



Servicios cualitativos a nivel local para personas migrantes y refugiadas

[Erasmus + Número de referencia del proyecto: 2017-1-EL01-KA204-036335]

Entregable IO3

Anexo II: Material adicional y referencias

Colaboradores Drosostalida, FAMSI, MC2020
Versión 3.0
Fecha 28 del mes de Febrero 2020
Tipo Informe Público



Lista de Autores

Drosostalida	SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA
FAMSI	FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL
MC2020	MEDIA CREATIVA 2020, S.L.

Descargo de responsabilidad

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación de los contenidos que reflejen solo las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

Número de referencia del proyecto: 2017-1-EL01-KA204-036335.

Q-SER Consorcio

El Consorcio de Q-SER está compuesto por:

MUNICIPIO DE EGALEO	Grecia
IOM Organización Internacional de las Migraciones-Praga	República Checa
INTRACOM GMBH	Alemania
MEDIA CREATIVA 2020, S.L.	España
SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA	Grecia
ECUMENICAL PATRIARCHAT – GREEK – ORTHODOX METROPOLIS OF GERMA- NY – COMMUNITY THE ASCENSION IN STUTTGART	Alemania
FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	España

Derechos de uso



Este trabajo tiene licencia CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Historial de versiones

Rev. N	Descripción	Autor	Fecha
1.0	D.IO3 – Revisión por pares	All partners	1/09/2018
2.0	D.IO3 – Lanzamiento oficial	Drosotalida, FAMSI, MC2020	31/10/2018
3.0	D.IO3 – Modificaciones menores	Drosotalida, FAMSI, MC2020	28/02/2020

ÍNDICE

1. TUTORÍA (MENTORING) Y CONCEPTOS DE TUTORIZACIÓN EN EL PROYECTO Q-SER	8
1.1. Tutoría: Conceptos y significados	8
1.2. El concepto de tutoría en el Proyecto Q-SER.....	9
2. MODELOS DE TUTORÍA	12
2.1. Tutoría Uno-a-Uno (o Díadas).....	12
2.2. Tutoría de grupo	13
2.3. Tutoría entre iguales.....	13
2.4. Tutoría basada en la formación	13
2.5. Tutoría inversa	14
2.6. Tutoría ejecutiva	14
2.7. E- Mentoring.....	15
3. MARCO METODOLÓGICO EN EL PROCESO DE TUTORÍA Q- SER	16
4. REFERENCIAS PARA LECTURAS ADICIONALES.....	19
5. ENLACES DE INTERÉS	20

1. TUTORÍA (MENTORING) Y CONCEPTOS DE TUTORIZACIÓN EN EL PROYECTO Q-SER

¿Lo sabías?

Uno de los primeros registros de un "mentor" se encuentra en *La Odisea* de Homero. A un hombre sabio llamado Mentor se le da la tarea de educar al hijo de Odiseo, Telémaco. Cuando Odiseo fue a luchar en la Guerra de Troya, le confió el cuidado de su Reino y su hijo a Mentor, un sabio y un consejero de confianza.

1.1. Tutoría: Conceptos y significados

La tutoría es una práctica que se ha adoptado cada vez más en los últimos años para lograr apoyo y empoderamiento mediante la transferencia de conocimientos y experiencia de personas con experiencia a personas menos experimentadas. Hoy en día, la tutoría se ha utilizado ampliamente en los negocios con el fin de salvar la brecha entre el proceso educativo y la experiencia del mundo real. La tutoría encuentra su aplicación en muchos campos: científico, profesional y educativo.

Aunque no existe una definición comúnmente aceptada de tutorización, parece que todo el mundo está de acuerdo en que se trata de un proceso colectivo en el que los miembros mejoran y obtienen beneficios a un nivel práctico y simbólico. La tutoría se define como la relación entre una persona experimentada (o más experimentada), el mentor, y una persona menos experimentada (alumno) que, a través de la asistencia y la orientación, tiene como objetivo el desarrollo personal, educativo y profesional del beneficiario (Haney 1997). El propósito de la tutorización es ayudar a los individuos y/o grupos a manejar su aprendizaje personal para maximizar las perspectivas y

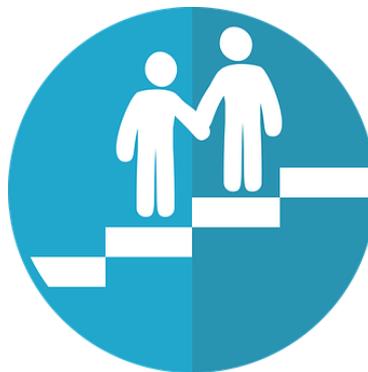
oportunidades que se les ofrecen, desarrollar y evolucionar sus habilidades y mejorar su desempeño.

La tutoría también ha sido vista como:

- Una forma de ayudar a los nuevos empleados a aprender sobre la cultura organizacional (Bierema, 1996),
- Un medio para facilitar el crecimiento y el desarrollo personal y profesional, y para ampliar las oportunidades de quienes tradicionalmente se ven obstaculizados por las barreras organizativas (Gunn, 1995).
- Apoyo a los individuos a través de oportunidades para mejorar la conciencia cultural, la apreciación estética y el potencial para llevar vidas significativas (Galbraith y Cohen, 1995).

En conclusión, la tutoría es una relación de cooperación entre dos (o más) individuos que, a través del intercambio de experiencias, opiniones, información y consejos prácticos sobre un área particular de la educación, el empleo o la actividad, en un marco de confianza y respeto, tiene como objetivo fortalecer las habilidades profesionales, educativas y personales de los participantes.

1.2. El concepto de tutoría en el Proyecto Q-SER



El programa Q-SER tiene por objeto sensibilizar a los funcionarios públicos a través de la formación y la tutoría sobre el tratamiento de las poblaciones migrantes y refugiadas. Los empleados de los organismos públicos y de las autoridades locales suelen estar en contacto con la población inmigrante durante el ejercicio de sus funciones para atender algunas de sus demandas de vivienda, asistencia social y bienestar, salud, educación y otras demandas burocráticas relacionadas con las

licencias de residencia y trabajo, otros certificados, etc. La población inmigrante se enfrenta a diversos problemas, especialmente en la comunicación y el contacto con las instituciones del país de acogida, debido a las barreras lingüísticas y a las diferencias culturales. Por otro lado, los empleados a los que se les pide que satisfagan sus demandas (de los migrantes) y faciliten su situación a menudo no están familiarizados con estas prácticas de resolución de problemas; carecen de la capacitación, las herramientas o la orientación adecuadas. Si se tienen en cuenta los estereotipos y prejuicios que pueden tener ambas partes, pueden surgir problemas adicionales o diferentes cuando se atiende una solicitud. Estos problemas pueden ser una barrera para la comunicación, la cooperación e indirectamente para la integración social de los inmigrantes.

El proyecto Q-SER desarrolla herramientas y servicios diseñados para facilitar la comunicación entre las dos partes, con un enfoque en el empoderamiento de los empleados municipales a través de su capacitación y tutoría.



El proyecto desarrolla dos modelos de servicios de tutoría, el **Modelo Circular de Impacto (IO3)** y el **Modelo de Ciclo Circular de Tutoría (IO4)**.

El **Modelo Circular de Impacto** apunta a un cambio a nivel organizativo que permite a las organizaciones públicas y a las autoridades locales:

- Mejorar la cultura organizativa en un área (es decir, en nuestro caso, la del tratamiento de los inmigrantes),
- Mejorar las herramientas de comunicación e información de la organización y adoptar una estrategia común de comunicación para el tratamiento de los inmigrantes,
- Permitir que su personal se comprometa a servir a todos sus clientes de acuerdo a ciertos estándares,
- Recopilar conocimientos y experiencia internos y reutilizarlos / reutilizarlos,
- Realizar la gestión del conocimiento y construir una base de datos / repositorio de buenas prácticas y conocimientos técnicos (conocimiento tácito),
- Proporcionar instalaciones de tutoría y estructuras de apoyo para ayudar a su personal,
- Reutilizar la información y transferirla a otros departamentos.

El **Modelo del Ciclo Circular de Mentores** se dirige al personal real de una organización y proporciona herramientas e información para facilitar su progresión a mentores y la adquisición de conocimientos. El Modelo permite la interacción entre el personal para mejorar sus competencias, tales como: autoconocimiento; habilidades de comunicación; habilidades organizativas; habilidades de comunicación intercultural; actitud de respeto a los derechos humanos; compromiso personal y profesional. Los alumnos, guiados por sus mentores, podrán aplicar

técnicas adecuadas de comunicación y colaboración sobre la población migrante con la que entran en contacto, así como poner en práctica procedimientos que promuevan la integración y la igualdad de trato. Su experiencia añadirá conocimientos y habilidades capaces de convertirlos en futuros mentores de otros colegas menos experimentados, siguiendo el ciclo de tutoría (ciclo circular). Este procedimiento promueve el empoderamiento y se centra en los derechos, la autonomía y la participación, al tiempo que disminuye el riesgo de exclusión social. Al formar parte del Ciclo Circular de Mentores, un miembro del personal puede hacerlo:

- Acceda al conocimiento tácito de un miembro del personal más experimentado,
- Conocimientos sólidos sobre cómo tratar / trabajar con un inmigrante,
- Formar para convertirse en un mentor / e-mentor en la organización,
- Aplicar un enfoque de aprendizaje y trabajo basado en el trabajo,
- Transferir conocimientos como mentor/e-mentor a otros miembros del personal de la organización,
- Tener acceso a buenas prácticas, secciones de preguntas y respuestas, personal experimentado,
- Contribuir al compromiso de la organización de servir mejor a los clientes y tener ventajas como la disminución de las reclamaciones.

La tutoría puede ser una herramienta muy útil en el proyecto Q-SER, ya que al aplicar los modelos anteriores se utilizan los recursos humanos y el know-how de la organización para generar nuevos conocimientos y agilizar los procesos de atención a grupos con características específicas (como el caso del proyecto, la población migrante / refugiada).

Como es bien sabido, existen muchos modelos diferentes de tutoría dependiendo del propósito y las necesidades de una organización y de su personal. En el proyecto Q-SER y durante la implementación del IO4 - Circular Cycle of Mentoring Model- se ha considerado apropiado aplicar el modelo de **mentoring inverso**¹. La tutoría inversa es una manera eficiente de salvar las brechas generacionales en las organizaciones. Esta es la práctica de que el personal de mayor antigüedad consulte a personal más joven o menos experimentado por su sabiduría y perspectiva. Lleva a una comprensión significativa y a un mayor rendimiento. También es una gran oportunidad para que los trabajadores más jóvenes se conecten con la organización y mejoren su nivel de compromiso y compromiso².

¹ The mentor toolkit (n.d.), The Ohio State University, Human resources.

² See also <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/reverse-mentoring-112018.html>

2. MODELOS DE TUTORÍA

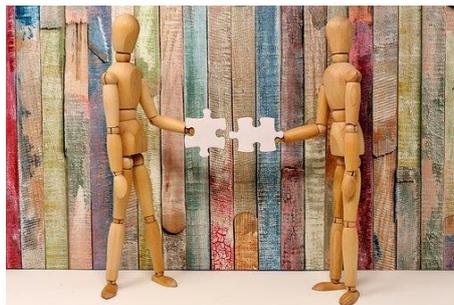
El proceso de tutoría puede seguir diferentes modelos de aplicación. Los factores que influyen en la selección de los modelos apropiados pueden ser muchos, tales como los objetivos y la duración de un programa, el tipo de organización y las características particulares de las partes de la organización donde se implementará la tutoría. Además, antes de seleccionar el/los modelo/s de tutoría se deben tener en cuenta algunos aspectos prácticos, como, por ejemplo:

- ✓ ¿Dónde se encuentran los mentores/alumnos?
- ✓ ¿Cómo se sienten sobre la comunicación electrónica?
- ✓ ¿Hay un número suficiente de mentores?

Es común que se utilice una combinación de diferentes modelos en la aplicación, ya que es posible que el tamaño o los requisitos de un departamento o sucursal se presten a un tipo de modelo de tutoría, mientras que otro modelo puede ser más adecuado para las necesidades de otro grupo dentro de la organización. Por ejemplo, cuando hay muchos candidatos para los beneficiarios, pero un número limitado de mentores potenciales, la tutoría en grupo o la tutoría electrónica podrían funcionar mejor. La composición de los diferentes departamentos o líneas de negocio dentro de una organización puede ser tal que se apliquen diferentes métodos de tutoría a los diferentes departamentos o líneas de negocio³.

Algunos de los modelos de tutoría más apropiados y exitosos son⁴:

2.1. Tutoría Uno-a-Uno (o Díadas)

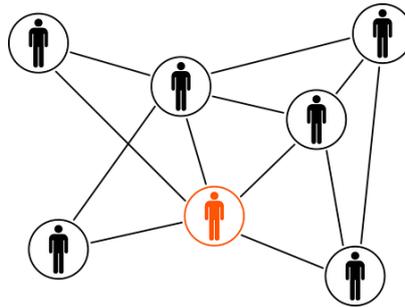


El modelo de tutoría más común y tradicional, la tutoría individualizada empareja a un mentor con un alumno. Este modelo puede ser el más fácil de administrar para una organización. Puede crear fuertes relaciones entre mentores y alumnos. La mayoría de las personas prefieren este modelo porque permite tanto al mentor como al alumno desarrollar una relación personal y proporciona apoyo individual para el alumno. La disponibilidad de mentores es la única limitación.

³ <https://www.insuranceinstitute.ca/fr/Mentoring/for-organizations/mentoring-models>

⁴ <https://www.management-mentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/bid/30129/Different-Types-Of-Business-Mentoring-Models>

2.2. Tutoría de grupo



La tutoría de grupo requiere que un mentor trabaje con 4-6 alumnos a la vez. El grupo se reúne una o dos veces al mes para discutir varios temas. Combinando la tutoría de personas mayores y de pares, el mentor y los pares se ayudan mutuamente a aprender y desarrollar habilidades y conocimientos apropiados. Este modelo es particularmente útil si no hay tantos mentores como alumnos. También tiene la ventaja añadida de que los alumnos aprenden de los demás. Por otro lado, la tutoría de grupo se ve limitada por la dificultad de programar regularmente reuniones para todo el grupo. También carece de la relación personal que la mayoría de la gente prefiere en la tutoría. Por esta razón, a menudo se combina con el modelo uno a uno.

2.3. Tutoría entre iguales



Aquí es donde el mentor y el alumno tienen más o menos el mismo nivel y se hacen mentores entre sí.

2.4. Tutoría basada en la formación



Este modelo está ligado directamente a un programa de formación. Un mentor es asignado a un alumno para ayudar a esa persona a desarrollar las habilidades específicas que se enseñan

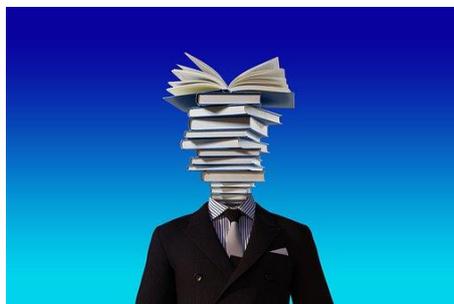
en el programa. La tutoría basada en la formación es limitada, ya que se centra en el tema en cuestión y no ayuda a los beneficiarios a desarrollar un conjunto de habilidades más amplio.

2.5. Tutoría inversa



La tutoría inversa es una manera eficiente de salvar las brechas generacionales en las organizaciones. Por lo general, es la práctica de que el personal de mayor antigüedad consulte a personal más joven o con menos experiencia. Lleva a una comprensión significativa y a un mayor rendimiento. También es una gran oportunidad para que los empleados más jóvenes se conecten con la organización y mejoren su nivel de compromiso y compromiso. Pero puede - no muy a menudo - ser aplicado en la dirección opuesta, donde una persona joven será el mentor de una persona mayor (en el caso de nuevas tecnologías o nuevos desarrollos en un lugar de trabajo).

2.6. Tutoría ejecutiva



Este modelo de arriba hacia abajo puede ser la manera más efectiva de crear una cultura de tutoría y cultivar habilidades y conocimientos en toda la organización. También es una herramienta eficaz de planificación de la sucesión, ya que evita la "fuga de cerebros" de conocimientos que de otro modo se produciría cuando los altos directivos se jubilan.

2.7. E- Mentoring



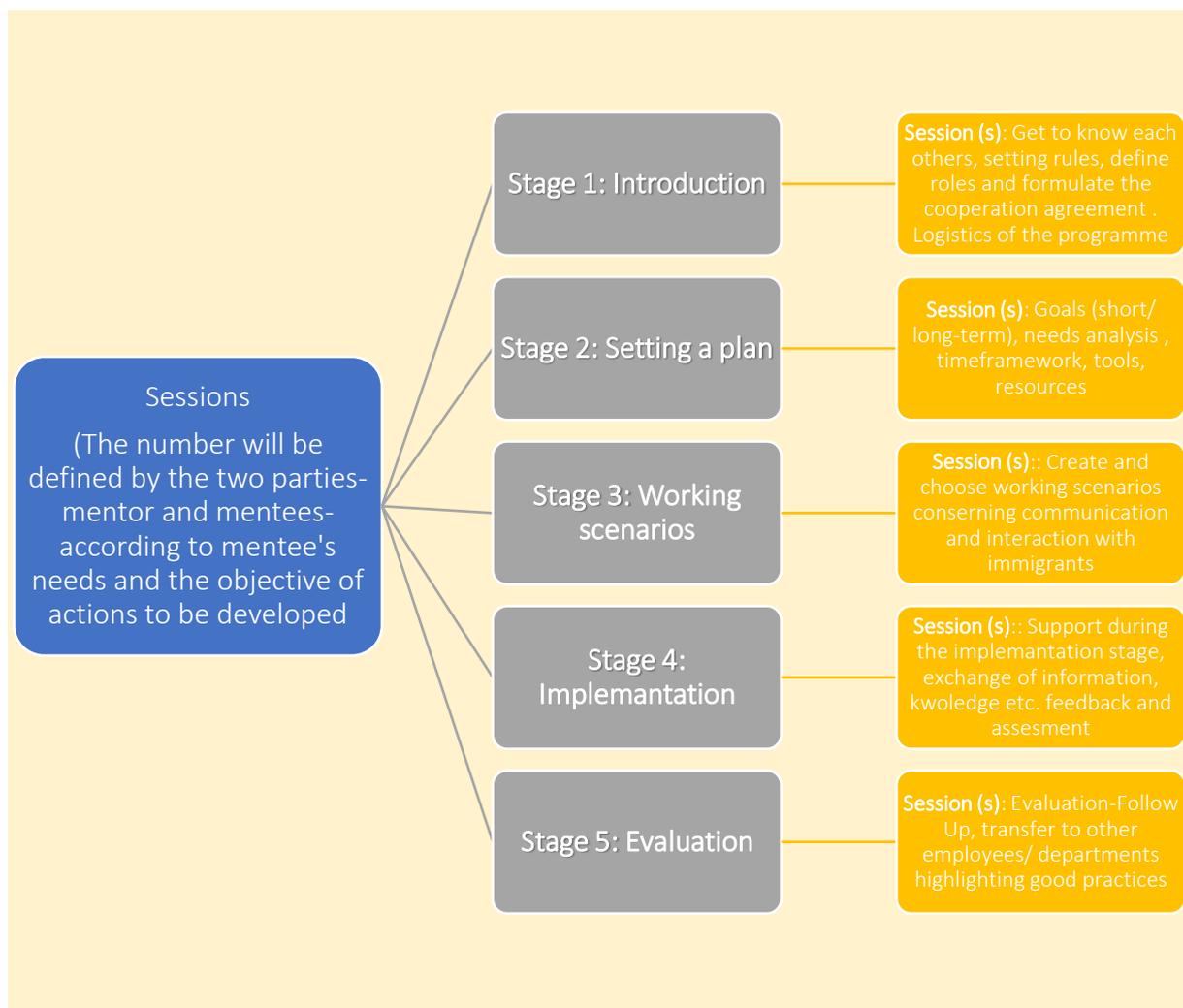
Aquí es donde el mentor y el alumno se "encuentran" a través de Internet, por ejemplo, a través del correo electrónico, la mensajería instantánea, Skype, Google, etc. Este modelo es especialmente útil cuando los mentores y los alumnos no están en el mismo lugar.

En el proyecto Q-SER, la tutoría individual (mentor y alumno) en combinación con la tutoría de grupo (mentor y alumnos del mismo lugar de trabajo/departamento) y la tutoría inversa se evaluaron como adecuadas para la implementación.

3. MARCO METODOLÓGICO EN EL PROCESO DE TUTORÍA Q-SER

Esta sección describe las etapas y pasos que se proponen seguir durante la implementación de los modelos de tutoría del proyecto Q-SER. Este es un mapa/guía breve e indicativo que puede ser utilizado por los mentores y adaptado a las necesidades de sus alumnos y al proceso.

Representación esquemática del proceso de tutoría en el proyecto Q-SER



En más detalle los objetivos de cada etapa son:

Etapa 1: Introducción

Objetivos:

- ☛ Crear y construir una relación de tutoría, Contrato - Compromiso

- ⊕ Establecer un clima de confianza mutua
- ⊕ Aumentar el interés de los alumnos
- ⊕ Planificación del flujo del programa con objetivos claros

Herramientas de tutoría:

- Acuerdo de asociación / Contrato de tutoría
- Etapa 1: Comprensión mutua
- Calendario sugerido de sesiones de tutoría

Etapa 2: Elaboración de un plan**Objetivos:**

- ⊕ Objetivos claros y medibles
- ⊕ Entendimiento y acuerdo mutuos
- ⊕ Focalización estratégica
- ⊕ Selección de los métodos y herramientas adecuados

Herramientas de tutoría:

- Etapa 2: Expectativas y objetivos
- Formulario sugerido para grabar las sesiones de tutoría

Etapa 3: Escenarios de trabajo**Objetivos:**

- ⊕ Registro de escenarios basados en casos reales

Herramientas de tutoría:

- Formulario de registro de escenarios de trabajo

Etapa 4: Implementación**Objetivos:**

- ⊕ Desarrollar habilidades de comunicación y cooperación en la aplicación de los escenarios seleccionados.
- ⊕ Trabajo en equipo y resolución de problemas
- ⊕ Identificación de oportunidades y riesgos - Análisis FODA

Herramientas de tutoría:

- Formulario sugerido para grabar las sesiones de tutoría
- El mentor también puede tomar notas personales en forma de diario para registrar el progreso del trabajo

Etapa 5: Evaluación**Objetivos:**

- ⊕ Evaluación de las prácticas aplicadas
- ⊕ Destacando las buenas prácticas
- ⊕ Evaluación de la relación de tutoría
- ⊕ Propuestas para su aplicación en otros departamentos de la organización

Herramientas de tutoría:

- Evaluación del proceso de tutoría

4. REFERENCIAS PARA LECTURAS ADICIONALES

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Byington, T. (2010). Keys to Successful Mentoring Relationships, *Journal of Extension*, Vol. 48, No 6,
<https://www.joe.org/joe/2010december/tt8.php>
- Detsky AS, Baerlocher MO. Academic mentoring – how to give it and how to get it. *JA-MA*; 297:2134-2136, 2007. Ludwig S, Stein R. Anatomy of mentoring. *J Pediatr*, 152(2):151-2, 2008.
- Kutilek, L. M., & Earnest, G. W. (2001). Supporting professional growth through mentoring and coaching. *Journal of Extension [On-line]*, 39(4) Article 4RIB1.
Available at: <http://www.joe.org/joe/2001august/rb1.php>
- Ludwig S, Stein R. Anatomy of mentoring. *J Pediatr*, 152(2):151-2, 2008.
- Mincemoyer, C. C., & Thomson, J. S. (1998). Establishing effective mentoring relationships for individuals and organizational success. *Journal of Extension [On-line]*, 36(2) Article 2FEA2.
Available at: <http://www.joe.org/joe/1998april/a2.php>
- Podsen, I. J., & Denmark, V. M. (2000). *Coaching and mentoring first year and student teachers*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Starcevich, M. M. (n.d.). Do you want to be a mentor? *Mentoring partner's handbook*. Retrieved December 15, 2009.
<http://www.gov.ns.ca/psc/pdf/InnovationGrowth/Mentor/Guide%20for%20Mentoring%20a%20Mentor.pdf>
- Wilson, J. & Elman, N. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 4, No. 4.

5. ENLACES DE INTERÉS

1. <https://www.management-mentors.com/resources/benefits-of-mentoring>
2. <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/reverse-mentoring-112018.html>
3. <https://www.insuranceinstitute.ca/fr/Mentoring/for-organizations/mentoring-models>
4. <https://www.management-mentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/bid/30129/Different-Types-Of-Business-Mentoring-Models>
5. <http://www.emt.org/userfiles/DesignTraining.pdf>