



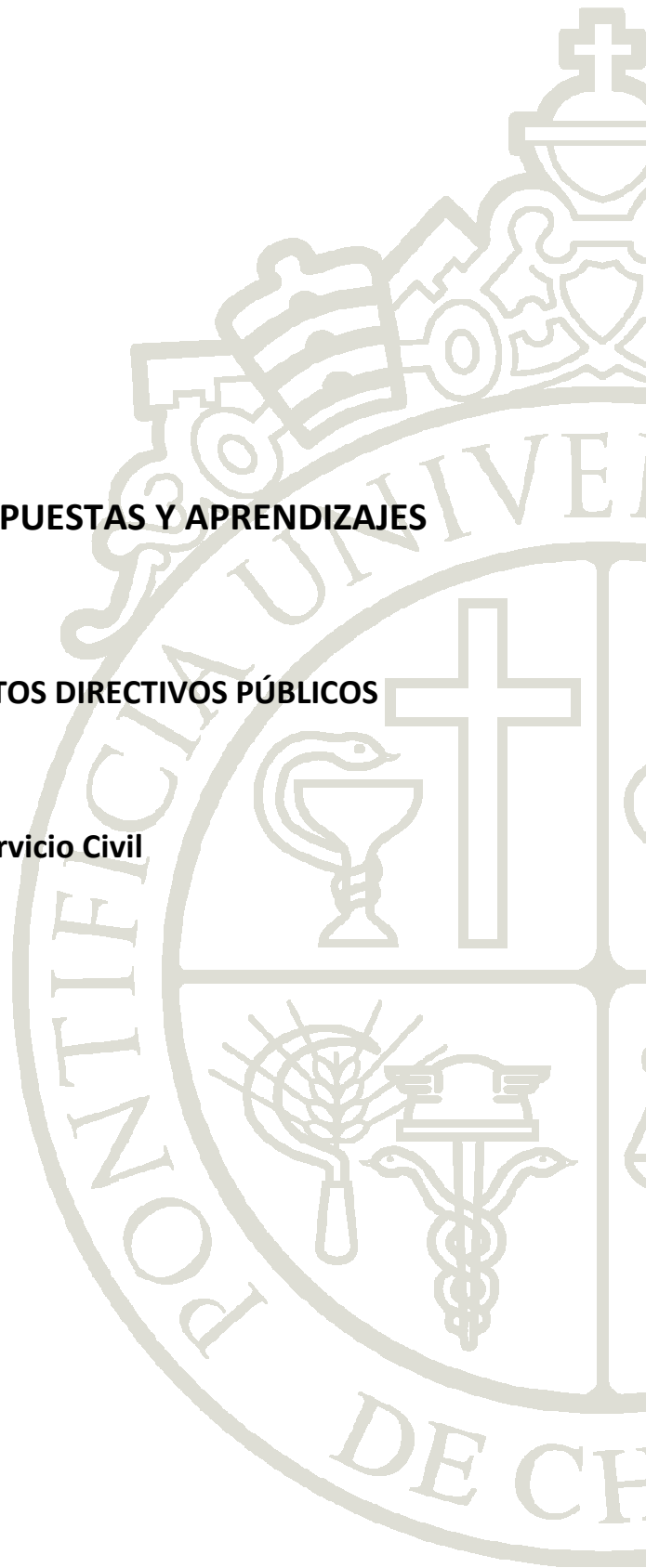
CENTRO DE
**POLÍTICAS
PÚBLICAS UC**

INFORME 4: RESUMEN EJECUTIVO, PROPUESTAS Y APRENDIZAJES

PROGRAMA PILOTO MENTORES PARA ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

Dirección Nacional del Servicio Civil

ENERO 2011



I. INDICE

I.	INDICE	2
II.	RESUMEN EJECUTIVO	3
III.	EVALUACIÓN PROGRAMA PILOTO MENTORES.....	11
	A. Antecedentes.....	11
	B. Metodologías de evaluación.....	11
	C. Resultados.....	13
	D. Conclusiones	29
IV.	APRENDIZAJES PARA LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA MENTORES.....	31
	A. Diseño metodológico del programa	33
	B. Búsqueda y selección de mentores y guiados.....	34
	C. Definición de duplas: Mentores y Guiados	37
	D. Capacitación de mentores en el Estado; el SADP y la mentoría	38
	E. Preparación de material guía para la mentoría.....	38
	F. Reunión con mentores	40
	G. Actividad inicio.....	40
	H. Realización del proceso de mentoría: reuniones Mentor-Guiado	40
	I. Monitoreo del trabajo de duplas por parte del equipo de soporte.....	41
	J. Actividad final de cierre del programa	42
	K. Evaluación del proceso.	42
V.	ANEXOS.....	44
	A. Encuesta de medición de satisfacción del Programa Piloto de Mentores para Altores Directivos Públicos para guiados	44
	B. Encuesta de medición de satisfacción del Programa Piloto de Mentores para Altores Directivos Públicos para mentores	47
	C. Tabla de resultados de la encuesta (mentores)	50
	D. Tabla de resultados de la encuesta (guiados)	52

II. RESUMEN EJECUTIVO

En nuestro país, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) a través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), tiene un rol fundamental en la profesionalización de los altos cargos del Estado, proceso que si bien ha tenido grandes avances en los últimos años, es importante seguir profundizando en la instalación del sistema, perfeccionando su institucionalidad y desarrollando proceso de inducción y capacitación continua para los profesionales que ingresan al servicio público.

En este sentido, los procesos de inducción y capacitación deben diseñarse acorde a metodologías que mezclen la entrega de contenidos teóricos y herramientas prácticas que apunten a mejorar la eficiencia en la gestión estratégica, política y operativa, tres dimensiones que deben desarrollar quienes poseen un cargo de alta dirección pública. Una de las estrategias para abordar esta meta ha sido el “Programa Piloto de Mentores para Altos Directivos Públicos”, diseñado por el Centro de Políticas Públicas UC para el Servicio Civil, donde se ha pretendido explorar la viabilidad y pertinencia de esta alternativa de aprendizaje.

El plan de trabajo preparado para este programa contempló la realización de un Laboratorio de Mentoría para Altos Directivos Públicos de segundo nivel que hayan ingresado recientemente a la administración del Estado.

El diseño del programa piloto se realizó en base al levantamiento y análisis de las experiencias de mentoría, los lineamientos requeridos por la DNSC y los acuerdos trazados en las reuniones sostenidas entre el equipo de trabajo UC y la DNSC, se diseñó una propuesta de trabajo integral, que abarcó no sólo la *forma*, sino también el *fondo*, constituyéndose el laboratorio en un proceso de aprendizaje continuo.

La metodología implicó el acompañamiento de los directivos en su proceso de inducción y capacitación, por personas con reconocidas capacidades gerenciales y

habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos, y en algunos casos con conocimientos y experiencias en el sector público.

Los mentores trabajaron abordando diferentes dimensiones entre las que se pueden nombrar: gestión estratégica, gestión política y gestión operativa. Algunas de las competencias que se buscó trabajar con los guiados y que son clave para el desarrollo de los directivos, fueron visión estratégica, gestión y logros, articulación de redes, manejo de crisis, entre otras. La elección de las temáticas a trabajar dependió directamente del trabajo personalizado de cada una de las duplas de mentor-guiado.

Para lo anterior se desarrolló un programa **laboratorio** estructurado a partir de tres etapas de trabajo: Preparación preliminar del proceso de trabajo, Desarrollo de las actividades y Evaluación de laboratorio de mentoría. En cada una de estas etapas se contemplaron actividades de trabajo con metodologías de desarrollo, selección y evaluación establecidas, las que fueron constantemente monitoreadas por el equipo de trabajo UC.

La implementación del programa piloto comenzó con una actividad de inicio realizada el día jueves 7 de octubre de 2010 en el hotel las Hotel Las Acacias de Vitacura. Esta actividad tuvo como objetivo general motivar y alinear a los participantes con el desarrollo del programa piloto. Sus objetivos específicos eran presentar el equipo UC encargado de implementar el programa; facilitar el conocimiento de las duplas de trabajo, intercambiar expectativas mutuas y la calendarización de su primera reunión de trabajo; además de presentar a los participantes las principales etapas, compromisos y alcances del programa.

La actividad contempló la presentación de Gregorio Airola, Subdirector de la Dirección Nacional del Servicio Civil e Ignacio Irrarrázaval, Director del Centro de Políticas Públicas UC, quienes dieron la bienvenida a los participantes en nombre de sus respectivas instituciones. También se realizó una presentación del programa piloto por parte equipo

de trabajo UC y una actividad de descongelamiento y presentación de cada uno de los integrantes de las duplas.

Luego de esta actividad se inició el trabajo de cada una de las 14 duplas, las cuales debían realizar un mínimo de cinco reuniones, se sugirió que fuera quincenalmente. Para la primera sesión se recomendó a las duplas realizar un plan de acción que permitiera visualizar los objetivos globales a lograr durante el proceso de mentoría y programar las cuatro reuniones restantes.

Al inicio del proceso se propuso a los mentores abordar con sus guiados la siguientes tres temáticas de gestión: estrategia, política y operación, pero se dejó libertad para que se definieran en conjunto durante la primera sesión, a partir de las expectativas y necesidades planteadas por los guiados.

Los asesorados tuvieron, además de las reuniones con sus mentores, un apoyo permanente, vía correo electrónico y/o telefónico. Este proceso de monitoreo fue coordinado y realizado por el equipo de trabajo UC, el cual se dividió las 14 duplas.

Durante este proceso se procuró establecer un equilibrio entre explicitar el apoyo y la continua preocupación del equipo UC por el desarrollo del programa y cumplimiento de las sesiones estipuladas con la necesidad de dejar espacio para un trabajo abierto y flexible.

Este mecanismo también se utilizó para realizar invitaciones personalizadas, luego del envío de invitaciones generales, a la jornada de inicio, cierre del programa y desayuno de evaluación con los mentores.

Este último se realizó el día miércoles 17 de noviembre en la sala de comunicaciones de la Casa Central de la Universidad Católica. Su objetivo era conocer las principales apreciaciones de los mentores respecto del desarrollo del programa piloto, el logro de los objetivos propuestos, los desafíos a los cuales se ha visto enfrentado en el

trabajo con su guiado, y reflexiones respecto al desarrollo general del piloto, y las posibilidades y escenarios de una posible implementación de este a futuro.

Luego de dos meses de trabajo el programa finalizó con una actividad de cierre el día 15 de diciembre en la Sala Colorada del Centro de Extensión UC. El objetivo de la jornada fue recoger las principales experiencias extraídas del programa, para lo cual se conformaron grupos de trabajo constituidas por mentores y guiados.

Los principales resultados de cada uno de los grupos fueron expuestos a los participantes, con lo cual se dio por finalizada la jornada y el programa piloto. La información obtenida y recopilada de estos trabajos fueron utilizados como fuente para la evaluación del laboratorio.

Durante esta jornada se contó con la participación de Mariana George-Nascimento, Secretaria Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública del Servicio Civil e Ignacio Irrarrázaval, Director del Centro de Políticas Públicas UC, quienes realizaron un cierre formal de programa, además de la presentación de Magdalena Rojas, Coordinadora de Gestión Pública del Centro de Políticas Públicas UC. Además se realizaron las encuestas de evaluación de programa piloto para mentores y asesorados.

El programa fue muy bien evaluado por los distintos actores involucrados, expresando todos que fue una experiencia enriquecedora para ambos.

Los asesorados lo percibieron como una propuesta innovadora, que les entregó aportes interesantes para un mejor desempeño, tanto en la visión más estratégica de su función, como en el apoyo a situaciones contingentes que requerían de definiciones y toma de decisiones en el mediano plazo. Valoraron mucho el estar acompañado y tener a alguien de confianza con quien poder contar. La oportunidad que les entregó el programa de mentoría no sólo se refleja en el alcance preliminar que tiene (reuniones mentor-guiado), sino también en que el espacio generado, ya que también se constituyó en una

plataforma de generación de redes entre altos directivos, la que podría potenciarse de diversas formas y con mayor profundidad.

Particularmente fue bien muy recibido por participantes con menor experiencia en el servicio público, o por aquellos de regiones, que se sentían más aislados en su nueva función.

Los mentores por su parte manifestaron su alto grado de satisfacción con la oportunidad de transmitir su experiencia y “know how” a personas que lo necesitaban, así como la posibilidad de colaborar en pequeña medida con el apoyo a personas que se desempeñan en Instituciones Públicas, y por ende, con el desarrollo del país.

Ambos involucrados remarcan lo positivo de este plan piloto, y la conveniencia de transformarlo en un programa permanente, instalándolo en la Alta Dirección Pública para las jefaturas que lo requieran.

La evaluación de este Programa Piloto de Mentores para Altos Directivos Públicos da origen a varias recomendaciones que deberían tenerse en consideración al momento de implementar un Programa de Mentores para Altos Directivos de manera regular a futuro:

- Respecto a la **metodología**: Se propone una metodología basada en el acompañamiento de Altos Directivos Públicos, los que independiente de su nivel (primer o segundo) puedan acceder de manera voluntaria y en conjunto con su jefatura, al programa, dando prioridad a quienes estén ingresando al mundo público de manera reciente, aunque sin descartar a quienes llevan más tiempo en el.

Se recomienda estructurar el acompañamiento de los Altos Directivos en tres etapas de trabajo:

- 1. Preparación preliminar del proceso de trabajo** (preparación y entrega de un material guía que comprenda aspectos prácticos y técnico-teóricos del programa,

recolección de antecedentes de los diferentes actores involucrados, reuniones previas de explicitación de objetivos, expectativas, alineamientos, formas de trabajo , mecanismos de supervisión y control, entre otros).

2. Desarrollo de las actividades (reunión con mentores, actividad de inicio, reuniones de trabajo mentor – guiado, monitoreo del trabajo de las duplas por el equipo de soporte, actividad de cierre del programa).

3. Evaluación proceso de mentoría (a través de la aplicación de los siguientes instrumentos: encuesta de evaluación a mentores y asesorados durante la actividad de cierre del programa; desarrollo de reuniones de feedback mensuales con mentores y asesorados; y entrevistas individuales al cierre del programa).

- Respecto de los **contenidos** a tratar en las reuniones de acompañamiento, se propone que las temáticas estén relacionadas principalmente con el desarrollo y potenciamiento de las habilidades blandas de los Altos Directivos, como por ejemplo, visión estratégica, gestión y logros, articulación de redes, manejo de crisis. Sin perjuicio de lo anterior, es de alta relevancia que el plan de trabajo, y la decisión respecto de qué temas abordar durante el acompañamiento sea un acuerdo consensuado entre el mentor y el guiado.
- En relación al **reclutamiento y selección** de todos los participantes del programa, los aprendizajes entregados por el plan piloto apuntan a lo siguiente: para el caso de los guiados se propone reclutar a directivos de primer o segundo nivel, partiendo con la difusión del programa a las jefaturas y potenciales participantes de todo el sector público. Cada potencial guiado es quien postula voluntariamente al programa, y parte de su postulación, es una carta abierta donde su jefe directo envía su consentimiento respecto de la participación del guiado dentro del programa.

La selección de los **guiados** dependería de criterios relacionados con su Trayectoria laboral, importancia estratégica del área y cargo de desempeño, procesos de desarrollo personal y motivación para participar activamente del programa.

Para el desarrollo de la búsqueda y selección de los **mentores**, se puede recurrir a personalidades reconocidas del mundo público o privado con una vasta experiencia en su ámbito, destacadas en por sus cualidades gerenciales y de liderazgo, eventualmente académicas. El proceso de búsqueda de los mentores pueden ser llamados directos, invitaciones personales e inclusive llamados a concurso de quienes deseen participar. Los mentores seleccionados podrían formar parte de una red de prestigio, por ejemplo del mismo Servicio Civil o bien de la entidad académica que coordine el programa.

En el caso de no provenir del sector público, deberán recibir una inducción en el tema para familiarizarse con él.

A su vez, se recomienda incorporar de manera más explícita un convenio de confidencialidad que procure que no se filtre información sensible para el Estado, el servicio específico y del alto directivo

- Respecto a la **definición de las duplas de Mentores y Guiados**, se recomienda tomar en cuenta características y condiciones precisas tales como el área de desempeño del mentor y del guiado, la disciplina de estudios de cada uno, la experiencia del mentor adecuada al grado de necesidad del guiado, el perfil del mismo, las preferencias de unos y otros, y las necesidades y habilidades que los asesorados expusieron necesitaban trabajar.

Cada una de las situaciones tiene que ser evaluada en función de cada uno de los criterios antes descritos.

Se recalca la importancia de la realización de una entrevista preliminar con ambos, de modo de percibir el calce no sólo en la teoría (experiencia, formación, entre otros), sino también en las personalidades de cada uno.

- En relación al tiempo de **duración del programa**, existe consenso en sugerir un período de tiempo más largo, al menos de un semestre para poder lograr los objetivos propuestos, comenzando a principios de cada año.

- Aparecen también comentarios respecto a los **honorarios de los mentores** proponiéndose que estos reciban un estipendio por su trabajo. El objetivo es que los mentores puedan realizar gastos administrativos, tales como, estacionamientos, entre otros, para realizar un buen trabajo. Por lo que el monto del estipendio no debiera ser muy alto, pero sí contemplado para una futura aplicación del sistema.

La opinión generalizada es que Programa Piloto de Mentores para Altos Directivos Públicos fue un éxito, que en lo posible debería instalarse y extenderse a otras direcciones.

III. EVALUACIÓN PROGRAMA PILOTO MENTORES

A. Antecedentes

La evaluación general del programa fue muy positiva, tanto desde el punto de vista de los mentores, como de los asesorados. Ambos grupos involucrados manifestaron su satisfacción por haber podido participar del proyecto, tanto por la oportunidad de crecimiento profesional (asesorados) como por el haber podido colaborar en pequeña medida en el desarrollo de la gestión pública del país.

Los asesorados reportan que un programa de esta índole les parece tremendamente valioso, ya que muchos de ellos no tienen o tienen poca experiencia en la Administración Pública y una mentoría con gente experta es un aporte muy valioso que les ayuda a insertarse más rápida y exitosamente en el sistema.

Aquellos que sí han tenido una trayectoria en las instituciones públicas, manifiestan la ganancia obtenida en aspectos relacionados con el desarrollo de mayores competencias de liderazgo, así como de una mirada más estratégica y menos contingente de su rol como jefes.

Los participantes de regiones valoran particularmente el aprender a establecer redes, conocer quiénes son los actores claves de sus reparticiones en Santiago y adquirir visiones de mayor amplitud, por sobre la visión regional.

B. Metodologías de evaluación

El programa piloto fue evaluado en diferentes oportunidades y a través de diferentes metodologías:

1. **En el aspecto formal**, es decir grado de cumplimiento, número de reuniones realizadas, entrega de informes, se evaluó cuantitativamente a través de un registro de datos llevado por este equipo.

Todas las duplas trabajaron al menos 2 veces, llegando algunas de ellas incluso a un número mayor de reuniones de lo estipulado, siendo decisión unánime del mentor y el asesorado.

A continuación un resumen de las duplas y el número de veces que se reunieron:

Nombre dupla	Sesiones
Jiménez & Hernández	5
Tohá & Corvalán	5
Ansoleaga & Baeza	5
Bastías & Núñez	5
Behm & Morales	5
Faure & Elizalde	5
Canto & Palma	7
Valladares & Osorio	2
Jordán & Carrizo	4
Undurraga & Costela	8
Heiss & Quezada	9
Airola & Gantes	4
Mizón & Díaz	4
Silva & Zúñiga	7

Como se puede ver en esta tabla, el número de veces que las duplas trabajaron fue diferente, según las características de cada una de ellas.

2. **En los aspectos de contenido y logro de los objetivos propuestos**, el programa fue evaluado formalmente en dos oportunidades: en una reunión de retroalimentación con los mentores hacia la mitad del proceso, y al término de este, utilizando metodologías diversas, que incluyeron

actividades grupales, cuestionarios de autoaplicación y entrevistas individuales.

- a. **Las actividades grupales** se realizaron en dos oportunidades: una reunión de retroalimentación intermedia, y una reunión de cierre. En ambas se trabajó en equipo, con una pauta de preguntas que fue analizada, presentada y discutida por todos los asistentes.
- b. **Como metodología cuantitativa** y para tener una información más objetiva, se readecuó un cuestionario de evaluación (McBer & Company) de procesos de mentoría y coaching, el que fue tabulado y sintetizado.
- c. **Para una información cualitativa** más acotada, se realizaron entrevistas individuales en profundidad a todos los participantes del proceso, tanto mentores como asesorados.

C. Resultados

a) Reunión de feedback y reunión de cierre

Hacia la mitad del proceso se realizó una **reunión de feedback** con los mentores con el objetivo de conocer y evaluar el funcionamiento del programa. En esta oportunidad se entregó una pauta de trabajo que fue respondida y analizada por todos los participantes.

Este desayuno se realizó el día miércoles 17 de noviembre de 8:30 a 10:30 horas en la sala de comunicaciones de la Casa Central de la Universidad Católica, participando de esta actividad 6 de los 14 mentores.

Las preguntas que se trabajaron fueron las siguientes:

1. ¿Cómo me ha ido con el logro de los objetivos propuestos (co-construidos con mi guiado)?

2. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que me he visto enfrentado como mentor?
3. Comentarios y sugerencias respecto del Programa Piloto de Mentores para Altos Directivos Públicos.

Los principales resultados fueron expuestos por grupo, para luego dar espacio a un momento de intercambio de opiniones y apreciaciones respecto los puntos señalados más arriba. Dentro de los principales comentario y sugerencias recogidos durante el desayuno se encuentran:

- Considerar a la hora de diseñar el programa, una evaluación de los objetivos planteados al inicio de este, a medida que el proceso se va desarrollando.
- Construir una metodología de trabajo como un espacio para la construcción de talentos y capacidades genéricas, más que enfocarse en el desarrollo de características específicas asociadas a cargos concreto.
- Entre los mentores existían diferencias respecto al enfoque dado a la mentoría, algunos de ellos trabajaron las temáticas ligadas a la contingencia y otros se enfocaron a temáticas estratégicas.
- En caso de que el programa se realice nuevamente se debe contar con una inducción para los mentores en la cual se trabaje en torno a la metodología del proceso y a los objetivos del programa. De esta manera, se contaría con un mayor soporte metodológico.
- Establecer un sistema de selección para los asesorados, privilegiando áreas y temáticas neurálgicas para el país, como por ejemplo: economía, innovación, desarrollo sustentable.

- Programa de mayor duración, se sugiere un trabajo de 6 a 12 meses, en otros casos se plantea una duración de 3 a 6 meses. Dada la corta duración de esta, los mentores debieron focalizar su trabajo en algunas temáticas.
- Realizar el programa durante el primer semestre del año
- Necesidad de establecer una estrategia para contar con participación de Altos Directos de regiones.
- Perfeccionar el sistema de definición de duplas.
- Simplificación del material, diseñar un manual para el mentor en el cual pueden existir pautas construidas a partir de temáticas específicas.
- Poseer una especie de foro para intercambiar opiniones entre mentores, formando una comunidad que continuamente va conociendo el trabajo de sus pares. Lo cual también contribuiría a la generación de redes.
- Para algunos mentores el programa debería contar con honorarios asociados.

Sugieren que en próximas versiones el Servicio Civil realice un proceso informativo, por medio de un documento formal en el cual se indique a los participantes que el programa es coordinado por una Universidad o institución externa y que los participantes tienen la obligación de asistir a todas las actividades planificadas. Lo anterior, dada las dificultades que existieron con algunos directivos públicos para lograr su participación y contacto, tanto por el equipo UC, como por sus mentores.

Por último, es fundamental que los guiados cuenten con el respaldo de la institución en la cual se desempeñan y de su jefatura directa. Durante esta primera versión el programa se vio afectado por la desvinculación de algunos de los guiados, lo cual repercutió en el proceso de mentoría.

La **actividad grupal de cierre**: el programa piloto finalizó con una actividad de cierre el día 15 de diciembre de 19:00 a 21:00 horas en la Sala Colorada del Centro de Extensión UC, ubicado en Alameda #390.

La actividad contó con la presencia de siete mentores y ocho asesorados. Este bajo número de participantes ratifica la necesidad de realizar el programa durante el primer semestre del año. Se diseñó juntando a asesorados y mentores que no trabajaron en dupla, en un grupo de trabajo. La pauta a analizar y discutir contemplaba 4 ítems:

1. Cumplimiento de expectativas
2. Aportes del mentor
3. Aspectos que facilitaron e inhibieron el proceso de mentoría
4. Comentarios y sugerencias de mejora

Respetando la misma metodología utilizada anteriormente, los participantes de los diferentes grupos de trabajo presentaron sus resultados y llegaron a las siguientes conclusiones:

- *Cumplimiento de Expectativas :*

Algunas expectativas se cumplieron en forma total porque se despejaron las dudas sobre el proceso, se priorizó el desarrollo de este y también se logró establecer una relación de confianza. Además, hubo mucho interés y disposición por parte del guiado para aceptar recomendaciones.

Sin embargo, otros participantes reportan un cumplimiento parcial de expectativas, producto del poco tiempo que hubo para poder establecer los lazos de confianza y aperturas “*a corazón abierto*” necesarios para el éxito.

Uno de los grupos menciona que una de las cosas más importantes del programa fue la transmisión de habilidades genéricas por sobre las específicas.

Se reconoce la creación de un proceso de apertura al aprendizaje, sobre la base de experiencias prácticas. Este aprendizaje tuvo como base la retroalimentación entre el mentor y el guiado: *“el mentor aprendía con nosotros, era una vía en ambos sentidos del aprendizaje”* Además el aprendizaje se aterrizó en una estrategia determinada en cada área, con tareas concretas. Los guiados se refieren a esto último con el nombre de *“planificación estratégica, fruto de un aprendizaje estratégico”*.

Así mismo, se valora mucho que se establecieran redes de trabajo en el servicio público.

- *Aportes del mentor*

Con respecto a los aportes del mentor, reconocen dos tipos de aprendizaje: desde las emociones y desde la acción.

Desde las emociones, se reconoce que el mentor aportó pasión, entusiasmo y dinamismo. Se enfatiza *“el alto compromiso de los mentores, aunque no eran remunerados”*.

Los mentores mencionan la disposición del guiado, el compromiso mutuo entre mentor y guiado y la creación de una relación de confianza.

Desde la acción, se menciona que la planificación estratégica sirvió para aterrizar y estructurar las ideas. Se valoran tres puntos, el primero de ellos es el enfoque multidisciplinario adoptado durante el proceso de aprendizaje. El segundo es la generación de oportunidades de acción. En tercer lugar se reconoce que el mentor ayudó también a priorizar tareas, y existió un aprendizaje. Una de las guiadas señala lo siguiente con respecto a su caso particular *“fue un sueño, diseñar una estrategia acotada completa que está por ejecutarse”*.

Palabras de uno de los guiados se refieren a que *“lo más central es la experiencia que el mentor aporta al guiado y que este no encuentra entre sus pares”*. Señalan así

mismo que *“fue muy útil transmisión de experiencias y vivencias exitosas ante problemáticas y situaciones precisas”*.

- *Aspectos que facilitaron e inhibieron el proceso de mentoría*

Se reconoce como un aporte el haber trabajado la confianza desde un inicio, haber dedicado las dos primeras sesiones a conocer a la otra persona, desde los temas personales de familia, crear lazos y facilitar la experiencia de trabajo. Luego de esto se podía visualizar cuál era la situación y las competencias a desarrollar. El proceso partió por una construcción de confianza, *“por eso funcionó”*.

Señalan que al iniciar la actividad se hizo un compromiso de confidencialidad *“las conversaciones, serían confidenciales”*, lo que fue muy relevante para dar un ámbito de acción mucho mayor, *“se podía llegar al corazón del guiado”*. Aún así, algunos de los profesionales, particularmente un grupo de abogados señala que sería bueno que haya un documento formal que señale el carácter fundamental y obligatorio de esta variable.

Otro tema que se conversó, en relación a la dinámica de trabajo, fue la tensión de caer en lo operacional versus ser genéricos, donde ambos extremos serían negativos.

- *Comentarios y sugerencias de mejoría*

Se hace referencia a la necesidad de explicitar aún más la confidencialidad desde un comienzo así como que el programa no es una evaluación para el guiado *“Creemos que es necesario explicitar el tema de la confidencialidad y de la NO evaluación”*. En relación a esto, se propone crear una cláusula de confidencialidad.

Uno de los mentores de regiones, señala que no es bueno centralizar el trabajo en la Región Metropolitana, se propone pensar en alternativas de comunicación a larga distancia.

También se menciona la necesidad de realizar un compromiso explícito de periodicidad en las reuniones y cumplimiento de este compromiso para no trabajar

después del horario laboral. Al inicio del programa parece importante el compromiso de cada una de las partes, de modo que si no puede asistir o realizar algunas reuniones de trabajo lo advierta enseguida, busque alternativas de cambio, o decida no comprometerse.

Por otro lado, se propone la creación de un documento formal que especifique los resultados que mentores y guiados obtuvieron en el proceso, *“un entregable de qué fue lo que cada uno recibió”*. Se trataría de una conclusión final confidencial, con respecto a los objetivos iniciales.

La sugerencia más relevante, sin embargo, es la que tiene que ver con la duración del proceso, en términos de darle más tiempo, para poder profundizar y obtener mayores posibilidades de resultados.

b) Cuestionario de evaluación

Tal como se mencionara en los informes previos, se aplicó un cuestionario de evaluación de proceso a los mentores y a los asesorados en forma independiente al término del programa (Ver Anexos A y B).

Los resultados de este señalan un alto nivel de satisfacción con el proceso general, tanto de uno como de otros.

Los asesorados hacen una evaluación más alta del desempeño de los mentores, que la que estos mismos hacen acerca de su propio desempeño.

En el resumen promedio de todos los mentores que respondieron la encuesta, se adjudican las más altas evaluaciones los ítems a continuación:

- *Mi guiado tenía una buena disposición a trabajar conmigo*
- *Las expectativas que yo tenía de esta mentoría se cumplieron*
- *La elección de la persona a quien me toco asesorar fue adecuada y correspondía a mi experiencia y a la necesidad de este*
- *Siento que en este proceso entregue aportes a mi guiado para su desempeño laboral*
- *Creo que la realización de un programa como este para los nuevos directivos públicos puede ser muy enriquecedora para ellos.*

El porcentaje de aprobación de esto ítems, con una respuesta “muy de acuerdo” fue del 80 al 100%.

Todos los mentores (7) recomendarían a un amigo(a) ser parte de un programa como este como mentor.

El ítem con un mayor porcentaje de desacuerdo fue aquel relacionado con la duración del proceso:

- *el número de sesiones fue adecuado (33% de respuestas en “desacuerdo”)*

Los ítemes mejor calificados por **los asesorados** (un total de 7) respecto a sus mentores, con al menos un 80% de respuestas en “muy de acuerdo” son:

- *Mi mentor consideró mis fortalezas y debilidades al ayudarme a fijar mis objetivos (100% muy de acuerdo)*
- *Cuando era necesario, mi mentor me ayudaba a priorizar las tareas para lograr los resultados deseados (100% muy de acuerdo)*
- *Siento que el proceso me entregó aportes para mi desarrollo actual*
- *Mi mentor invirtió tiempo en entender mis preocupaciones más importantes.*
- *Mi mentor me ayudó a explorar alternativas, en vez de decirme que tengo que hacer.*
- *Cuando mi mentor tenía una sesión conmigo, desarrollaba acciones y utilizaba ejemplos específicos para clarificar su punto de vista*
- *Mi mentor se aseguraba de que yo supiera qué acciones son necesarias para lograr ciertos resultados*
- *Las expectativas que yo tenía de esta mentoría se cumplieron.*
- *La persona del mentor fue bien elegida para apoyarme en mi cargo en particular*

- *Creo que la realización de un programa como este para los nuevos directivos públicos puede ser muy enriquecedora para ellos.*

El único bajo, con un 17% en “muy en desacuerdo” y la mayor dispersión de respuestas, fue al igual que con los mentores, aquel relacionado con la duración del programa.

Además, con un porcentaje del 100% de respuestas en “muy de acuerdo”, recomiendan el programa a un amigo o conocido.

Se adjunta en los Anexo C y D una tabla con los resultados de la encuesta.

c) Entrevistas personales a participantes del programa

Las opiniones manifestadas por los participantes durante las entrevistas, no presentan diferencias significativas respecto a los cuestionarios aplicados o a las conclusiones obtenidas en el trabajo grupal de cierre.

Todos los entrevistados sin excepción reconocen un alto grado de satisfacción con la experiencia vivida, sienten el haber aportado al desarrollo de otros (mentores) y el haber recibido apoyo para el desarrollo actual (asesorados). Plantean la necesidad de más tiempo de trabajo, así como de establecer algún sistema de honorarios para los mentores. Existen opiniones diversas respecto al diseño, ya que algunos participantes reportan la necesidad de un marco regulatorio más estricto, con mayores puntos de control, informes y entregas, mientras otros ven como una ventaja el grado de libertad y flexibilidad que tenían para realizar las sesiones de trabajo.

Piensan que debería entregarse información del programa a la Institución en la cual se desempeña el asesorado, para obtener un compromiso de esta con el trabajo que se realiza. Así mismo, el rol de la Universidad Católica como ente cautelador y garante de la seriedad del programa aparece como fundamental en una posible implementación futura de este.

A continuación se describen las opiniones evaluaciones y sugerencias generadas en las entrevistas individuales, factorizadas en 7 diferentes temas que abarcan desde la metodología del programa hasta el rol de los actores principales, pasando por los criterios de selección de asesorados y mentores, conformación de las duplas, y posibilidad de honorarios de los mentores.

1. Respecto a la metodología

La mayoría de los participantes plantea la necesidad de un marco metodológico previamente definido que los oriente y guíe en el desarrollo de su trabajo, siendo esto válido para los mentores y para los asesorados.

Una definición de los objetivos, realización de un plan de trabajo en conjunto entre mentor y asesorado, etapas a cumplir, plazos para ir las cumpliendo, formas de revisión y control de los logros, aplicación de algún sistema de evaluación de los resultados obtenidos. En general, todo apunta a asegurar una mayor rigurosidad, alineamiento y cumplimiento del programa.

De este modo, explicitan algunas personas, que se tendría mayor certeza acerca de los énfasis y focos de la mentoría, evitando así el riesgo de que cada cual tenga objetivos diferentes, y el acompañamiento se convierta en una trasmisión de pensamientos y conceptos personales o apoyo a solución de problemas contingentes, por sobre el objetivo real planteado para el programa. Sienten que debe haber una homogenización del programa.

Aparece mencionada la necesidad de una breve inducción para ambos actores, donde se presente y dé a conocer el programa en su totalidad, alineando criterios de intervención. Para aquellos que no conocen o tienen poca experiencia en la Administración Pública, sería muy enriquecedora una inducción sobre las características, formas de trabajo, lenguaje, cultura y otros de este tipo de administración.

Algunos entrevistados manifiestan la posibilidad de verter esta información en una especie de manual del mentor, que además contenga algunos elementos teóricos

atingentes a los procesos de mentoría, como de apoyo para los asesorados en los temas que estos requieren.

Plantean así mismo el deseo de más reuniones intermedias, que permitan analizar y compartir el proceso con otros, explorar otras formas de enfrentar la tarea, corregir rumbos, generar nuevos desafíos, evaluar avances. Sugieren, en concreto, además de la reunión de apertura y de cierre, algunas reuniones intermedias, tanto con los mentores, como con los asesorados. Una suerte de acompañamiento permanente durante el programa completo.

Esta necesidad tiene que ver con sentirse más apoyados, menos aislados en su quehacer e integrados a un equipo humano que comparte objetivos, logros y dificultades. Sugieren establecer una “red de mentores”, como se plantea con mayor profundidad en párrafos posteriores.

Algunos entrevistados sugieren algún tipo de control de cumplimiento, y la entrega de una certificación de “aprobación” a los asesorados.

Otro tema que aparece reiteradamente en el discurso, es el de la confidencialidad. Proponen que junto con el marco referencial metodológico que se defina y entregue desde el principio, debe explicitarse el tratamiento que se dará a la confidencialidad en el proceso de la mentoría. Debe quedar muy claro al asesorado, que existe un contrato de confidencialidad, estipulado desde un principio, que este no es un proceso de evaluación de su gestión y que no habrá transmisión de las conversaciones sostenidas durante la mentoría a sus jefaturas.

Es así como entonces, en la reunión inicial con el asesorado, cuando se informa sobre el marco metodológico dentro del cual se realizará el proceso de la mentoría, se explicitaría el tema de la confidencialidad para facilitar un marco de confianza y apertura al trabajo.

Es en esta reunión también que deben aclararse y acordarse las expectativas mutuas de trabajo conjunto.

Cabe mencionar sin embargo que dos o tres entrevistados opinaron en forma diferente a la mayoría, valorando el alto grado de libertad de acción que tenían para

desarrollar su programa, lo que les permitió ser muy creativos y flexibles , adaptándose en forma abierta a las necesidades y situaciones que iban apareciendo durante el proceso con el asesorado. Estos manifestaban preferir marcos referenciales más amplios y de menor regulación previa.

2. Respeto a la duración y continuidad del programa

Durante la entrevista los participantes mencionan que dedicaron una o dos sesiones a establecer una relación de conocimiento y confianza, así como al diagnóstico de la situación y necesidades del asesorado. Con excepción de una dupla, la mayoría se juntó un promedio de 5 veces, período considerado como corto para lograr las metas planteadas en conjunto.

Sucedió también con cierta frecuencia, que situaciones concretas del asesorado que implicaban toma de decisiones o solución de crisis, derivaban en sesiones de apoyo contingentes, fuera del programa inicial definido en conjunto, lo que alejaba aún la realización de lo programado.

Existe consenso en todos los entrevistados que la duración del programa debiera ser mayor. Recomiendan un período de al menos un semestre, con una etapa de diagnóstico y de establecimiento del vínculo con el asesorado. Algunos hablan de “un tiempo de desvinculación hacia el final, para poder hacer un breve seguimiento y evaluar los resultados de la mentoría”.

De esta pregunta surge la posibilidad de convertir este piloto en un programa permanente, una especie de “mejoramiento continuo” para los directivos, con un staff estable de mentores para la Administración Pública. Lo perciben como un aporte al buen desempeño de los directivos, particularmente para aquellos más nuevos, o sin experiencia en Instituciones del Estado.

3. Respeto a la elección de los mentores y asesorados

Los planteamientos respecto a **los asesorados** son que deberían provenir de aquellas áreas de connotación más social o de punta para el país, o de aquellas que tienen

un alto impacto en el público. Deberían diferenciarse entre los que asumen un cargo público por primera vez, y aquellos que ya llevan un tiempo en dicha Administración, y que han sido cambiados de cargo, recibiendo un apoyo son focos distintos según el caso.

Los asesorados pueden tener diferentes perfiles personales o profesionales, así como provenir de diferentes áreas de trabajo. Más relevante que esto sería la voluntad y compromiso de participar del programa, cumpliendo con los acuerdos asumidos al comienzo de este, en términos de disposición, cumplimiento de horarios, citas y tareas.

De acuerdo a la mayoría, **el mentor** puede provenir del ámbito público o privado, siendo indiferente su origen, ya que el foco de la mentoría es el apoyo y acompañamiento a la gestión, que se aplica en todos los ámbitos del quehacer laboral de la misma forma. Sin embargo, hay un grupo de entrevistados que opina que el mentor debería surgir desde la Administración Pública, habiendo tenido cargos de jefatura, ya que al conocer cómo funciona esta, no requiere invertir tiempo en aprender y familiarizarse con ella.

Entre las variables mencionadas para la elección de un mentor estarían:

- Experiencia como coach o mentor
- Idealmente formación en coaching o mentoría, con capacidad para destacar el enfoque de mentoría por sobre el de asesoría experta
- Experiencia como director de unidades o empresas, o el haber tenido cargos de jefatura
- Formación académica al menos equivalente a la del asesorado
- Disponibilidad de tiempo y capacidad de compromiso
- Mística por el trabajo a realizar, interés por el servicio público
- Habilidades de acompañante, más que un solucionador de problemas
- Los mentores podrían ser reclutados a través de llamados, concursos, invitaciones u otras formas por definir.

Surgen diferentes planteamientos respecto a la posibilidad de formar un “staff de mentores de Políticas Públicas al alero de la UC”, que reconozca, integre, unifique y prestigie a quienes realicen esta tarea para el Servicio Civil. Un entrevistado se refiere a la

creación de un organismo semejante a ICARE, donde los miembros tengan la posibilidad de juntarse, actualizarse, recibir alguna capacitación, aprender de otros y compartir experiencias. De este staff, reconocido o “certificado”, podrían sacarse los mentores para futuros programas de apoyo.

4. Respecto a la definición de la dupla

Gran parte de los participantes manifiesta que en general las duplas fueron bien elegidas. Ellos mismos se sintieron en buena sintonía con sus mentores o asesorados, reconociendo un lenguaje común.

Entregan algunas sugerencias a considerar a futuro para la conformación de duplas de trabajo:

- Las áreas de desempeño de ambos
- La disciplina o área de estudio de unos y otros
- El grado de necesidad del asesorado
- La adecuada experiencia del mentor, concordante con la situación del guiado.
- La cercanía física, en términos de ser en lo posible de la misma región o ciudad

Aunque la opinión más generalizada apunta a la similitud de las disciplinas o áreas de desempeño, existen también opiniones divergentes que apuntan a la poca relevancia de esta variable, potenciando la experiencia en cargos semejantes por sobre la paridad del tema laboral.

Asumen sin embargo que en materias específicas como la salud, es fundamental el conocimiento y la experiencia del mentor en esa área.

Aparece mencionado la conveniencia de dejar estipulada alguna forma de salida, en el caso que una dupla no logre establecer el rapport necesario básico para poder trabajar. En este caso, la relación de mentoría entre los dos participantes se terminaría de común acuerdo, pudiéndose cambiar al interlocutor o simplemente abortar la participación en el programa.

5. Respeto a los honorarios del mentor

Existe consenso en todos los asesorados entrevistados que el mentor debería recibir algún tipo de honorarios, ya que invierte mucho tiempo en la actividad, y no parece justo que lo haga sólo por espíritu de servicio público.

Aunque el grado de compromiso y entrega demostrada por los mentores voluntarios fue muy alta, algunas personas opinan que el nivel de compromiso e involucramiento puede aumentar al existir una remuneración por el trabajo de por medio. Así mismo, como asesorados, podrían sentirse con mayor libertad para fijar reuniones, llamar por teléfono o solicitar otros tipos de apoyo.

Entre los mentores se observan sin embargo algunas diferencias respecto al tema de los honorarios y al modo de enfrentarlos: hay quienes dicen que podrían recibir una remuneración de acuerdo al valor del mercado por esta actividad y quienes plantean que debería ser una remuneración muy baja, casi simbólica.

Algunos se refieren a una especie de “ estipendio” o viático, que permita a los mentores cubrir gastos básicos generados, tales como viajes, taxis, transcripción o corrección de informes por terceros, preparación de material de apoyo, entre otros.

También hablan de una renta mensual, que otorgue un ingreso mínimo muy bajo, pero asegure el compromiso del mentor, más allá de su disposición de servicio.

6. Respeto al compromiso de la Institución donde se desempeña el asesorado

La reflexión más frecuente, coincidente en todos los participantes, es que todos los actores involucrados deben estar comprometidos.

La Institución donde se desenvuelve el asesorado debe estar informada y comprometida con el proceso en el cual está involucrado uno de sus miembros, entregarle apoyo y las garantías que este requiere para poder dedicarle tiempo y profundidad a su trabajo.

Algunos participantes incluso sugieren una conversación inicial entre el mentor y el jefe directo del asesorado, para compartir información respecto a las características e implicancias del programa, compromisos asumidos, confidencialidad y posibles

necesidades de desarrollo que el jefe visualiza en su colaborador, en este caso, el asesorado.

7. Respecto al rol de la Pontificia Universidad Católica

Dado que la Universidad es percibida con atributos tales como independencia política, profesionalismo, ética, y capacidad de convocatoria a profesionales expertos, su rol es fundamental siendo el ente cautelador del éxito del programa.

Plantean también que el programa desarrollado así por la UC asegura el prestigio de este, da un sello de seriedad, permite discusiones e intercambio de ideas diferentes dentro de un marco de respeto y libertad.

Uno de ellos explicita que por ser el programa administrado por esta Universidad, desearía también una entrega de aportes teórico, o mayor formación en el tema de la mentoría propiamente tal. Sugiere la realización de capacitaciones y talleres atinentes al tema de la mentoría y al desarrollo de habilidades blandas

D. Conclusiones

- Este programa piloto de mentoría recibe una muy buena evaluación por ambas instancias involucradas en él, es decir mentores y asesorados, recomendándolo para una posible instalación futura en el Servicio Civil.
- Del total de los encuestados (mentores y guiados, 15 personas) todos se manifestaron **muy de acuerdo** con que *“la realización de un programa como este para los nuevos directivos públicos puede ser muy enriquecedora para ellos”*.
- Del total de los encuestados (mentores y guiados, 15 personas) todos se manifestaron **muy de acuerdo o de acuerdo** con que *“Mi evaluación final del programa es buena”*.

- El diseño fue considerado coherente y bien ajustado a los objetivos propuestos en el programa, aunque se observan algunas discrepancias respecto al grado de flexibilidad versus regulación del mismo.
- La mayoría de los participantes cumplieron con sus compromisos y sesiones de trabajo comprometidas. Las principales dificultades para este cumplimiento tienen relación con el tiempo y la contingencia política.
- Ambos grupos de actores lograron establecer un buen rapport, co-construir un plan de acción y trabajar estos objetivos en el tiempo.
- La construcción de confianza fue un elemento básico en el éxito de la mentoría.
- Los mentores manifiestan la buena disposición del guiado a trabajar, y los asesorados el alto nivel motivacional y de compromiso observado en los mentores.
- La duración del programa es considerada muy corta por la mayoría de los participantes, que opinan que no alcanzan a trabajar con la profundidad que desearían, lo que provocó el no cumplimiento a cabalidad de las expectativas iniciales en algunos de los participantes.
- El “match” o la correspondencia entre mentores y asesorados fue bien evaluado, ya que la experticia de los guías era adecuada a la función de los guiados.
- La participación de la Institución donde se desempeña el asesorado es fundamental, como una forma de apoyo y compromiso de esta.
- La Universidad Católica cumple un rol importante como ente cautelador de la seriedad del proceso.

IV. APRENDIZAJES PARA LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA MENTORES

La realización del Programa Piloto de Mentores para Altos Directivos Públicos y su posterior evaluación han sido insumos de alta relevancia del cual se pueden extraer aprendizajes atinentes para la aplicación del Programa de Mentores para Altos Directivos de manera regular a futuro. Cabe recordar que este programa contempló el acompañamiento de Altos Directivos Públicos de segundo nivel que hayan ingresado recientemente a la administración del Estado.

Se propone una metodología basada en el acompañamiento de Altos Directivos Públicos, los que independiente de su nivel (primer o segundo) puedan acceder de manera voluntaria y en conjunto con su jefatura, al programa. A modo de aprendizaje del piloto, dado que la mayoría de los Altos Directivos llevaban varios años familiarizados con el servicio público, se propone que se priorice a quienes estén ingresando al mundo público de manera reciente, pero que no se descarte a quienes llevan más tiempo en el.

El laboratorio se destacó a su vez, por contar con un equipo de mentores muy diverso, de variadas experiencias y fortalezas, como por ejemplo del mundo público (ex ministros), académicos, expertos en temas públicos, destacados directivos del sector privado, entre otros. Todos quienes contaban con reconocidas capacidades gerenciales y habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos, y en algunos casos con conocimientos y experiencias en el sector público. Como parte importante de la propuesta se recomienda mantener esta diversidad, priorizando el calce del perfil del mentor con el perfil del guiado.

Respecto de los contenidos a tratar en las reuniones de acompañamiento, se propone que las temáticas estén relacionadas principalmente con el desarrollo y potenciamiento de las habilidades blandas de los Altos Directivos, como por ejemplo, visión estratégica, gestión y logros, articulación de redes, manejo de crisis. Sin perjuicio de lo anterior, es de alta relevancia que el plan de trabajo, y la decisión respecto de qué

temas abordar durante el acompañamiento sea un acuerdo consensuado entre el mentor y el guiado.

Basándonos en el pilotaje del programa se propone estructurar el acompañamiento de los Altos Directivos en tres etapas de trabajo: Preparación preliminar del proceso de trabajo, Desarrollo de las actividades y Evaluación del proceso de mentoría.

A continuación se presenta un plan de trabajo propuesto para la aplicación del programa a futuro.

Tabla 1: Etapas y Subetapas de trabajo

ETAPAS	SUBETAPAS
1. Preparación preliminar del proceso de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> A. Diseño metodológico del programa. B. Búsqueda y selección de mentores y guiados C. Definición duplas: Mentores y Guiados D. Capacitación Mentores en el Estado; el SADP y la mentoría E. Preparación de material guía para duplas
2. Desarrollo de actividades	<ul style="list-style-type: none"> F. Reunión con mentores G. Actividad inicio H. Realización del proceso de mentoría: reuniones Mentor-Guiado I. Monitoreo del trabajo de duplas por parte del equipo de soporte J. Actividad final de cierre del programa.
3. Evaluación proceso mentoría	<ul style="list-style-type: none"> K. Evaluación del proceso L. Presentación de resultados obtenidos y aprendizajes para proceso siguiente.

A continuación, se detalla el proceso planteado, detallando las actividades que se proponen para la aplicación del programa.

1. PREPARACIÓN PRELIMINAR DEL PROCESO DE TRABAJO

A. Diseño metodológico del programa

Para esta etapa se recomienda definir con claridad el objetivo de la mentoría, en relación si esta es para la inducción de los Altos Directivos a su nuevo cargo o bien a la Alta Dirección, o bien si es una inducción al Sector Público. Relacionado con lo anterior, el tener un objetivo bien definido permitiría definir un perfil de mentor que esté alineado con el perfil de los guiados (según su conocimiento del sector público). Esto fundamentado en que finalmente se pensó que se contaría con guiados con baja experiencia en el sector público y el resultado fue que la mayoría ya contaban con vasta experiencia, por lo que la mentoría no tuvo la característica de inducción, sino de acompañamiento más avanzado. Debido a esto es que se propone específicamente que el objetivo del programa de mentoría sea el de enfocarse en directivos de primer y segundo nivel, identificando si estos tienen o no experiencia en el sector público (independiente de su cargo previo). Es decir, agrupar a los altos directivos, independiente de su nivel, y diferenciarlos según su experiencia en el sector público, priorizando la participación de quienes llevan menos tiempo en el mundo público a modo de un programa de inducción; y en un grupo con mayor experiencia, un programa de acompañamiento. A su vez, se propone complementar a quienes recién se incorporan al sector público, con una capacitación teórica.

Sin perjuicio de lo anterior, se rescata por parte de los participantes del proceso, el valor de estar acompañado y tener a alguien de confianza con quien poder contar. Esto refleja la realidad de muchos Altos Directivos que se sienten poco apoyados por sus pares y jefaturas. La oportunidad que plantea el programa de mentoría no sólo se refleja en el alcance preliminar que tiene (reuniones mentor-guiado), sino también en que el espacio generado, se constituye en una plataforma de generación de redes entre altos directivos, la que podría potenciarse de diversas formas y con mayor profundidad.

A su vez es necesario compartir abiertamente el objetivo anteriormente expuesto con todos los participantes del programa, especialmente los guiados y sus jefaturas. El Servicio Civil tiene un rol preponderante en la difusión y la transmisión de estos lineamientos. Por lo que se propone contar con una contraparte activa y dispuesta a realizar esta labor.

Finalmente, dentro del diseño es importante considerar situaciones y mecanismos de salida abiertas en caso que un participante no se sienta cómodo con su pareja. Estos mecanismos pueden permitir que la persona vuelva a integrarse al programa, pero con otro partner.

B. Búsqueda y selección de mentores y guiados

Parte importante del programa es el reclutamiento y selección de todos los participantes de éste. Para el caso de los **guiados** se propone reclutar a directivos de primer o segundo nivel. Como parte del proceso se recomienda una etapa secuencial que comience con la difusión del programa a las jefaturas y potenciales participantes de todo el sector público. Dado que se espera tener una participación activa de los jefes en el programa es indispensable que ellos estén informados de la realización del programa, lo que es responsabilidad del Servicio Civil. En esta difusión es fundamental transmitir el objetivo del programa, así como sus beneficios y explicitar la manera de participar de este. Es así como cada potencial guiado es quien postula **voluntariamente** al programa, y parte de su postulación, es una carta abierta donde su jefe directo envíe su consentimiento respecto de la participación del guiado dentro del programa. Es así como la selección de los guiados dependería de los siguientes criterios:

1. Trayectoria laboral: recibiendo un menor puntaje quienes hayan ejercido altos cargos en empresa privada o pública previamente (cargos de responsabilidad semejantes entre 3 y 5 años).

2. Importancia estratégica del área y cargo de desempeño: considerando el área y cargo ejercido, presupuesto manejado, número personas bajo su cargo e impacto política de este último (exposición).
3. Procesos de desarrollo personal: recibiendo un menor puntaje quienes posean experiencia en programas de desarrollo similares (coaching, mentoring).
4. Motivación: medida a partir de las respuestas entregadas a las preguntas enviadas junto a la carta de invitación.
5. Entrevista con el guiado: con quienes quedaran dudas respecto de su motivación se plantea realizar una entrevista personal (por parte del equipo responsable) para clarificar expectativas.
6. Entrevista con la jefatura directa del guiado: la cual tendría por objetivo identificar con la jefatura del guiado los principales lineamientos a trabajar por este último.

Esta etapa debiera realizarse con un tiempo suficiente para que los postulantes interesados puedan enviar sus datos sin prisa. Se propone que dentro de un ciclo anual, comenzando a principios del año, se llame a participar del programa durante los meses de enero a marzo, y realizar la selección durante el mes de abril, para comenzar el programa durante mayo. Se recomienda que para un eventual programa futuro el número de guiados seleccionados sea resultado de la etapa de selección y no esté predeterminado con antelación.

Para el desarrollo de la búsqueda y selección de los **mentores**, a partir de un listado de nombres de personalidades reconocidas del mundo público o privado con una vasta experiencia en su ámbito, que destaquen por sus cualidades gerenciales y de liderazgo, y en algunos casos cualidades académicas. Criterios de selección pueden ser

que tenga experiencia en cargos de jefatura públicos o privados, destacada trayectoria, entre otros.

El proceso de búsqueda de los mentores pueden ser llamados directos, invitaciones personales e inclusive llamados a concurso de quienes deseen participar. Los mentores seleccionados podrían formar parte de una red de prestigio, por ejemplo del mismo Servicio Civil o bien de la entidad académica que coordine el programa.

Uno de los principales resultados del piloto del programa fue el interés demostrado por los mentores por participar y apoyar a sus asesorados, el compromiso por contribuir al desarrollo de los directivos del Estado y por lo tanto, al gobierno del país. Por lo que continúa siendo uno de los principales factores de selección. Como características adicionales se podría considerar la disposición a transmitir su expertise y habilidades adquiridas en el ejercicio de sus labores, la capacidad de empatía y comprensión de la forma de pensar de sus asesorados, la exploración de las dificultades que estos puedan presentar en el ejercicio de sus respectivos cargos, facilitando en ellos el desarrollo de habilidades de expresión y comunicación asertiva.

Para asegurar, dentro de lo posible, la participación y compromiso de los involucrados, se propone entregarles una carta-compromiso para que firmen y en la cual manifiesten su involucramiento voluntario con el programa.

A su vez, se recomienda incorporar de manera más explícita (dado que está incluido en el convenio que firman ambos) un convenio de confidencialidad que procure que no se filtre información sensible para el Estado, el servicio específico y del alto directivo. Dado que la gran mayoría de los participantes manifestaron que el corazón de la mentoría radica en la confianza que son capaces de construir uno con el otro, el convenio es un elemento que ayuda sin duda a la creación de la misma.

C. Definición de duplas: Mentores y Guiados

Una vez seleccionado el equipo de asesorados y mentores, se debe realizar la constitución de las duplas de trabajo, para lo cual se recomienda tomar en cuenta características y condiciones precisas:

- *Área de desempeño del mentor y del guiado*
- *Disciplina de estudios de cada uno*
- *Experiencia del mentor adecuada al agrado de necesidad del guiado, así como del perfil del mismo (de primer o segundo nivel; poca o considerable experiencia en sector público, entre otros)*
- *Preferencias tanto de los mentores como de los asesorados,*
- *Necesidades y habilidades que estos últimos expusieron necesitaban trabajar.*

Cada una de las situaciones tiene que ser evaluada en función en cada uno de los criterios antes descritos.

Se propone además clarificar en esta relación, que el aporte del mentor no es una “consultoría”, sino un acompañamiento para una mejor realización de tareas. Así mismo se recomienda enviar los antecedentes de manera previa a la reunión inicial. Por lo que ambos participantes tendrían la oportunidad de manifestar si tuvieran algún reparo con el mentor y viceversa, así mismo podrían anticipar y prepararse de mejor forma para el primer encuentro.

Finalmente se recalca la **importancia de la realización de una entrevista preliminar de cada uno de los guiados**, dado que esto permite percibir el calce no sólo en la teoría (experiencia, formación, entre otros), sino también en las personalidades de cada uno.

D. Capacitación de mentores en el Estado; el SADP y la mentoría

Se recomienda en esta etapa que se realice una capacitación voluntaria para guiados y mentores, respecto del proceso de mentoría, las experiencias destacadas de este proceso y las principales herramientas que ayudan a llevar a cabo una mentoría exitosa.

Adicional a lo anterior, se propone que los mentores que no conozcan el sector público (provengan del sector privado) tengan una serie de reuniones, las que pueden ser propuestas al mentor, directamente con el Servicio Civil para que obtengan una inducción y conozcan el sistema. Complementando lo anterior, se les puede invitar a participar de forma voluntaria de los programas regulares que el Servicio Civil provee a los servidores públicos que vienen ingresando por primera vez al sistema.

E. Preparación de material guía para la mentoría

Como una herramienta de apoyo importante para el programa se propone contar con un set de material guía el cual puede materializarse a través de dos manuales: uno para el mentor y otro para el guiado. Estos manuales tendrían el objetivo de facilitar el proceso de desarrollo de la mentoría y entregarles información respecto al contexto en el cual se inserta el programa, donde cada manual tendría que ser de carácter corporativo. Ambos manuales tendrían dos partes:

1. Técnica, la que tiene por objetivo proveer a ambos participantes sobre bibliografía relevante respecto de la mentoría, y específicamente sobre las habilidades que ellos sienten podrían trabajar durante el acompañamiento.
2. Práctica, la que permite definir y plasmar lo que será el acompañamiento específico de cada pareja. Por ejemplo, en esta parte

podría adjuntarse los perfiles de cada uno, así como el plan de acción y el cronograma de trabajo que llevarán a cabo.

Se propone que los manuales sean entregados en la actividad de inicio del programa

Para el caso del mentor, el manual debiera adjuntar cuatro antecedentes relacionados a su guiado:

- Currículum Vitae
- Perfil del cargo
- Expectativas del guiado respecto al programa.
- Priorización de habilidades a trabajar en programa¹

Para el caso del guiado, el manual debiera adjuntar el Currículum Vitae de su mentor, conteniendo información relevante respecto a su formación académica, trayectoria laboral y académica en caso que la hubiese.

Cabe señalar que estos manuales deben ser material de apoyo y no de carácter rígido u obligatorio, ya que lo característico de la mentoría, a diferencia de la capacitación formal, es ser un trabajo de experiencia personal compartida que continuamente se va adecuando a las necesidades únicas y específicas del guiado y a la experticia del mentor.

2. ETAPA 2: DESARROLLO DE ACTIVIDADES

A continuación se describen las actividades que se desarrollarían durante el periodo de implementación del Programa de Mentores para Altos Directivos Públicos:

¹ Las habilidades presentadas a los guiados corresponden a las seis habilidades establecidas por el Sistema de Alta Dirección Pública en el perfil de cargo de los Altos Directivos Públicos: visión estratégica, gestión y logro, relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad.

F. Reunión con mentores

Una vez conformado el equipo de mentores, se propone realizar una reunión con estos y el equipo a cargo de implementar el programa para dar a conocer y sociabilizar el marco en el cual se inserta el proyecto, mostrando sus objetivos, lineamientos y cronograma de trabajo.

G. Actividad inicio

Se recomienda realizar una actividad de inicio para dar comienzo formal al programa de mentores, la que contaría con dos objetivos. El primero de estos es alinear y motivar a mentores y asesorados con el programa y la estructura de este, y en segundo lugar, para comenzar a constituir entre los participantes sentido de pertenencia. La estructura de la jornada y sus actividades tendrían como objetivo reforzar estos dos puntos.

Por otro lado, y si bien los duplas se conocerían con anterioridad, esta actividad también contribuiría a afianzar la relación entre estas, lo que repercutirá favorablemente durante el desarrollo del programa.

En esta actividad deben participar mentores y asesorados, el equipo a cargo de implementar el programa, las autoridades de la institución ejecutora y Servicio Civil, esto último resulta fundamental para dar legitimidad y respaldo institucional a la actividad, reforzando su naturaleza y objetivos.

H. Realización del proceso de mentoría: reuniones Mentor-Guiado

Durante esta etapa se desarrollará el trabajo de las duplas de mentores y asesorados, para lo cual se propone realizar reuniones semanales durante los dos primeros meses del proceso y de manera quincenal durante los cuatro meses restantes.

Las duplas deberán realizar un mínimo de 15 sesiones de trabajo y una sesión de cierre para evaluar el trabajo realizado de manera conjunta. Como se mencionó en los puntos anteriores, se recomienda que este período de 6 meses comience en mayo y finalice en octubre de cada año.

Las temáticas y habilidades a trabajar serán acordadas mutuamente, teniendo en consideración lo manifestado por la jefatura del asesorado. Este trabajo será planificado por la dupla y será reforzado por las actividades de monitoreo y el material de apoyo entregado a cada uno (manual del mentor y manual del guiado).

I. Monitoreo del trabajo de duplas por parte del equipo de soporte

El plan de trabajo planificado por mentores y asesorados sería monitoreado a través de una estrategia de acompañamiento y seguimiento, por parte del equipo soporte de la institución encargada de implementar el programa. Para esto se realizarán actividades permanentes como llamados telefónicos y envío de correos electrónicos, quedando siempre la opción de reuniones ad-hoc en caso necesario.

Por otro lado, se planificarán reuniones de feedback mensuales tanto para asesorados como mentores. La información obtenida durante estas permitirá ir realizando un proceso de revisión y mejoramiento continuo, y de alineamiento con el programa por parte de los actores participantes.

Es importante que para el desarrollo de este proceso, el Servicio Civil realice un proceso informativo, por medio de un documento formal en el cual se indique a los participantes que el programa es coordinado por la institución externa y que la asistencia a las actividades de monitoreo tiene carácter obligatorio.

J. Actividad final de cierre del programa

El Programa finalizaría con una actividad de cierre, la cual se desarrollaría 3 semanas después de que las duplas realicen la última la reunión de trabajo conjunto.

El objetivo de la jornada será recoger las principales experiencias, fortalezas y debilidades extraídas por parte de mentores y asesorados del desarrollo del programa, además de realizar un cierre por parte del Servicio Civil y de la institución encargada de la implementación del programa.

3. EVALUACIÓN PROCESO DE MENTORÍA

K. Evaluación del proceso.

Para la evaluación del Programa de Mentores se propone utilizar los siguientes instrumentos: aplicación de encuesta de evaluación a mentores y asesorados durante la actividad de cierre del programa; desarrollo de reuniones de feedback mensuales con mentores y asesorados; y entrevistas individuales al cierre del programa. A partir de los resultados obtenidos de estos instrumentos, se propone realización un informe de evaluación final para el Servicio Civil.

A modo de recomendaciones finales para una futura aplicación del programa de mentores para Altos Directivos se propone que los mentores reciban un estipendio por su trabajo. El objetivo de este monto es que los mentores puedan realizar gastos administrativos, tales como, estacionamientos, entre otros, para realizar un buen trabajo. Por lo que el monto del estipendio no debiera ser muy alto, pero sí contemplado para una futura aplicación del sistema.

Así mismo, y como aprendizaje de la experiencia de una de las mentoras del programa, sería interesante continuar expandiendo esta metodología de trabajo a todos

los niveles del sector público. Por ejemplo, a los servicios del Estado en sus etapas de inducción.

V. ANEXOS

A. Encuesta de medición de satisfacción del Programa Piloto de Mentores para Altos Directivos Públicos para guiados



CENTRO DE
**POLÍTICAS
PÚBLICAS UC**

Encuesta de satisfacción del Programa Piloto de Mentores para Altos Directivos Públicos

Nombre: _____ Fecha: 15 de diciembre de 2010

El objetivo de esta encuesta es tener retroalimentación respecto a su percepción de la experiencia en el programa.

A continuación se presenta una lista de afirmaciones relacionadas con el programa de mentoría. Al responder cada una de ellas, piense en su propia experiencia, teniendo en mente las sesiones de trabajo que tuvo con su mentor.

Encierre en un círculo sobre el número que indica el grado en que usted siente que se acerca más a la realidad de su propia experiencia, en una escala de 1 a 5, donde:

-
- | | |
|---|-------------------|
| 1 | Muy en desacuerdo |
| 2 | En desacuerdo |
| 3 | Indiferente |
| 4 | De acuerdo |
| 5 | Muy de acuerdo |
-

Las afirmaciones son las siguientes:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<u>I. RESPECTO AL PROCESO DE MENTORIA</u>					
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5



MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, FAVOR ENTREGAR ENCUESTA EQUIPO UC

B. Encuesta de medición de satisfacción del Programa Piloto de Mentores para Altos Directivos Públicos para mentores



CENTRO DE
POLÍTICAS
PÚBLICAS UC

Encuesta de satisfacción del Programa Piloto de Mentores para Altos Directivos Públicos

Nombre: _____ Fecha: 15 de diciembre de 2010

El objetivo de esta encuesta es tener retroalimentación respecta a su percepción de la experiencia en el programa.

A continuación se presenta una lista de afirmaciones relacionadas con el programa de mentoría. Al responder cada una de ellas, piense en su propia experiencia, teniendo en mente las sesiones de trabajo que tuvo con su mentoreado.

Encierre en un círculo sobre el número que indica el grado en que usted siente que se acerca más a la realidad de su propia experiencia, en una escala de 1 a 5, donde:

-
- 1 Muy en desacuerdo
 - 2 En desacuerdo
 - 3 Indiferente
 - 4 De acuerdo
 - 5 Muy de acuerdo
-

Las afirmaciones son las siguientes:

		Muy en desacuerd	En desacuerd	Indiferent e	De acuerdo	Muy de acuerdo
	<u>RESPECTO AL PROCESO DE MENTORIA</u>					
1	Evalúo periódicamente si mi guiado está alcanzando sus resultados específicos.	1	2	3	4	5
2	Ayudo a mi guiado a establecer sus propias metas dentro de los objetivos generales de su rol.	1	2	3	4	5
3	Preparo mis ideas antes de una sesión de mentoring.	1	2	3	4	5
4	Ayudo mi guiado a visualizar que los errores son una oportunidad para aprender a hacer mejor las cosas.	1	2	3	4	5
5	Le muestro a mi guiado la distancia que hay entre su desempeño actual y lo que puede alcanzar.	1	2	3	4	5
6	Lo ayudo a explorar alternativas, en vez de decirle que tiene	1	2	3	4	5

	que hacer.					
7	En las sesiones con mi guiado, escucho en silencio y atentamente.	1	2	3	4	5
8	Lo recompensé por lograr resultados deseados.	1	2	3	4	5
9	En las sesiones profundicé en un solo tema, en vez de varios temas a la vez.	1	2	3	4	5
10	Ayudé a mi guiado a pensar por sí mismo, más que pensar yo él.	1	2	3	4	5
11	Las sesiones de trabajo incluyen objetivos y planes de acción mutuamente acordados.	1	2	3	4	5
12	Me aseguro que mi guiado comprenda qué acciones son necesarias para lograr ciertos resultados.	1	2	3	4	5
13	Cuando es necesario, ayudo a mi guiado a priorizar las tareas para lograr los resultados esperados.	1	2	3	4	5
14	Reviso periódicamente los resultados actuales de mi guiado en relación con los resultados deseados.	1	2	3	4	5

II. RESPECTO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

15	Las reuniones de trabajo se llevaron a efecto regularmente y sin dificultad.	1	2	3	4	5
16	Mi guiado presentaba una buena disposición a trabajar conmigo.	1	2	3	4	5
17	Las expectativas que yo tenía de esta mentoría se cumplieron.	1	2	3	4	5
18	La elección de la persona a quién me tocó asesorar fue adecuada y correspondía a mi experiencia y a la necesidad de este.	1	2	3	4	5
19	Siento que en este proceso entregué aportes a mi mentoreado para su desempeño laboral.	1	2	3	4	5
20	El número de sesiones fue adecuado.	1	2	3	4	5
21	Creo que la realización de un programa como este, para los nuevos directivos públicos, puede ser una experiencia enriquecedora para ellos.	1	2	3	4	5
22	Mi evaluación final del programa es buena.	1	2	3	4	5

¿Recomendaría usted a un amigo(a) ser parte de un programa como este como mentor?

() Sí () No

Comentarios y/o sugerencias

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, FAVOR ENTREGAR ENCUESTA EQUIPO UC

C. Tabla de resultados de la encuesta (mentores)

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
I RESPECTO AL PROCESO DE MENTORIA						
1	Evalúo periódicamente si mi guiado está alcanzando sus resultados específicos	0%	13%	0%	25%	63%
2	Ayudo a mi guiado a establecer sus propias metas dentro de los objetivos generales de su rol.	0%	0%	13%	63%	25%
3	Preparo mis ideas antes de una sesión de mentoring	0%	0%	13%	75%	13%
4	Ayudo mi asesorado a visualizar que los errores son una oportunidad para aprender a hacer mejor las cosas.	0%	0%	0%	63%	38%
5	Le muestro a mi guiado la distancia que hay entre su desempeño actual y lo que puede alcanzar.	0%	25%	25%	38%	13%
6	Lo ayudo a explorar alternativas, en vez de decirle que tiene que hacer.	0%	13%	0%	25%	63%
7	En las sesiones con los guiados, escucho en silencio y atentamente.	0%	13%	0%	38%	50%
8	Lo recompensó por lograr resultados deseados	0%	0%	38%	50%	13%
9	En las sesiones profundizo en un solo tema, en vez de varios temas a la vez	13%	0%	25%	63%	0%
10	Ayudo a los guiados a pensar por si mismos, más que pensar yo por ellos	0%	0%	13%	38%	50%
11	Las sesiones de trabajo incluyen objetivos y planes de acción mutuamente acordados	0%	13%	13%	63%	13%
12	Me aseguro que el guiado comprenda que acciones son necesarias para lograr ciertos resultados	0%	13%	0%	38%	50%
13	Cuando es necesario, ayudo a mi guiado a priorizar las tareas para lograr los resultados esperados	0%	13%	13%	25%	50%
14	Reviso periódicamente los resultados actuales de los guiados en relación con los resultados deseados..	0%	0%	25%	63%	13%

15	Las reuniones de trabajo se llevaron a efecto regularmente y sin dificultad	0%	13%	25%	25%	38%
16	Mi guiado presentaba una buena disposición a trabajar conmigo.	0%	0%	0%	13%	88%
17	Las expectativas que yo tenía de esta mentoría se cumplieron.	0%	13%	0%	25%	63%
18	La elección de la persona a quién me tocó asesorar fue adecuada y correspondía a mi experiencia y a la necesidad de este.	0%	13%	0%	25%	63%
19	Siento que en este proceso entregué aportes a mi guiado para su desempeño laboral	0%	0%	13%	25%	63%
20	El número de sesiones fue adecuado	0%	38%	25%	13%	25%
21	Creo que la realización de un programa como este para los nuevos directivos públicos puede ser muy enriquecedora para ellos.	0%	0%	0%	0%	100%
22	Mi evaluación final del programa es buena	0%	0%	0%	25%	75%
		SI	NO			
	¿Recomendaría usted a un amigo(a) ser parte de u	100%	0%			

D. Tabla de resultados de la encuesta (guiados)

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Mi mentor evaluó periódicamente si estoy alcanzando los resultados específicos de mi trabajo.	0%	0%	0%	17%	83%
Mi mentor me ayudó a establecer mis propias metas, dentro de los objetivos generales de mi rol.	0%	0%	0%	29%	71%
Mi mentor invirtió tiempo en entender mis preocupaciones más importantes.	0%	0%	0%	14%	86%
Mi mentor me ayudó a explorar alternativas, en vez de decirme que tengo que hacer.	0%	0%	0%	14%	86%
En las sesiones de trabajo, mi mentor escuchó en silencio y atentamente.	0%	0%	0%	29%	71%
Las reuniones de trabajo con mi mentor incluyeron objetivos y planes de acción mutuamente acordados.	0%	0%	0%	43%	57%
Mi mentor consideró mis fortalezas y debilidades al ayudarme a fijar objetivos.	0%	0%	0%	0%	100%
Cuando mi mentor tenía una sesión conmigo, desarrollaba acciones y utilizaba ejemplos específicos para clarificar su punto de vista	0%	0%	0%	14%	86%
Mi mentor me ayudó a visualizar que mis errores son una oportunidad para aprender a hacer mejor las cosas	0%	0%	0%	86%	14%
Mi mentor me mostró la distancia que había entre mi desempeño actual y lo que puedo alcanzar	0%	0%	17%	50%	33%
Cuando trabajaba con mi mentor, me di cuenta que este buscaba mi compromiso genuino con la mejora del desempeño	0%	0%	0%	57%	43%
Mi mentor se aseguraba de que yo supiera qué acciones son necesarias para lograr ciertos resultados	0%	0%	0%	14%	86%
Cuando era necesario, mi mentor me ayudaba a priorizar las tareas para lograr los resultados deseados	0%	0%	0%	0%	100%
Mi mentor revisaba periódicamente mis resultados actuales, en relación con los deseados.	0%	0%	14%	29%	57%

Las reuniones de trabajo se llevaron a efecto regularmente y sin dificultad	0%	14%	0%	14%	71%
Mi mentor presentaba una buena disposición a trabajar conmigo.	0%	0%	0%	29%	71%
Las expectativas que yo tenía de esta mentoría se cumplieron.	0%	0%	0%	14%	86%
La persona del mentor fue bien elegida para apoyarme en mi cargo en particular	0%	0%	0%	14%	86%
Siento que el proceso me entregó aportes para mi desempeño laboral	0%	0%	0%	0%	100%
El número de sesiones fue adecuado	14%	0%	14%	29%	43%
Creo que la realización de un programa como este para los nuevos directivos públicos puede ser muy enriquecedora para ellos.	0%	0%	0%	0%	100%
Mi evaluación final del programa es buena	0%	0%	0%	14%	86%
	SI	NO			
Recomendaría usted a este(a) mentor(a) a un amigo(a)	100%	0%			