



INFORME FINAL
INICIATIVA MENTOR 2024
DESARROLLO DE CAPACIDADES DIRECTIVAS



28 de noviembre de 2024

ÍNDICE

1.	ANTECEDENTES	3
2.	DESARROLLO DEL PROGRAMA.....	3
2.1.	Datos de participación en el Programa	3
2.2.	Descripción del Programa.....	4
2.3.	Itinerario formativo del personal mentor.....	5
2.4.	Evaluación del Programa.....	6
A)	Indicadores técnicos de evaluación	6
B)	Valoración del Programa por las personas participantes	7
C)	Conclusiones y recomendaciones.....	9
	ANEXO I: Calendario.....	11
	ANEXO II: Orden del día de la sesión de inicio	13
	ANEXO III: Informes de las sesiones de mentoría.....	15
	ANEXO IV: Cuestionario evaluación intermedia personas mentorizadas.....	21
	ANEXO V: Resultado de la encuesta intermedia del programa .	26
	ANEXO VI: Orden del día de la sesión intermedia	35
	ANEXO VII: Cuestionarios y evaluación final del programa.....	37
	ANEXO VIII: Resultado de la encuesta final del programa	47
	ANEXO IX: Planes de acción.....	69
	ANEXO X: Orden del día de la sesión de cierre	98

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 164, de las cuales sólo 130 solicitudes cumplían requisitos de nivel (25 a 30).

Total solicitudes correctas	130
Andalucía Occidental	86
Andalucía Oriental	44

A pesar de contar con 50 plazas en la convocatoria, 30 plazas para Andalucía Occidental y 20 plazas para Andalucía Oriental inician el programa 58 personas debido a la alta demanda, y todas lo finalizan:

	Mujeres	Hombres
Total personas que inician y finalizan el programa	30	28
Andalucía Occidental	18	20
Andalucía Oriental	12	8

Asimismo, el proyecto ha contado con 58 personas mentoras:

	Mujeres	Hombres
Total personas mentoras	16	42
Andalucía Occidental	8	30
Andalucía Oriental	8	12

Conviene destacar que dos personas mentoras de Andalucía Occidental ha desarrollado el proyecto de mentoría con dos personas mentorizadas de Andalucía Oriental. Además, debemos indicar, que una persona mentora de Almería ha desarrollado el proyecto con una persona mentora de Jaén y una persona mentora de Córdoba mentorizó a una persona de Cádiz. En estos casos la mentoría se ha desarrollado de manera online.

La distribución provincial de las mentorías desarrolladas es la siguiente:

N.º de mentorías	58
Almería	2
Cádiz	5
Córdoba	3
Granada	6
Huelva	4
Jaén	5
Málaga	7
Sevilla	26

2.2. Descripción del Programa

El programa, que ha transcurrido desde febrero a noviembre, se ha articulado en base a las siguientes actividades:

- ▶ **Jornada inicial**¹ 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.

¹ En el anexo II se muestra el orden del día de esta jornada.

- ▶ **Evaluación inicial 360°** de las 58 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.
- ▶ **8 sesiones de trabajo**, como mínimo, entre la persona mentora y la mentorizada, para conocer los resultados de la evaluación inicial y a partir de estos elaborar un plan de acción con su equipo y en su centro de trabajo para mejorar sus competencias directivas.
- ▶ **Jornada conjunta intermedia**, 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 asignada², fomentar el intercambio de experiencias, y compartir buenas prácticas.
- ▶ **Jornada de cierre**, desarrollada en Granada y Sevilla, para la presentación de resultados de la valoración final del proyecto tanto por las personas mentorizadas como por las mentoras³, además de mostrar las áreas de trabajo más relevantes que han trabajado las personas mentorizadas en sus planes de acción⁴ y el trabajo de elementos claves para potenciar el desarrollo profesional de las personas participantes⁵.
- ▶ Complementariamente existen **encuentros online** de carácter voluntario, con una duración de 45 minutos (se desarrollaron a primera hora de la jornada para interceder lo mínimo en el trabajo diario), cuyos objetivos son 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 han realizados 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

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 febrero 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 16 personas con la siguiente distribución:

		Mujeres	Hombres
Total personas mentoras de primer año	16	7	9
Almería	2	2	0
Cádiz	1	0	1
Córdoba	2	1	1
Granada	1	0	1
Huelva	0	0	0
Jaén	2	1	1
Málaga	1	1	0
Sevilla	7	2	5

- » **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	10	3	7
Mentoría Experta	12	4	8
Mentoría Coach	9	3	6

- » **El Taller de Mentoría con perspectiva de género** es el quinto taller del itinerario, y en 2024 se ha celebrado por vez primera. De 20 horas de duración, tiene los objetivos de poner en valor el rol mentor, identificar estereotipos de género en el proceso de mentoría y utilizar estrategias para superarlos. Han participado 14 personas con la siguiente distribución

	Participantes	Mujeres	Hombres
Mentoría con perspectiva de género	14	6	8

- » 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	8	5	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 58 mentorías, un 18% más de las planificadas, 16 de ellas con mentores nuevos y 42 con mentores senior. En 2023 hubo 32 mentorías, y este año casi el doble. Desde que comenzó el programa en 2009, hace 15 años, se han desarrollado 755 mentorías, y este es uno de los años más numerosos.

- ▶ **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 ha revertido completamente y lo han finalizado 58 personas, la tasa de finalización más alta y la tasa de abandono más pequeña de los últimos 4 años, lo que habla de un alto grado de compromiso con el programa de todas 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”. Sin embargo, y por falta de personas solicitantes, no se estaba respetando los requisitos de selección en relación al grado y nivel de las personas participantes. En 2024 la tendencia se ha revertido completamente y 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 2024 la tendencia se ha revertido completamente y la proporción de la convocatoria se ha mantenido en el programa, habiendo representación de todas las provincias, 20 en Andalucía Oriental y 38 en Andalucía occidental.
- ▶ **Participación femenina.** La participación femenina entre las personas mentorizadas en los últimos cuatro años ha sido muy variable, pero en 2024 ha sido paritaria: 31 mujeres (53%) y 27 hombres (47%). No es paritario, sin embargo, el equipo de personas mentoras, siendo 16 mujeres (28%) y 42 hombres (72%), aunque este año entre las personas mentoras de formación inicial si ha existido paridad: 7 mujeres (44%) y 9 hombres (56%).

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 **muy positiva**. Se destaca su utilidad tanto para las personas mentoras como para las mentorizadas, logrando un impacto transformador en el desarrollo personal y profesional de quienes participan.
- Es percibido como un programa consolidado y altamente efectivo en el contexto de la formación de competencias directivas dentro de la administración pública.

2. Beneficios Identificados

- **Desarrollo personal y profesional:** Participar en el programa fomenta la reflexión sobre habilidades directivas, promueve la mejora continua y proporciona herramientas prácticas para la gestión de equipos y el liderazgo.

- **Generación de redes:** Facilita la creación de conexiones interpersonales y laborales de alto valor dentro de la organización, promoviendo un clima de colaboración y pertenencia.
- **Aprendizaje mutuo:** La interacción entre personas mentoras y mentorizadas es bidireccional, generando aprendizaje y enriquecimiento mutuo. Esto fortalece tanto las competencias técnicas como las habilidades humanas de las partes involucradas.
- **Consolidación organizacional:** El programa se reconoce como una herramienta clave para la mejora continua de la administración, impactando tanto en los equipos internos como en la calidad del servicio hacia la ciudadanía.

3. Aspectos Positivos Recurrentes

- **Alta calidad del diseño y desarrollo del programa:** Se percibe como bien estructurado y ejecutado, con mejoras progresivas que lo hacen cada vez más útil y relevante.
- **Formación práctica y útil:** Las herramientas y técnicas adquiridas se aplican directamente en los contextos laborales, mejorando la eficiencia y el estilo de liderazgo de las personas participantes.
- **Rol del facilitador/docente:** El papel docente es destacado como un elemento clave para la claridad, la confianza y la cohesión del grupo.
- **Impacto en la motivación:** Se reconoce que el programa inspira y motiva a los participantes, fortaleciendo su compromiso con la organización y con sus propios objetivos de desarrollo.

4. Impacto Organizacional

- **Evolución cultural:** El programa promueve un cambio positivo en la cultura organizacional, acercando generaciones, mejorando el estilo de liderazgo y consolidando redes laborales efectivas.
- **Alineación estratégica:** Está alineado con las metas de la Junta de Andalucía para fomentar la formación de competencias directivas, posicionándose como un elemento indispensable en la transformación de la administración pública.

5. El papel de las personas mentoras

- **Habilidades de Comunicación y Escucha Activa**
 - Gran capacidad para **transmitir conceptos complejos de forma práctica** y accesible, facilitando la aplicación en el trabajo diario.
 - Escucha activa y empatía destacadas, promoviendo un **ambiente de confianza y seguridad** en las sesiones.
 - Motivación constante, incluso en momentos de desmotivación o bloqueos personales, ayudando a **mantener el interés y el enfoque en los objetivos**.
- **Disponibilidad y Compromiso**
 - **Alta disposición y flexibilidad** para adaptarse a las necesidades de las personas mentorizadas, incluyendo cambios de trabajo o situaciones personales.
 - **Compromiso absoluto con el programa**, mostrando **entusiasmo** y dedicación tanto en encuentros formales como informales.
- **Apoyo y Orientación**
 - Proporcionar **orientación útil para centrar y redirigir los planes de acción**, destacando las fortalezas y áreas de mejora de las personas mentorizadas.

- Saber encauzar actitudes y **transmitir experiencias propias** de forma enriquecedora, ayudando a superar obstáculos.
- Ofrece **soluciones prácticas** y valiosas herramientas para el desarrollo personal y profesional.
- **Impacto Profesional**
 - Facilitar la toma de conciencia sobre la necesidad de **planificación, evaluación y trabajo en equipo**.
 - Promover un **enfoque reflexivo**, permitiendo analizar fortalezas y debilidades, y estructurar planes de acción realistas y efectivos.
 - **Transmitir experiencias de liderazgo y gestión de equipos**, con un enfoque práctico y adaptable a diferentes contextos.

C) Conclusiones y recomendaciones

- En el ámbito de las recomendaciones para seguir mejorando el proyecto, debemos destacar las siguientes reflexiones que han ofrecido las personas mentoras:

1. Expansión y Accesibilidad del Programa

- **Ampliación del alcance:** Extender el programa a más personas, incluyendo niveles directivos y personal de nuevo ingreso, así como a otras organizaciones y administraciones públicas.
- **Mentoría a demanda:** Trasladar la posibilidad de desarrollar mentoría express o bajo demanda para seguir dando acceso al programa a quienes lo necesiten fuera del programa anual.
- **Uso de herramientas virtuales:** Potenciar la mentoría online para facilitar la participación y reducir barreras geográficas y logísticas.

2. Apoyo y Continuidad

- **Materiales de apoyo:** Crear una biblioteca o colección de herramientas prácticas, textos breves y materiales audiovisuales actualizados para complementar el desarrollo de competencias.
- **Supervisión y tutorías:** Incorporar sesiones individualizadas con supervisión para revisar avances específicos y abordar retos en el plan de acción.
- **Refrescamiento para mentores:** Ofrecer actividades de reciclaje o formación continua para quienes llevan tiempo alejados del programa formal.

3. Difusión y Reconocimiento

- **Mayor visibilidad:** Publicitar más ampliamente el programa para atraer a nuevos participantes y fomentar el interés de las personas directivas en aprovechar esta herramienta formativa.

4. Innovación y Sostenibilidad

- **Carácter permanente:** Integrar el programa como una práctica permanente dentro de la organización, más allá de una iniciativa puntual.
- **Nuevas herramientas:** Incorporar micropíldoras en video, plataformas virtuales de intercambio entre las personas mentorizadas y recursos adicionales que fomenten la colaboración y el aprendizaje continuo.

5. Mejoras Específicas

- **Accesibilidad económica:** Facilitar acuerdos con hoteles para reducir los costos de alojamiento en desplazamientos a las sesiones presenciales.

► Por su parte, las personas mentorizadas indicaron las siguientes recomendaciones:

1. Estructura y Duración del Programa

- **Ampliación del tiempo:** Prolongar la duración del programa o incluir sesiones adicionales después de su finalización para dar continuidad al desarrollo de los planes de acción y consolidar los aprendizajes.
- **Reducción de pausas:** Ajustar el calendario para evitar interrupciones, como el parón del verano, organizándolo de septiembre a junio o incluyendo actividades durante las vacaciones.
- **Sesiones conjuntas adicionales:** Aumentar las reuniones plenarias y crear espacios para compartir avances y retos entre las personas mentorizadas y mentoras.

2. Materiales y Recursos de Apoyo

- **Guías prácticas:** Diseñar materiales teóricos y prácticos, como guías para elaborar planes de acción, ejemplos de casos, herramientas de análisis y evaluación, y bibliografía actualizada.
- **Repositorio de experiencias:** Crear una base de datos o plataforma virtual con recursos vivenciales y motivacionales de las personas mentorizadas y mentoras de ediciones anteriores.

4. Ampliación y Difusión

- **Mayor visibilidad:** Dar a conocer más ampliamente el programa y sus beneficios, promoviendo su participación entre diferentes perfiles y áreas de la administración.
- **Extensión a más perfiles:** Abrir el programa a otros niveles organizacionales y a diferentes áreas de la administración pública para abarcar diversas necesidades y perfiles.

5. Redes y Continuidad

- **Fomentar redes de contacto:** Establecer espacios para que personas mentorizadas y mentoras sigan conectados tras finalizar el programa, promoviendo una red sólida de apoyo profesional.
- **Seguimiento post-programa:** Crear un sistema formal de "retén post-mentoría" para garantizar la continuidad del acompañamiento más allá del periodo oficial.

6. Innovación y Mejora Continua

- **Aprendizaje compartido:** Incorporar experiencias de ediciones anteriores, como testimonios y planes de acción exitosos, para enriquecer las perspectivas de los nuevos participantes.
- **Evaluación de impacto:** Medir los resultados y beneficios del programa en el tiempo, incluyendo estudios longitudinales sobre la implementación de los planes de acción.



ANEXO I: Calendario

	ene	feb	mar	abr	may	jun	sep	oct	nov
1									
2									
3						2da sesión de seguimient			
4									
5									
6									
7									
8		Generación del informe		Evaluación intermedia del proyecto personas telémacs					
9									
10									
11									
12		2do Taller Mentores nuevos							
13									
14									
15									
16									
17	1er Taller Mentores nuevos			Feria de Abril			2 Taller mentores seniors	Mentoreo de equipo	Evaluación final del proyecto personas mentoras y telémacs
18			3er Taller Mentores nuevos						Jorn. Final (SE)
19									
20					Jorn. Intermedia (SE)				Jorn. Final (GR)
21									
22	Jorn. Inicial Telemac@s (SE)			1ra sesión de seguimiento	Jorn. Intermedia (GR)				
23									
24	Jorn. Inicial Telemac@s (GR)			1 Taller mentores seniors	Mentoreo de equipo				
25	Proceso de evaluación personas telémacs								
26									
27			Semana Santa						
28									
29									
30							3ra sesión de seguimiento		
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: Informes de 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?			

¿De qué temas hablasteis?	SI	NO	Comentarios
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 más 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.

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?:

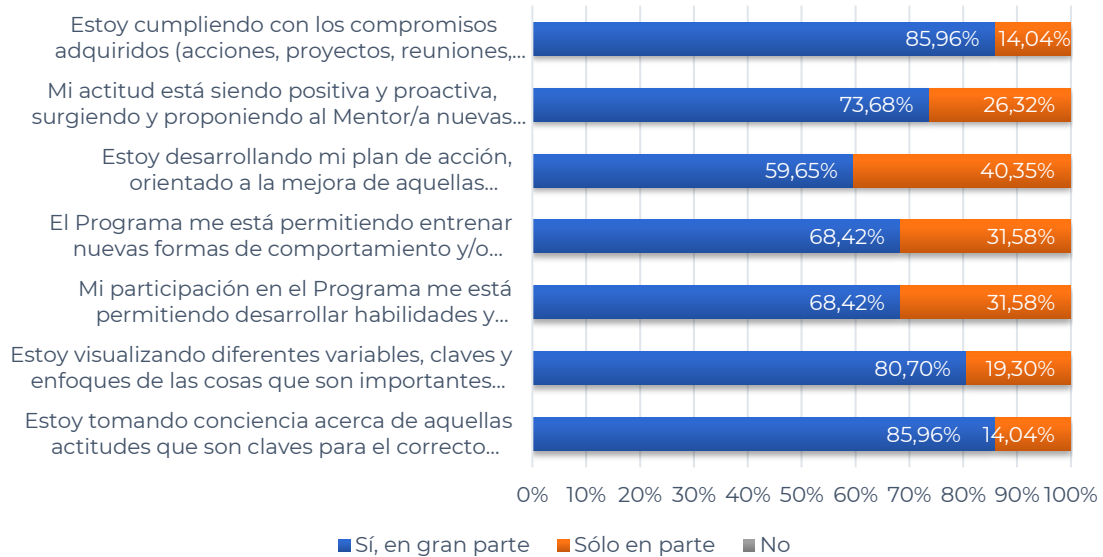


ANEXO V: Resultado de la encuesta intermedia del programa

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

VALORACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

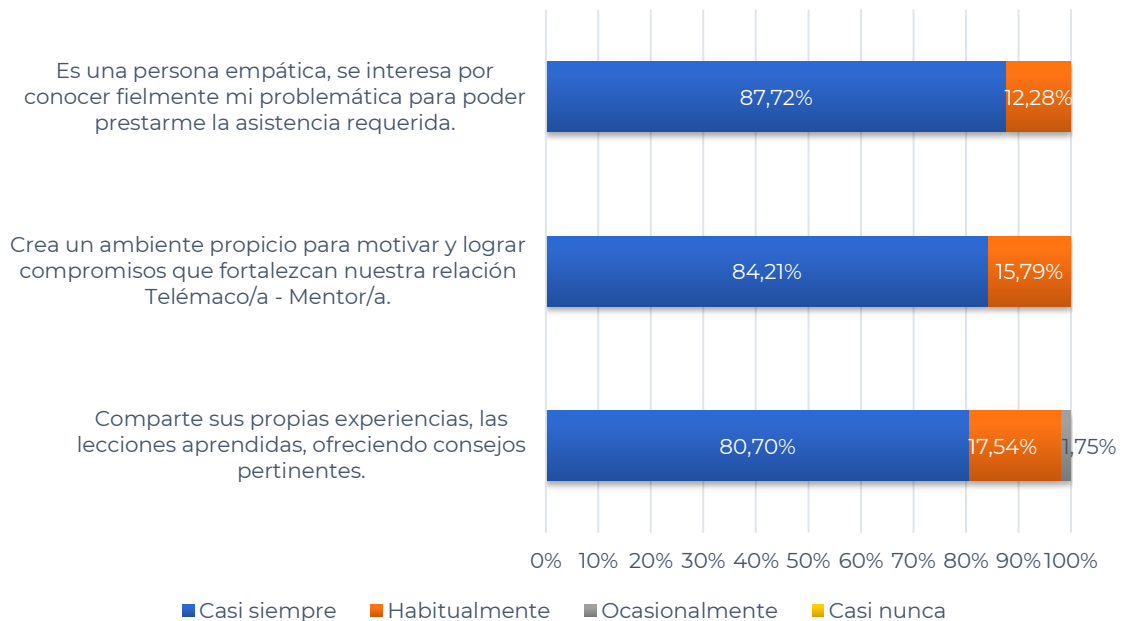
1. Señale su respuesta:



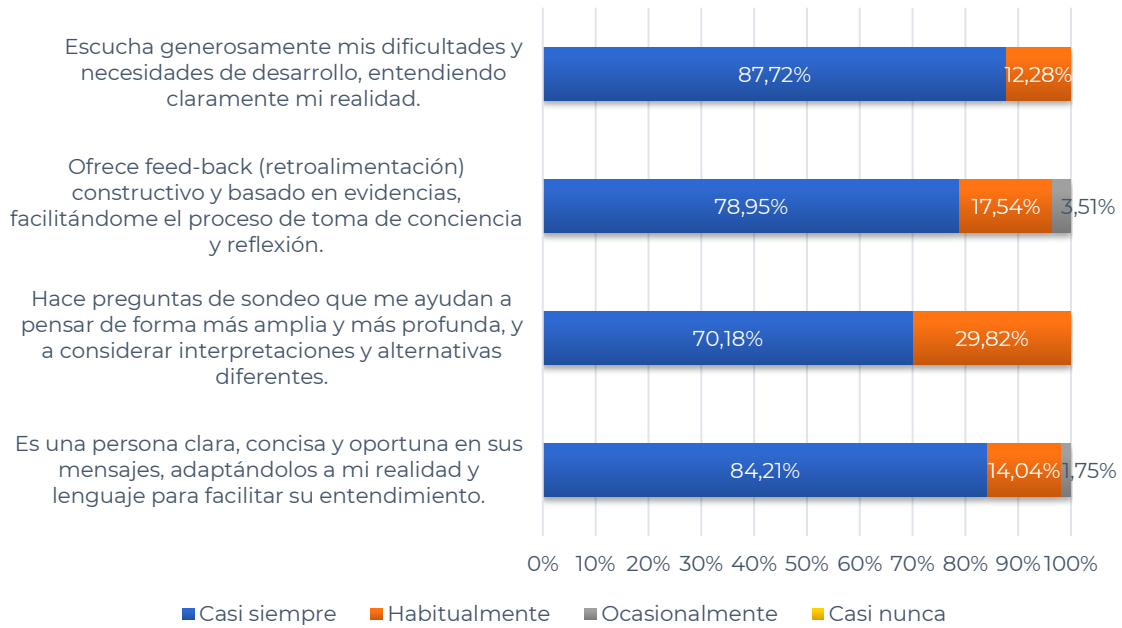
VALORACIÓN A LA PERSONA MENTORA

2. Nombre de la persona Mentora

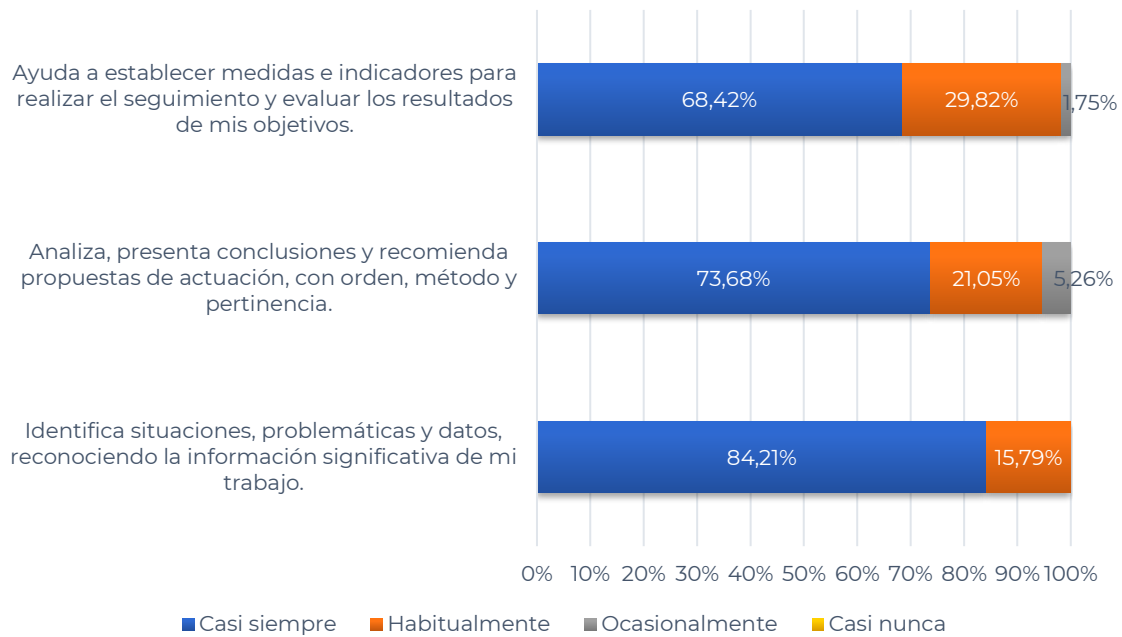
3. Trasmite Confianza:



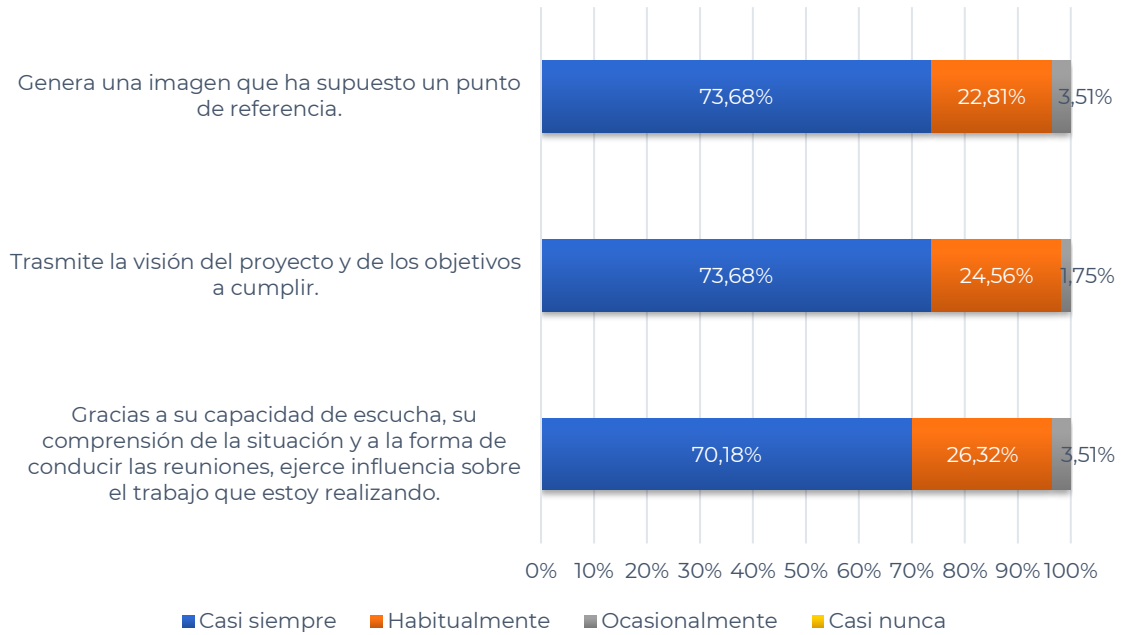
4. Comunicación - Escucha Activa:



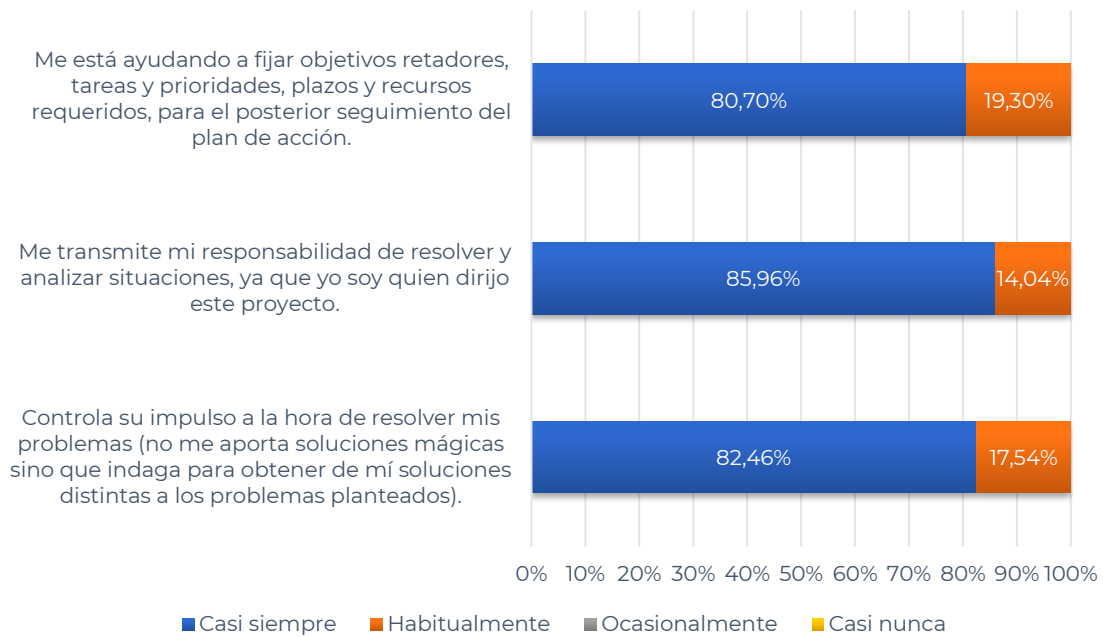
5. Capacidad Analítica:



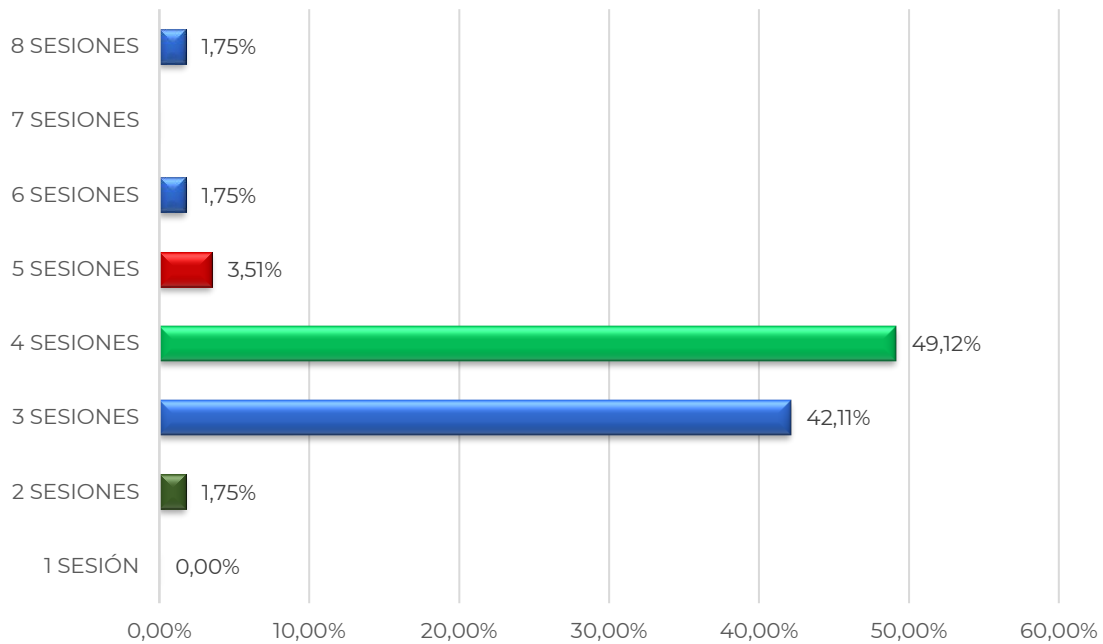
6. Liderazgo:



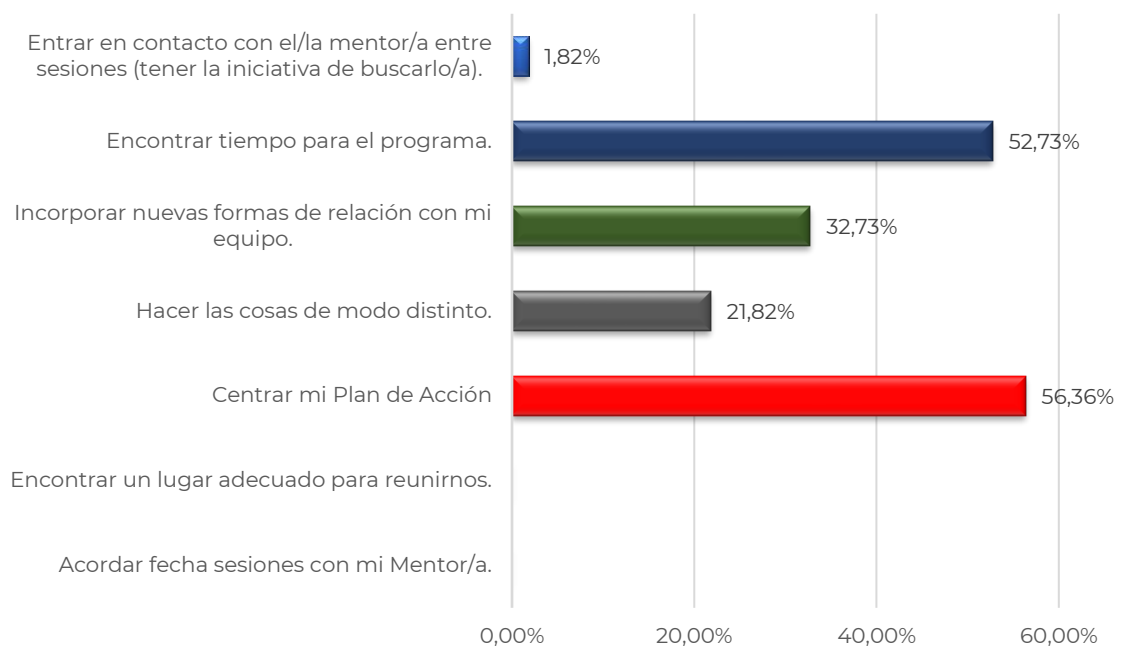
7. . Orientación a Resultados:



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?

- Implicación con el programa y Disponibilidad
- Me ha hecho reflexionar como afrontar las dificultades ante los cambios que hago con el equipo. Seguridad hacía mí misma y capacidad para autocontrol ante situaciones de confrontación.
- Su experiencia, su flexibilidad y capacidad de adaptación para organizar las sesiones, su escucha activa.

- Acompañamiento y claridad en el proceso
- Aportación de documentación y lectura de desarrollo personal que me ayude para lograr encontrar los medios para enfocar mi trabajo con mi equipo
- Capacidad de escucha y que no me da soluciones, sino que me hace pensar para que yo las encuentre.
- Cercanía y flexibilidad
- Concreta aquello que se necesita para elaborar el plan de acción.
- Da buenos consejos sin ponerse en plan de superioridad. Es cercano y sabe crear un ambiente de confianza propicio para la interacción.
- Disponibilidad
- Empatía con la persona mentorizada, lo que implica coger confianza con ella de forma más rápida. transmite positivismo y seguridad a la hora de compartir sus conocimientos y experiencias. clara y concisa a la hora de transmitir objetivos, por lo que hace muy fácil desarrollar el trabajo.
- Empatía y confianza
- Es genial en todos los aspectos.
- Es una persona cercana, empática y dispuesta a ayudar en todo lo posible. Es un placer coincidir con él en este camino.
- Es una persona que sabe escuchar, empatizar con su telémaca y que te ayuda a simplificar las dificultades que vas encontrando en este proceso, proporcionando ejemplos basados en sus experiencia para hacerte reflexionar y visualizar mejor el problema y la posible solución.
- Es una persona que transmite mucha confianza, me escucha atentamente, tiene mucha experiencia y la comparte y me propone mejoras concretas que a ella le han sido de utilidad. Las sesiones están siendo muy productivas para mí.
- Escucha atenta, empatía, flexibilidad, transmisión clara de objetivos
- Experiencia, ejemplaridad, escucha activa
- Fomenta la confianza en mí misma, está presente una escucha activa, motiva y orienta.
- Ha sido comprensiva, ha mostrado un gran interés en ayudarme.
- Habilidad de llevarme a encontrar mis propias soluciones en la mejora de los aspectos de mayor debilidad
- La capacidad para orientarme hacia los objetivos que pretendo alcanzar con el plan de acción, trascendiendo a mi ámbito personal.
- La gran disponibilidad de herramientas y su cercanía.
- Máxima cercanía, empatía y comprensión, Inspira muchísima confianza y creo que es una persona muy empática
- Me aporta mucho su experiencia profesional y trasmite mucha confianza y seguridad en sí misma.
- Me ayuda mucho a concretar el Plan de Acción y es muy analítico.
- Me parece interesante que analice mis respuestas para después hacer que me centre en los objetivos.
- Me sirve de guía, aclara mis dudas y me ofrece estrategias y recursos para implementarlos en mi trabajo diario.
- Me sirve mucho para centrar en qué debo mejorar para desarrollar mejor mi capacidad de gestionar equipos
- Me transmite mucha serenidad y pragmatismo
- Persona agradable, que escucha y te apoya en las acciones que pretendes llevar a cabo siempre buscando que encuentres tu propio camino.
- Reconducir el trabajo de mentoría hacia mi persona y no hacia mi trabajo. Trata de poner el foco del proceso de mentoría en mi persona y no la gestión de mi trabajo.

- Sabe escuchar y llevar las sesiones orientadas a que pueda aclarar mis decisiones y me ayuda a buscar fórmulas de llevar a cabo mis decisiones sobre el plan de acción y sobre la forma de ponerlo en marcha. En todo momento está a disposición para aconsejar y para ayudar en lo que necesite, sin que por eso esté intentando llevar mi actuación hacia algún objetivo que yo no haya elegido. En todo momento respeta que soy yo quien toma las decisiones sobre lo que quiero hacer.
 - Saber escuchar y empatizar, poniéndose en tu lugar, dando su punto de vista y teniendo como referencia sus experiencias personales.
 - Siempre está dispuesto a proponer alternativas e indicaciones para centrar mi Plan de Acción
 - Su capacidad de escucha y su diálogo es enriquecedor y constructivo. posee una gran valía profesional.
 - Su cercanía, su visión y experiencia personal y empatía. me da mucha tranquilidad y confianza.
 - Su comprensión, su empatía y la capacidad para crear un ambiente de confianza y conexión personal en cada sesión.
 - Su disponibilidad y generosidad
 - Su disponibilidad, aportación de experiencias y definición de objetivos
 - Su disponibilidad, sinceridad y experiencia.
 - Su empatía, capacidad de escucha y consejos transmitidos en base a su experiencia. Material aportado. Disponibilidad y amabilidad.
 - Su escucha activa y sus consejos sobre cómo afrontar mi mejora en aquellos puntos que hemos identificado como de peor rendimiento.
 - Su predisposición, su experiencia, gran comunicador y responsable en su labor.
 - Su responsabilidad, impulso, implicación, genera confianza
 - Tengo que decir que mi mentora es maravillosa en todos los sentidos y me está ayudando muchísimo a ver las cosas desde otro punto de vista y a replantearme muchas dinámicas personales que llevaba por inercia. Asimismo, me inspira para cambiar las cosas que creo que pueden mejorar ofreciéndome distintas posibilidades e invitándome a la reflexión.
 - Tiene gran capacidad de escucha.
 - Tiene mucha experiencia, sabe escuchar, empatizar mucho, busca que las soluciones salgan de tu interior y te orienta a ampliar la visión de las cosas.
 - Una dedicación y compromiso máximos con el proyecto.
 - Una gran afabilidad y compromiso. Muestra mucho interés en mi progreso y me ofrece numerosos consejos que están siendo muy valiosos para mí.
 - Veo una persona atenta y comprometida con este proyecto
 - DISPONIBILIDAD
 - Está muy implicada con el proyecto y conmigo.
11. ¿Qué recomendaciones le proporcionarías para mejorar su labor como mentor/a?
- Actualmente no proporcionaría ninguna recomendación
 - Ahora mismo no me siento capacitado para recomendarle nada. En cualquier caso, en el momento en el que se me venga algo a la cabeza que crea puede ser constructivo, se lo diré sin reparos.
 - Como todos, tendrá áreas de mejora en sus capacidades, pero en el ejercicio que me toca desarrollar con él, lo encuentro como un ejemplo a seguir
 - En este momento no se me ocurre ninguna. A medida que vaya evolucionando la mentoría seguramente surgirá alguna.
 - En la fase que nos encontramos no me atrevería a realizar ninguna recomendación para mejorar su labor. no delato ningún área de mejora en su labor. hasta ahora ha cubierto mis expectativas sobre su figura.
 - Es estupendo, por decir algo la motivación

- Facilitar por escrito un material que me ayude a centrar más concretamente el plan de acción
- La realidad es que no tengo una recomendación que darle que sea significativa, considero que está realizando su función de una forma extraordinaria. Pero si hay que buscar algo... que pague el café más a menudo... ;)
- Lo está haciendo muy bien, creo
- Mayor concreción en experiencias previas con el programa.
- Me gustaría un enfoque que me indicará sugerencias de plan de acción distintas a las que yo planteo.
- Me parece interesante que los mentores compartan un día de habitual de trabajo con sus telémacos. La finalidad de esta actuación consiste en obtener más información para la puesta en práctica de planes de acción más efectivos.
- Me parece que ejerce una labor muy buena como mentora.
- Mi única recomendación es que siga haciendo de mentora como lo ha hecho hasta ahora.
- Nada que añadir
- Ninguna
- Ninguna
- Ninguna porque lo hace genial
- Ninguna, me parece una persona que tiene las ideas claras y que sabe transmitirlos. Estoy muy contento con ella, ha sido todo un acierto.
- No generalizar en aspectos de desarrollo del trabajo, ya que hay circunstancias específicas que no pueden ser resueltas de la misma manera y se debe encontrar un encaje particular
- No se me ocurre mucho que sugerir. La principal mejora para el proyecto depende de mis circunstancias por que el mentor creo que tiene un perfil muy muy adecuado para su labor. Las circunstancias a las que me refiero es la falta de tiempo para poder consultar las lecturas de referencia que me suministra y, sobre todo, para poder reflexionar a fondo sobre las posibilidades de mejora que debería acometer. Pero en ningún caso es achacable al mentor, que ya digo, no puedo estar más satisfecho con él.
- Pero echo de menos que me aporte más situaciones o experiencias similares que haya podido tener y mayor orientación en determinadas cuestiones. Generalmente me indica que estoy en lo correcto y por buen camino, que igual es por eso.
- Pistas para avanzar en criterios de seguimiento y evaluación
- Poner más ejemplos prácticos, pero creo que esto lo hará a medida que yo vaya afianzando el Plan de Acción que voy a acometer. De momento en un Plan en fase borrador que he de cerrar para pasar a ejecutarlo.
- Por ahora nada.
- Por ahora, ninguna.
- Que siga siendo como es.
- Quizás agilizar el intercambio de correos electrónicos para compartir dudas y ejemplos
- Quizás aportar experiencias de su trayectoria profesional para que el Telémaco pueda transferirlas a su práctica en caso de ser de adaptables a su realidad.
- Quizás ser menos precavida, ofrecer algo más de confianza. Pero nada importante la verdad.
- Realiza muy bien su labor.
- Realmente lo hace muy bien.
- Si soy sincero, no veo aspectos que tenga que mejorar, aunque seguramente habrá algunos. Me está sirviendo de guía y no toma decisiones ni plantea

estrategias por mí, si no que me ayuda a que sea yo mismo el que las tenga que desarrollar, y creo que de eso se trata.

- Tomar parte más activa a la hora de determinar plan de acción.
- Intentar aumentar su capacidad de escucha activa.
- Ninguna.



ANEXO VI: Orden del día de la sesión intermedia

SESIÓN CONJUNTA INTERMEDIA DE PERSONAS MENTORAS Y MENTORIZADAS

Fecha y lugar de celebración:

- **21 de mayo – Sevilla** Aulario del IAAP. C/ Johannes Kepler nº 3, (esquina con C/ Tomás Alba Edison), Isla de la Cartuja.
- **22 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 – 10:00
Actividad de inicio: Fomentar las relaciones entre los participantes
- 10:00 – 10:30
Presentación de los resultados obtenidos a través de la encuesta efectuada a las personas mentorizadas que están participando en Iniciativa Mentor.
- 10:30 – 11:00
Descanso
- 11:00 – 12:30
El concepto vulnerabilidad
- 12:30 – 14:00
El Plan de acción
- 14: 00 – 15:30
Comida
- 15:30 – 17:30
Actividad: Analizando un plan de acción
- 17:30 – 18:00
Conclusiones de la jornada y mensajes de cierre.



ANEXO VII: Cuestionarios y evaluación final del programa

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 más 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 más 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 visualizado 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"/>
Ha entrenado nuevas formas de comportamiento y/o cambiar alguna de sus actuaciones y reacciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha desarrollado y cumplido sus planes de acción , 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 actitud ha sido positiva y proactiva , sugiriéndome y proponiéndome nuevas acciones, escenarios y experiencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha facilitado y fomentado la celebración de encuentros y sesiones de Mentoría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha cumplido con los compromisos adquiridos (acciones, proyectos, reuniones, etc.) en las sesiones de Mentoría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

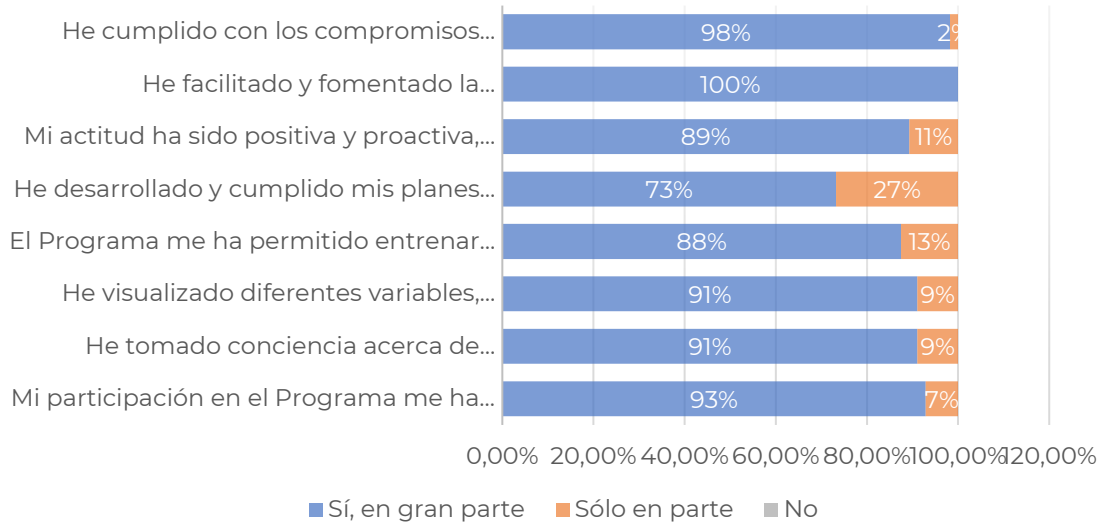
15. ¿Qué aspectos positivos destacarías de la personas mentorizada durante el proyecto?

ANEXO VIII: Resultado de la encuesta final del programa

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

VALORACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

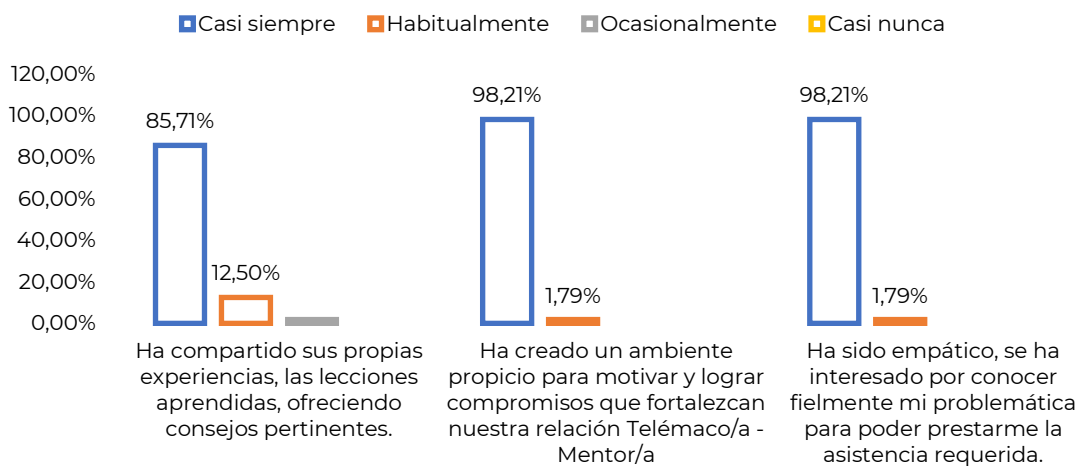
1. Señale su respuesta:



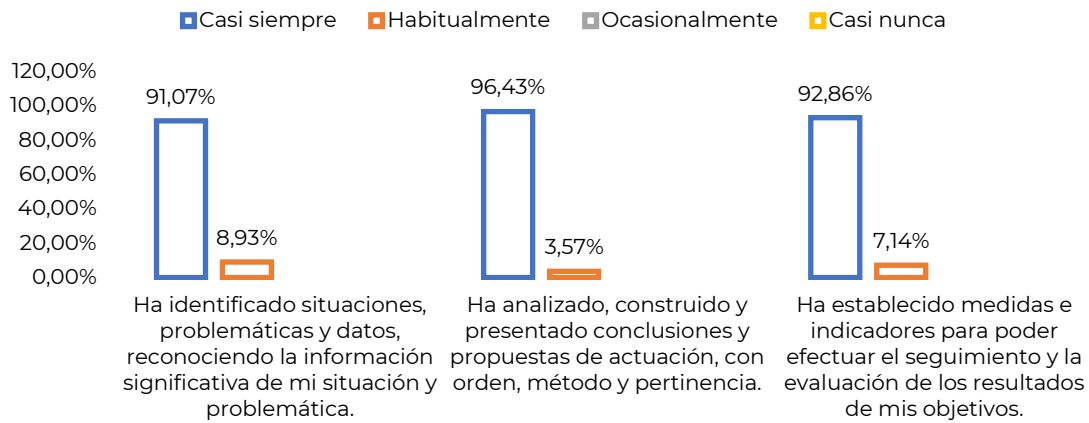
VALORACIÓN A LA PERSONA MENTORA

2. Nombre de la persona Mentora

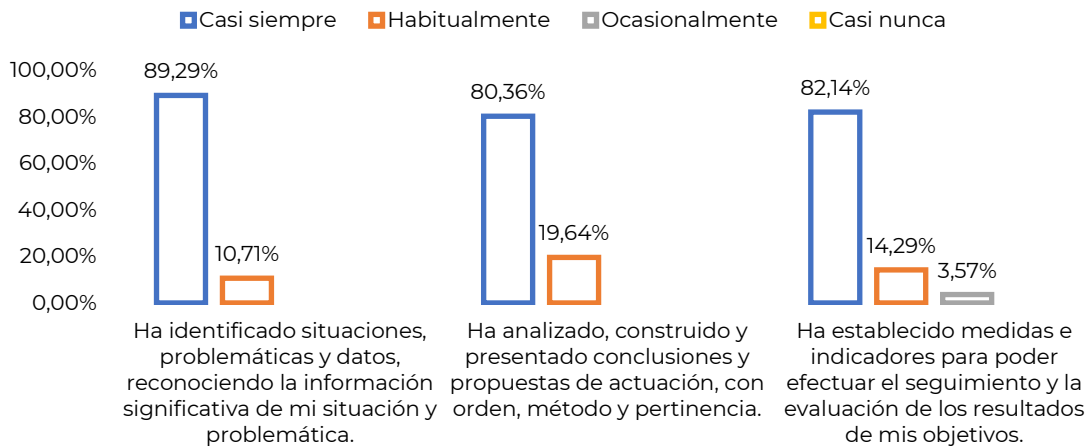
3. Trasmite Confianza:



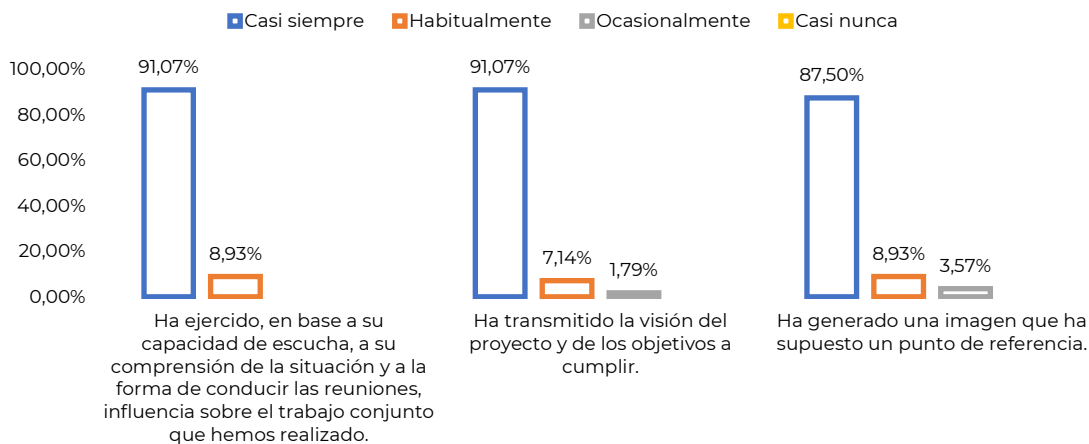
4. Comunicación - Escucha Activa:



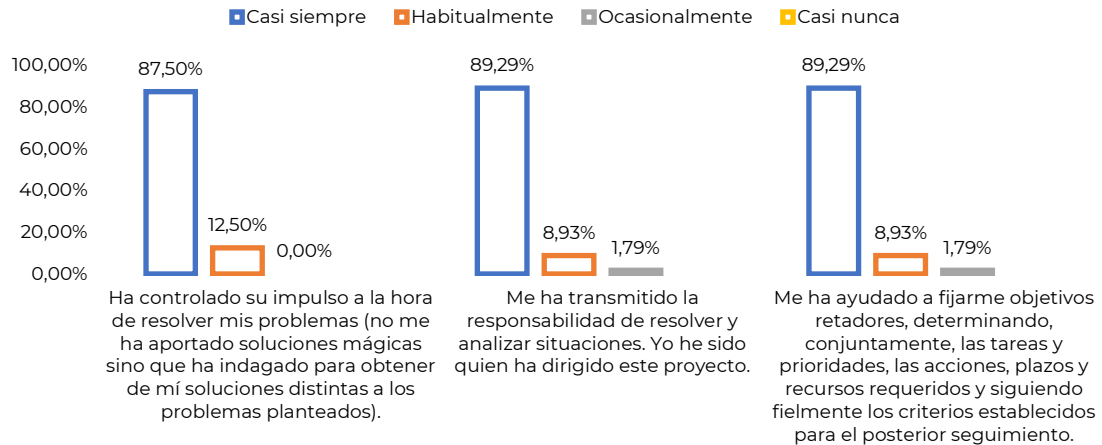
5. Capacidad Analítica:



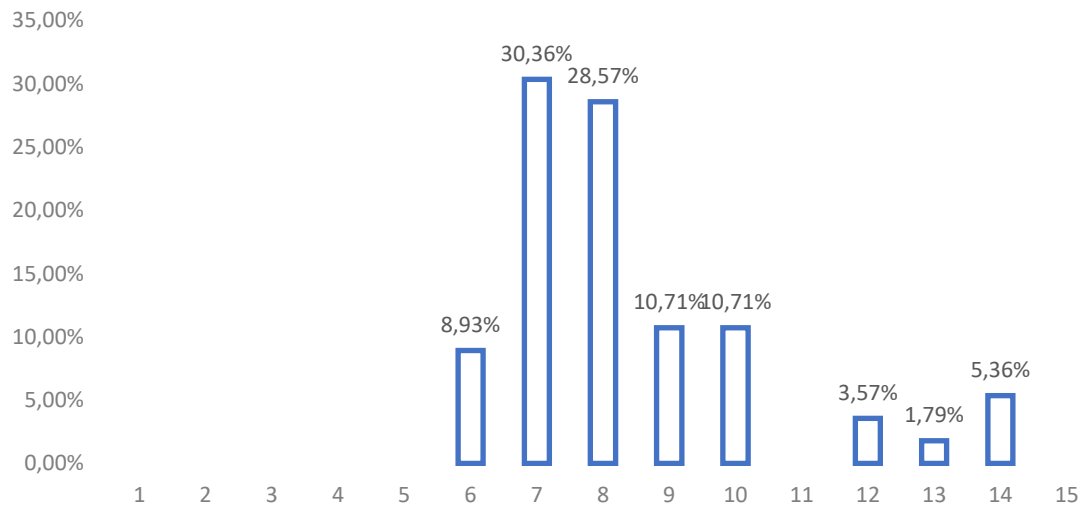
6. Liderazgo:



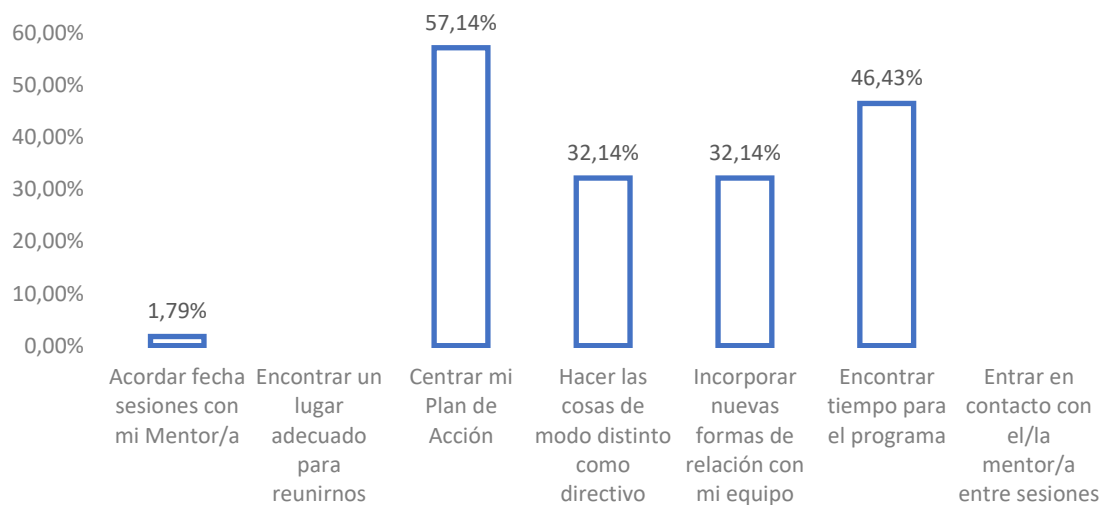
7. . Orientación a Resultados:



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?

- Destacaría su gran capacidad para transmitir conocimientos complejos de manera accesible y práctica, lo que me ha ayudado a aplicar conceptos con seguridad en mi trabajo. Su experiencia en altos cargos en la administración aporta un valor añadido, brindando una perspectiva sólida sobre la gestión pública. Además, ha demostrado una cercanía y disposición excepcionales, lo que ha hecho de cada encuentro una experiencia enriquecedora y motivadora.
- Disponibilidad plena: dedicación absoluta al proyecto. - entusiasmo: Felipe es un devoto de este proyecto y lo contagia.
- Su confianza y manera de transmitir los objetivos. Motivación en hacer las cosas mejor
- Es una persona muy comprometida con la iniciativa mentor, muy empática y asertiva. Además, es muy generoso. No hay mejor mentor.
- Da sugerencias sobre aspectos que se te han pasado por alto. Cuando me atascaba en un problema con el plan, no veía nada como un problema, sino más bien me reorientaba para que lo entendiera como una oportunidad para hacer algo distinto o reenfocar las tareas.
- De mi mentora destacaría su capacidad para hacerte descubrir otra forma de ver y hacer las cosas y además su entusiasmo infinito que logra transmitir en cada una de las sesiones
- Destacaría, el interés por ayudar del mentor
- Disponibilidad e interés
- El seguimiento que ha realizado de una sesión a otra de los objetivos acordados.
- Empatía y despertar en mí el interés por el programa en tiempos que he estado desmotivada
- Enmanuel he notado un gran cambio a lo largo de la mentoría. Al principio del programa tuve la sensación de que le costaba compartir ciertas situaciones y acompañarme/orientarme en cómo afrontar la realización del plan de mejora. Sin embargo, a medida que ha ido avanzando el programa y, sobre todo, tras la otra evaluación que me remitieron en su día ustedes, he notado un gran cambio en él. Se ha esforzado en apoyarme en el proceso y se ha "abierto", colaborando y aportando experiencias y situaciones que me han ayudado a desarrollar mi plan de acción y ahora en su ejecución. Aunque hemos realizado por ahora 7 sesiones formales, hemos tenido varios encuentros informales o más breves que me han ayudado mucho. A iniciativa suya hemos realizado también algunos ejercicios o rutinas muy interesantes.
- En todo momento me ha sabido ofrecer soluciones a los problemas que se planteaban.
- En todo momento se ha mostrado muy receptivo y me ha aportado soluciones reales para las cuestiones que le iba planteando
- Encauzar mi actitud, sopesar las posibilidades, transmitir sus propias experiencias
- Es una persona de fácil trato, simpática, amable, con la que se puede establecer una relación de total confianza, que te facilita y te orienta para encontrar tus propias preguntas y respuestas, que comparte su experiencia cuando es oportuno, que da total flexibilidad a la hora de establecer las sesiones y que sabe llevar la dinámica de las mismas. Te anima además a llevar a cabo tu plan de acción y te ayuda a moverte para lograrlo. La verdad es que puede que sea novata en la mentoría, pero no se ha notado. Se nota su experiencia en la administración y en puestos directivos y la distinta problemática a la que se enfrenta.
- Escucha activa, empatía, motivador, es claro en la transmisión de las ideas.

- Escucha activa, respeto, empatía, interés sincero, compromiso, flexibilidad y, sobre todo, confianza.
- Gran capacidad de escucha, cercanía aporte de su experiencia
- Gran capacidad de escuchar, gran empatía, gran liderazgo reconduciendo propuestas o ideas poco productivas hacia las que realmente han terminado teniendo éxito, gran capacidad para motivarme en todo el proyecto (de hecho, hubo un momento en que yo tenía claro abandonar y no lo hice en gran parte por su actuación)
- Ha dirigido mi actuación y me ha reubicado al lugar adecuado para continuar con mi plan de acción recordándome que el plan de acción tiene como finalidad la mejora de mis capacidades y no la mejora del departamento (que también se verá beneficiado de mi mejora). Me ha proporcionado herramientas valiosas para el desarrollo del plan de acción (experiencias propias, artículos sobre gestión relacionados con el plan de acción y otros documentos de carácter transversal).
- Ha hecho posible que sepa analizar mis fortalezas y debilidades, y apreciar los campos de mejora. Mi bloqueo inicial lo he podido salvar por su disposición permanente
- Ha sabido centrarme en mi plan de acción para poder cumplir con el programa.
- Ha sabido transmitirme su experiencia en la gestión de grupos: cómo abordar sus dinámicas internas, conflictos, asignación de tareas etc.
- Ha sido siempre proactivo para que desarrollara mi plan de acción de manera autónoma, planteándome preguntas que me permitieran mejorar y encontrar mis propias soluciones.
- He tenido tremenda suerte con la persona mentora que me ha tocado, es genial.
- La actitud proactiva que ha mostrado durante todo el tiempo de desarrollo del programa. Me ha mostrado nuevas formas de ver las cosas que me han ayudado en los planes de acción que he desarrollado, tanto a nivel personal como laboral.
- La capacidad de escucha activa, la paciencia y la perseverancia.
- La capacidad para adaptarse a mis circunstancias (he tenido una niña durante el proceso de mentoría) e inspirarme para conseguir fijar un plan y desarrollarlo con comodidad.
- La capacidad retadora que ha demostrado, el interés constante, la confianza y la habilidad para desarrollar mi propio reto.
- La cercanía, empatía y flexibilidad a la hora de abordar los asuntos tratados
- La labor realizada por la persona mentora ha sido principalmente de acompañamiento y apoyo metodológico en la toma de conciencia de la necesidad de planificar, evaluar y trabajar en equipo.
- La persona mentora ha sido fundamental en el acompañamiento en este proyecto. Ha sido generoso, empático, educado, inteligente. Ha sabido transmitirme sus experiencia que me ha servido como consejo. Compañero positivo y muy preparado, preocupado y comprometido con la mentoría.
- Las orientaciones e indicaciones en cada uno de las situaciones que le planteaba.
- Marcos es una persona muy válida y dispuesta a ayudar, no podría haber tenido mejor mentor
- Me ha hecho parar y analizar donde estaba y a dónde quería llegar. Me ha hecho que esté más tranquila.
- Me ha permitido centrar mi plan de acción, me ha hecho ver que lo podía aplicar a mi entorno cercano y que esperara resultados a este nivel. En principio que querido resultados a más alto nivel y esto en ciertas ocasiones me generaba un poco de desazón por no conseguirlo.

- Me ha permitido ver cuáles son mis debilidades y mis fortalezas para enfocar las acciones de mi plan en esos puntos
 - Ofrece un ambiente de confianza, con alta empatía. Es una persona muy estable y un gran comunicador.
 - Para ha sido todo positivo, estoy muy agradecida de haber conocido a mi mentora, me ha inspirado muchísimo y aportado conocimientos y experiencia que he utilizado durante todo este año para mejorar personal y profesionalmente.
 - Persona cercana, empática y 100% motivadora. Transmite confianza y seguridad en cada una de las sesiones realizadas
 - Persona pendiente a mi evolución en este proceso
 - Que siempre me ha ayudado a redirigir mi plan de acción, pues he cambiado de trabajo
 - Siempre me ha dado facilidades para progresar con el programa, me ha transmitido su experiencia y me ha dado una visión externa necesaria para mi avance.
 - Su calidad humana, su conocimiento y su saber hacer han estado siempre presentes. Ha sido de gran ayuda.
 - Su capacidad de escucha, su cercanía, su disponibilidad y su experiencia.
 - Su comprensión, querer compartir su experiencia conmigo, su empatía y disponibilidad
 - Su confianza en mí y mis capacidades no ha dejado de sorprenderme. Es una persona magnífica. He aprendido muchísimo de él. Eternamente agradecida.
 - Su disponibilidad y acompañamiento en mi proceso de autoconocimiento sobre las habilidades a mejorar y desarrollar.
 - Su disponibilidad, su cercanía y sus consejos.
 - Su empatía y la confianza que transmite hace que la tengas como referente en todos los aspectos y posibles problemas que te puedan surgir.
 - Su empatía, responsabilidad y proactividad
 - Su entrega, flexibilidad a la hora de establecer sesiones, me ha hecho ver cualidades que no creía que tenía , me ha enseñado a valorar mis capacidades. Me ha me he sentido muy apoyada en la elaboración del plan de acción y me ha animado cuando me sentía insegura. Me siento muy satisfecha y me voy valorando más mis capacidades y mi trabajo diario. Es un mentor excelente
 - Su escucha activa y empatía, su cercanía, su valía como mentor dando orientaciones.
 - Su gran capacidad de escucha y de plantear soluciones nuevas
 - Su predisposición, amabilidad, generosidad y escucha activa. Sus consejos para centrar el plan de acción y afrontar los retos planteados.
 - Tiene una gran capacidad de escucha y de ofrecer soluciones nuevas.
 - Valoro muchísimo la disponibilidad que ha mostrado mi mentor y su compromiso con el programa en particular y con su trabajo en general.
11. ¿Qué recomendaciones le proporcionarías para su mejora como mentor/a en futuros proyectos? ¿Qué has echado de menos?
- Ciertamente no he echado en falta algo especialmente, quizás el área de mejora lógica que pueda tener es la experiencia como mentor, ya que era su debut, algo que ira adquiriendo con el tiempo. Aun así esto no ha supuesto problema para el desarrollo del proyecto.
 - Como no he participado antes en este proyecto no tengo elementos comparativos pero basada en mi experiencia me habría resultado muy positivo documentación /dossier inicial sobre metodología , herramientas de análisis de proyectos...

- Ejemplos prácticos sobre su trayectoria profesional en puestos de dirección. Concreción en relación con los perfiles del personal a su cargo.
- En mi caso la elección y puesta en marcha del plan de acción fue muy rápido, por lo que se pudo centrar en apoyarme en el desarrollo del mismo.
- En realidad creo que ha sido bastante correcto y oportuno.
- Enfoque más práctico para visualizar aspectos generales de la dinámica de trabajo en equipo y poder plasmarlo en el plan de acción de manera clara y sencilla he echado de menos que el mentor debe tener alguna relación profesional en cuanto al área de trabajo del telémaco, de tal manera que pueda ayudarlo a orientar el enfoque de su plan de acción
- Es mi primera experiencia de este tipo y he conseguido abrirme y hablar con él con sinceridad total y creo que él también lo ha hecho conmigo. Realmente, no se me viene a la cabeza ninguna carencia de fernando en este ámbito.
- Es mi primera experiencia en este programa. Y mi valoración es muy positiva respecto a él por lo que no puedo emitir recomendación alguna para su mejora en futuros proyectos. Desconocía el programa y por tanto no puedo echar de menos nada porque no tengo experiencia ni conocimiento de otras experiencias similares para poder comparar y proponer mejora alguna.
- Ha sido un mentor increíble...creo que hemos podido aprender mutuamente y crecer también en el aspecto profesional y personal.
- Ha tenido una disposición extraordinaria y no he echado nada en falta.
- Intentar conocer en mayor profundidad la realidad de la entidad donde preste sus servicios el telémaco.
- La echo de menos a ella, le he cogido mucho cariño y he empatizado con ella muchísimo.
- La verdad es que no he echado de menos nada, sólo el no haberle podido dedicar más tiempo por mi parte
- Le recomiendo que continúe en este proyecto porque con su experiencia, conocimientos, paciencia y lo buena comunicadora que es, es una persona que suma y aporta mucho a cualquier persona que quiera formar parte del proyecto iniciativa mentor.
- Lo cierto es que no se me ocurre nada ya que ha sido un placer trabajar con ella.
- Mas tiempo, pero es algo de lo que andamos escasas ambas
- Mi mentora me ha aportado todo lo que he necesitado incluso me ha facilitado más recursos de los que yo he demandado, siendo muy útiles para mí.
- Nada
- Nada en particular. Si hubiera echado algo de menos, se lo habría comentado directamente a él en alguna de las reuniones que hemos mantenido
- Nada porque su orientación ha sido excelente, con hitos y guías concretas para abordar temas clave y dar así una visión aún más estratégica.
- Nada. Creo que ha hecho una labor impecable. Echaría de menos a veces que nos dijeran que hay que hacer, pero sé que ese no es el objetivo del programa.
- No encuentro carencias en el recorrido
- No encuentro nada mejorable
- No podría decir nada sobre este punto. Realmente, me ha acompañado y orientado, el ritmo lo he ido marcando yo y él ha sido respetuoso con estos ritmos y con la elección del objeto del plan de acción. Además, me iba proporcionando documentación y charlas sobre técnicas y emociones.
- No puedo decir que haya echado nada en falta en su labor.
- No puedo identificar ningún aspecto.
- No soy capaz de encontrar ningún punto de mejora a mi mentora. Echaré de menos no verla tan a menudo como este año.

- Ofrecer más ejemplos de otros planes. Me quedo con las ganas de saber mi plan está en la línea de otros planes de acción y si está dentro de los objetivos de este programa, he desarrollado un plan con muchas actuaciones y a día de hoy he podido realizar algunas pero las últimas son muy costosas y he de seguir trabajando en ellas.
 - Pues la verdad no se me ocurre nada, porque realmente su ayuda ha sido tan importante y tan fructífera que no sé en qué aspectos podría mejorar
 - Pues que siga en el programa y siga formándose y cogiendo experiencia en este área porque realmente considero que es un campo por explorar y descubrir y
 - Que mire más por él. Se ha adaptado siempre a mis horarios y a mi lugar de trabajo.
 - Que siga así. Fiel a sí mismo.
 - Quizás algún tipo de material de apoyo...
 - Quizás algunos ejemplos de otros planes o experiencias.
 - Quizás, un guiño, un feedback, un buen consejo práctico para ocupar un puesto directivo.
 - Realmente no he echado nada de menos. Ha habido gran sintonía entre ambos.
 - Realmente, no he echado nada de menos en su labor.
 - Sinceramente, nada. Ha estado muy pendiente de mí, respetando mi espacio.
 - Tal y como he comentado y por decir algo, que se muestre desde el principio más cercano al telémaco. Pero luego me ha parecido todo muy correcto y no he echado cosas de menos en el proceso.
 - Todo bien
 - Todo ha sido muy positivo
 - Todo ha sido perfecto.
12. ¿Qué recomendaciones propondrías al IAAP para la mejora del Programa Iniciativa Mentor en futuras ediciones?:
- A veces los planes de acción necesitan más tiempo para su implantación que el disponible actualmente, se podría plantear una última sesión meses después de finalizar el programa.
 - Acompañar el programa con formación dependiendo del ámbito de cada plan de acción
 - Alguna aportación más de tipo teórico.
 - Algunas sesiones más de forma presencial con puestas en común de planes de acciones ejecutados por personas mentoras
 - Creo que el IAAP debería sacar una guía o instrucción sobre cómo realizar un plan de acción y creo que debería exigirlo a toda persona que ocupe un puesto de responsabilidad
 - Compartir el conocimiento y las experiencias de este proceso. Quizá estaría bien celebrar una sesión intermedia en la que los telémacos puedan compartir el plan de acción, las medidas adoptadas, las dificultades encontradas y cómo puede afectar en su trabajo diario adquisición de las competencias que está aprendiendo.
 - Creo que el proyecto está muy consolidado y yo llevo poco en esto. Estoy seguro de que tenéis margen de mejora, pero yo no me siento capacitado para recomendaros nada, la verdad. Igual si me animo a otras iniciativas, se me ocurre algo. Muchas gracias por todo.
 - Creo que está bien
 - Dar a conocer más este proyecto, ya que es realmente útil, ya que conocer la sistemática nos ayuda a avanzar tanto en nuestra vida personal como profesional

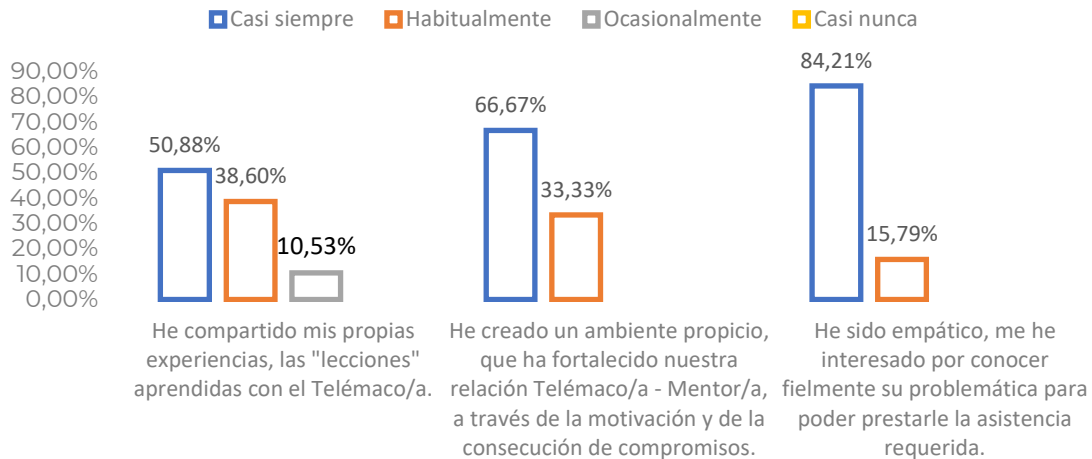
- El número de horas del programa es muy inferior al tiempo real dedicado.
- El parón del verano habría que ver cómo solventarlo, bien comenzando los programas en septiembre hasta junio o buscando alguna forma de trabajar durante los meses de vacaciones, pero es bastante complicado gestionar la mentoría y/o promover los planes de acción cuando hay muchas personas de vacaciones.
- El programa ha superado las expectativas que tenía y quizá por proponer algo, añadiría alguna sesión presencial adicional.
- El programa me parece que está bien orientado y conseguido. Es difícil recomendar cosas que lo mejoren. Quizás no estaría mal que, en las sesiones iniciales del programa, se llamara o se contara con telémacos de ediciones anteriores para que contaran su experiencia e incluso expusieran cosas de su plan de acción (que no sean concretas) o herramientas que usaron para su afinamiento y ejecución.
- El verano creo que es un freno. Propondría cambiar las fechas del programa y hacerlo de septiembre a junio.
- En las reuniones conjuntas se expone en cifras los logros del programa en relación a número de mentores, telémacos, jornadas... Pero quizás podrían ofrecerse una guía (o publicarla) elaborada en base a la experiencia de todos los años de mentoría, para que los telémacos tengan más conocimientos para alcanzar cada una de las competencias o habilidades directivas, aunque no sea aquella o aquellas en la que han focalizado el plan de acción
- Exponer distintos planes de acción desarrollados para tener un feedback del resultado de cada edición y de verla utilidad del programa en otros compañeros y compañeras.
- Facilitar lugares de reunión tanto virtual como presencial para telémacos y mentores.
- Facilitar un marco documental previo que recoja la metodología, las herramientas de análisis y evaluación...
- Incidir un poco más en el análisis del perfil profesional del telémaco, que aunque inicialmente se hace, es verdad que no se analiza en profundidad.
- Incorporar ejercicios prácticos sobre ejemplos de situaciones complicadas en el trabajo, y ver las opciones que tendríamos de habilidades sociales para saber gestionarlos, según el contexto en que cada persona es capaz de visualizarlo
- La ampliación a dos años del programa lo que nos permitiría a los telémacos desarrollar más ampliamente y consolidar los aspectos trabajados
- La mentoría no se debería quedar solo en el ámbito de los 9 meses, debería existir un retén siempre disponible para acudir a los mentores, más allá de la voluntariedad que a mí me ha prestado el mentor para seguir viéndonos. Debería existir un retén post mentoría.
- Las sesiones conjuntas reúnen a muchas personas y a veces es difícil participar. No estaría mal incluir en la convocatoria de cada sesión un input para ir un poco más preparado, por ejemplo para hablar de uno mismo y de mis intereses, si eso es lo que toca. Por otro lado, sugeriría menos protagonismo del presentador, más agilidad en la escena y menos presentaciones proyectadas, para diferenciarse de un curso de formación. Sería más realista invitar a personas cercanas que nos cuenten su experiencia.
- Mas que para la experiencia mentor, diría que, para mejorar el resto de los cursos de competencias directivas, el proyecto mentor debería hacerse previo a dichos cursos porque, en mi opinión, estos cursos son más aprovechables con la visión y las herramientas adquiridas, a fuego lento, a lo largo del viaje que es el proyecto mentor. Por otro lado, a mí, personalmente me han gustado los cafés online que hemos celebrado, creo que es importante poder ver como van tus compañeros también y como están afrontando las situaciones que posiblemente sean parecidas a las de uno mismo.

- Me parece que el diseño de este programa está muy bien enfocado.
- Nada
- No me considero con suficiente conocimiento como para realizar este tipo de recomendación.
- No sé me ocurre
- No se me ocurre ninguna
- No sé si ya está implantado, pero ¿existe feedback entre mentor-telémaco una vez acabada esta mentoría? Creo que es interesante, sobre todo en planes a medio/largo plazo, como el que hemos diseñado en mi servicio, al que le queda mucho para su implementación.
- Para mí ha sido un descubrimiento.
- 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.

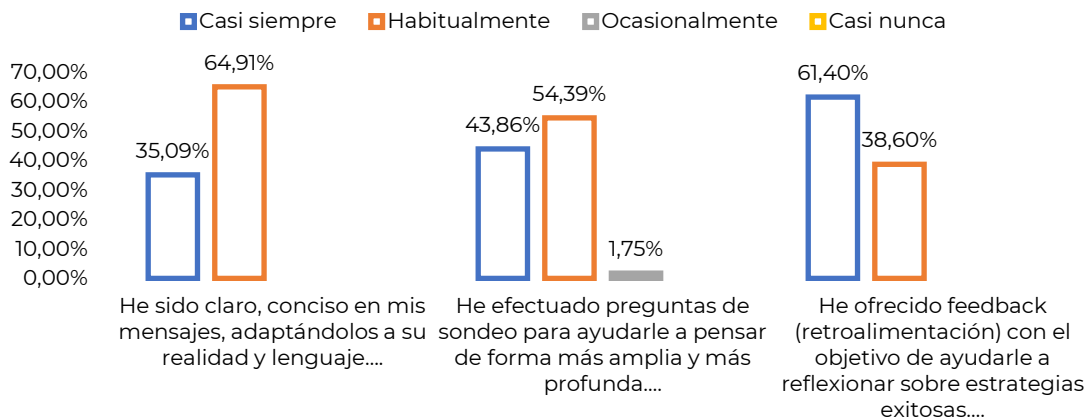
VALORACIÓN DE LA PERSONA MENTORA SOBRE SÍ MISMA, LA PERSONA MENTORIZADA Y EL PROGRAMA

VALORACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

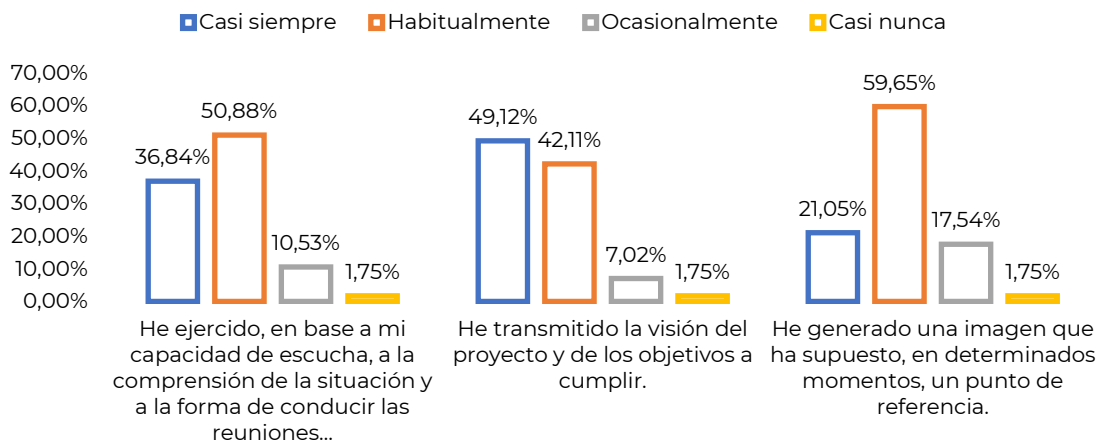
1. Confianza:



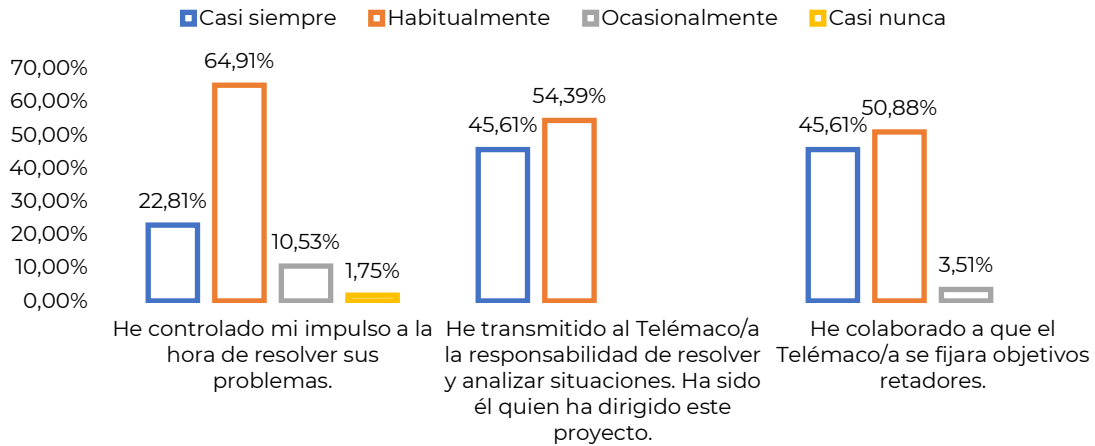
2. Comunicación - Escucha Activa:



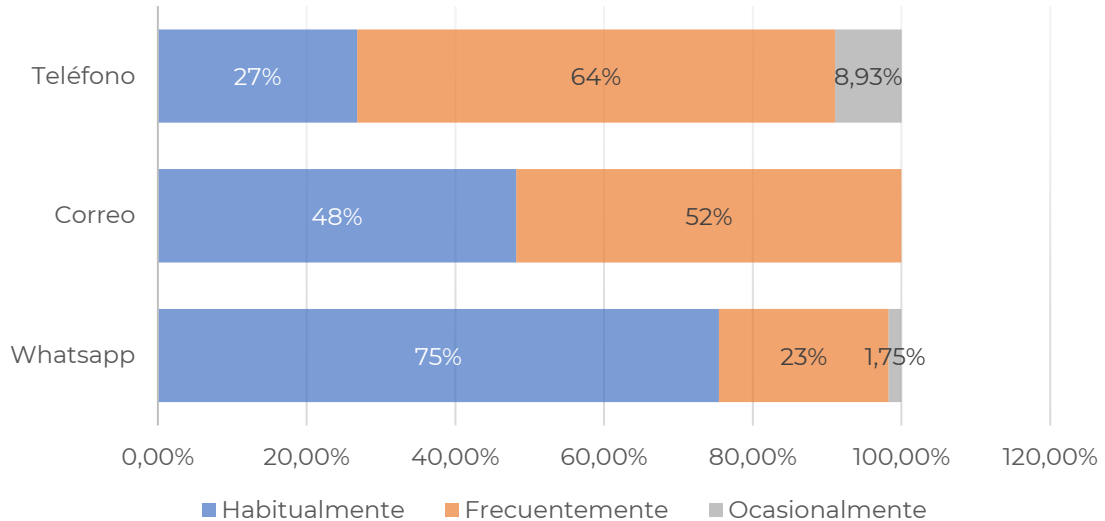
3. Liderazgo:



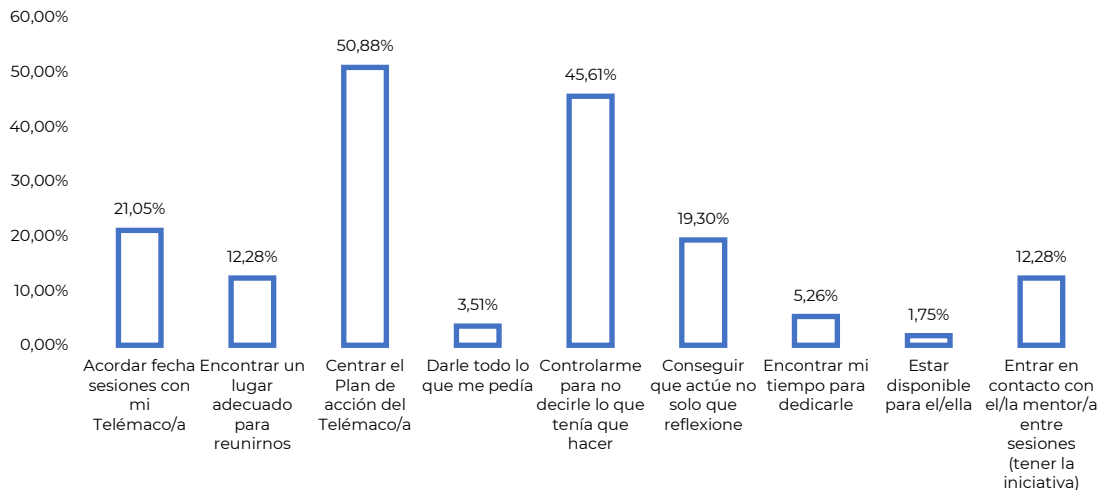
4. Orientación a Resultados:



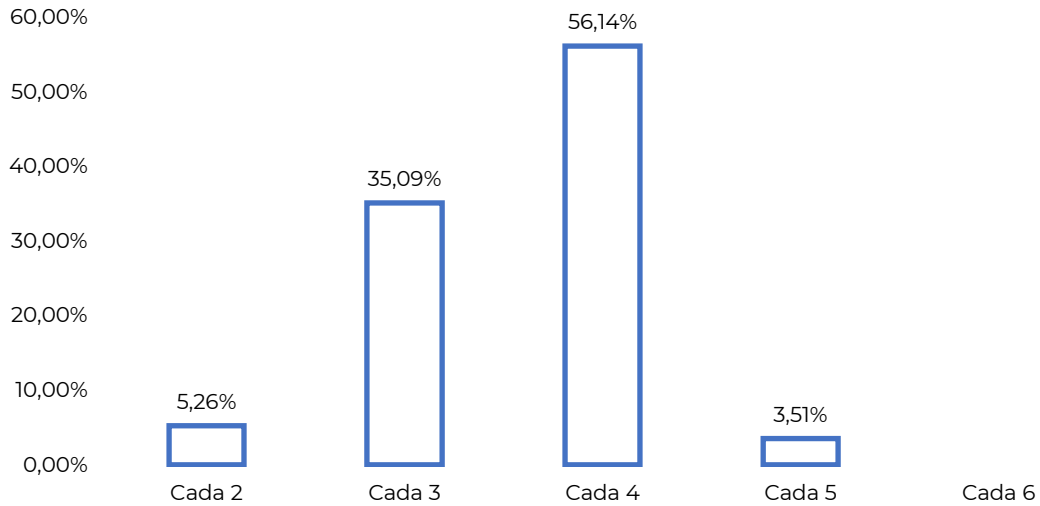
5. ¿Has utilizado otro tipo de medios para comunicarte? Si es así señala cuál y su frecuencia:



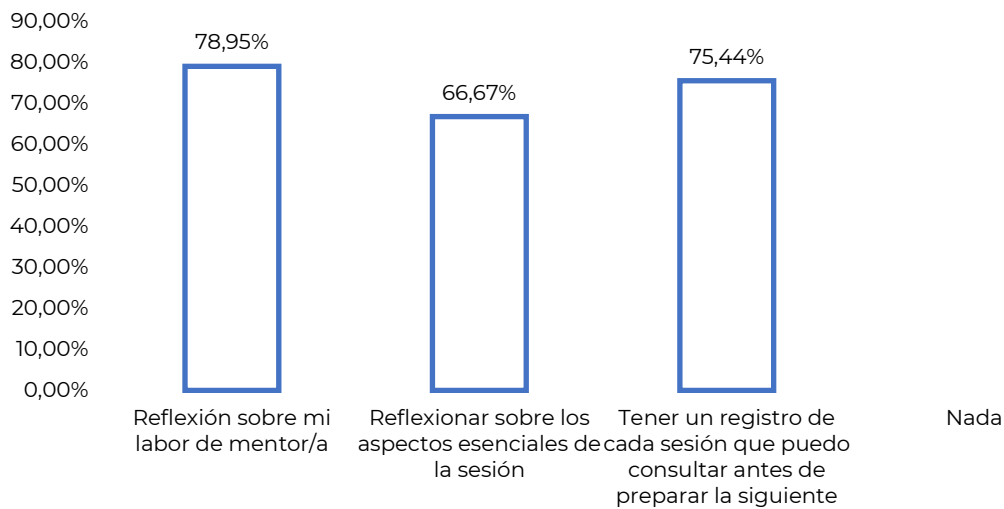
6. ¿Cuál ha sido tu mayor dificultad durante este proyecto? Señala un máximo de dos opciones.



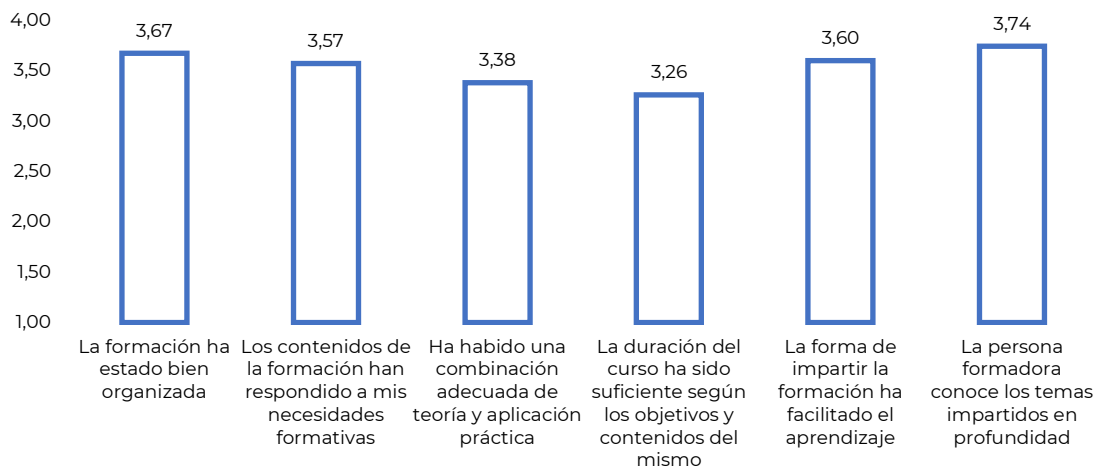
7. Teniendo en cuenta tu experiencia ¿Cada cuantas semanas como media consideras que debe haber una sesión con la persona mentorizada para facilitar el proceso? Señala una opción



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



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



10. Dinos por favor tu impresión y valoración del programa Iniciativa Mentor

- Considero que es una iniciativa muy positiva, sirve no sólo para el fin último que está pensado, que es mejorar las competencias directivas, sino que genera una red de contactos dentro de la Junta de alta calidad, ya que se genera un clima de pertenencia a algo diferente, útil y en un clima para compartir y confiar.
- Creo que es un programa muy interesante tanto para el desarrollo de las personas mentorizadas como para los mentores.
- Creo que es un programa útil y que ayuda a la gente a mejorar, facilita el contacto con personas que normalmente no tratamos.
- Creo que se trata de una iniciativa bastante consolidada y que aporta mucho valor a la organización a través de su personal directivo
- Después de participar en el programa de Desarrollo de Funciones Directivas, la Iniciativa Mentor me ha permitido contrastar y poner en práctica todo lo aprendido en la formación en Dirección. He aprendido más de los distintos departamentos de la Junta de Andalucía. He tenido la suerte de tener una telémaca, muy formada, y con ilusión y ganas de desarrollar su carrera profesional en la Administración. He aprendido mucho de ella en todo el proceso. La mentoría me ha servido para ser consciente de los errores que cometo en el desarrollo de mi puesto de trabajo y la necesidad de renovarse a diario. He disfrutado con la formación presencial, compartiendo experiencias con las otras personas mentoras, de las que he aprendido mucho. Me ha permitido mejorar y cambiar aspectos importantes en mi puesto de trabajo, siendo consciente de determinadas situaciones y carencias de las que anteriormente no era. También me han resultado muy útiles todas las técnicas de comunicación, así como las actividades realizadas en común. La mentoría enriquece mucho a las dos personas que la llevan a cabo, personal y profesionalmente.
- El desarrollo ha sido muy positivo. La valoración es, altamente, positiva.
- El docente ha transmitido desde el principio con mucha claridad la misión del mentor, las herramientas a utilizar. Ha generado mucha confianza y se ha creado un grupo compacto, a pesar de la diferencia de sus miembros, con competencias y puestos muy diversos.
- El Mentor aprende mucho con poca formación. Nos autoformamos según las necesidades de nuestra persona mentorizada.
- El programa de Iniciativa Mentor es todo un lujo y un privilegio ser parte de él.
- El programa IM está consolidado y alineado dentro de la formación en competencias directivas de la JdA y, es porque aporta valor. Es exigente, tanto para los mentores como para los telémacos, pero considero que es de mucha

utilidad para la organización y para las personas que la conforman, al ofrecer un entorno de aprendizaje y de desarrollo profesional y personal práctico, adaptado a las necesidades de quienes participan en el mismo y del que se benefician tanto las personas telémacas y las personas mentoras como la propia organización.

- Es muy beneficioso y moderno para la administración
- Es positiva, si bien por sus características el compromiso de telémaco y mentor es esencial. En ocasiones el trabajo diario no facilita esa alineación.
- Es un programa consolidado, y tiene varias vertientes, experiencia y conocimientos que se canalizan en ambas direcciones por las personas que conforman el "dueto". Consolida redes, sociales-laborales. Genera motivación. Acerca generaciones. El capital humano de la organización, junto con la propia organización, gana-gana, win-to win.
- Es un Programa muy útil e interesante, que ayuda a crecer personal y profesionalmente tanto al mentor como a la persona acompañada
- Es un programa que facilita que la persona mentorizada mejore en sus competencias/habilidades, donde el mentor también aprende a desarrollar sus competencias/habilidades.
- Es un programa que no deja de sorprenderme a pesar de llevar 14 años en el mismo. Cada persona telémaca es un regalo, un descubrimiento, un reto y un aprendizaje.
- Es un programa que nos ayuda a los mentores y a los telémacos, en el camino de la gestión administrativa. Es una herramienta que me hace reflexionar en mi trabajo y en la de mi equipo
- Es un programa realmente efectivo para el desarrollo personal y profesional de telémacos y mentores. Siempre se aprende
- Es un valor de calidad en la forma de entender el servicio público, a la hora de "crecer" como persona trabajadora en la Administración y para transmitir la esencia de lo que debe entenderse como compromiso con el trabajo, el conocimiento y la atención a la ciudadanía.
- Es una forma diferente y útil de ayudar al aprendizaje y desarrollo de personas con responsabilidades en equipos de trabajo
- Es una magnífica herramienta de formación directiva. Un auténtico lujo participar en un proyecto así dentro de la administración pública.
- Es una muy buena acción formativa que permite no sólo la transmisión de las experiencias propias en puestos de dirección, sino que te permite al reflexionar sobre la situación de la persona mentorizada, parar y reflexionar lo que uno mismo puede mejorar
- Formación útil y práctica, muy orientada a que las personas mentoras adquiramos herramientas básicas para desarrollar nuestro papel.
- Formados para formar. Te das cuenta que con un conjunto de herramientas puedes transformar la manera de pensar y actuar propia y ajena
- Impresión muy positiva, por los conocimientos adquiridos, la posibilidad de poder ponerlos en práctica a través de la persona telémaca y el grupo
- La impresión es muy buena y motivadora.
- Lo considero un programa magnífico a la hora de transmitir la experiencia en las labores de dirección.
- Maravillosa
- Me ha gustado tanto y ha sido tan útil que creo que debería haber sido más extensa
- Me ha parecido muy interesante y enriquecedora para mí como Mentor. Mi telémaca también expresó lo mismo. Y en general, muy útil para la Administración, al impulsar acciones que generaba valor a la prestación del servicio público.
- Me ha proporcionado motivación.

- Mi impresión ha sido positiva, me ha ofrecido herramientas para acompañar a la persona mentora y a la vez, herramientas de conocimiento personal sobre mí misma.
- Mi impresión personal y mi valoración ha sido muy positiva por el tipo de formación recibida y la forma en la que se nos ha transmitido
- Mi impresión y valoración sería muy positiva. Totalmente recomendable para el personal al servicio de la administración. Es de agradecer que el IAAP forme y cuente con personas mentoras. Una oportunidad tanto para la persona mentorizada como para la mentora de compartir, aprender, disfrutar etc. También implica esfuerzo, perseverancia, dedicación y tiempo...
- Mi valoración es la misma después de más de 10 años como mentor. Es un programa imprescindible para la mejora continua de la Administración, tanto a nivel interno (desarrollo de equipos) como externa (de cara a la persona administrada)
- Muy enriquecedora y muy útil. Las personas mentorizadas suelen expresar este sentir.
- Muy positiva ya que permite transmitir conocimientos y experiencias.
- Muy positivo para aprender a adaptarnos a nuestro entorno laboral y afrontar los problemas que surgen.
- Muy útil para la formación y desarrollo de competencias que son necesarias para dirigir e impulsar equipos y tareas de responsabilidad
- Muy útil y diría necesario.
- Necesario
- Para repetir
- Pienso que todo el mundo que gestione equipos en la Junta de Andalucía debería pasar por algún programa de capacitación de este tipo. Cuando encuentro en el trabajo a alguien que lo ha hecho noto habitualmente que su estilo de liderazgo es diferente, para mejor.
- Programa indispensable y muy necesario en el seno de cualquier Organización
- Resulta muy útil para todas las partes: personas tutorizadas, mentores y la propia organización. Es un proyecto y experiencia a conservar y promocionar.
- Se trata de un aprendizaje en dos direcciones y útil en determinados niveles de dirección.
- Se trata de un programa muy necesario , especialmente ante la necesidad de transformación de la administración. Contiene un enfoque dirigido a la mejora interior que tiene su reflejo en el comportamiento individual y colectivo de las personas involucradas. Mi valoración es muy positiva.
- Sigue siendo el mejor programa de formación de la Administración Pública
- Sigue siendo un programa muy potente para personas directivas, no ha perdido un ápice de calidad, está muy bien diseñado y muy bien desarrollado. Se han ido introduciendo algunas mejoras, como los cafés de personas mentoras o las jornadas intermedias, que han aportado elementos muy positivos y necesarios. Mi valoración es muy alta.
- Un año más, sólo puedo decir que es un programa muy bien organizado, estructurado y coordinado. es un Programa que casi nadie en nuestra organización debería perderse porque los resultado, al menos, en mi caso, son siempre muy positivos.
- Una gran experiencia. Creo que la iniciativa es muy interesante y supone una oportunidad de reflexión, aprendizaje y crecimiento para el Telémaco y para el Mentor
- valoro la experiencia positivamente, como una fórmula que me ha permitido compartir experiencias con el resto de las personas mentoras, crecer y evolucionar a nivel personal y profesional. Me ha permitido acompañar a otra persona en el desarrollo de su proyecto y también, de algún modo, aplicar todo

lo aprendido y experimentado en mi propio plan de mejora profesional y personal.

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

- Hay que pensar en fórmulas para extender el programa a más personas, quizás ofreciendo el proceso de mentoría on line (o buena parte del proceso). - Ofrecer con mayor visibilidad la posibilidad de mentoría express o a demanda como un servicio del IAAP a las personas directivas de la Junta de Andalucía.
- 1.- Ampliar y publicitar aún más el programa de mentoría, con objeto de incrementar potencialmente el número de beneficiarios del programa. 2.- Potenciar un mayor uso de medios online para la realización de un mayor número de mentorías.
- Acordar los espacios y tiempos para las sesiones de antemano, casi al principio del programa
- Adaptar algo el horario para que el personal que se desplaza desde otras provincias pueda conciliar algo mejor. Por ejemplo, empezar algo más tarde el primer día. Como viene siendo costumbre, el IAAP destaca en su innovación e interés en promover el cambio -tan necesario- en nuestra Administración.
- Alguna actividad de refresco para los mentores que participen que tengan la formación muy lejana.
- Bajo mi punto de vista se podría mejorar en evitar que algunas personas hablen demasiado de sí mismas y sus experiencias (los inevitables "protagonistas" de muchos grupos) para así dejar espacio a que otras personas hablen de las suyas. Sería más enriquecedor para el conjunto.
- Como sugerencia propondría que el IAAP intentara algún acuerdo económico con algunos hoteles para poder alojarnos en Sevilla por el precio del alojamiento establecido.
- Crear un área virtual para encuentros, para que personas telémacas contacten entre ellas o que puedan ver algún material elaborado por personas telémacas de ediciones anteriores.
- Creo que sería necesario, evaluar más en profundidad la capacidad y desempeño de las personas mentoras porque es un papel muy delicado que, quizá, sólo con formación (aunque sea muy completa por parte del IAAP) no se consiga desarrollar una labor eficaz con la personas mentorizada. E, insisto, estamos tratando con personas y con emociones en la mayoría de los casos.
- Creo que sería positivo el crear algún tipo de biblioteca o colección de herramientas accesibles a los participantes.
- Creo que todas las que contemplo están ya en marcha (equipos, express, ...). Quizás, formación de "reciclado" pasado un tiempo tras completar la formación específica, pero es una posibilidad.
- Debe mejorarse la información que se le da a las posibles personas mentorizadas sobre de que va la mentoría.
- Debería pensarse en que este programa debería tener una continuidad más allá de los 10 meses de su duración.
- Disponer de textos cortos sobre cuestiones básicas para facilitarlos para desarrollar competencias (delegación funciones, estilos de dirección, ventana de Johari, etc)
- Echo en falta bibliografía práctica de lectura fácil y rápida sobre técnicas de dirección, comunicación, organización de reuniones de trabajo, etc. No sé si se ha facilitado y yo no me he enterado, si es así, mil perdones.
- El segundo año de los mentores, también debería tener continuidad en la asignación de un telémaco, para afianzar la experiencia adquirida.
- Entre la 3-4 sesión poder compartir con otro mentor/a el comienzo del plan de acción para poder mejorarlo con aportación de otros ojos.

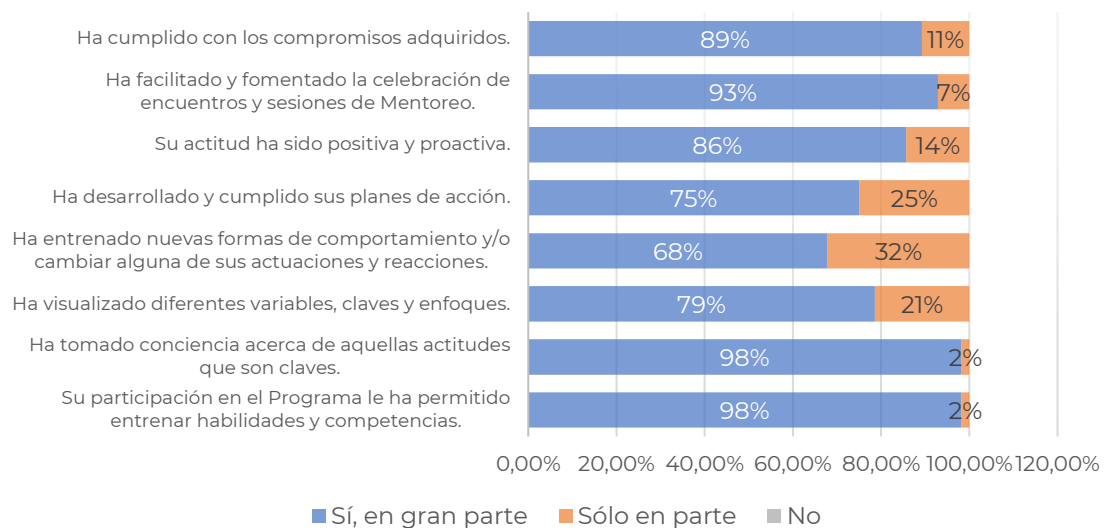
- Es difícil, la verdad, la innovación o sugerencia podría estar en hacer algún estudio o investigación prospectivo del impacto de los planes de acción en el desarrollo profesional o algo similar que recorra una perspectiva longitudinal
- Está bien pautado y planificado desde mi punto de vista
- Esta formación de coaching es tan complejo que debería ser más extensa para tener un conocimiento más completo
- Extender a todo el personal de nuevo ingreso algún tipo de mentoría o seguimiento de acceso.
- Extender el programa a la participación con otras organizaciones y administraciones públicas
- Formación reglada, además del acompañamiento de los cafés.
- Grabar micropíldoras de conocimiento en vídeo
- Introducir al menos 1 sesión individualiza con el Mentor y el Telémaco, donde podamos trabajar herramientas en común con los tutores del programa.
- Itinerario algo más corto
- La formación a veces da la sensación de que se podría comprimir un poco, dos días enteros para las obligaciones que tenemos es difícil de cuadrar y, aun sabiendo que tienen los tiempos para ir pausados, igual podría hacerse en menos tiempo.
- La posibilidad de participar en más de una ocasión en el programa. Que participen personas de grupos inferiores con personal a cargo. Las reuniones tendrían que ser más cercanas en el tiempo dos o tres semanas a lo sumo.
- Lo veo todo adecuado
- Los centros directivos deben conocer los resultados de este Programa, y posibilitar la mentoría a toda aquella persona que desee realizarla.
- Mantener redes de contacto y comunicación de los participantes. Actos anuales de puesta en común (Jornadas de Mentoría)
- Mantener redes de contacto y comunicación de los participantes. Actos anuales de puesta en común (Jornadas de Mentoría).
- Mentoría "a demanda" (no sujeta a un programa anual). "Pool" de mentores/as a disposición de quién lo necesite. Aplicabilidad no sólo a niveles directivos, sino a todos los niveles. Orientación al coaching.
- Mi sugerencia sería incorporar un espacio de tutoría para poder supervisar de manera individualizada
- Nada en especial. Es un programa muy consolidado, que aún sigue aportando novedades cada año
- Podría llegar a ser una especialidad, con exámenes presenciales y titulación.
- Potenciar la difusión de contenidos para motivar a todos los directivos de la JdA a aprovechar este recurso tan valioso.
- Proporcionar al mentor materiales audiovisuales actualizados
- Que la formación se centre en la mentoría.
- Que las sesiones intermedia y final terminen con el almuerzo
- Quizás el programa decaea en la guía a seguir en las últimas sesiones mentor/a-persona mentorizada.
- Realizar alguna sesión en otra provincia.
- Respecto a la formación recibida, resulta bastante complicado asistir dos días seguidos mañana y tarde, suponiendo un gran esfuerzo organizar la semana para salir dos días de la oficina, quizás 4 sesiones de un día menos distanciadas en el tiempo facilitarían la organización... aunque entiendo que es el formato que se ha elegido para compaginar las necesidades de los alumnos y alumnas que se desplazan desde otras ciudades.
- Se integre en la organización con carácter permanente. Más allá de una iniciativa formativa

- Seguiría manteniendo la formación presencial en la siguiente edición de iniciativa Mentor, por todo lo bueno que aporta. Debido al tiempo del que disponemos muchas veces, las sesiones presenciales las pondría más frecuentes y de un día completo.

VALORACIÓN DE LA PERSONA MENTORIZADA

12. Nombre de la persona mentorizada

13. Señale su respuesta:



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

- Ha tenido una evolución positiva a lo largo del proyecto, estando muy motivada con la aplicación de su plan de acción en el ámbito laboral. Ha tenido un compromiso muy alto con el programa, y las acciones para mejorar su desarrollo personal
- Desde el comienzo tenía claro qué quería cambiar/mejorar en su forma de dirigir, proponiéndose objetivos que ha ido concretando y consiguiendo. Tiene claro que el programa no termina aquí, sino que ha de continuar en su proceso.
- Es una gran profesional preocupada por mejorar en su puesto de trabajo y en la relación con sus compañeros
- Implicación y entusiasmo para mejorar su situación y la de su equipo respecto de la situación de partida al inicio del programa.
- Comprometida. Proactivo. Escucha activa. Reflexivo. Abierto a cambiar.
- Muy trabajadora y motivada.
- Las ganas de trabajar que tiene y de cambiar las cosas a tan solo unos pocos años vista de su jubilación. Es admirable.
- Es una personas muy inteligente, con una gran actitud y capacidad de autoanálisis y ganas de desarrollar nuevas competencias.
- Su interés práctico en mejorar y cumplir con sus responsabilidades
- Es una persona enérgica y nunca se ha venido abajo.
- Ha sido valiente al escoger trabajar en un objetivo que resultaba exigente para ella y en el que ha tenido que implicarse personal y profesionalmente, y ello ha supuesto que su avance en el proceso no haya sido lineal, sino que ha tenido altibajos en función del nivel de dificultad de las situaciones que ha tenido que autogestionar en su trabajo, lo cual es, por otra parte algo inherente a todo

proceso de aprendizaje. Creo que ha logrado un mayor nivel de bienestar en su trabajo tal y como se había propuesto.

- Comprometida, trabajadora
- Su curiosidad y su confianza
- Braulio ha cogido el "toro por los cuernos" (literalmente) y se ha propuesto mejorar a través de su plan de acción en todas aquellas disfuncionales o mejoras que fueron apreciadas en el informe 270º que se le realizó en el mes de Febrero de 2024. No se ha andado con discrepancias respecto al mismo y se puso manos a la obra desde el primer día. Extraordinaria actitud.
- Su predisposición al cambio y su capacidad reflexiva
- Persona altamente motivada, con ideas claras y con actitud positiva ante nuevos retos.
- Interés en aprender y mejorar, ha conseguido seguridad en sí misma, ha disfrutado del proceso, ha hecho partícipe a su equipo, ha aprendido a gestionar cambios y liderar a su equipo.
- Su entrega al Proyecto, compromiso y dedicación.
- Es una persona con una interesante trayectoria profesional que manifiesta sus ganas de seguir mejorando en el ámbito de las relaciones personales con su equipo
- Su confianza y disposición para cambiar hábitos de trabajo
- Su carácter abierto y accesible, lo que ha facilitado mucho la relación personal y desarrollo del programa
- Comprometida, responsable, perseverante
- Es consciente de que quiere mejorar ciertas competencias y ha puesto bastante interés en llevar a cabo su plan de acción.
- Se ha ido modificando la conducta hacia el programa a medida que avanzaba
- Su enorme capacidad de comunicación, sus proyectos poderosos (superando, en ocasiones, cortapisas de sus superiores) y la capacidad humana de integración del equipo
- Persona comprometida, muy cumplidora y disciplinada. Ha hecho una gran labor a nivel personal para tomar conciencia de aquello que le impide desarrollarse como profesional. Tiene los obstáculos claramente identificados y ambición para superarlos.
- Su implicación desde el primer momento. Sus ganas de mejorar y, por tanto, su humildad en reconocer aspectos que se lo estaban impidiendo. En definitiva, su cambio de mirada y su no resistencia a hacerlo.
- Muy preparada y con una actitud muy buena hacia el trabajo y a superarse a diario. Ha facilitado mucho el proceso por su gran disponibilidad a reuniones, llamadas, etc. A pesar de su cambio de trabajo y a un accidente, que la mantiene aún de baja, ha tenido una gran ilusión por aprender, mejorar y cambiar, sacando fuerzas de donde ha podido, demostrando una gran capacidad de aprendizaje y de sacrificio, a la vez que responsabilidad. Pienso que llegará muy lejos en su carrera profesional, por su juventud y por todo lo expresado anteriormente.
- Humildad, sencillez y gran bagaje de experiencias profesionales.
- Es una persona muy proactiva con una actitud muy positiva ante las situaciones
- Su actitud positiva y las ganas de mejorar en todo momento. Intenta siempre "visualizar" una situación futura en su entorno donde se trabaje de forma más eficiente y coordinada, tanto a nivel interno (su Servicio) como externo (los administrados). Pero sin dejar de tener presente siempre que hay que cuidar y priorizar la parte más personal del equipo.
- La motivación y el trabajo realizado.
- Máxima facilidad para las reuniones y un plan de actuación muy "SMART" hecho en poco tiempo.

- Muy buena disponibilidad de aprendizaje desde el principio. Muy abierto a conocer nuevas metodologías
- Su evolución, desde un inicio incrédulo y poco motivado entendió supo entender la oportunidad que tenía de aprendizaje y crecimiento. Desde entonces no ha parado de crecer. Persona muy trabajadora y abierta a evolucionar.
- La persona mentora me ha trasladado su sensación de que algo ha cambiado, que nota el impacto de esta actividad formativa en la organización personal de su trabajo.
- Capacidad de esfuerzo y actitud positiva hacia el desarrollo del programa. Perseverancia y constancia para llevarlo a cabo salvando obstáculos Compromiso e implicación con su desarrollo, y con el plan de acción
- La capacidad de trabajo, la capacidad de adaptación a nuevas situaciones y su compromiso
- Persona muy motivada y con ganas de aplicar lo aprendido. Proactivo. Ha resuelto los cambios en mitad del proceso de manera adecuada,
- Su capacidad de reinventarse tras quedarse sin su puesto directivo después del Concurso
- Durante el proceso ha vivido un importante "ascenso" profesional, y me atrevería a decir (aunque no lo hemos hablado específicamente) que el proceso de mentoría le ha facilitado dar este importante salto.
- El nivel de compromiso con el programa de mentoría a pesar de las dificultades que se han encontrado en el camino. El nivel de trabajo desarrollado en la preparación de las actividades, planes de acción, revisiones. La mejora integral en diversos aspectos que la telémaca quería mejorar.
- Tiene muchos aspectos positivos entre los que cabe destacar: Puntualidad, humildad, inteligencia, buen hacer, sensatez, prudencia, templanza, empatía, escucha empática, amabilidad y profesionalidad.
- Destaco la constancia, el compromiso para con los plazos de lo programado y su afán de mejora personal, aunque siempre pensando en el impacto en el servicio prestado
- Su alto grado de compromiso con la actividad, las ganas de aprovechar el aprendizaje
- Constante, positivo, trabajador, responsable, puntual, con capacidad de escucha, ...
- Compromiso con su propio objetivo y con el programa y agradecimiento a la labor del mentor y la existencia propia del programa.
- - Ha sido capaz de superar diferentes baches que ha tenido a lo largo del proceso. - Ha realizado un buen esfuerzo para llevar adelante el proceso. - Buena disposición siempre para hablar y para fijar las sesiones. - Respuesta rápida a mis mensajes.
- Se trata de una persona muy equilibrada, con gran capacidad de trabajo y cumplidora de compromisos.
- Su implicación cuando encuentra hueco para la sesión
- Buena disposición para superar las dificultades que le ha supuesto tener que cambiar su plan de acción inicial al cambiar de puesto de trabajo
- Persona proactiva, cumplidora y responsable. Es una persona que cree firmemente en la Mentoría y lo ha hecho muy fácil para la persona Mentora, es un líder nato y tiene altas capacidades para embarcarse en cualquier logro, puede llevar consigo un equipo de trabajo que lo seguirá por dónde él le indique sin ningún tipo de problema.
- Se ha mostrado siempre dispuesta a mejorar y colaborar en todo.
- Gran capacidad de trabajo y de gestión operativa. Disciplinado, observador y buen planificador.
- Es una persona muy dinámica y abierta a la innovación y mejora.

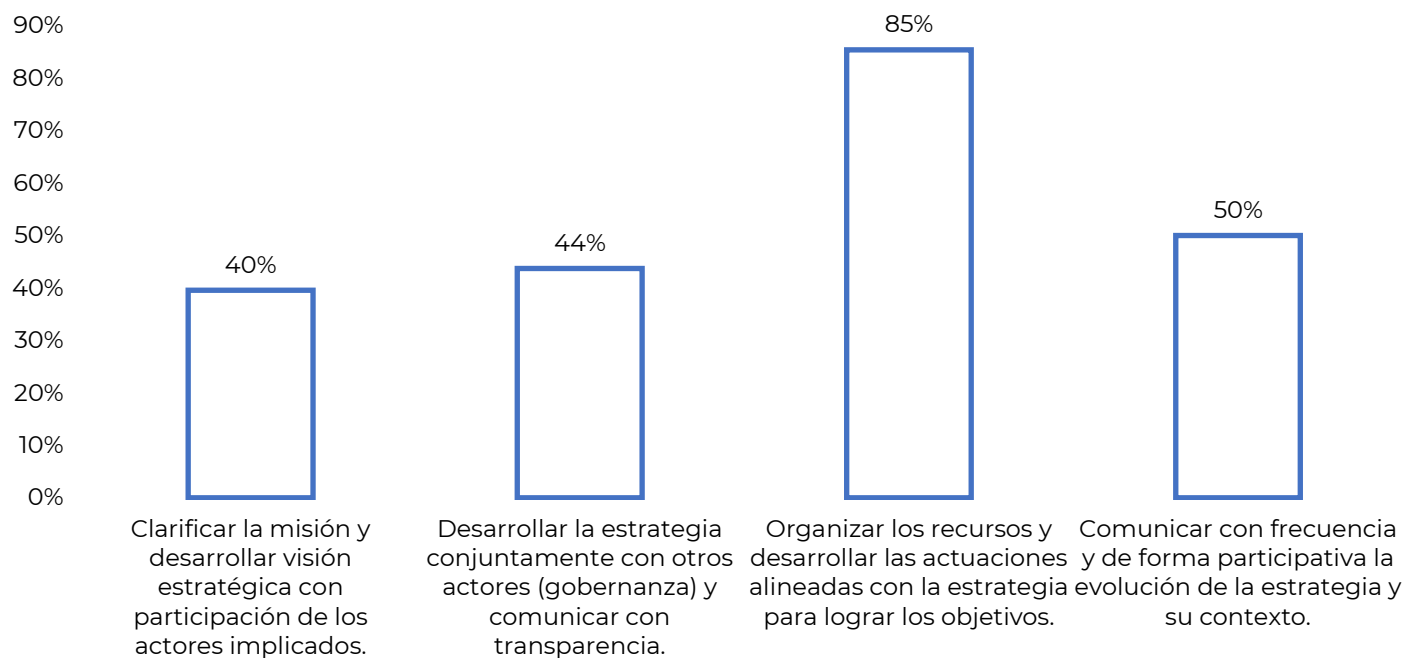


ANEXO IX: Planes de acción

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.	40%
Desarrollar la estrategia conjuntamente con otros actores (gobernanza) y comunicar con transparencia.	44%
Organizar los recursos y desarrollar las actuaciones alineadas con la estrategia para lograr los objetivos.	85%
Comunicar con frecuencia y de forma participativa la evolución de la estrategia y su contexto.	50%

RESPUESTAS	48
-------------------	----



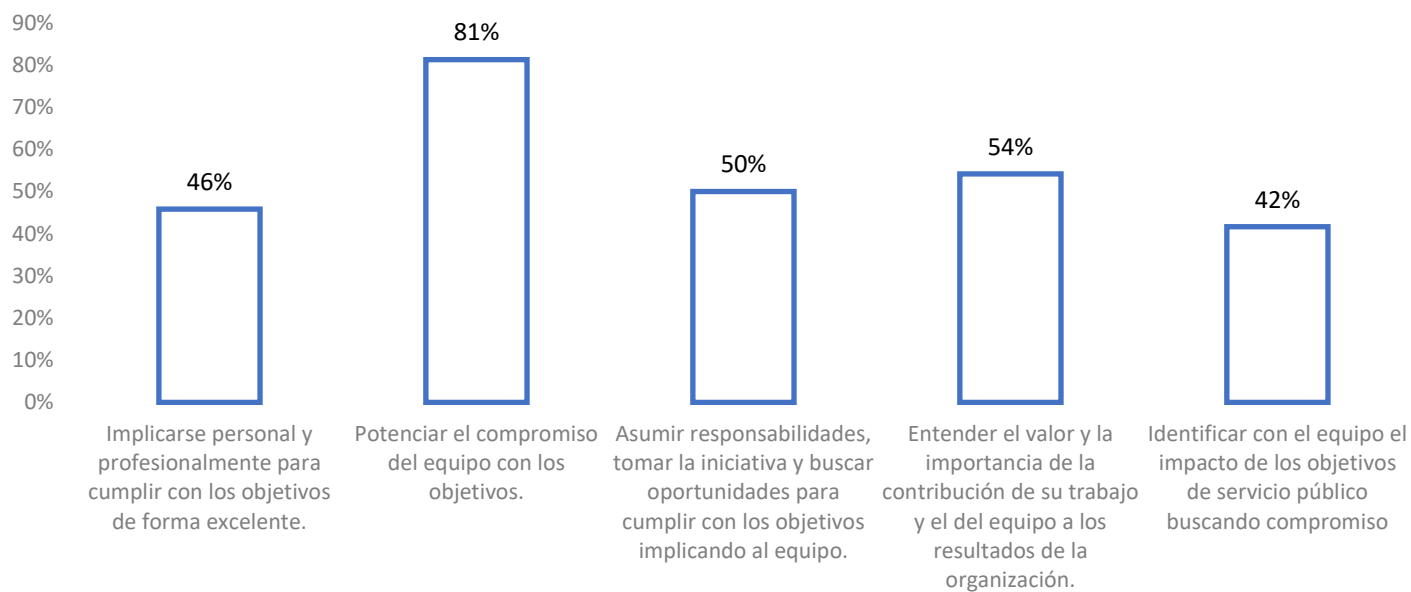
Actuaciones concretas:

- Ha establecido un calendario de reuniones con sus compañeros "horizontales" y "verticales" con la idea de mejorar en esta visión estratégica y a largo plazo que se le demandaba como mejora en el informe 270.
- Da feedback a su entorno y alinea la información que ofrece con los objetivos de la organización.
- Dedicar tiempo a pensar a largo plazo y a visualizar cómo se desarrollarán las estrategias y decisiones en el futuro, considerando los posibles escenarios y cómo podrían afectar a su organización a largo plazo.
- Ha establecido un sistema de reuniones de trabajo con el equipo para que todos sepan lo que hace el otro, plasmando por escrito objetivos y tareas en un calendario.
- Implicación directa de sus colaboradores en las reuniones estratégicas. Generación de un ambiente de confianza para ello.
- Programa actuaciones y homogeneiza procesos y procedimientos.
- Se ha incidido en la importancia de la alineación con la visión estratégica de la organización y así lo ha llevado a cabo. Lo ha añadido como objetivo intrínseco a su plan de acción (planes)
- Con la nueva incorporación de personal ha conseguido que determinadas materias estén ya delegadas en compañeros competentes para su realización.
- Transmisión de la visión estratégica a todo su equipo.
- Traslada al personal de su oficina de forma más clara y transparente los objetivos de la organización.

Planes referidos a la competencia COMPROMISO CON OBJETIVOS Y RESULTADOS

	%
Implicarse personal y profesionalmente para cumplir con los objetivos de forma excelente.	46%
Potenciar el compromiso del equipo con los objetivos.	81%
Asumir responsabilidades, tomar la iniciativa y buscar oportunidades para cumplir con los objetivos implicando al equipo.	50%
Entender el valor y la importancia de la contribución de su trabajo y el del equipo a los resultados de la organización.	54%
Identificar con el equipo el impacto de los objetivos de servicio público buscando compromiso	42%

RESPUESTAS	48
-------------------	-----------



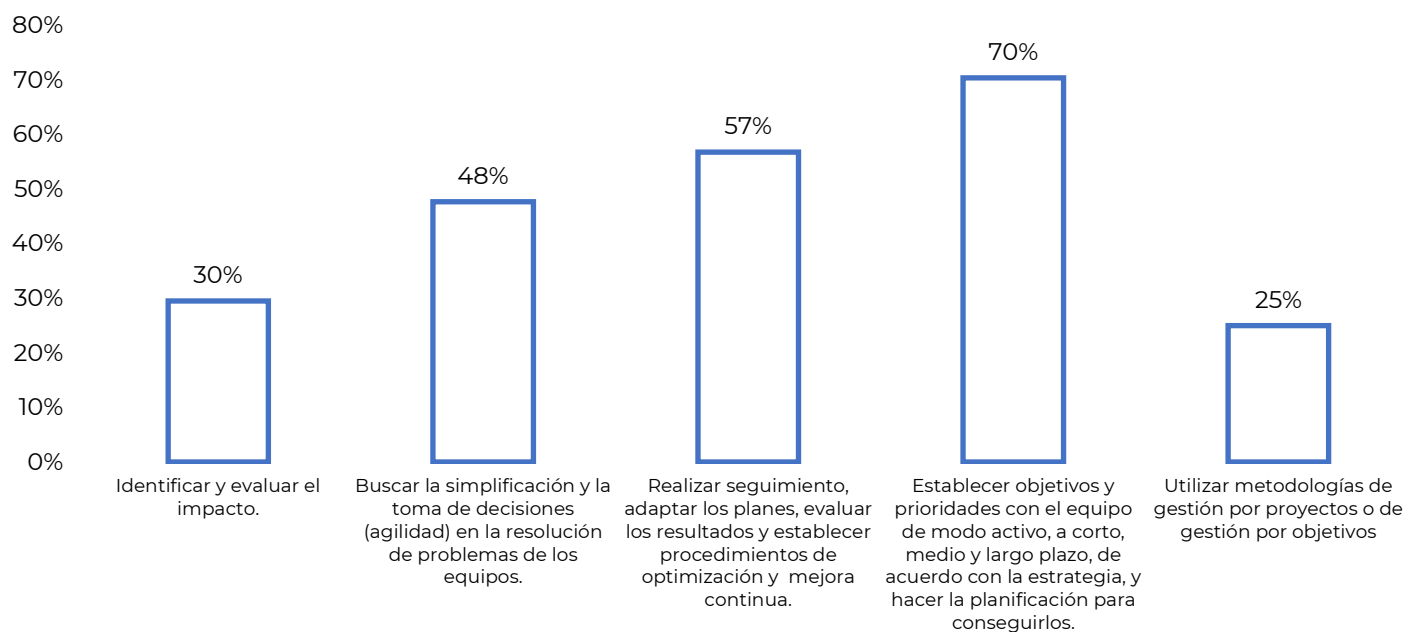
Actuaciones concretas:

- Está desarrollando un proceso de trabajo en el que participa todo el equipo, que sirva de guía en la actividad del Servicio y registre experiencias y conocimiento adquirido.
- A través de las reuniones periódicas y de la comunicación asertiva ha logrado mayor implicación del equipo en la consecución de los objetivos.
- Antes la implicación personal tenía elementos de perfeccionismo, ahora su implicación es en busca de la excelencia. Ha pasado del subjetivismo de una a la objetividad de la otra.
- Confía en el trabajo realizado por sus colaboradores, otorgándoles más protagonismo haciendo que compartan los objetivos y planificación del servicio.
- Ha conseguido cambiar el desempeño de su equipo mediante la delegación eficaz.
- Ha decidido involucrar a todo su equipo en la revisión de las tareas. Está aplicando una metodología participativa que ha ayudado, además, a mejorar el clima.
- Ha elevado la motivación e implicación del equipo, que venía de una etapa anterior algo desmotivado y sin asumir nuevos retos.
- Mantiene reuniones periódicas con el equipo donde los anima a participar y les hace llegar cómo afecta su compromiso en el ciudadano, antes sólo les trasladaba sus conocimientos como técnico.

Planes referidos a la competencia PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN FLEXIBLE

	%
Identificar y evaluar el impacto.	30%
Buscar la simplificación y la toma de decisiones (agilidad) en la resolución de problemas de los equipos.	48%
Realizar seguimiento, adaptar los planes, evaluar los resultados y establecer procedimientos de optimización y mejora continua.	57%
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.	70%
Utilizar metodologías de gestión por proyectos o de gestión por objetivos	25%

RESPUESTAS 44



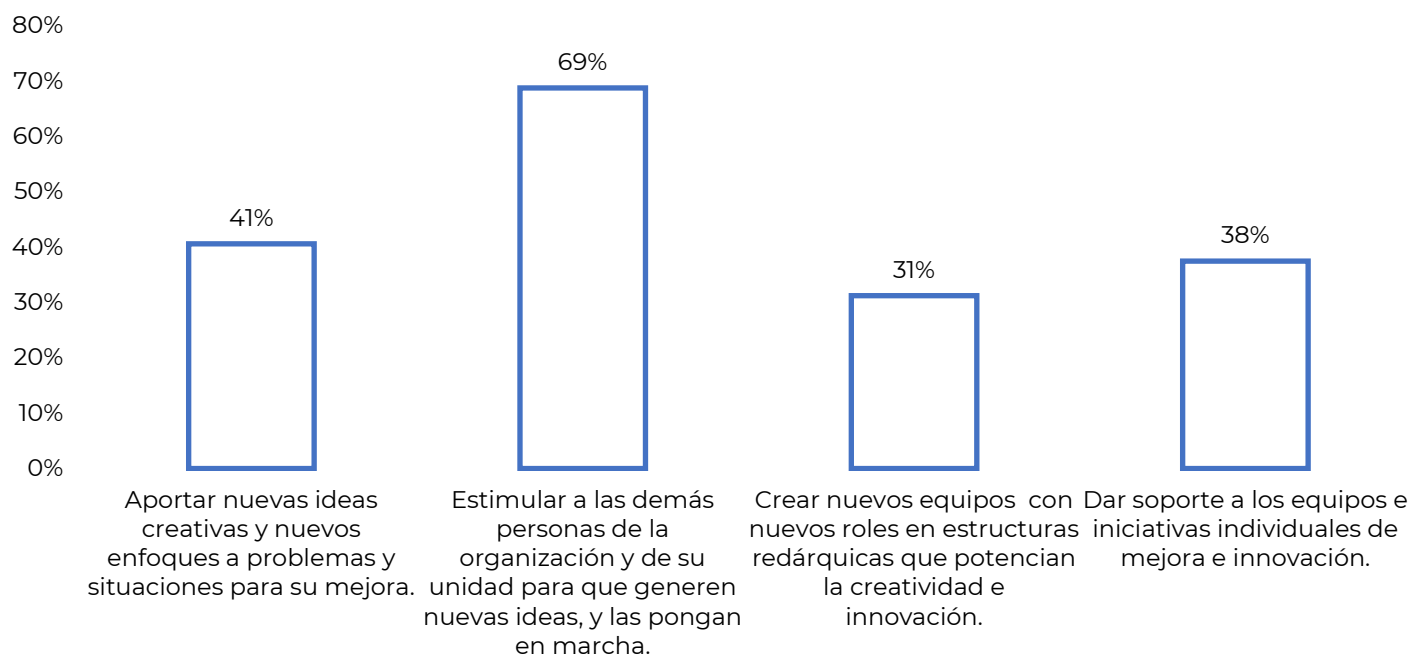
Actuaciones concretas:

- Definición clara de los objetivos prioritarios. Comunicación a sus colaboradores. Transmisión de la importancia del cumplimiento de dichos objetivos.
- Definición de indicadores en su día a día
- Elaboración de protocolos y procedimientos de trabajo
- Es una persona acostumbrada a planificar por su trabajo, pero ahora ha aprendido a diseñar sus propios planes, tanto a nivel profesional como personal
- Establecer objetivos y prioridades sobre todo a medio y largo plazo para evitar que el día a día absorba el cumplimiento de objetivos vistos a largo plazo.
- Evaluar y planificar las acciones. Evaluación al inicio, durante y al final del proyecto.
- Gran parte de su enfoque laboral se centra en la simplificación administrativa y así lo aplicado a las tareas de su nuevo puesto
- Ha creado un repositorio accesible a todos de protocolos y normativa que mejorará la rapidez y la calidad del trabajo.
- Ha realizado una planificación, diaria y semanal cosa que antes no hacía y le provocaba algo de ansiedad. Ahora tiene la sensación de control superando esa sensación de angustia.
- Ha sido capaz de realizar una planificación y gestión más flexible, adaptarse y no mantenerse rígida antes cambios u obstáculos, tanto en su plan de acción como en la gestión de su trabajo y equipo.
- La agilización de procesos y el control posterior del mismo mediante el establecimiento de indicadores y/o estándares.

Planes referidos a la competencia INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN RED

	%
Aportar nuevas ideas creativas y nuevos enfoques a problemas y situaciones para su mejora.	41%
Estimular a las demás personas de la organización y de su unidad para que generen nuevas ideas, y las pongan en marcha.	69%
Crear nuevos equipos con nuevos roles en estructuras redárquicas que potencian la creatividad e innovación.	31%
Dar soporte a los equipos e iniciativas individuales de mejora e innovación.	38%

RESPUESTAS	32
-------------------	-----------



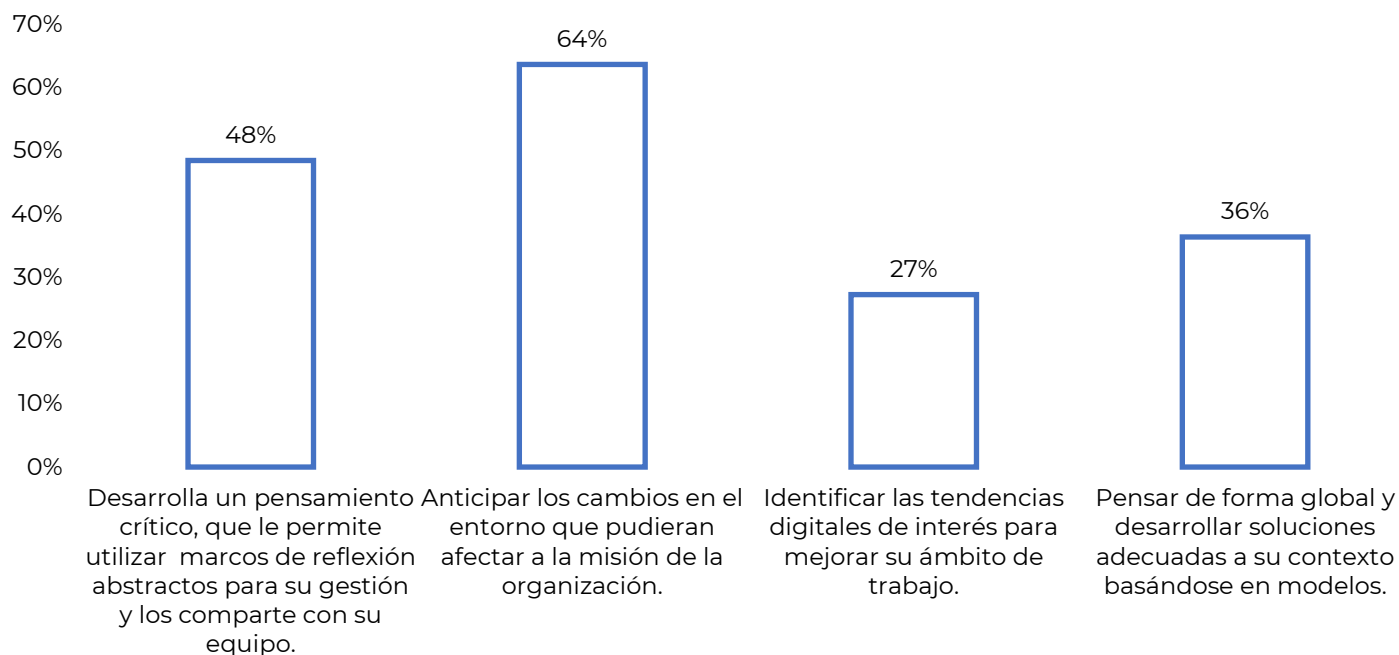
Actuaciones concretas:

- Ha implantado un sistema para que las personas del equipo puedan trasladar (de manera anónima si quieren) sugerencias, iniciativas y posibles mejoras en el servicio.
- A la vez que accede a la información necesaria innova una nueva manera de realizar una línea de subvenciones de la que se beneficiará el conjunto del servicio
- Aportar nuevas formas de ayuda a mejorar la toma de decisiones
- Cambio y ampliación de las perspectivas para analizar las situaciones, posibilitar nuevas soluciones.
- Crear un ambiente propicio para que las personas expresen sus ideas con total transparencia. Crear una cultura de apertura hacia nuevas formas de hacer las cosas.
- En un entorno como un departamento de nóminas ha cambiado la forma de trabajar en algunos temas para posibilitar la implicación de personal con importantes limitaciones
- Escuchar al equipo como fuente de creatividad.
- Fomenta los equipos participativos y el debate colaborativo
- Ha hecho que el equipo de trabajo adquiera nuevos roles de trabajo dependiendo con las capacidades de cada uno de sus miembros. Esto lo que ha provocado es que su equipo cada vez esté más motivado y se siente con confianza para poder asumir cualquier tipo de reto.
- Ha introducido nuevas dinámicas participativas, el personal asume nuevos proyectos, no por imposición sino involucrándose en ellos desde su definición.
- Ha trabajado en crear una red de técnicos distribuida por Andalucía
- Han establecido una WIKI en la intranet para consulta del servicio y de todos los actores que necesiten de la información sobre Fondos Europeos
- La sinergia con el aprendizaje organizacional LEAN que se está llevando a cabo en su equipo favorece planes de acción creativos y participativos
- Participación del grupo. Clima favorable a aportar ideas. Transmisión de conocimiento necesario para aportar mejoras
- Se ha rediseñado la forma de ejecutar el trabajo, la previsión de incidencias y la corrección de la planificación, de forma que todos los miembros del equipo se han comprometido con la gestión del equipo como tal.
- Trabajo por modelos y estándares exportables a otras unidades y que facilitan la acumulación final de la tarea de todo el Centro Directivo en Archivo Electrónico homogéneo, identificable a través de la estandarización.

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.	48%
Anticipar los cambios en el entorno que pudieran afectar a la misión de la organización.	64%
Identificar las tendencias digitales de interés para mejorar su ámbito de trabajo.	27%
Pensar de forma global y desarrollar soluciones adecuadas a su contexto basándose en modelos.	36%

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



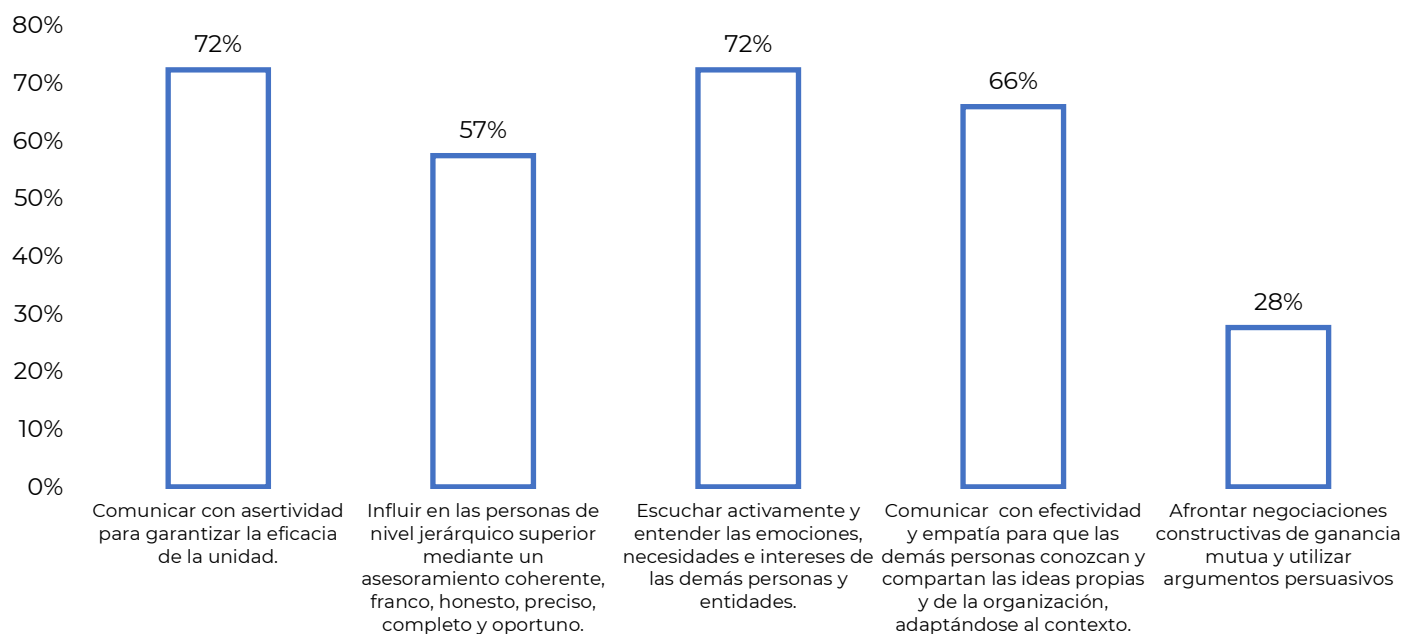
Actuaciones concretas:

- Anticipación a los cambios que estén por venir. Prepararse antes que se produzcan.
- Comparte con su equipo formas generales de enfocar la solución de problemas.
- Cuestionar las formas de hacer las cosas de su Servicio en etapas anteriores. Facilitar que sus colaboradores también se hagan esos cuestionamientos.
- Desarrollar el pensamiento crítico ha sido uno de los fundamentos de su plan de acción. Motivación desde un doble ámbito el personal y el incorporarlo a su equipo de trabajo. Igualmente, se ha anticipado, con su Plan de Acción, a futuros cambios que ya se han producido en su organización, teniéndolos ya previstos por adelantado.
- Detectan posibles nichos de mejora anticipándose a futuras demandas de respuesta. Ha entendido que, aunque hay cuestiones que no están resueltas como deberían, y aunque pueda influir indirectamente en su orientación, lo fundamental es el trabajo en el ámbito de responsabilidad que asume.
- Prever los puestos que iban a quedarse desocupados y gestionar el traspaso de información y procedimientos para que las tareas pudieran seguir realizándose.
- Visualización de las implicaciones que pueden conllevar las decisiones adoptadas.

Planes referidos a la competencia INFLUENCIA Y EMPATÍA ORGANIZACIONAL

	%
Comunicar con asertividad para garantizar la eficacia de la unidad.	72%
Influir en las personas de nivel jerárquico superior mediante un asesoramiento coherente, franco, honesto, preciso, completo y oportuno.	57%
Escuchar activamente y entender las emociones, necesidades e intereses de las demás personas y entidades.	72%
Comunicar con efectividad y empatía para que las demás personas conozcan y compartan las ideas propias y de la organización, adaptándose al contexto.	66%
Afrontar negociaciones constructivas de ganancia mutua y utilizar argumentos persuasivos	28%

RESPUESTAS	47
-------------------	-----------



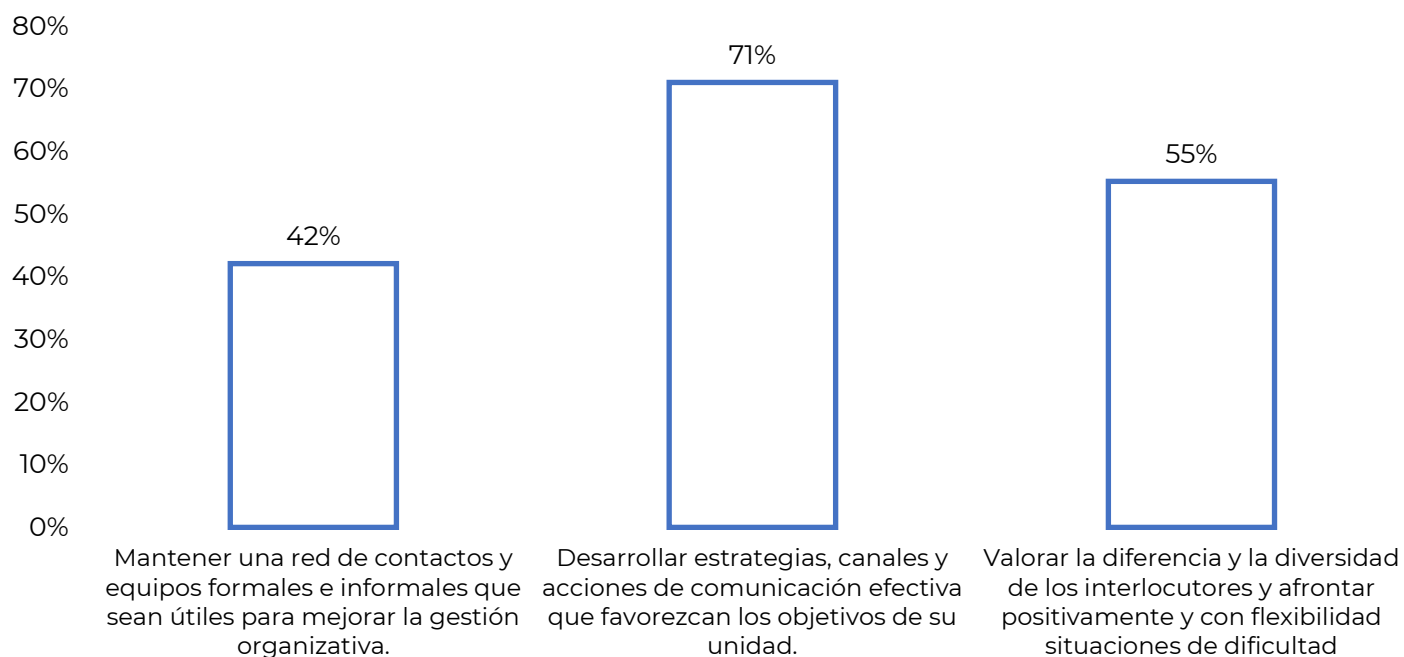
Actuaciones concretas:

- Ha establecido la dinámica de mantener reuniones semanales con su equipo para puesta en común, fijar criterios y establecer estrategias.
- Apertura constante al diálogo. Puerta del despacho "siempre abierta". Mantener sesiones con sus colaboradores donde se exploran asuntos personales que puedan influir en las relaciones profesionales.
- Entender el factor humano del equipo de trabajo
- Escucha activa de los miembros de su equipo, conocer sus motivaciones
- Ha aprendido a comunicarse de manera más efectiva, clara y asertiva. Se nota positivamente el cambio en la redacción de sus emails, WhatsApp, y conservaciones tanto telefónicas como presenciales que hemos mantenido.
- Ha conseguido comunicarse de forma asertiva sin confrontación.
- Ha logrado exponer sus necesidades de forma asertiva, mejorar la comunicación con sus superiores y dar visibilidad al trabajo de su servicio.
- Integra paulatinamente a todo el personal del Centro (captando, poco a poco, a las dos personas que son más reacias)
- Mediante delegación de tareas ha logrado motivar al equipo en cuestiones que antes le resultaban tediosas y le generaban estrés.
- No sólo ha mejorado el clima del equipo de trabajo, sino que también la imagen tanto desde el punto de vista del usuario, aumentando en número, como desde arriba, con la asunción de programas que antes no se trabajaban.
- Su principal preocupación cuando comenzó el programa era el llegar a su equipo, ahora siente que empatiza más con ellos y no está encerrado en su despacho. Su equipo le ha trasladado que está más satisfecho ahora.
- La persona mentorizada reconoce su progreso en esta materia y ello ha contribuido a diluir ciertos conflictos interpersonales que existían al comienzo del programa.
- Vencer la barrera comunicativa con superiores jerárquicos para transmitir confianza.

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.	42%
Desarrollar estrategias, canales y acciones de comunicación efectiva que favorezcan los objetivos de su unidad.	71%
Valorar la diferencia y la diversidad de los interlocutores y afrontar positivamente y con flexibilidad situaciones de dificultad	55%

RESPUESTAS	38
-------------------	-----------



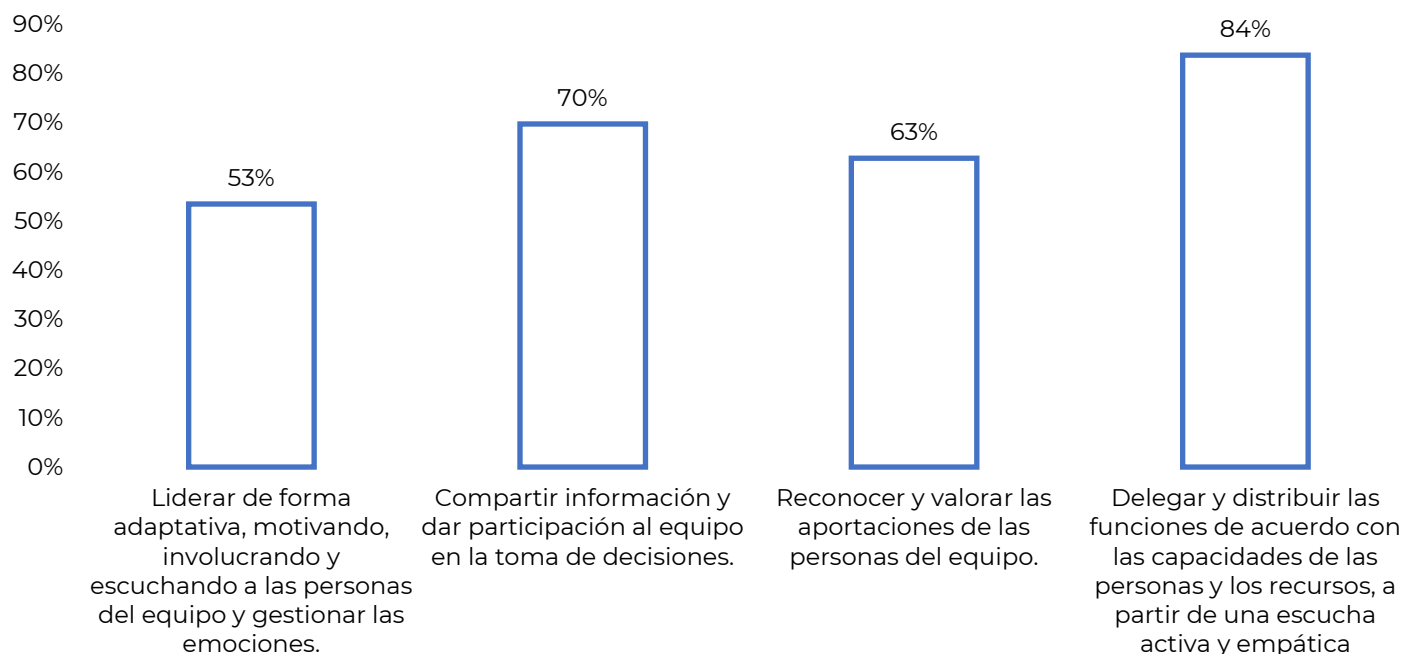
Actuaciones concretas:

- Adaptar la comunicación y los métodos de trabajo a las características de su equipo.
- Ante las diferencias y las diversidades, ha afrontado positivamente su capacidad de adaptación y los resultados que a medio o largo plazo puede generar esta adaptación. Si bien es cierto que el líder no elige las personas que conforman el equipo, hace lo imposible para que todas las personas del equipo se sientan EQUIPO.
- Comunicación e interacción eficiente con el grupo
- Con el Plan de Acción lo que se ha pretendido es desarrollar estrategias, crear canales e implementar acciones que activen los canales de comunicación con los superiores, colaterales y su equipo de trabajo.
- Ha aprendido a desarrollar relaciones con otras organizaciones, equipos de trabajo etc. Para la realización de su plan de acción ha entablado relaciones con otras personas ajenas a su consejería.
- Ha desarrollado relaciones y contactos con otras unidades o equipos de trabajo similares al suyo, o que se ocupan de la misma actividad en otros municipios. Mantiene una agenda permanente de reuniones que permite al equipo recibir feedback y al mismo tiempo instrucciones claras. Es consciente de la diferencia de capacidad de sus colaboradores y asigna tareas de acuerdo a ello.
- Ha establecido una periodicidad para aportar la información sobre las peticiones que realizan, respecto a los sistemas de información.
- Ha explorado canales de comunicación útiles para sus necesidades en su contexto organizativo.
- Ha impulsado esta competencia para no mostrarse reservado y formal en un primer momento. Ha empezado a compartir sus sentimientos y hacer que sus relaciones sean naturales y amistosas. Por ello ha llevado a cabo diversas actividades.
- Ha mejorado la comunicación, proporcionando sugerencias para el cambio y admitiendo sugerencias de su equipo para la mejora de la tarea.
- Integrar a personas mediante canales de comunicación efectivos
- Las guías de actuación y píldoras informativas para su personal las ha pasado a su red de contacto de otras oficinas de empleo.
- Mejora de la red de contactos y cohesión de su equipo. Ha aprendido de forma consciente a formar equipos de trabajo.
- Potenciar la red de contactos.
- Recopilar o listar los contactos y datos de personas con las que tiene trato o debe tenerlo en su ámbito laboral y que en muchas ocasiones están en otras consejerías. Hacer por conocerlos.
- Tiene, de manera informal, un "mapa" de sus colaboradores, donde intervienen aspectos profesionales (competencias, habilidades...) como personales (fundamentalmente actitudinales). Ajusta la comunicación a estas circunstancias,

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.	53%
Compartir información y dar participación al equipo en la toma de decisiones.	70%
Reconocer y valorar las aportaciones de las personas del equipo.	63%
Delegar y distribuir las funciones de acuerdo con las capacidades de las personas y los recursos, a partir de una escucha activa y empática	84%

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



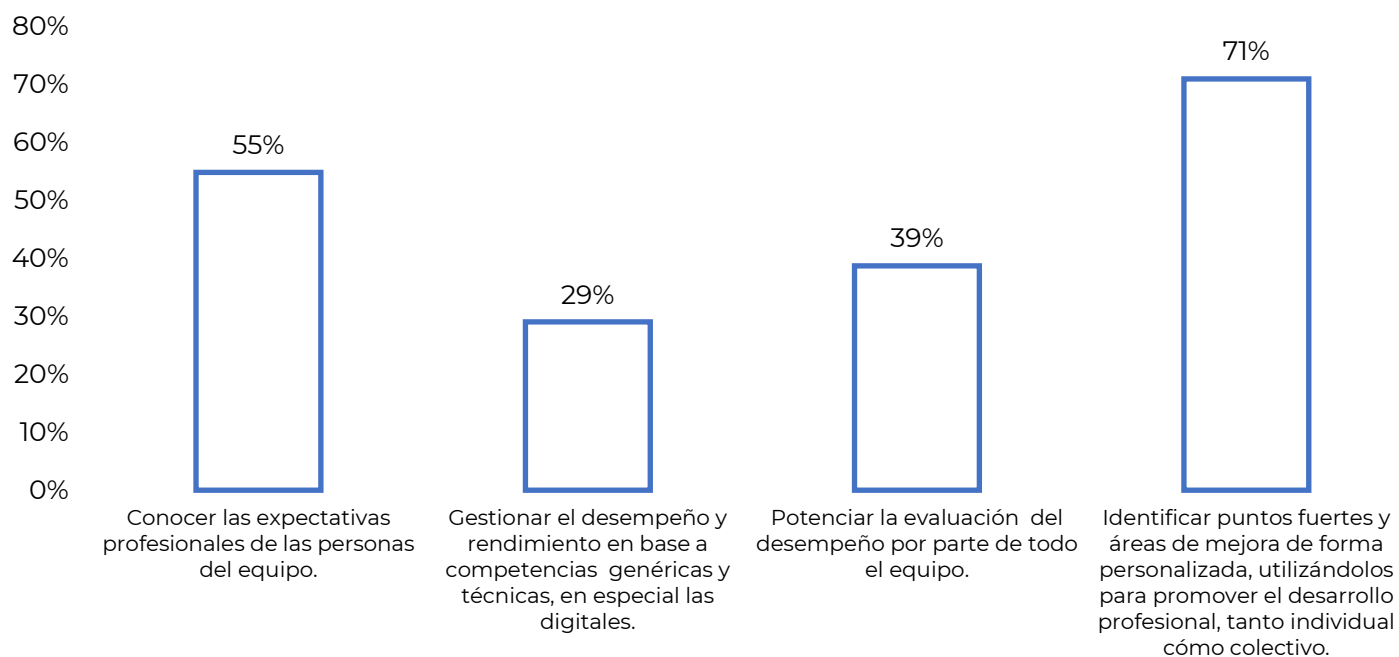
Actuaciones concretas:

- Ha tenido un gran avance en la delegación de funciones, mejora en el liderazgo y tareas de dirección y supervisión
- Aumentar los campos y oportunidades de delegación en el grupo. Generar Inter confianza y liderazgos complementarios
- Compartir información y, sobre todo, delegar funciones.
- Delegar en el personal de su equipo, con mayúsculas, motivando y haciendo partícipe a cada uno de sus miembros.
- Delegar tareas y ser referente no sólo técnico. Dar Feedback (positivo) al equipo.
- Ha conseguido no tener que hacer ella todo el trabajo o no tener que revisarlo al nivel de detalle tan fino que podía producir inactividad.
- Ha establecido un sistema de reuniones de trabajo con el equipo para que todos sepan lo que hace el otro, plasmando por escrito objetivos y tareas en un calendario.
- Ha tomado conciencia de su condición de líder y de la influencia que ejerce sobre su equipo.
- Ha trabajado en la forma de compartir información y dar participación a sus superiores y colaterales en la toma de decisiones.
- Implicación directa de sus colaboradores en las reuniones estratégicas. Generación de un ambiente de confianza para ello. Expresa claramente aquello que él no conoce y queda totalmente delegado en determinados colaboradores.
- Involucrar a su equipo en el desarrollo de acciones para la implementación de mejoras en su ámbito de trabajo.
- La persona telémaca ha conseguido asumir un rol de compañerismo frente a un rol de imposición.
- Reconocer e Involucrar a su equipo en la toma de decisiones. Delegación de funciones que le han permitido disponer de más tiempo para realizar funciones de la jefatura.
- Se siente más cómodo ejerciendo como jefatura. Organiza reuniones en las que la persona del equipo que está especializada en una tarea le traslada sus conocimientos al resto del equipo. Reparte las tareas de forma rotatoria.

Planes referidos a la competencia DESARROLLO Y DESEMPEÑO PROFESIONAL

	%
Conocer las expectativas profesionales de las personas del equipo.	55%
Gestionar el desempeño y rendimiento en base a competencias genéricas y técnicas, en especial las digitales.	29%
Potenciar la evaluación del desempeño por parte de todo el equipo.	39%
Identificar puntos fuertes y áreas de mejora de forma personalizada, utilizándolos para promover el desarrollo profesional, tanto individual como colectivo.	71%

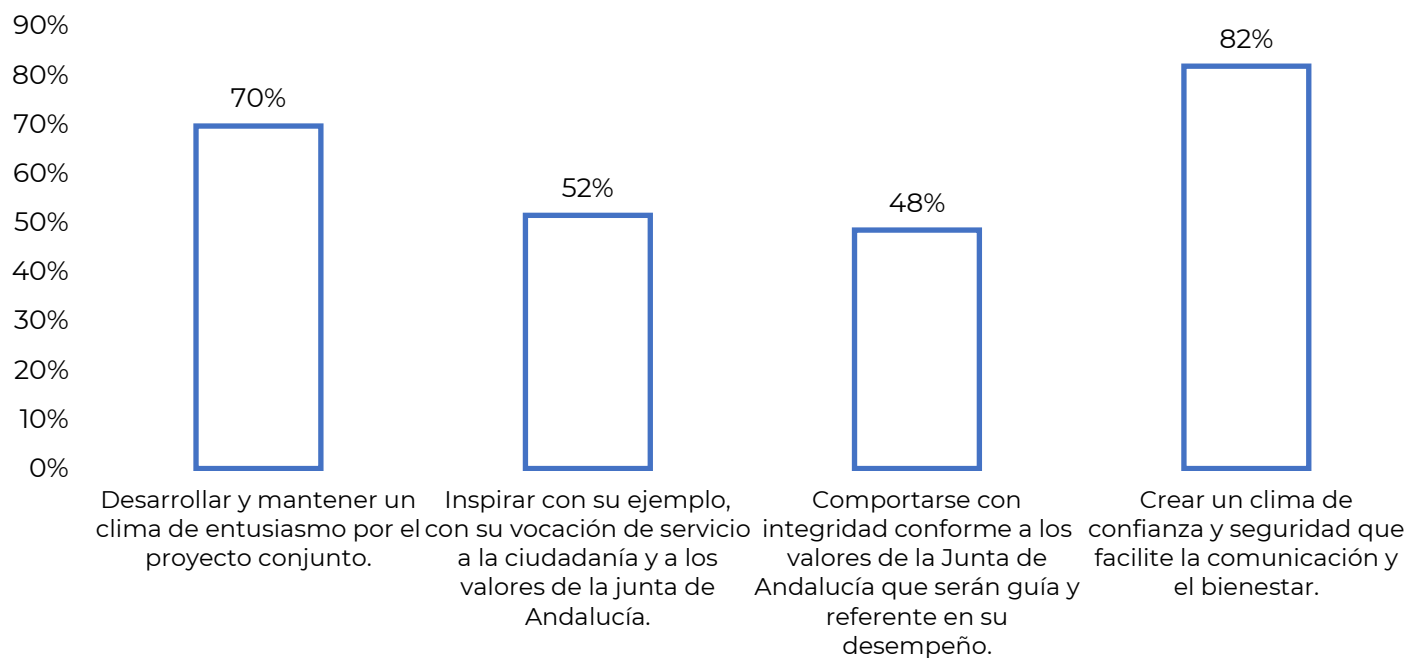
RESPUESTAS	31
-------------------	-----------



Planes referidos a la competencia CAPACIDAD DE INSPIRAR

	Porcentaje
Desarrollar y mantener un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto.	70%
Inspira con su ejemplo, con su vocación de servicio a la ciudadanía y a los valores de la junta de Andalucía.	52%
Comportarse con integridad conforme a los valores de la Junta de Andalucía que serán guía y referente en su desempeño.	48%
Crear un clima de confianza y seguridad que facilite la comunicación y el bienestar.	82%

RESPUESTAS	19
-------------------	----



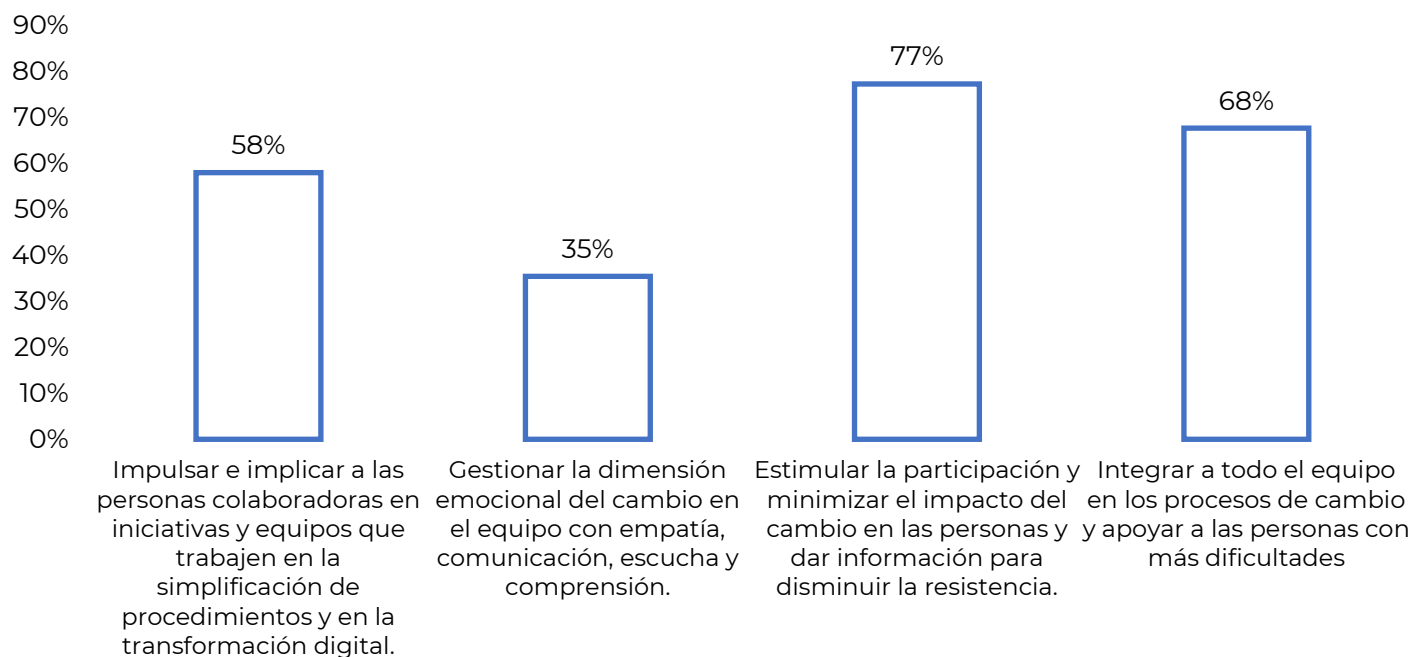
Actuaciones concretas:

- Antes había un clima de apatía y falta de implicación en la gestión de los asuntos de la unidad. Ahora se resalta la importancia para la ciudadanía del trabajo que se desempeña y la importancia de la aportación de cada miembro del equipo.
- Aumentar el buen ambiente del equipo
- Cohesión del equipo y mayor confianza en su liderazgo.
- Con un equipo normalmente " en tránsito" (personal interino Junta y Fondos Europeos), fomentar la idea de equipo de trabajo permanente.
- Dedicar más tiempo a la escucha activa y conocer al equipo
- Ha creado un clima participativo y de confianza
- Ha logrado "atraer" a su entorno y proyecto profesional a alguna persona con la que en el pasado no hubo posibilidad.
- Ha propiciado la creación de un buen clima de trabajo, fomentando las relaciones entre las diferentes personas de su equipo.
- Se consolida como faro en tanto en cuanto es una persona entusiasta, proactiva, y genera confianza para con las personas que conforman su equipo de trabajo
- Para ella, el bienestar de su equipo era clave, y además de darles voz e información en las reuniones periódicas, ha focalizado esfuerzos en mejorar las instalaciones, y cambiar costumbres que no beneficiaban a la mayoría
- Preocuparse por cómo se siente el equipo.
- Reúne periódicamente al equipo y les explica cómo hacer sus tareas de forma que se cubran de la mejor forma las necesidades del ciudadano que llega a la oficina.
- Se ha evaluado la motivación inicial con la herramienta los puntos en la escala y se está realizando un seguimiento de cada miembro del equipo.
- Su forma de liderar incide precisamente en aumentar la motivación y el entusiasmo en el objetivo de la organización. Él con su actitud y capacidades es un ejemplo para su equipo de trabajo y un referente, aumentado tal carácter con su integridad moral.

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.	58%
Gestionar la dimensión emocional del cambio en el equipo con empatía, comunicación, escucha y comprensión.	35%
Estimular la participación y minimizar el impacto del cambio en las personas y dar información para disminuir la resistencia.	77%
Integrar a todo el equipo en los procesos de cambio y apoyar a las personas con más dificultades	68%

RESPUESTAS	31
-------------------	-----------



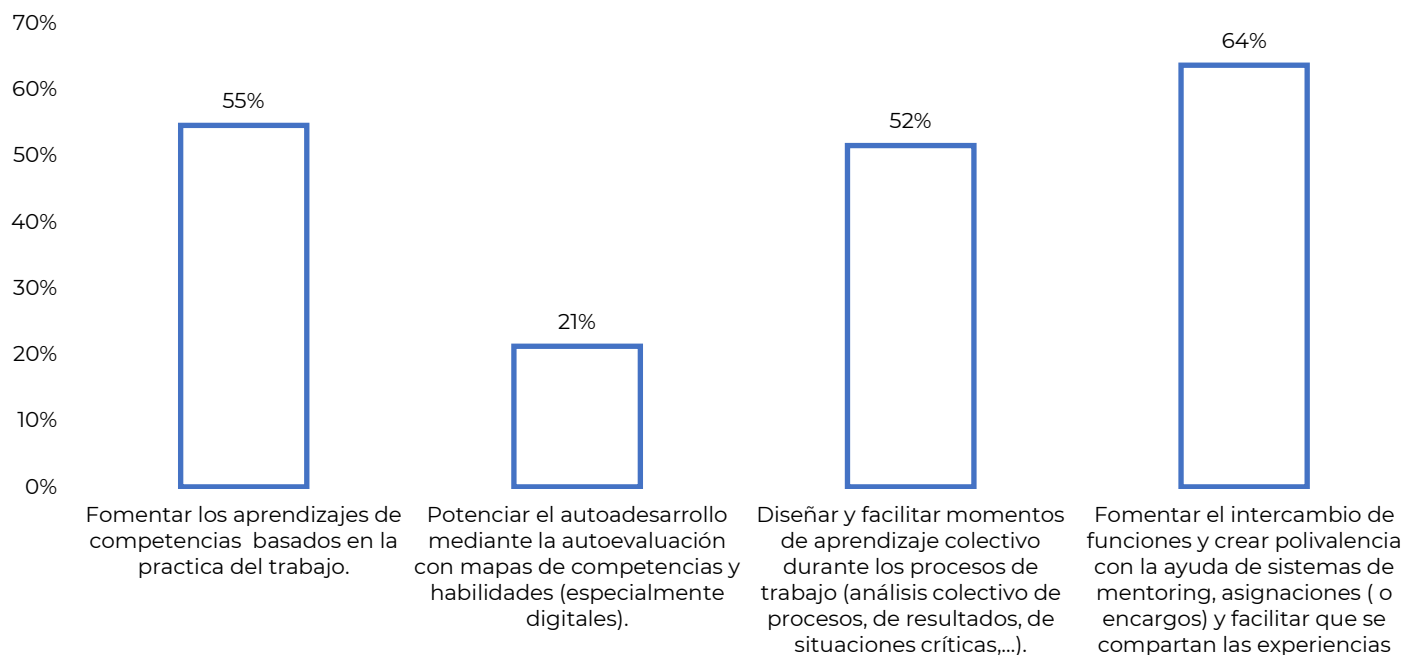
Actuaciones concretas:

- Crear el repositorio de información e implicar a las personas distribuidas por Andalucía
- Elaborar protocolos que homogeneizaran y simplificaran las actuaciones del equipo, con la participación de sus colaboradores, y se ha actualizado digitalmente para poder apoyar en la transformación digital al resto de la oficina.
- Elimina el 90% de soportes físicos, además de todas las copias personales que, el trabajo individualizado, favorecía
- Escuchar al equipo y no imponer el cambio sin esa escucha previa. Si es posible consensuar el cambio.
- Integración de todo el equipo, incluyendo personas que por su "dificultades" llevaban tiempo casi sin trabajar.
- La visión conjunta y singular de la planificación del trabajo y de los objetivos contribuye a la implicación de todos los colaboradores, si bien en un grado desigual dependiendo de las circunstancias personales y temporales de cada uno.
- Las sesiones con su equipo han logrado optimizar este objetivo y apoyar a aquellas personas que mostraban una mayor resistencia inicial a trabajar con objetivos considerados "a medio y largo plazo".
- Se está poniendo el foco ahora en las personas con mayor dificultad, debido a bajas laborales continuadas, y se buscan formas de implicarla en la dinámica de la oficina tras la baja.

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.	55%
Potenciar el auto desarrollo mediante la autoevaluación con mapas de competencias y habilidades (especialmente digitales).	21%
Diseñar y facilitar momentos de aprendizaje colectivo durante los procesos de trabajo (análisis colectivo de procesos, de resultados, de situaciones críticas...).	52%
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	64%

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



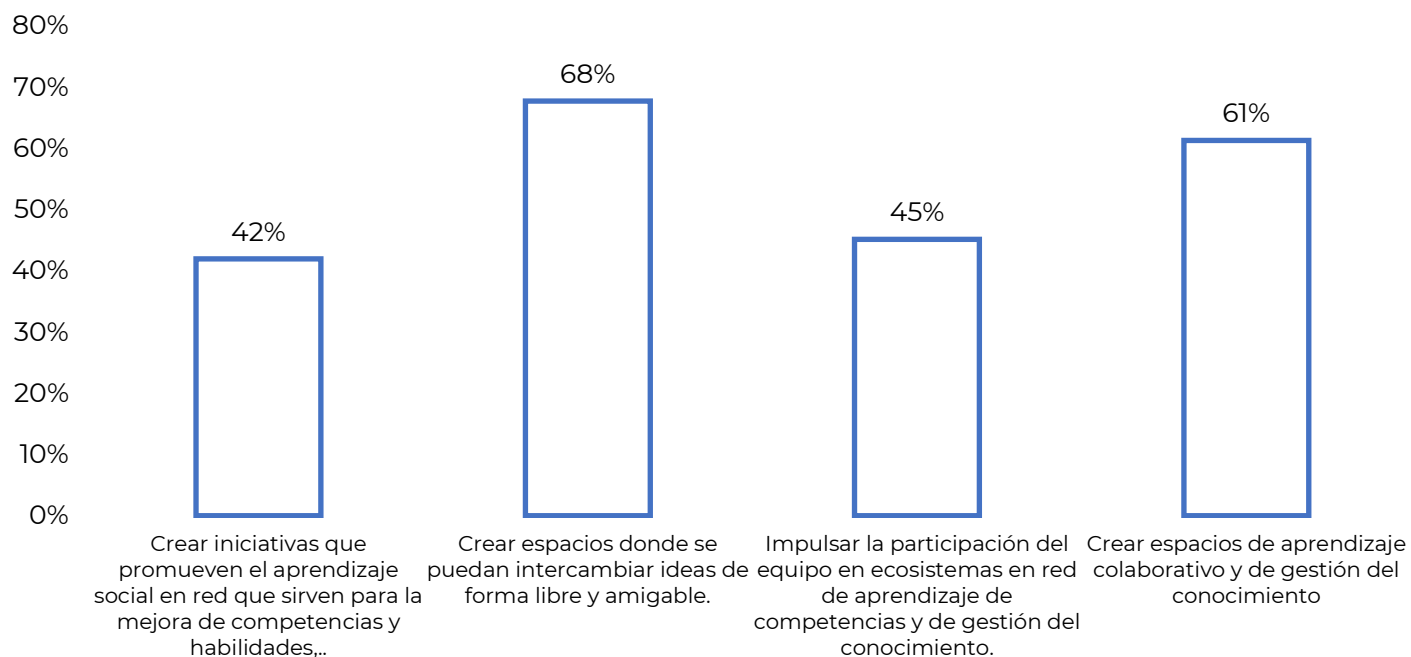
Actuaciones concretas:

- Analizar capacidades y competencias personales de los miembros de su equipo antes de realizar asignaciones de nuevas tareas.
- Capacitación del equipo a través de la integración de conocimientos que antes discurrían individualizados a nivel personal
- Compartir información y potenciar que varias personas conozcan los mismos procedimientos para que puedan desarrollar nuevas funciones y se ayuden entre ellas y mejore el servicio público.
- Con el Plan de Acción se ha conseguido mezclar ambas cosas, por una parte, estimular el autodesarrollo el cual genera autoestima y seguridad. Por otra parte, planificar momentos comunes incluso en la toma de decisión, para hacer sentir al equipo de trabajo que nadie está solo ni aislado. Estos momentos conjuntos son perfectos para valorar y estimular la labor de cada uno de ellos.
- Crear una estructura de equipo con mejora continua basada en la adquisición de nuevas competencias y conocimientos.
- Dentro de lo posible crear equipos donde todos conozcan todos los trabajos.
- Genera confianza del equipo hacia ella y de ella hacia el equipo.
- Ha fomentado el intercambio de tareas y funciones entre colaboradores del mismo colectivo o categoría profesional para prevenir ausencias temporales por vacaciones, enfermedad, traslados, etc.
- Reuniones grupales en las que no se dan instrucciones, sino que se escucha a los distintos colectivos para analizar la forma de trabajar y tomar decisiones con el fin de mejorar el servicio prestado
- Se ha buscado la formación del equipo en nuevas competencias para asumir nuevos proyectos. Se evalúan los resultados de cada nuevo proyecto y su impacto en los usuarios.
- Si bien tiene identificados los roles de cada colaboradores, comunica y solicita que el conocimiento sea compartido. Solicita la colaboración explícita entre colaboradores para determinadas tareas, donde se produzca también cierta transferencia de conocimiento.
- Todos los miembros del equipo comparten experiencias y tareas.

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%

RESPUESTAS	31
-------------------	-----------



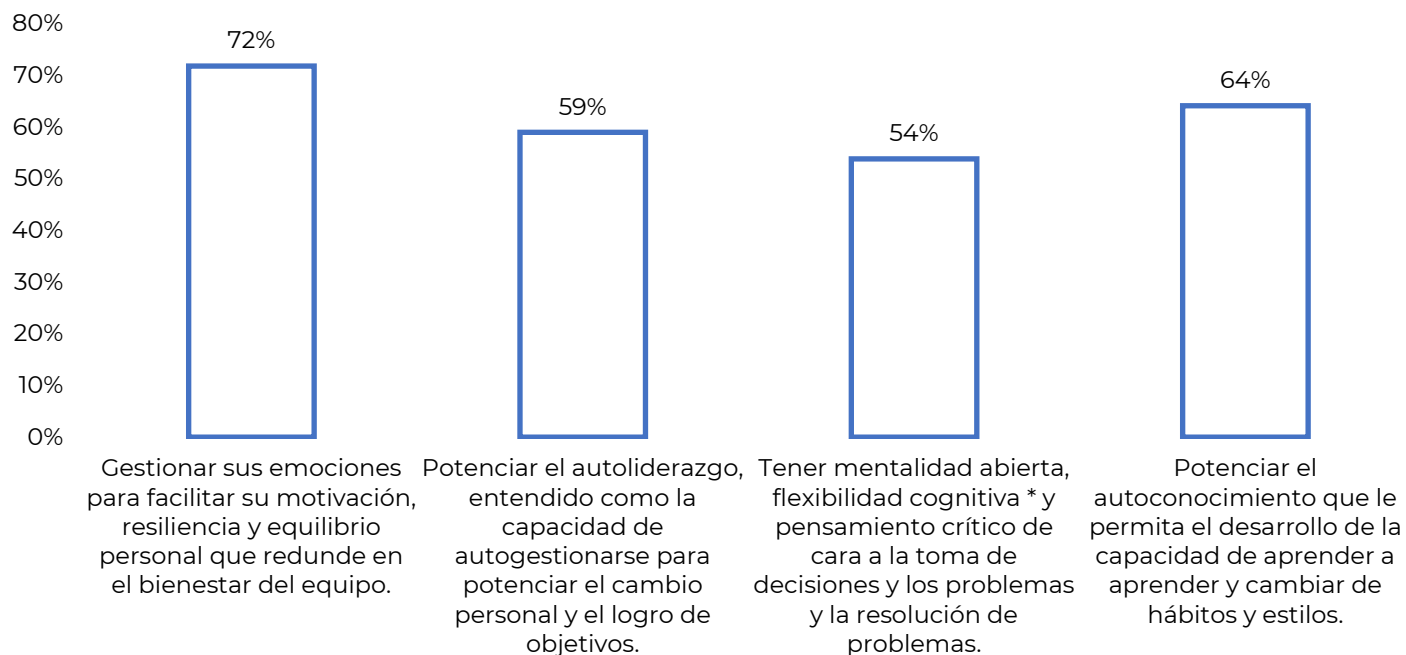
Actuaciones concretas:

- Celebra reuniones constructivas en las que informa, reconoce y facilita información. Fomenta relaciones informales para crear confianza.
- Esta competencia la está impulsando a través de la gestión del conocimiento dentro de su equipo. Para ello está llevando a cabo diversas actuaciones, como identificar los conocimientos necesarios para realizar las responsabilidades actuales, pero también futuras; y logrando que esos conocimientos necesarios estén disponibles para su uso, es decir que, si ya lo poseen algunas personas del equipo, los pongan al servicio del resto del equipo.
- Gestión eficiente del aprendizaje y crecimiento de un equipo de trabajo, creando los recursos y dinámicas necesarias para ello.
- Ha iniciado un nuevo proyecto de formador de formadores, donde un miembro del equipo se forma primero y lo transmite al resto del equipo.
- Ha propiciado la aportación de cada persona de su equipo en función de sus capacidades y habilidades, por el bien común.
- Los espacios de aprendizaje en el entorno laboral han hecho que la delegación y la confianza vayan en aumento de una manera natural.
- Mayor capacidad de implicación en el aprendizaje de nuevas áreas por parte del equipo.
- Realizar periódicamente reuniones para formación y para la innovación.
- Se han hecho reuniones a nivel individual y grupales para poner en común inquietudes, iniciativas, coordinación del trabajo, conocimientos. Igualmente, se han creado manuales de procedimientos. Se han organizado las carpetas comunes compartidas para que las rutas de documentación están definidas y sean claras.

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%

RESPUESTAS	39
-------------------	-----------



Actuaciones concretas:

- Ahora gestiona sus emociones no como juez sino como observador. Asimismo, ha empezado a potenciar el autoconocimiento y la autoconciencia como una herramienta básica para evitar la ignorancia inconsciente. Esta nueva etapa seguro le será de gran utilidad para poder llegar a conocerse a sí mismo, ha aprendido que los momentos de introspección son fundamentales para su desarrollo personal y profesional.
- Ahora lleva a cabo una reflexión permanente de los estados emocionales propios y se preocupa de los de su equipo. Ha incrementado el nivel de liderazgo. Ahora dedica tiempo al autoconocimiento lo que le permite detectar aquellas cuestiones que son susceptibles de progreso.
- Atención plena en el trabajo y mejor desconexión fuera de horario laboral.
- Aplica técnicas de autorregulación emocional (respiración consciente, por ejemplo). Ha montado un grupo de mindfulness en su Centro de Trabajo. Se prepara las reuniones con colaboradores en los que tratar temas conflictivos.
- Ha adquirido mayores niveles de seguridad en sus declaraciones gracias a dos factores fundamentales: por un lado, ha incrementado el tiempo dedicado al estudio de la normativa, al estudio de los procedimientos y a conocer las personas de su equipo. Por otro lado, ha adquirido y sigue adquiriendo herramientas para la gestión de emociones en una etapa vital de especial dificultad.
- Ha aprendido a valorarse más a sí misma y tener una mayor seguridad a la hora de afrontar determinadas situaciones, superando el síndrome de la impostora.
- Ha ganado mucha seguridad en sí misma, reflexiona y analiza las situaciones para introducir mejoras. Conoce herramientas que le permiten gestionar sus emociones y comportamientos
- Ha mejorado en cuanto a su autoconocimiento y su regulación emocional, tiene más recursos para su gestión emocional y ello redundará en un mayor bienestar
- Ha mejorado en su capacidad de liderazgo, en poner en marcha nuevos equipos de trabajo y sacar el máximo de ellos. Su mentalidad se ha abierto a nuevas formas de gestión.
- Ha mejorado enormemente en autocontrol y ya no toma decisiones por impulso
- Es muy consciente ahora de muchas cosas que la estaban bloqueando.
- Mas calma y menos agobio ante los picos de trabajo. Menos desgaste personal y familiar
- Mayor autoconocimiento, autoliderazgo y pensamiento crítico frente a sus objetivos. Mejora de la resiliencia, flexibilidad y pensamiento crítico frente a situaciones de presión externas.
- Mejor gestión del estrés
- Ha convertido su informe de evaluación en una guía que utiliza frecuentemente para orientar sus acciones
- Reconocer sus emociones, y saber cómo gestionarlas hacen que pueda comprender como afectan las mismas a su propia persona y al grupo con el que trabaja.

- Se siente menos tensionado en el trabajo, gracias a los resultados que está viendo y que le han descargado de tareas que no le dejaban hacer otras.
- Trabajar en qué siente y piensa ante el conflicto que existe.
- Trasciende sus problemas personales y logra motivar al equipo para generalizar una actitud de integración y cohesión emocional que favorece la unión
- Una mejor gestión emocional y permitirse mostrarse como es.



ANEXO X: Orden del día de la sesión de cierre

PROYECTO INICIATIVA MENTOR 2024

SESIÓN CONJUNTA FINAL DE PERSONAS MENTORIZADAS Y MENTORAS

Fecha y lugar de celebración:

- **18 de noviembre – Sevilla** Aulario del IAAP. C/ Johannes Kepler nº 3, (esquina con C/ Tomás Alba Edison), Isla de la Cartuja.
- **20 de noviembre – Granada.** Edificio Administrativo Almanjáyar. C/ Joaquina Eguaras nº 2.

Horario: 9:00 a 18:00

Orden del día:

- 9:00 – 9:15
Bienvenida y Apertura
- 9:00 – 9:15
Mentoría con perspectiva de género
- 9:30 – 10:30
Interacción entre las personas participantes
- 10:30 – 11:00
Presentación de los Resultados de la Evaluación Final
- 11:00 – 11:30
Pausa para el Café
- 11:30 – 12:00
Presentación de los resultados de la encuesta referida a la Mentoría con perspectiva de género
- 12:00 – 12:45
Capsula del tiempo.
- 12:45 – 13:00
Continuidad de la Iniciativa Mentor
- 13:00 – 14:00
Compartiendo experiencias
- 14:00 – 15:30
Comida
- 15:30 – 16:15
Concurso Kahoot



- 16:15 – 17:30
Construyendo la casa de la Mentoría
- 17:30 – 17:45
Actividad de Cierre: Tarjeta de Aprecio
- 17:45 – 18:00
Conclusiones de la jornada y mensajes de cierre.



Grupo Andalucía Occidental



Grupo Andalucía Oriental