



Álvaro Lleó: «Tu & Co, un programa de mentoría basado en el desarrollo de competencias»

Descripción

Álvaro Lleó es profesor de dirección de personas en Tecnun-Escuela de Ingeniería (Universidad de Navarra). Ha participado en las jornadas sobre la [Educación del carácter en la universidad](#), celebradas en Madrid, con la ponencia «Tu & Co, un programa de mentoría basado en el desarrollo de competencias», que reproducimos a continuación: en vídeo y transcrito.

Voy a hablar sobre la experiencia del **Programa Tu&Co** que desarrollamos en la Universidad de Navarra.

[...]

[Minuto 9:05] Aquí les muestro la *web* de la Universidad de Navarra que habla de su proyecto educativo. Tal y como dice el rector, Alfonso Sánchez-Tabernero: «Queremos que nuestros estudiantes tengan una experiencia formativa transformadora, que no solamente tengan una formación intelectual buena, sino que, en la medida de sus posibilidades y deseos, los años universitarios les permitan crecer como personas».

En la Universidad de Navarra **el sistema de mentoring** es uno de los tres pilares básicos con los que desarrollamos el proyecto educativo, junto con la docencia y la investigación. Es **obligatorio para los profesores**, mientras que **para los alumnos es optativo**.

[Minuto 9:50] ¿Cuáles son los elementos básicos de la educación del carácter? [...]. Yo considero que son tres:

- Un **entorno que facilite que la gente crezca** y se cuestione cosas.
- El **contenido de las clases**: asignaturas que ayuden a los alumnos a reflexionar no sobre la materia que se esté impartiendo, sino sobre su propia vida.
- La **interacción personal uno a uno** para poder ir concretando las necesidades de cada estudiante, respetando por supuesto la libertad.

[Minuto 10:30] El programa *Programa Tu&Co* surgió porque nos encontramos con un problema: muchos profesores a los que les encantaba el proyecto no se sentían capacitados para hacerlo, consideraban que no tenían unos conocimientos especiales, y con bastantes alumnos es muy complicado dar el salto de lo académico a lo personal.

[...]

[Minuto 16:20] Pablo Cardona, actual decano de la Facultad de Economía de UNIR, escribió hace un tiempo un libro en donde define las competencias como «comportamientos observables y habituales que facilitan el desarrollo de una determinada función».

[Minuto 16:40] A nosotros nos gustó esta definición por tres razones:

- Si las competencias son comportamientos eso quiere decir que se pueden desarrollar.
- Si las competencias son observables quiere decir que se pueden evaluar.
- Si las competencias son habituales quiere decir que son estables, no son comportamientos esporádicos.

[Minuto 17:00] Uno puede decir que esta definición de competencia tiene una orientación profesional, pero si la función de la que estamos hablando es el gobierno de la propia vida, ahí ya nos estamos orientando hacia la educación del carácter. Otro de los aspectos que analizamos en este programa es hasta qué punto esto puede ayudar a la empleabilidad del estudiante. Aun así, nuestro foco principal es cómo facilitar el desarrollo y el crecimiento personal del estudiante.

[...]

[Minuto 19:44] Me gustaría comentar el contenido del programa a través de cinco aspectos, que considero cruciales para no perder de vista cómo podemos ayudar a nuestros estudiantes en su crecimiento y desarrollo personal en la etapa universitaria.

- Convencimiento personal de que cualquier persona puede mejorar.
- Que el mentor se ilusione y que nosotros nos ilusionemos por intentar ayudar a nuestros estudiantes a que crezcan.
- Fijarse en sus fortalezas y en sus virtudes más que en sus carencias y debilidades.
- Implicación en un camino que en ocasiones puede resultar arduo pero que vale la pena.
- Ser conscientes de que el alumno es el protagonista de su desarrollo personal. Es él quien debe enfrentarse a la realidad de su vida y tomar decisiones que le permitan crecer.

[Minuto 22:19] ¿Cuál es el contenido concreto del programa de *mentoring*? [...]. Comenzamos con **las competencias**. Nosotros empezamos con veinticinco y rápidamente nos dimos cuenta de que esto resultaba demasiado ambicioso, redujimos a dieciocho, pero finalmente nos paramos en doce, que a su vez están clasificadas en tres grandes áreas.

- Competencias interpersonales
- Competencias de eficacia personal
- Competencias de autogobierno que están muy relacionadas con las cuatro virtudes cardinales. Las hemos puesto como últimas a propósito porque consideramos que son básicas para poder desarrollar el resto. Es muy difícil trabajar en equipo si no hay equilibrio emocional, la gestión de conflictos resulta complicada si no se posee un mínimo de integridad.

[...]

[Minuto 25:56] A cada estudiante que participa en el programa le enviamos cuatro cuestionarios: uno para una autoevaluación de competencias y tres para que elija a personas que él conozca bien y que

realicen una evaluación externa. Esto es una especie de radiografía de cómo somos. Tú crees que eres una forma determinada y otras personas no, por eso es fundamental que sea el propio estudiante quien escoja a los evaluadores externos para que los resultados sean más impactantes.

[Minuto 27:34] Cuando entregas los resultados como mentor lo mejor que puedes hacer es **callar y observar** como el estudiante va reflexionando sobre su evaluación. De un modo bastante sencillo esta permite que el estudiante vaya entrando en el autoconocimiento. A partir de ahí el programa de *mentoring* tiene tres grandes fases: evaluación, diagnóstico y plan de mejora.

[Minuto 29:00] En la segunda fase, ayudamos al estudiante a que vaya analizando los resultados y conociéndose mejor. Desde el punto de vista de tu autoevaluación, ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades? Y lo mismo desde la evaluación externa. ¿Podría automatizarse este proceso? No sería complicado, pero yo creo que lo interesante no es lo que sale en el papel sino lo que va pasando por la mente del estudiante a medida que va rellenando esos apartados.

[Minuto 30:40] Una vez hemos identificado las competencias sobre las que vamos a trabajar, las que se puede priorizar, empezamos a desarrollar **nuestro plan de mejora**, un plan de acción que sea **medible, alcanzable, realista, específico y susceptible de seguimiento**.

[Minuto 31:26] Otro de los puntos fuertes es que de cada una de las competencias desarrollamos una guía de trabajo para facilitar el diseño de este plan de mejora, integrando la experiencia del sentido común tanto de profesores como estudiantes. Cada guía de trabajo tiene seis apartados: definición de la competencia, comportamientos característicos, manifestaciones conductuales que demuestran que vas bien en esa competencia, síntomas de carencia, preguntas para reflexión, sugerencia concreta de mejora y recursos (aquí publicamos artículos, videos, libros, películas y ofrecemos herramientas concretas para aquellas competencias que lo necesiten)

[Minuto 32:39] ¿Que otro aspecto me atrevería a afirmar que es fundamental? Pues cómo son **las conversaciones entre el profesor y el estudiante**. El gran reto que tenemos es mover a la acción. ¿Cómo conseguimos que el estudiante salga de esta conversación distinto a como ha entrado?, ¿cómo conseguimos que el estudiante salga con mayor nivel de autoconocimiento?, ¿cómo conseguimos que el estudiante salga ilusionado por querer mejorar?, ¿cómo conseguimos que el estudiante sepa cómo puede llevar esto a la práctica? Una tendencia bastante general es que el profesor tiende a decir *tú, lo que tienes que hacer es...*, cuando lo realmente interesante es **el método socrático**; intentar **escuchar, comprender y saber hacer preguntas** que de algún modo **incomoden**, que **hagan pensar** al estudiante.

[...]

[Minuto 35:45] Uno de los grandes retos es cómo medir la eficacia del programa. Hoy en día, con dos indicadores que son más cualitativos que cuantitativos. El primero es el grado de satisfacción del estudiante y del profesorado y el segundo el nivel de confianza, o en algunas ocasiones de amistad, que se genera entre un profesor y un estudiante. Cuando hay confianza, considero que facilita el crecimiento personal y que es más difícil que haya aspectos negativos.

[Minuto 37:32] Otro de los retos es cómo podemos escalar este programa. Nosotros hicimos una prueba en la Escuela de Ingeniería, salió bien y entonces lo escalamos a toda la universidad. **La Universidad de Navarra tiene 12.000 estudiantes**. Es un **programa optativo**, pero tiene que

estar accesible para cada uno de ellos. No soy consciente del número de profesores de la universidad, pero también debe ser accesible a ellos.

[...].

Muchas gracias.

[Texto transcrito por Ana Fernández Míguez y extractado y editado por José Manuel Grau Navarro. Se señala el minutaje respecto del vídeo. Los subrayados son nuestros].

Fecha de creación

13/10/2021

Autor

Álvaro Lleó

Nuevarevista.net