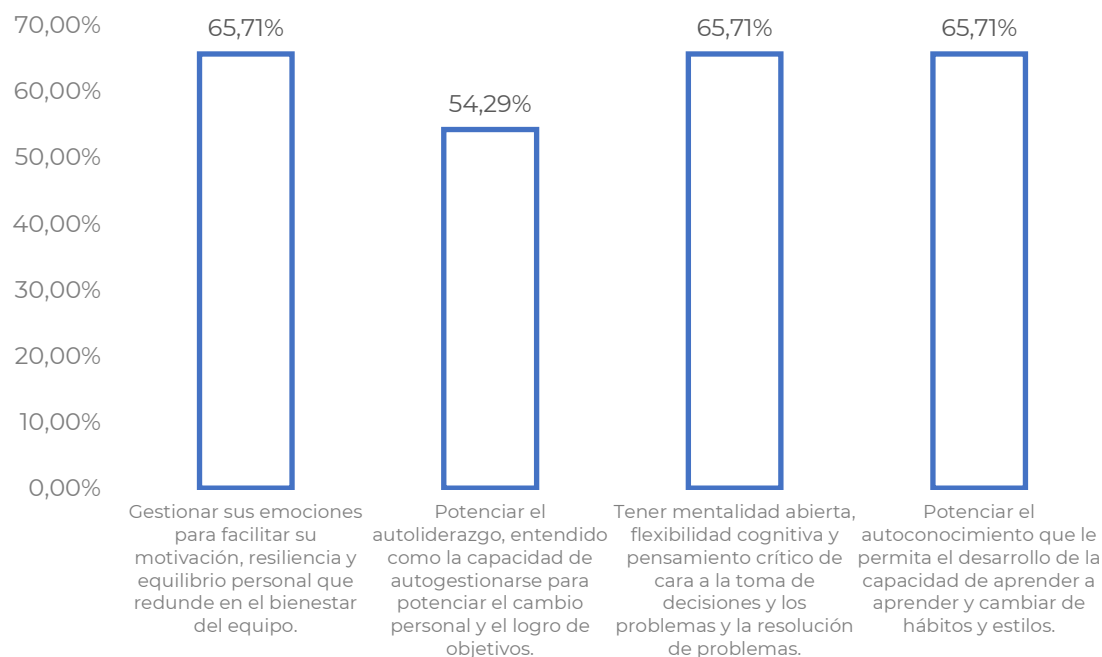
### **Actuaciones concretas:**

- Rafael ha impulsado el análisis por pares (y si se puede por más) de las peticiones de servicio que les llegan. Esto hace que el conocimiento se comparta y se fomente el aprendizaje.
- Facilitar intercambio de conocimientos
- Ha analizado el empleo de redes sociales específicas que le ha facilitado una mayor diseminación del conocimiento
- Ha mejorado el intercambio de ideas y de información; Ha creado una red de contactos y grupos de trabajo para abordar determinadas tareas;
- Ha detectado necesidades formativas y herramientas para afrontarlas;
- También ha detectado personas clave para la retro-alimentación
- Ha conseguido crear un espacio de intercambio de experiencias con el equipo, continuado en el tiempo, en el que de forma distendida se comparten experiencias, conocimientos e ideas de mejora.
- Ha fortalecido el sentido de equipo, el apoyo mutuo y la construcción de conocimiento útil y aplicable.
- Ha implantado metodología de trabajo para que se intercambie información y materiales para la impartición de sesiones formativas a residentes.
- Intercambio de información y formación con otras entidades e instituciones, base del servicio público que su institución tiene encomendadas
- Acciones encaminadas a diseñar sistema de gestión del conocimiento.
- Recopilar y puesta a disposición del conocimiento del Servicio a todos los integrantes, especialmente cuando se accede a los puestos por parte de nuevos miembros.
- Otro punto fuerte que ha mejorado es la libertad que deja a su alrededor para que cada uno exprese libremente sus ideas. Gracias a ellos es mucho más fácil el aprendizaje colaborativo y el compartir los conocimientos entre todo el equipo (gestión del conocimiento).
- En el cuestionario diseñado por él para conocer el estado emocional de los trasladados hacía referencia a la necesidad de tener espacios físicos en los edificios donde se promuevan situaciones de aprendizaje social colaborativo.
- Prácticamente todo el Plan está basado en el intercambio de conocimientos, creación de una guía de procedimientos, y todo a través del trabajo compartido.

**Planes referidos a la competencia AUTOGESTIÓN EMOCIONAL**

	%
Gestionar sus emociones para facilitar su motivación, resiliencia y equilibrio personal que redunde en el bienestar del equipo.	72%
Potenciar el autoliderazgo, entendido como la capacidad de autogestionarse para potenciar el cambio personal y el logro de objetivos.	59%
Tener mentalidad abierta, flexibilidad cognitiva * y pensamiento crítico de cara a la toma de decisiones y los problemas y la resolución de problemas.	54%
Potenciar el autoconocimiento que le permita el desarrollo de la capacidad de aprender a aprender y cambiar de hábitos y estilos.	64%

<b>RESPUESTAS</b>	<b>39</b>
-------------------	-----------



**Actuaciones concretas:**

- Perder, en cierta medida, el miedo a enfrentarse a los conflictos, sabiendo que para poder gestionarlos mejor, necesita anticiparse, identificando y analizando los posibles problemas que puedan ir surgiendo.
- Ha mejorado en su autoconfianza y la capacidad para la transmisión y recepción de información;
- Ha disminuido el miedo a afrontar conflictos"
- Ha aprendido a tomar conciencia del estrés al que a veces se ve sometido, y lo ha ido gestionando mejor.
- Toma de conciencia respecto a que la responsabilidad no está reñida con el autocuidado (físico y psíquico) que tenemos que realizar para desempeñar puestos de responsabilidad y ser un "buen líder".
- Ha reflexionado sobre sus emociones y comportamientos para aprender y mejorar. Mejora de autoconocimiento.
- Ha tomado conciencia de sus emociones, y las que se desencadenan con sus superiores. Ha tomado conciencia de sus creencias limitantes y ha ampliado su autoconocimiento. Creo que gestiona mejor sus emociones y hace planteamientos con asertividad.
- Prestar más atención a actividades de ocio y establecer unos límites al horario máximo a dedicar fuera del horario laboral (ha iniciado ese camino y tomado conciencia de lo necesario que es esa desconexión)
- Ha sido la competencia trabajada en mayor medida. Para las demás competencias tenía ciertas habilidades desarrolladas durante años, pero esta le ha supuesto un esfuerzo grande. Ha logrado avances considerables en el objetivo de que la actividad laboral no le condicione sobremanera su vida personal y familiar
- Se esfuerza más en habilidades de inteligencia emocional como autoconsciencia, autorregulación y empatía.
- Antes de tomar alguna decisión "ver" sus emociones para encontrar un momento adecuado, si se está emocionalmente en los extremos.
- La telémaca ha aprendido con su plan de acción a ser emocionalmente más estable y también ha aprendido a autogestionarse al no contar con apoyos de prácticamente nadie, sabe autoliderar y ha mejorado en su autoformación y autoconocimiento.
- El Plan de acción ha permitido potenciar su autoliderazgo de una manera inevitable. Ha tenido que asumir roles hasta ahora desconocidos y, por supuesto, innecesarios en su rol anterior de personal de equipo sin atribuciones de Jefatura.
- Miguel ha realizado un gran trabajo de reflexión sobre su comportamiento en el servicio, ha sido consciente de que muchas de las percepciones iniciales no eran tales, y ha tratado, con mayor o menor éxito, cambiar algunas de sus conductas.
- Durante este proceso, Inmaculada se ha obligado a hacer una introspección a fin de eliminar varias creencias limitantes que le producían un fuerte sentimiento de inferioridad. Creo que esta experiencia le ha ayudado a mirarse con mejores ojos.
- Según manifiesta ha bajado mucho los niveles de ansiedad y autoexigencia, buscando la excelencia en lugar de la perfección.



## **ANEXO X:** Orden del día de la sesión de cierre

## SESIÓN CONJUNTA FINAL DE PERSONAS MENTORAS

### Fecha y lugar de celebración:

- **17 de noviembre – Sevilla SALÓN DE ACTOS** del Instituto Estadístico y Cartográfico de Andalucía. C/ Leonardo da Vinci, 21, antiguo pabellón de Nueva Zelanda.
- **20 de noviembre – Granada.** Edificio Administrativo Almanjáyar. C/ Joaquina Egvaras nº 2.

### 9:00 - 9:30 | Bienvenida y Apertura

Apertura de la jornada por parte del IAAP. Se dará la bienvenida a todas las personas asistentes y se hará un breve repaso de los datos que han conformado esta edición de la Iniciativa Mentor.

Después, se realizará un breve acto de **reconocimiento a las personas mentoras** que han completado todo el itinerario formativo. Se le entrega un diploma.

Para cerrar este bloque, se hará una pequeña dinámica llamada **“La huella que dejo”**: En ella, cada participante escribirá en post-it una palabra que resuma lo que siente que ha aportado al programa. Todas los post-it se colocarán en un mural común que permanecerá visible durante toda la jornada.

### 9:15 - 10:30 | Tejiendo historias de mentoría

#### Objetivo de la actividad:

- Facilitar la interacción de las personas participantes
- Generar una conversación significativa entre las personas participantes, recogiendo vivencias personales desde la cercanía y la reflexión.

#### Estructura de la Actividad:

Las personas participantes realizarán tres rondas de conversación en grupos distintos (de unas 6 personas). En cada ronda trabajarán **dos preguntas** del conjunto propuesto, que aparecen proyectadas:

- “El mayor reto que enfrenté fue...”
- “El momento más divertido de mi mentoría fue...”
- “Si tuviera que dar un consejo a alguien que empieza, le diría...”
- “Aprendí de mi mentor/mentee que...”
- “Mi momento ‘clíc’ fue cuando...”
- “Si mi proceso de mentoría fuera un libro, se titularía...”

Cada ronda dura unos **10-12 minutos**. Tras cada una, se propone un **cambio de grupo dinámico** a través de un sistema ágil:

- En la primera rotación, se forman grupos por cercanía.

- En la segunda, por mes de nacimiento (enero-abril, mayo-agosto, septiembre-diciembre).
- En la tercera, por la letra inicial del nombre de cada participante.

En cada rotación, antes de finalizar la misma, una de las personas del equipo debe compartir una frase destacada o idea significativa que se haya pronunciado en el equipo utilizando para ello el QR que aparezca en pantalla de Ahaslides. En este caso no se busca una nube de palabras, sino una galería de frases inspiradoras que se irá proyectando en directo, creando un mural digital de historias. Al final de cada rotación se leerán y el formador comentará brevemente aquellos mensajes más llamativos o emotivos.

### 10:30 - 11:00 | Presentación de los Resultados de la Evaluación Final

#### Estructura de la Actividad:

Se presentará los resultados de la evaluación realizada tanto por las personas mentoras como por las mentorizadas. Se mostrarán datos cuantitativos y cualitativos de forma visual.

### 11:00 - 11:45 | Pausa para el Café

### 11:45 - 12:15 | Cómo seguir impulsando el desarrollo a través del IAAP

### 12:15 - 13:00 | Capsula del tiempo

El objetivo de esta actividad será construir una cápsula del tiempo colectiva que recoja la voz y la experiencia de quienes finalizan la edición actual, destinada a ser compartida con las nuevas personas mentorizadas que se incorporarán a principios del próximo año.

Los participantes se organizarán en grupos de 6 o 7 personas y trabajarán con una cartulina A3. Cada grupo elaborará su Capsula que incluirá tres apartados complementarios:

#### 1. Lo que nos hubiera gustado saber al empezar

Cada grupo **reflexionará** sobre qué les habría ayudado a vivir con más confianza sus primeras sesiones de mentoría. Pensarán en aquello que, si pudieran volver atrás, dirían a una persona mentorizada que empieza. A partir de esa reflexión, **elaborarán tres mensajes breves** (de una o dos frases como máximo) dirigidos directamente a quienes inician el programa.

Ejemplos:

- “El cambio llega cuando te permites ver tu realidad desde otro punto de vista”
- “Aprovecha cada encuentro: las conversaciones dejan huella.”
- “La personas mentora no está para darte respuestas, sino para ayudarte a encontrarlas.”

#### 2. Las tres claves para aprovechar la mentoría

En este segundo apartado, el grupo **identificará tres ideas o pautas concretas** que consideran esenciales para aprovechar bien el proceso. Deben ser **recomendaciones prácticas** que reflejen aprendizajes compartidos.

Ejemplos:

- “No temas expresar tus dudas: la vulnerabilidad también enseña.”
- “El tiempo entre sesiones es tan importante como la propia sesión.”

### 3 “Nuestro mensaje al futuro”

Como cierre, el grupo **redactará un mensaje final colectivo**, una frase inspiradora o lema de no más de 20 palabras que resuma la esencia del programa y sirva como bienvenida a las nuevas personas mentorizadas.

Cada grupo **dispondrá de unos 25 minutos** para elaborar su legado. Al finalizar, se hará una breve presentación (dos minutos por grupo) en la que explicarán el sentido de sus mensajes y leerán en voz alta su “mensaje al futuro”.

### 13:00 - 14:00 | Compartiendo experiencias

Dos parejas mentor/a-mentorizado/a previamente seleccionadas compartirán su experiencia mediante una entrevista guiada. Para facilitar ese proceso de compartir la experiencia vivida, se les enviará anteriormente las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo arranco el proceso de mentoría?
2. ¿Qué momento te hizo sentir que el compromiso y el esfuerzo merecía la pena?
3. ¿Cómo fue la construcción del plan de acción?
4. ¿Qué aprendizaje te gustaría que el resto de las personas participantes se llevaran de vuestra experiencia?
5. ¿Qué ha cambiado en ti después de este proceso?
6. ¿Cuál ha sido el mejor consejo que te dio la persona mentora y cuál fue el mejor consejo que recibiste de ella?

Mientras escuchan, las demás personas que anoten una frase o una idea que consideren inspiradora. Al final, a través de Ahaslides, pediremos que las compartan, cerrando con un breve comentario sobre las mismas.

### 14:00 - 15:30 | Comida

### 15:30 - 16:30 | Concurso Kahoot

#### Estructura de la Actividad:

Concurso interactivo con 15 preguntas diseñadas sobre las herramientas y procesos de la mentoría: modelo GROW, plan de acción, escalera de inferencia, creencias limitantes, preguntas poderosas, objetivos SMART, distorsiones del metamodelo, etc.

### 16:30 - 17:30 | El Mural del Viaje Compartido

#### Objetivo:

Representar de forma colectiva el camino recorrido a lo largo del programa de mentoría —sus inicios, aprendizajes y metas alcanzadas—, favoreciendo la reflexión, la síntesis y la expresión visual del proceso vivido.

### **Preparación:**

- Se formarán 8 grupos, con unas 6 personas cada uno de ellos, procurando que en todos haya mentores y mentorizados mezclados.
- Si el espacio lo permite, cada grupo trabajará en mesas o en el suelo con una hoja A3.

### **Desarrollo de la actividad:**

El formador introduce la actividad explicando que todo proceso de mentoría es, en el fondo, un viaje compartido, con un punto de partida, un recorrido lleno de aprendizajes y un destino que representa lo que cada persona se lleva del proceso.

A partir de esa idea, invita a los participantes a construir entre todos un gran mural que recoja de forma simbólica el camino que han recorrido juntos durante el programa.

Se organizan grupos de unas 6 personas, procurando que haya personas mentoras y mentorizadas mezcladas. Cada grupo dispone de una cartulina A3, tres colores de post-its y dos rotuladores.

En el documento verán que existe tres zonas horizontales que representen el **inicio**, el **camino** y la **meta**:

- En la parte inferior, correspondiente al inicio, cada persona del equipo compartirá brevemente cómo se sentía al comenzar la experiencia de mentoría: qué expectativas tenía, qué emociones la acompañaban o qué pensaba que iba a encontrar. Inmediatamente después de compartir, escribirá en un post-it una palabra o una frase breve (no más de tres palabras) que resuma lo que haya expresado y la colocará en la base de la cartulina. De esta manera, el mural irá tomando forma a medida que cada persona intervenga. Una vez que todas las personas del equipo hayan hablado, el grupo en conjunto reflexionará sobre lo escuchado y redactará un post-it adicional, también breve, que sintetizará el sentir común del grupo en ese momento inicial.
- En la parte central, correspondiente al camino, cada participante compartirá una vivencia o aprendizaje que haya marcado su proceso de mentoría: un momento significativo, una dificultad superada, una herramienta que le resultó útil o un descubrimiento personal. Tras cada intervención individual, la persona escribirá, como en el punto anterior, en un post-it de otro color una palabra o frase corta que capturaré la esencia de su relato y la colocará en el centro de la cartulina. Así, se irá dibujando de forma progresiva el recorrido del grupo. Cuando todas las personas hayan participado, el equipo dialogará sobre lo compartido y elaborará un nuevo post-it grupal que recogerá de forma conjunta el aprendizaje o idea más representativa de esta etapa del camino.
- En la parte superior, correspondiente a la meta, cada persona compartirá qué se llevará del proceso de mentoría, qué habrá cambiado en ella o qué deseará mantener en el futuro. Después de cada intervención, escribirá en un post-it

(de un tercer color) una palabra o frase breve que reflejará su conclusión personal o su proyección hacia adelante, y la colocará en la parte superior de la cartulina. Una vez que todas las personas hayan intervenido, el grupo escuchará todas las aportaciones, reflexionará sobre los mensajes y redactará un post-it final que expresará el sentimiento o la visión colectiva del equipo sobre su cierre del viaje compartido.

Una vez terminado el tiempo, cada grupo pega su cartulina en la pared, formando una línea continua que represente la unión de todos los recorridos. Después, un portavoz de cada grupo dispone de dos minutos para compartir con el resto las palabras o frase breves que han creado como grupo en cada uno de los tres momentos.

### **17:30 – 17:45 | Actividad de Cierre: Tarjeta de Aprecio**

Para finalizar la jornada, dedicaremos un espacio para expresar lo que cada uno siente y valora del proceso que hemos compartido. Para ello se utilizará la herramienta Mentimeter para crear una “Tarjeta de Aprecio” que simbolice la huella positiva de esta experiencia de mentoría en cada una de las personas participantes.

A cada colectivo le pediremos que defina, en una única palabra, lo que significa la labor de la otra persona en este proceso. Será nuestra forma de mostrar gratitud y reconocimiento por la dedicación, el compromiso y el crecimiento compartido.

- **Personas mentorizadas:** ¿Con qué palabra definirías la labor de tu mentor o mentora?
- **Personas mentoras:** ¿Con qué palabra definirías la actitud y el desarrollo de la persona mentorizada?

Con cada respuesta, la herramienta formará una nube de palabras que reflejará la esencia y el valor de la mentoría.

### **17:45 - 18:00 | Conclusiones y cierre de la jornada**



Grupo Andalucía Occidental



Grupo Andalucía Oriental