



**PLAN DE DESARROLLO PERSONAL  
PARA EL PERSONAL DE  
ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS**

**PROYECTO TUTOR**

**2ª edición**

**Gerencia – Área de Personal  
Año 2012**

<b>INDICE DE CONTENIDOS:</b>		<b>N ° PAG</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>		<b>3</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>		<b>3</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>		<b>4</b>
<b>4. PARTICIPANTES</b>		<b>5</b>
<b>5. DESARROLLO Y EJECUCIÓN</b>		<b>6</b>
<b>5.1. FASE DE PLANIFICACIÓN</b>		<b>6</b>
<b>5.2. FASE DE TUTORIZACIÓN</b>		<b>7</b>
<b>5.3. FASE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>		<b>8</b>
<b>6. SEGUIMIENTO POSTERIOR</b>		<b>9</b>
<b>7. METODOLOGÍA</b>		<b>9</b>
<b>8. CRONOGRAMA</b>		<b>11</b>

## 1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

---

El Proyecto Tutor que a través de este documento se presenta, se basa en una relación individualizada entre dos profesionales, uno de ellos ejerce de tutor, el otro de tutorizado, con el objetivo de generar un proceso de cambio sostenido, en el desarrollo profesional y personal del tutorizado.

En 2011, se desarrolló la experiencia piloto “Proyecto Tutor” y, en base a los resultados alcanzados, se consolida el mismo, llevándose a la práctica en este año 2012, su segunda edición, en la cuál se efectuarán 8 procesos de tutorización, tal y como se describirá más adelante.

## 2. JUSTIFICACIÓN

---

El Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz (PEUCA), plantea en su perspectiva “Aprendizaje y Crecimiento”, la cuestión de cómo sostendremos la habilidad para cambiar y mejorar nuestros recursos y personas. Para ello, dentro de esta perspectiva, se establece el objetivo de “desarrollar las capacidades de las personas”, el cual se concreta entre otras, en la *línea de acción 2.1.10: “establecer un modelo de gestión por competencias en el PAS”*.

Así, la Universidad de Cádiz, estableció como finalidad de la gestión por competencias la definición del *Plan de Desarrollo Personal (PDP)* para el Personal de Administración y Servicios, con el objetivo último de desarrollarlos profesionalmente, de forma que se facilitara la adquisición de las competencias requeridas en sus puestos de trabajo.

Este Plan de Desarrollo Personal, cuenta con herramientas que ayudan a crecer profesionalmente a las personas con la finalidad de lograr su satisfacción y, por ende, la de la organización, destacando entre ellas, el **Proyecto Tutor**.

*Se define el Proyecto Tutor como un proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca a sus participantes a la consecución de los requisitos óptimos de desempeño, establecidos para su puesto de trabajo dentro de la Universidad y que logra, el desarrollo personal y profesional a largo plazo.*

Mediante el Proyecto, se establece una línea muy delgada entre las necesidades y deseos de la persona y los resultados buscados por la organización. La UCA, al apoyar el desarrollo de su personal, genera una inversión que retorna constituyendo un mejor lugar de trabajo.

En base a los resultados obtenidos en su primera edición, se consolida la experiencia de tutorización, habiendo sido valorada por sus participantes, como altamente provechosa en su crecimiento profesional y personal y, como consecuencia, en la transferencia a su trabajo. Así se observa en la

siguiente tabla:

ITEMS	Puntuación Media (*)
Califique el Proyecto Tutor en su integridad	4,2
Grado de satisfacción con lo aprendido	4,4
Asimilación de contenidos y aplicación práctica posterior	4,2
Cumplimiento de objetivos	4,4
Mejora para su puesto de trabajo	4,4

Tabla 7. Puntuaciones extraídas del cuestionario de evaluación cumplimentado por los tutorizados

(\*) Escala de valoración de 1 a 5 (siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta)

Conjuntamente a las valoraciones ya efectuadas en torno a la conveniencia del Proyecto, se destacan los BENEFICIOS de la participación en el mismo a tres niveles:

Para el TUTORIZADO	Para el TUTOR	Para la UCA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconocimiento y reflexión sobre puntos fuertes y áreas de mejora.</li> <li>- Reflexión sobre objetivos profesionales y las líneas de actuación para alcanzarlos.</li> <li>- Diseño de un plan de acción.</li> <li>- Apoyo y guía para encauzar el desarrollo profesional.</li> <li>- Mayor seguridad y confianza en sí mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje y experimentación.</li> <li>- Apoyo y guía a otros profesionales de la UCA.</li> <li>- Colaboración con la UCA.</li> <li>- Conocimiento más directo de las características, demandas e incertidumbres de los tutorizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de alto valor añadido para los trabajadores de la UCA.</li> <li>- Generación de valor, como consecuencia de la mejora alcanzada.</li> <li>- Ventaja competitiva.</li> </ul>

### 3. OBJETIVOS

El Proyecto Tutor, asume como objetivo principal, la generación de un proceso de cambio sostenido, en el desarrollo profesional y personal de los tutorizados.

Para el logro de este objetivo, se hace necesario el cumplimiento de los siguientes objetivos operativos:

1. Adquirir y/o desarrollar las competencias profesionales asociadas a los puestos de trabajo.
2. Generar cambio y aprendizaje continuo.
3. Incorporar técnicas de intervención que faciliten mejorar la efectividad y productividad en sus ámbitos de trabajo.
4. Potenciar el logro de metas.

#### 4. PARTICIPANTES

---

Dos son las figuras principales del Proyecto:

- **Tutor:**

Trabajador de sobrada experiencia, valorado dentro de la Universidad de Cádiz. Se encuentra sensibilizado ante los problemas del personal y dispuesto a facilitar el desarrollo profesional y personal de compañeros.

Al tratarse de profesionales que ayudan a las personas a conocerse mejor y a sacar lo máximo de sí mismas, deben poseer una serie de competencias y habilidades:

Competencias personales	Competencias profesionales
- Compromiso	- Habilidades en la reflexión y el aprendizaje.
- Adaptabilidad	- Generador de confianza.
- Tolerancia	- Habilidad de transmisión.
- Entusiasmo	- Habilidades de relación interpersonal.
- Transparencia	- Compromiso con la cultura profesional.
- Empatía	- Valorado por compañeros.
- Reflexión	- Productor de motivación para la acción.
- Escucha activa	- Desarrollador estrategias y planes.
- Eficacia	- Competencia técnica.

Además, es necesario que el tutor, maneje técnicas específicas de resolución de conflictos, negociación, planificación estratégica, habilidades de liderazgo, formulación de preguntas poderosas y retadoras, entre otras destacadas.

Para la segunda edición del Proyecto, está prevista la participación voluntaria de 6 tutores.

- **Tutorizado:**

Se establece como requisito indispensable para la participación como tutorizado, la posesión de las siguientes competencias:

- COMPROMISO en la orientación al logro.
- RESPONSABILIDAD para asumir sus propias decisiones.
- ESFUERZO en el afrontamiento de las dificultades y el cumplimiento de los compromisos pactados.
- DEDICACIÓN a la actividad pactada.

Partiendo de esta premisa, se enviará a aquellas personas interesadas en el proyecto, solicitud de

inscripción al mismo, donde detallarán los principales aspectos que le llevan a desear su participación en el mismo.

Como regla general, se estima conveniente el proceso de tutorización para:

- Profesionales que deseen un crecimiento profesional.
- Que se encuentren en momentos de toma de decisiones o ante cambios laborales y no tengan claro como afrontar dicho proceso.
- Que necesiten valorar la problemática desde otra óptica.
- Aquellos que necesitan un cambio, pero no saben como afrontarlo y requieren a una persona que los guíe en dicha transición.
- Que quieran transformar problemas en oportunidades.

El tutorizado debe acceder al proyecto, por su propia voluntad y no influenciado por su entorno, ya que ha de ser consciente de, en que aspectos existen desajustes que le impiden avanzar, con disposición a aprender y a desaprender ciertas conductas para desarrollarse y alcanzar sus objetivos y por último, con habilidades comunicativas y capacidad de reflexión.

## **5. DESARROLLO Y EJECUCIÓN**

---

El Proyecto alberga tres fases bien diferenciadas:

### **5.1. FASE de PLANIFICACIÓN**

El equipo técnico encargado de la dirección y seguimiento del Proyecto, está conformado por la Dirección del Área de Personal y su personal técnico.

Este equipo establecerá los puntos cardinales que han de guiar el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del proyecto. Para más detalle, a continuación se desglosan los momentos temporales de la planificación:

- A) Establecimiento de las características técnicas que han de ser la base de la segunda edición del Proyecto Tutor.
  - Transferencia de las propuestas de mejora de la primera edición del Proyecto.
  - Fijación de las competencias necesarias y deseables que han de requerir los participantes.
  - Conformación del “Manual de Directrices Técnicas” dirigido a apoyar la labor de los tutores.
  
- B) Selección de participantes.
  - Tutores. En esta edición, se vuelve a contar con la voluntariedad de 3 tutores de la primera edición del proyecto, por lo cual, serán seleccionados 3 nuevos tutores.

- Tutorizados. Difusión de la convocatoria entre el Personal de Administración y Servicios. Mediante la utilización de un TAVIRA, se divulgará la puesta en marcha de la segunda edición, de forma que todas aquellas personas, que deseen formar parte en el proceso, puedan solicitar su inscripción. Para lo cuál, se ha establecido un pequeño formulario donde, harán explícito mediante una pequeña redacción, los principales aspectos que determinan la conveniencia de su participación.

Una vez analizadas las candidaturas, se seleccionará a los ocho tutorizados, comunicándoles posteriormente la elección. Al personal, que habiendo solicitado participación, no fuese elegido, igualmente se le comunicará la no selección en el Proyecto, mediante correo electrónico.

### C) Formación en Procesos de Tutoría.

Con una metodología eminentemente práctica, tanto los tutores, como el personal técnico, recibirá una formación específica para la ejecución del Proyecto Tutor, tal y como se relaciona:

#### Objetivos:

- Conocer el Proyecto Tutor. 2ª edición.
- Conceptualizar la Tutorización, como proceso de desarrollo personal y profesional.
- Trabajar el rol del Tutor.
- Desarrollar habilidades para la aplicación de la metodología de la Tutorización
- Transferir las experiencias de la 1ª edición del Proyecto Tutor.

Se tiene prevista la realización de tres fases formativas:

- En la primera de ellas, se atenderá a los siguientes contenidos:
  - Presentación de la 2ª edición del Proyecto Tutor.
  - Aspectos destacados del Proyecto Tutor.
  - Definición de Coaching y Tutorización.
  - El rol y características del Tutor.
- La segunda fase formativa, se centrará en:
  - Herramientas de Coaching para la Tutorización y desarrollo de competencias profesionales.
- Culminando la acción con una Transferencia de Buenas Prácticas, por parte de los Tutores de la 1ª edición del Proyecto Tutor.

## **5.2. FASE de TUTORIZACIÓN**

Con una duración temporal de 5 meses, esta fase recoge el núcleo central del Proyecto, al centrarse la misma en el desarrollo del proceso de tutorización.

- Acogida.

En ella participarán, tutores y tutorizados, así como, el equipo técnico del Proyecto, con la finalidad de que los miembros se conozcan. En este encuentro se informará de la planificación y desarrollo de las tutorías, se plantearán los objetivos de partida, qué acciones se van a realizar, la temporalización de las mismas y la forma de coordinación.

Habrà que destacar en todo momento el carácter voluntario de la participación, garantizando a las partes implicadas, la confidencialidad de la información.

Atendiendo a criterios específicos de necesidades, se desarrollarán un máximo de 10 tutorías individualizadas presenciales, en intervalos de 15 días aproximadamente. La duración establecida para cada una de ellas, oscilará en torno a los 90 minutos y desarrollándose en entornos favorables al proceso.

Las especificaciones concretas de la Fase de Tutorización, se encuentra definidas en el Manual de Directrices Técnicas para los Tutores.

### **5.3. FASE de SEGUIMIENTO y EVALUACIÓN**

Esta permite obtener datos en referencia a que acciones habría que modificar y cuál de ellas, cumplen el objetivo propuesto.

#### A) Seguimiento del Proyecto.

- Encuentro de tutores.

Según las necesidades manifestadas en la primera edición del Proyecto, éstos se reunirán en plenario para debatir acerca de cuestiones que, o bien optimicen la tutorización, o por el contrario, supongan un obstáculo en el logro de los objetivos del proceso. Asimismo, se analizarán la aplicación de herramientas y metodologías. No se estima conveniente, más de 2 reuniones técnicas.

- Reunión con los Jefes de los tutorizados.

Una vez se hayan seleccionado a las ocho personas que participaran como tutorizados, el Tutor correspondiente se pondrá en contacto con el Jefe de su tutorizado a fin de comentar los principales aspectos del proceso y su implicación en el mismo.

Particularmente y, en función de los que ambas partes consideren necesario, se fijarán contactos de intercambio de información y valoración. Estos diálogos, siempre se realizarán bajo la premisa de confidencialidad establecida con el tutorizado y en beneficio de su desarrollo profesional.

#### B) Evaluación y cierre.

La evaluación debe tener lugar durante todo el proceso, con lo que el apoyo ofrecido debe ser analizado en profundidad y la estrategia de tutoría que se adopte debe estar adecuada a estos

aspectos.

Los momentos temporales para la evaluación son:

- A los tres meses del inicio:  
Al objeto de analizar y evaluar de manera conjunta la marcha del proyecto así como, de establecer los cambios que se consideren pertinentes, se llevará a cabo una evaluación intermedia, mediante la cumplimentación de un cuestionario específico, para tutores y tutorizados.
- A la finalización del proceso de tutorización:
  - Se evaluarán los resultados del proyecto (puntos fuertes, puntos débiles y propuestas de mejora), para la redacción de la memoria final del Proyecto.
  - Se celebrará una última reunión entre el equipo técnico y los tutores, en torno al debate de las propuestas de mejora.

## 6. SEGUIMIENTO POSTERIOR

---

Para conocer la efectividad del Proyecto, se deben realizar seguimientos posteriores a su finalización, de forma que se obtenga la información necesaria que confirme la perdurabilidad y transferencia del desarrollo alcanzado. Para ello, se marcan los siguientes patrones:

- A los tres meses de la finalización: se enviará un breve cuestionario, mediante correo electrónico, a los jefes de los tutorizados. Con el mismo, se conocerán los avances observados en sus respectivos puestos de trabajo y su conexión con el proceso de tutoría.
- A los seis meses de la finalización: a pesar de que se estima conveniente el contacto entre tutor y tutorizado en torno a un periodo de un año, a los seis meses del cierre del proceso de tutoría, se remitirá a los tutorizados un cuestionario para la comprobación de la marcha en la consecución de los objetivos del Plan de Acción y la transferibilidad al desarrollo profesional y personal.

## 7. METODOLOGÍA

---

El proyecto está orientado en torno al aprendizaje como un proceso de formación profesional y de transformación personal. Se estructura sobre una metodología vivencial, en un encuentro cara a cara, apoyado en ocasiones, por contactos telefónicos y telemáticos, en los que el tutor, formula una serie de preguntas muy específicas a su tutorizado, con el fin de guiar su pensamiento y facilitar la toma de decisiones, promoviéndole con ello, hacia la acción.

Los objetivos iniciales son propuestos por el tutorizado y, del acuerdo de éste con el tutor, surge la metodología de trabajo a utilizar. En base a ello, la obtención de información se centra en las

carencias del tutorizado sobre su forma de trabajar y sobre las oportunidades reales que permitan reconducir los comportamientos desajustados, bajo el entrenamiento de estas carencias y su seguimiento posterior.

Para el desarrollo de las tutorías, se utilizan técnicas de formación aplicada para habilidades concretas, o para la dirección de un equipo o la atención al usuario, así como de desarrollo personal a través de la comunicación, de la autoconfianza o de la reducción del estrés emocional.

Además de lo establecido, se señalan una serie de premisas básicas en la intervención:

- Desarrollo de la confianza.  
El tutor ha de saber crear un clima de confianza que permita al tutorizado compartir sus experiencias tanto positivas como negativas, así como reflexionar sobre ellas.
- Gestión del reto.  
El tutor ayudará a su tutorizado en el análisis de sus comportamientos y estrategias, para de esta forma, apoyar el afianzamiento de las adecuadas y la transformación de las no tan adecuadas.
- Desarrollo de motivación.  
El tutor ha de saber motivar al tutorizado, de forma que pueda asumir retos y gestionar las dificultades que encontrará en su camino hacia la consecución de sus metas tanto profesionales, como personales.
- Impulso de la iniciativa personal.  
El tutor deberá animar a su tutorizado a iniciar cambios constructivos, desarrollando mejor su potencial tanto personal como profesional.
- Aseoramiento específico.  
El objetivo es orientar al tutorizado hacia sus tareas y responsabilidades, basándose para ello en un conocimiento correcto y suficiente de sus objetivos.
- Generación de alternativas.  
El tutor orientará a su tutorizado sobre los distintos puntos de vista existentes en sus decisiones profesionales.

### **Instrumentos del Proyecto:**

- Solicitud de participación:  
En la misma se recoge un pequeño cuestionario de valoración para determinar si la persona reúne las características necesarias para la participación en un proceso de tutorización.
- Cuestionario sobre competencias genéricas y específicas de los tutorizados:  
Resultados obtenidos de la Evaluación de Competencias 2010 en relación al puesto-tipo de cada uno de los tutorizados. En base al mismo, se observan las competencias presentes o con necesidad de adquisición y desarrollo, las cuáles serán objeto del proceso de tutorización.
- Cuestionario previo de exploración:

Herramienta que recoge las principales motivaciones del tutorizado.

- Maletín del Tutor:  
 Aglutina diversas técnicas y herramientas a utilizar para la consecución de los objetivos marcados por el tutorizado en su proceso de cambio.
- Cuestionario de evaluación:  
 De cara a la valoración global del proceso de tutorización, se dirige la herramienta con una metodología semiestructurada, a la identificación de los puntos fuertes, puntos débiles y propuestas de mejora.
- Cuestionario de seguimiento al jefe del tutorizado:  
 Orientado a la comprobación del grado de mejora apreciado en el tutorizado.
- Cuestionario de seguimiento al tutorizado:  
 Prevención de posibles desajustes.

## 8. CRONOGRAMA DE ACTUACIÓN

Las diferentes actuaciones detalladas en el Proyecto, queda reflejadas con su temporalización, en la siguiente tabla:

ACTIVIDADES	MESES					
	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS
<b>Fase de Planificación</b>						
Especificaciones técnicas	■				■	
Formación en Proyecto Tutor		■	■			
Difusión convocatoria			■			
Selección de participantes			■			
<b>Fase de Tutorización</b>						
Acogida			■			
Tutorías			■	■	■	■
Evaluación tutorización			■		■	■
<b>Fase de Evaluación</b>						
Seguimiento						
- Encuentro de tutores				■		■
- Encuentro con jefes tutorizados			■		■	
Evaluación						■

Se ha de dejar claro, que el calendario propuesto, podrá sufrir modificaciones dependiendo de las necesidades de los participantes, así como, de la marcha del Proyecto en la consecución de sus objetivos.

