



MOOC Mentoría en la Universidad. Formación de las Figuras Implicadas (MUFFIM)

MÓDULO 4. Competencias específicas

Tutora: María Paula Ríos de Deus
Unidad de Investigación: Formación y Orientación para la Vida (FORVI)
Universidade da Coruña
2021



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



Este documento forma parte del material de consulta y ampliación del curso MOOC “Mentoría en la Universidad. Formación de las Figuras Implicadas”, elaborado por la Unidad de Investigación FORVI (Formación y Orientación para la Vida) de la *Universidade da Coruña*.

Autoras de la publicación: María-Luisa Rodicio-García, María-Paula Ríos-de-Deus, María-José Mosquera-González, Laura Rego-Agraso y María Penado Abilleira.

Publica: Servicio de Publicaciones de la *Universidade da Coruña*.

ISBN: 978-84-09-28787-1

Coordinación del MOOC: Unidad de Teleformación, CUFIE. *Universidade da Coruña*.

Diseño gráfico y producción de vídeo: Manuel García Torre, Ana María Peña Cabanas, Irma Moreno Sánchez, Beatriz Iglesias Cabodevila, Manuel López Martínez.

Año: 2021

Enlace para citar: <http://hdl.handle.net/2183/27495>

Este documento está bajo una licencia Creative Commons:



[Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Índice

1. Presentación del módulo	3
2. Objetivos	6
3. Contenidos.....	7
3.1. Compromiso con el aprendizaje	7
3.2. Conocedora del contexto	11
3.3. Cuestionamiento efectivo	15
3.4. Interés en desarrollar a otras personas.....	18
3.5. Sentido de la proporción, humor y prudencia	21
3.6. Gestión de equipos	24
3.7. Seguimiento y evaluación.....	26
4. Referencias bibliográficas	30



1. Presentación del módulo

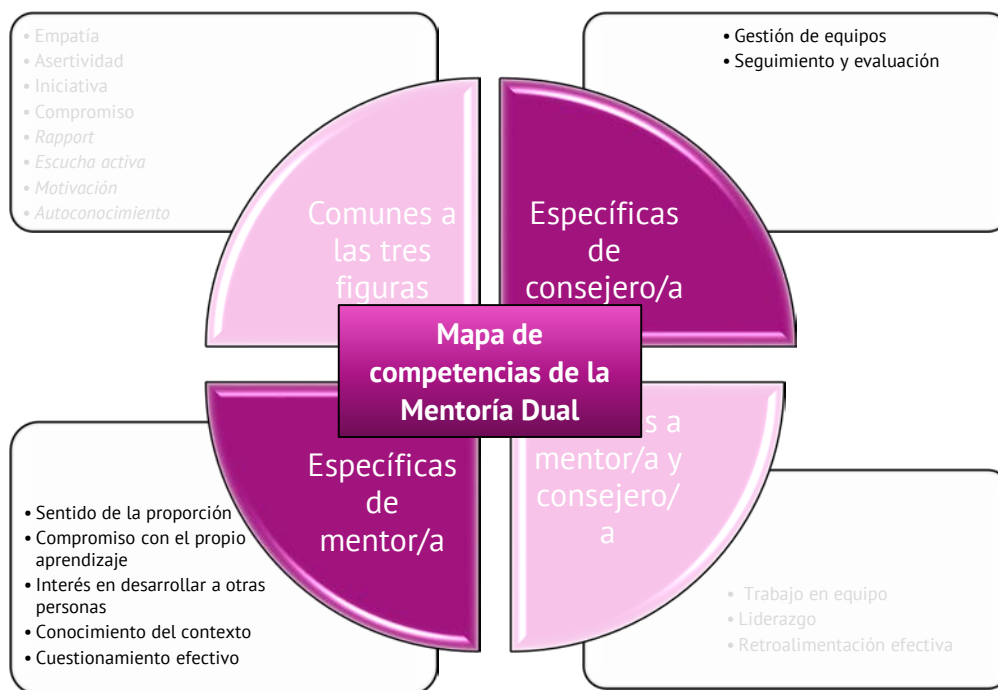
Tal y como se indicó al comienzo del Módulo 3, en este módulo se trabajan una serie de competencias específicas de las figuras de mentora y consejera (Figura 1).

Así, entre las competencias específicas de la figura de mentora se proponen las siguientes: compromiso con el aprendizaje, conocedora del contexto, cuestionamiento efectivo, interés en desarrollar a otras personas y sentido de la proporción, humor y prudencia. Hay que reparar en que estas competencias son deseables también en la figura de consejera desde el momento en que ejercerán de acompañantes de las/os mentores/as. Tal y como se ha señalado al comienzo del Módulo 3, todas las competencias están interrelacionadas y de un modo u otro están presentes en todas las figuras implicadas en un proceso de mentoría, aunque unas adquieran mayor protagonismo en función del rol que se adopte.

Las que sí son específicas de las personas que asuman el rol de consejeras son: gestión de equipos y seguimiento y evaluación.

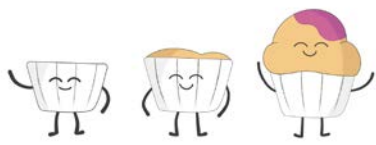


Figura 1. Mapa de competencias del proceso de MD



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta didáctica que se hace en este módulo es la siguiente: cada una de las competencias se desarrolla a través de contenidos teóricos, actividades concretas que puedes realizar para entrenar dichas competencias y, finalmente, una selección de documentos complementarios cuya lectura te ayudará a comprenderlas mejor y a saber cómo desarrollarlas.



MÓDULO 4. Competencias específicas





2. Objetivos

Identificar las competencias específicas de las personas que ejercen de mentoras o consejeras en un proceso de mentoría.

Definir dichas competencias.

Desarrollar cada una de ellas a través de la propuesta de actividades concretas.



3. Contenidos



Pulsa aquí para ver el vídeo

3.1. Compromiso con el aprendizaje



Contenido teórico

Comprometerse con el aprendizaje es ver oportunidades de crecimiento en cada cosa que pasa, no poner límites al conocimiento y salir de la zona de confort. Se trata de estar interactuando constantemente con uno mismo/a y con el entorno, de manera efectiva y eficiente, para aumentar el patrimonio vital. Implica querer aprender constantemente, asumiendo que es un proceso que debe desarrollarse a lo largo de toda la vida (Belando-Montoro, 2017). Para ello habrá que derrotar a enemigos como la pereza, el ego, las excusas, la procrastinación o la mala gestión del tiempo (Garzón y Gil, 2017).

Una persona comprometida con su propio aprendizaje se preguntará ¿qué me falta para llegar a ser quien quiero ser?, por lo tanto, luchará por obtener respuestas y conseguirlo. Para nutrir este patrimonio vital, no se debe olvidar el contexto en el que nos movemos. En un mundo global, interconectado y diverso como el actual, hablar de compromiso con el propio aprendizaje es un requisito necesario para que las sociedades avancen (Garrell y Guilera, 2019; Chávez, 2020). En estas coordenadas, se hace más presente la idea de conciencia social como una extensión de la conciencia individual.

La conciencia social permite interactuar con otras personas, estableciendo relaciones de empatía, desde los círculos más próximos a los más extensos (Puig *et al.*, 2011). Este tipo de conciencia es vital para el correcto desarrollo de una



comunidad. Para conjugar el crecimiento personal con la conciencia social, es necesario:

- Tener curiosidad.
- Una mente abierta.
- Eliminar prejuicios y estereotipos.
- Aprender a ser altruista y solidaria.
- Estar motivada y reconocer la parte positiva de cualquier situación.
- Tener iniciativa y querer transformar las injusticias.
- Manifiestar responsabilidad individual y colectiva.
- Preocuparse por el bien común.

En definitiva, el compromiso con el aprendizaje va más allá de la preocupación por saber más de una asignatura, trasciende las paredes del aula para preguntarse por el impacto de lo que se está aprendiendo en la comunidad (Pérez *et al.*, 2019). Buena muestra de ello son las nuevas formas de enseñanza-aprendizaje como el Aprendizaje y Servicio, metodología innovadora que conjuga el aprendizaje con el servicio a la comunidad, siguiendo la filosofía de devolver a la sociedad el conocimiento adquirido.



Actividad

“Fueron los niños los que me enseñaron a enseñar”, así comienza el protagonista del primer vídeo que te proponemos como material para reflexionar sobre lo que significa estar comprometida con el aprendizaje.



Siempre hemos oído que enseña realmente la persona que es capaz de transmitir pasión por lo que hace, que se aprende más de aquella persona que sabe enseñar que con quien domina mucho una materia.

En el siguiente vídeo se puede apreciar esa cualidad de persona apasionada con lo que hace, que se pone en el lugar del otro/a y, además, aprende con él/ella. Sin duda es una cualidad que nos posibilita crecer como personas.

“Todo lo que me enseñaron los niños” (7:10)

<https://www.youtube.com/watch?v=6E4ct50dPKs>

Finalmente, se presenta una experiencia de jóvenes que participan en un Campus “Voluntariado Promete”, en donde se ve cómo es la persona comprometida con el aprendizaje, qué aporta; pero, sobre todo, qué gana implicándose en procesos de aprendizaje más allá de las aulas.

“Voluntariado promete” (5:08)

<https://youtu.be/t1opwFDNlnw>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **compromiso con el aprendizaje**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

¿Reconozco mis fortalezas y aspectos por mejorar?

¿Considero los obstáculos como una oportunidad para mejorar?

¿Reconozco mis avances, identificando qué he hecho para lograrlo?



¿Reviso mis errores para lograr identificar lo que no estoy entendiendo bien?

¿Busco ayuda cuando tengo que superar alguna dificultad?

¿Tengo altas expectativas en mi aprendizaje?



Información complementaria

Ayala, M.O. (2011). Responsabilidad Social Universitaria. *Realidad y Reflexión*, 33, 29-37.

Campo, L. (2008). El aprendizaje servicio en la universidad como propuesta pedagógica. En M. Martínez (Ed.). *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades* (81-91). Colección Recursos, 108. MEC-Ediciones Octaedro.

Martínez-Odría, A. (2007). Service-Learning o Aprendizaje-Servicio. La apertura de la escuela a la comunidad local como propuesta de educación para la ciudadanía. *Bordón*, 59(4), 627-640.

Naval, C. (2008). Universidad y conciencia cívica. Algunas experiencias fructíferas: Service Learning y Campus Compact. *Revista Sembrando Ideas*, 2, 1-23.



3.2. Conocedora del contexto



Pulsa aquí para ver el vídeo



Contenido teórico

Cuando se habla de conocer el contexto en la mentoría se debe abordar desde una doble perspectiva: el contexto externo y el interno.

El *contexto externo*, se refiere al conocimiento y dominio del escenario en el que se produce el proceso de mentoría. En la Universidad, la persona que ejerza como mentora o consejera deberá conocer el contexto universitario en todas sus dimensiones. A nivel global, debe tener información básica acerca de la estructura, organización, servicios, plataformas de aprendizaje, procedimientos de participación, atención a la diversidad y todo aquello que afecte a la vida de los miembros de la comunidad universitaria (Lugo, Besa y Limón, 2017). A nivel particular, debe estar al tanto de las cuestiones que afectan a los procesos de enseñanza-aprendizaje, tales como: metodologías docentes, sistemas de evaluación, utilización de plataformas *on line*, deberes y derechos de los estudiantes, entre otros. Este conocimiento no será solamente teórico, sino que parte de la propia experiencia y, por tanto, aquello que pueda desconocer no será obstáculo ya que sabrá a dónde y a quién recurrir para obtener la información precisa en cada momento y situación. La persona mentora se apoyará en la consejera, y ésta en las personas que coordinan el proceso, para dar respuesta a cualquier duda, inquietud o problemática que plantee la persona mentorizada.

El *contexto interno* es el conjunto de valores, inquietudes, aspiraciones, sistema de creencias, fortalezas y áreas de desarrollo, así como otros elementos que definen



quién es la persona mentorizada y cuál es su potencial de crecimiento para “llegar a ser” (López, Zagal y Lagos, 2020).

El proceso de mentoría consiste en facilitar la toma de decisiones claves en el logro de metas y, por tanto, requiere de la persona que acompaña una habilidad especial para ayudar a *construir decisiones de manera efectiva, consciente, respetuosa y responsable* (Zambano, 2019). Es importante conseguir que la persona mentorizada:

- Defina una meta que realmente satisfaga sus verdaderas necesidades personales.
- Tenga claro lo que se quiere y puede hacer, y lo que no, para lograrla.
- Sepa cómo se van a llevar a cabo las decisiones tomadas.
- Evite o minimice errores.
- Sepa gestionar bien todas las alternativas que se abren a su paso.
- Y adquiera consciencia de cómo las emociones influyen en la toma de decisiones.

Probablemente, la diferencia entre un buen y un mal mentor/a o consejero/a estriba, sobre todo, en conseguir el equilibrio entre esas dos realidades, la externa y la interna, es decir, entre ser capaz de conectar los intereses e inquietudes de la persona mentorizada, con información relevante del contexto externo.



Actividad

En el siguiente vídeo se plantea la necesidad de que la persona que ejerza como mentora o consejera se ciña al contexto en el que vive y se desarrolla la mentorizada. Para ello, cuanto más y mejor lo conozca, más útil será el acompañamiento que

realice.



También se ve la mentoría como una relación en la que todas las personas implicadas aprenden y salen reforzadas.

“Pablo Cardona Soriano: El rol del mentor” (5:36)

<https://augere.es/2019/05/13/pablo-cardona-mensaje-para-mentores/>

Después de haber visto este vídeo, seguro que entiendes mejor el carácter multiplicador de la mentoría, su gran potencial para desarrollar a las personas que se implican en ella.

Ahora se propone otro vídeo que además de mostrar la importancia de que el mentor/a conozca el contexto se ve qué es verdaderamente esa figura: más el que acompaña y muestra el camino que el que lo recorre.

“La leyenda de Bagger Vance - Viendo el campo” (5:13)

<https://youtu.be/Kidd1KpyHYY>

Una enseñanza que se desprende del desarrollo de esta competencia es que, si cambias la manera de ver las cosas, las cosas cambian.

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **concedora del contexto**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:



¿Alguna vez has experimentado como las cosas cambian con el simple hecho de mirarlas de otra manera?



Información complementaria:

Goleman, D. (2013). *Focus*. Editorial Kairós.

Pinilla, M. (Ed.) (2008). *El cuidado de lo humano en el contexto universitario*. Colombia. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.



Pulsa aquí para
ver el vídeo

3.3. Cuestionamiento efectivo



Contenido teórico

El cuestionamiento efectivo tiene como objetivo animar, explorar aspectos o situaciones problemáticas de la persona que se va a acompañar, cuando no sale directamente de ella (Majluf, 2019). Se trata de conseguir que cuente sus historias, que se centre en puntos relevantes, que identifique las experiencias y sentimientos y que logre entenderse a sí mismo.

Para ello, el recurso que se utiliza es el de las preguntas, que deben hacerse de la forma adecuada y en el momento preciso.

Hay muchos tipos de preguntas: directas o indirectas, abiertas o cerradas, primarias o secundarias, neutras o sugerentes (Borghino, 2017).

Se presentan algunos ejemplos de cada una de ellas:

- Una pregunta directa es la siguiente: ¿Quieres que te ayude?
- Sería indirecta si explicitamos lo que queremos sin preguntar: Me gustaría saber cosas de ti
- Es abierta si la pregunta induce a contar más de una cosa: ¿Qué pretendes alcanzar en este proceso de mentoría?
- Sin embargo, será cerrada cuando se busca una única respuesta: ¿Quieres que te ayude a aprobar esa asignatura que se te resiste?
- Una pregunta es primaria cuando es fundamental para desarrollar el proceso de cambio que busca la persona. Por ejemplo, ¿considera que te conoces bien a ti misma?



- Plantearemos una pregunta secundaria, cuando seguimos en la misma línea para indagar más sobre la pregunta anterior. Así, podremos decir: ¿cuál es tu película favorita?
- Es neutra cuando no persigue un objetivo concreto, se trata de que el interpelado hable de su experiencia, por ejemplo. ¿Cómo te sientes en estos momentos?
- Es sugerente cuando da la posibilidad de abrir la mente, evocar nuevas situaciones, adelantarse al futuro, por ejemplo, ¿Cómo te ves el próximo curso?

El tipo de pregunta que se realice ha de responder siempre a un objetivo predeterminado. Así, si lo que se está buscando es entender la situación de la persona que se trata de ayudar, haremos preguntas más cerradas que si lo que se pretende es encontrar soluciones a algo.



Actividad

Se presenta un vídeo en el que se plantean algunos condicionantes a tener en cuenta a la hora de preguntar, para que resulten útiles al propósito que se tenga.

Preguntas efectivas (2:05)

<https://www.youtube.com/watch?v=1yv--uGX28M>

La película Cadena Perpetua, tiene una escena en la que se ve claramente cómo una pregunta formulada en el momento oportuno, puede ser el comienzo del logro de nuestros objetivos. En ella se ve a Andy Dufresne un abogado preso por



asesinato, cómo realiza una pregunta al capitán Hadley con el único propósito de conseguir una cerveza para él y sus colegas. La pregunta es hecha de forma que consigue la atención y el propósito que lo mueve. Se trata de hacer la traslación a la relación de ayuda y el resultado seguro que será óptimo.

Cadena Perpetua (4:38)

<https://www.youtube.com/watch?v=Jq0gPMdrtcl&feature=youtu.be>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **cuestionamiento efectivo**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

¿Tienes alguna experiencia de una pregunta formulada en un momento oportuno, y que haya sido el comienzo del logro de tus objetivos?



Información complementaria

Cook, J.M. (2000). Cómo plantear preguntas efectivas. En J.M. Cook: *Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral* (pp. 51-64). McGraw Hill.



Pulsa aquí para
ver el vídeo

3.4. Interés en desarrollar a otras personas



Contenido teórico

Con esta habilidad se trata de acompañar estimulando y ayudando a las demás personas en su mejora, haciendo que se valgan por sí mismas. Conlleva un esfuerzo constante por detectar sus necesidades, dónde pueden mejorar su formación y desarrollo (Busso *et al.*, 2017).

Es un indicador de liderazgo estratégico porque demuestra la capacidad para hacer crecer a las personas o equipos dándoles autonomía, empoderamiento y capacidad de resolver los problemas sin necesidad de la asistencia permanente de un líder (Majluf, 2019).

La persona que posee un NIVEL ALTO de desarrollo de otras personas:

- Identifica el talento de los miembros de su equipo y delega de acuerdo a las características de sus potenciales, de modo que suponga un reto y les estimule para desarrollar nuevas habilidades.
- Valora y estimula la innovación y el riesgo en los miembros del equipo, aunque no estén seguidos de éxitos.
- Aprovecha el fracaso como oportunidad de aprendizaje.
- Comparte el conocimiento e información.

La persona que posee un NIVEL BAJO de desarrollo de otras personas:

- No comparte la información o el conocimiento, ni delega funciones que exigen mayor compromiso y talento en su equipo.



- Tiene un estilo marcadamente directivo, dictando el qué y cómo hay que realizar las cosas. Le cuesta aceptar innovaciones.
- No delega o le cuesta hacerlo.
- No valora el aprendizaje de los demás como medio de crecimiento del equipo.
- Carece de visión a largo plazo y no crea un ambiente estimulante e innovador.

Para terminar, recordamos una frase de Benjamin Franklin:

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”



Actividad

Son muchos los ejemplos en la filmografía tanto nacional como internacional en la que se muestra la habilidad de algunas personas en acompañar en el crecimiento personal a otras, con el fin de hacerlas mejores o superar algún hándicap.

Dos ejemplos claros se encuentran en la película “El discurso del rey”, donde un profesor ayuda al Rey a superar la tartamudez y como la confianza, entre ambos, es lo mejor para conseguirlo.

“El discurso del rey” (2:20)

<https://youtu.be/KpssjoKZK1w>

El segundo ejemplo es “El Club de los Poetas Muertos”, donde la entrega por parte de un profesor deja patente ese interés, con un grupo de jóvenes estudiantes de instituto. Te dejamos dos enlaces de dos momentos épicos de la película que



muestran claramente ese interés del profesor en desarrollar a otras personas y donde destacan dos elementos clave: la confianza en los demás y el compromiso.

“El club de los poetas muertos”. Análisis de la escena final (10:26)

<https://www.youtube.com/watch?v=j6hkpG309wc>

“El Club de los Poetas Muertos”. Saca lo que llevas dentro (5:42)

<https://www.youtube.com/watch?v=evlvzb8PIS4>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **interés en desarrollar a otras personas**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

¿Cuáles son los rasgos que definirías en tí y que hacen ver que eres una persona que tiene interés en desarrollar a otras?



Información complementaria

Sustein, C.R. y Thalers, R.H. (2017). *Un pequeño empujón*. Ed. Taurus.

Whitmore, J. (2016). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Ed. Paidós.



Pulsa aquí para
ver el vídeo

3.5. Sentido de la proporción, humor y prudencia



Contenido teórico

El sentido de la proporción, el humor y la prudencia son cualidades importantes a la hora de entablar relaciones (Estanqueiro, 2006). Es adecuado transmitir la filosofía de la paciencia y el saber esperar, incidiendo en la importancia del proceso, de lo cualitativo, considerando las emociones, sentimientos, expectativas, etc.; que son las que contribuyen a humanizar la relación (Mirón, García y Ramos, 2018).

Para desarrollar un buen sentido de la proporción es imprescindible tener sentido del humor, fijarse más en lo positivo que en lo negativo y saber reírse de una/o misma/o. El sentido del humor es la capacidad de vivir la realidad desde un punto de vista divertido, pero también la capacidad de descubrir en los problemas de la vida, con perspectiva irónica, las ventajas o el lado positivo (Fernández, 2003).

Las personas que pueden hacer frente a la vida cotidiana desde el buen humor tienen mayores posibilidades de encontrar soluciones creativas, de disminuir la tensión en una situación determinada y, además, como han aprendido a relativizar, sufren menos. No se trata de contar chistes, ni de utilizar las risas como elemento distractor, lo adecuado es atender al sentido de la proporción, al que se aludía antes, para que se convierta en un recurso efectivo.

Al tener una idea de cómo se quiere vivir la vida y al llevar a cabo las acciones acordadas para lograrlo, se dice que la persona tiene sentido de la proporción, es decir, sabe cuál es su motivación vital. En este punto da cabida a la prudencia, tan



necesaria en estos tiempos líquidos cargados de impulsividad y de falta de reflexión.

La persona prudente sabe cuándo hablar y cuándo callar, y cuándo actuar o abstenerse de hacerlo. Por ello, observa lo que ocurre a su alrededor de manera reflexiva, sensible, sabia, comprensiva y es capaz de escuchar de manera activa. La prudencia facilita la toma de decisiones en todas las circunstancias de la vida.

El valor que tiene del sentido de la proporción, del humor y de la prudencia radica en que nos hace tener un trato justo y generoso hacia los demás, además de que construye una personalidad segura, perseverante, capaz de comprometerse en todo y con todas las personas, generando serenidad, confianza y estabilidad en quienes nos rodean.



Actividad

A continuación, te presentamos un experimento en el que se intenta demostrar que todos somos diferentes, pero que a la vez también tenemos semejanzas. La visualización del mismo nos ayuda a romper los esquemas mentales y las etiquetas establecidas y facilita una actitud de prudencia.

“El vídeo danés que nos recuerda lo fácil que es encasillar a las personas” (3:01)

<https://www.youtube.com/watch?v=fXBxOaLcMZg>



Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **sentido de la proporción, humor y prudencia**, te proponemos que reflexiones sobre esta cuestión y que lo compartas en el foro correspondiente:

Piensa en una situación de tu vida en la que hayas encasillado a alguien y hayas sentido que te habías equivocado al hacerlo.



Información complementaria

González, F.A. (2011). ¿El sentido del humor, tiene sentido en el aula? *Revista Electrónica Educare*, XV(2), 237-251.

Barrio de la Puente, J.L. y Fernández Solís, J.D. (2010). Educación y Humor: Una experiencia pedagógica en la Educación de Adultos. *Revista Complutense de Educación*, 21(2), 365-385.

Vanistendalel, S., Gaberan, P. y Humbeeck, B. (2013). Resiliencia y humor. Editorial Gedisa.



3.6. Gestión de equipos



Pulsa aquí para ver el vídeo



Contenido teórico

Para gestionar con éxito un equipo de trabajo se deben tener en cuenta los siguientes pasos (Medina, 2018):

- *Seleccionar a las personas adecuadas.* Aunque parezca un proceso obvio, facilita el éxito de la gestión, ya que hay que elegir a las personas que vayan a actuar como mentoras teniendo en cuenta criterios como: qué pueden aportar, cuál es su carácter y cuáles son sus motivaciones.
- *Comunicar con transparencia y hacer de los objetivos finales el desafío común para todo el equipo.* Explicando con claridad las motivaciones y cuál es la misión de todas las personas como conjunto.
- *Delegar y exponer con detalle la metodología de trabajo.* Implicar a las personas mentoras como responsables de las mentorizadas y transmitirles la importancia que tiene que sean ellas las que comuniquen la política de trabajo.
- *Programar plazos de evaluación.* De esta forma se logra un objetivo doble: se establece un ritmo de trabajo y se puede evaluar cada poco tiempo el progreso del proceso y corregirlo, en caso de que no vaya bien encaminado.
- *Comunicar en conjunto los resultados obtenidos.* Así cada miembro ve cumplidas sus expectativas y compromisos adquiridos y se mantiene motivado, durante todo el proceso.
- *Generar retroalimentación que sirva de orientación al equipo,* tanto si lo que hay que comunicar es malo –siempre habrá que afrontarlo con tono constructivo– como si es digno de elogio.



Actividad

Te proponemos que visualices el siguiente vídeo en el que se dan las claves para generar un trabajo en equipo exitoso.

“Claves para generar un trabajo en equipo exitoso” (5:21)

<https://youtu.be/twe2YMKMKqc>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **gestión de equipos**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

¿Cuáles han sido las principales dificultades a las que te has enfrentado cuando has tratado de gestionar un equipo de trabajo?

¿Cómo las has superado?

¿Qué estrategias has puesto en marcha?



Información complementaria

Borrero-Puentes, N., Alcalá-Zarate, L.F. (2020). Modelo de gestión de equipos virtuales en la ejecución de proyectos académicos colaborativos. *Revista CEA*, 6(12), 147-166. <https://doi.org/10.22430/24223182.1609>

Reza, J.C. (2005). *Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos*. Panorama Editorial.



Pulsa aquí para
ver el vídeo

3.7. Seguimiento y evaluación



Contenido teórico

El *seguimiento* es un proceso de medición y evaluación minucioso sobre la evolución y desarrollo de un proceso, que se realiza en todas las etapas del ciclo vital de cualquier actividad (Bertranou, 2019).

La *evaluación* es un proceso reflexivo, ordenado, continuo y estructurado, que garantiza que se detectan las irregularidades en el momento que aparecen y, por tanto, pueden ser corregidas a tiempo, lo que permite la mejora continua y minimizar los efectos negativos del problema surgido. Para que resulte verdaderamente eficaz, debe realizarse con la participación de todas las personas implicadas en el proceso.

La evaluación debe llevarse a cabo con una periodicidad regular y estar centrada en la valoración de la calidad y el impacto de la aplicación del plan establecido y del cumplimiento de diversos aspectos de su ejecución, tales como la satisfacción de todas las personas implicadas, la evaluación de los indicadores de rendimiento y las formas de medir el resultado.

Los aspectos principales del seguimiento y la evaluación son:

- Garantizar la continuidad del proceso.
- Establecer indicadores para garantizar que se cumplen las obligaciones en los plazos estipulados.
- Realizar revisiones de forma periódica, por ejemplo, fijando reuniones mensuales y al final de cada etapa de desarrollo.



- Realizar un análisis de los resultados para mejorar la eficacia de la planificación. Si los resultados no cumplen con las expectativas, es más fácil corregir el problema en los primeros meses del proceso.
- Establecer planes de recuperación para acelerar la finalización de las tareas retrasadas.

Para ello, es necesario definir indicadores efectivos que deben estar referidos a una actividad, ser medibles, cuantificables, comparables, fiables y fáciles de mantener, definir y utilizar (González y Rodríguez, 2017).

Entre otros, los componentes esenciales de un indicador son:

- Forma de cálculo.
- Periodicidad de medida.
- Responsables de su obtención y valoración.
- Determinar cuáles son los valores deseables.

La elección de los indicadores dependerá de la meta propuesta. Por ejemplo, si uno de los objetivos de la mentoría es reducir el número de estudiantes que abandonan los estudios es necesario realizar una comprobación de resultados y podrían usarse como indicadores la tasa de abandono, la satisfacción de los mentorizados/as y mentores/as y el cumplimiento de los objetivos planteados, ente otros.

Evaluar garantiza el éxito y ha de realizarse con el fin de informar a todas las partes interesadas, incluida la institución. Lo que no se mide no se puede evaluar y lo que no se evalúa no se puede mejorar (Liz, Espinoza-Beraún y Molina-Espinoza, 2020).



Actividad

Para llevar a cabo el proceso de seguimiento y evaluación es necesario definir indicadores (datos o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución). En su definición hay que tener en cuenta las necesidades reales de las personas participantes y para ello es adecuado hacerse la siguiente pregunta:

¿Qué me interesa medir para después mejorar?

Se pueden proponer muchos indicadores, pero los realmente efectivos son pocos. El siguiente vídeo, muestra las características básicas y los pasos necesarios para su definición, la forma de cálculo, la periodicidad de medida, la responsabilidad, etc.

“Cuáles deben ser los indicadores de tu sistema de gestión” (7:51)

<https://www.youtube.com/watch?v=OXt-mLTNOXU>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **seguimiento y evaluación**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

Elabora un indicador para que pueda ser utilizado en un proceso de mentoría y señala en qué medida se ajusta a las características que se señalan en el vídeo propuesto.



Información complementaria

Perea, Ó.D. (2017). *Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Plataforma de ONG de Acción Social.
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Guia_de_Evaluacion_de_Programas_y_Proyec.pdf

Ruiz-Corbella, M., y García-Gutiérrez, J. (Eds.) (2019). *Aprendizaje-Servicio. Los retos de la evaluación*. Narcea Ediciones.



4. Referencias bibliográficas

- Belando-Montoro, M.R. (2017). Aprendizaje a lo largo de la vida. Concepto y componentes. *Revista Iberoamericana de Educación*, 75, 219-234.
<https://doi.org/10.35362/rie7501255>
- Bertranou, J. (2019). El seguimiento y la evaluación de políticas públicas. *Millcayac-Revista Digital de Ciencias Sociales*, 6(10), 151-188.
- Borghino, M. (2017). *El arte de hacer preguntas*. Ed. Grijalbo.
- Busso, M., Cristia, J. P., Hincapié, D., Messina, J. y Ripani, L. (2017). *Aprender mejor: políticas públicas para el desarrollo de habilidades*. Inter-American Development Bank.
- Chávez, C.F. (2020). *La formación de valores: reto del siglo XXI*. Editorial Universitaria.
- Estanqueiro, A. (2006). *Principios de comunicación interpersonal: Para saber tratar con las personas*. Narcea Ediciones.
- Fernández, J. D. (2003) El sentido del humor como recurso pedagógico: Hacia una didáctica de las didácticas. *Pulso*, 26, 143-157.
- Garrell, A. y Guilera, L. (2019). *La industria 4.0 en la sociedad digital*. Marge Books.
- Garzón, A. y Gil, J. (2017). El papel de la procrastinación académica como factor de la deserción universitaria. *Revista Complutense de Educación*, 28(1), 307-324.
https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2017.v28.n1.49682
- González, J. J. y Rodríguez, M.T. (2017). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Ediciones Díaz de Santos.



- Liz, E.B., Espinoza-Beraún, J.C. y Molina-Espinoza, S. (2020). El seguimiento en la gestión de los programas sociales. *Gaceta Científica*, 6(2), 69-79. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.2.783>
- López, V., Zagal, E. y Lagos, N. (2020). Competencias socioemocionales en el contexto educativo: Una reflexión desde la pedagogía contemporánea. *Revista Reflexión e Investigación Educativa*, 3(1), 149-160.
- Lugo, M., Besa, M. R. y Limón, D. (2017, 8 de noviembre). El acompañante mediante la figura del mentor-a en el contexto universitario. XXX Congreso Internacional de Pedagogía Social. Pedagogía Social y Desarrollo Humano, Sevilla, Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/74268/El%20acompa%3%b1ante%20mediante%20la%20figura%20del%20mentor-a%20en%20el%20contexto%20universitario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Majluf, N. (2019). *Liderazgo efectivo*. Ediciones El Mercurio.
- Medina, N. (2018). Manual. Gestión de equipos eficaces: influir y motivar. Editorial CEP.
- Mirón, G., García, A. y Ramos, J. J. (2018). Variables latentes que explican el sentido del humor y el síndrome de burnout: un estudio empírico piloto en profesores y personal administrativo en una institución de educación media superior. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 21(4), 1662-1687.
- Pérez, N. R., Cleveland, M. R., Lleras, S. A., Cortés, N. y Cortés, E. (2019). Educación ambiental mediante la metodología aprendizaje-servicio: percepción de adquisición de competencias e impacto en la comunidad. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 154-162.



Puig, J.M., Gijón, M., Martín, X. y Rubio, L. (2011). Aprendizaje-servicio y Educación para la Ciudadanía. *Revista de Educación, número extraordinario*. 45-67.

Zambano, G. (2019). Aplicación del Mentoring (Mentor) en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje en la Educación Superior. *Revista Pertinencia Académica* 3(4), 38-49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4110706>