

09-026

APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT COMPETENCIES IN UNIVERSITY MENTORING PROGRAMS

Otero Mateo, Manuel ⁽¹⁾; De Castro Cabrera, María del Carmen ⁽¹⁾; Alonso García, Miguel Aurelio ⁽²⁾; Carmona Fernández, Diego ⁽³⁾; Clavijo Vázquez, Marta Noelia ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Universidad de Cádiz, ⁽²⁾ Universidad Complutense de Madrid, ⁽³⁾ Universidad de Extremadura

The retention of talent is one of the main concerns of organizations, and universities are among them, especially in those careers with a high number of offers in the labor market. In this sense, the incorporation of professors in the field of engineering and architecture is complex due to the difficulty of finding professionals who wish to pursue a teaching/research career at the university. When there are difficulties in the recruitment and selection processes to attract candidates who fit the jobs, the retention of people is key. In this sense, it is especially relevant to implement onboarding processes that facilitate a quick and adequate integration of new professors. This paper presents the needs detected in the onboarding programs through a focus group with teachers, as well as the development of an onboarding model based on Bauer's model and IPMA's ICB 4.0 model. The strengths of the proposal are discussed, as well as the difficulties foreseen in the implementation, as well as the expected results: increased retention rates, higher levels of satisfaction, reduced anxiety, improved levels of belonging, etc.

Keywords: mentoring programs; personal competencies; satisfaction; belonging

APLICACIÓN DE COMPETENCIAS EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN PROGRAMAS DE MENTORÍA UNIVERSITARIA

La retención de talento es una de las principales preocupaciones de las organizaciones, y entre las mismas se encuentran las universidades, especialmente en aquellas carreras con un elevado número de ofertas en las que el mercado de trabajo. En este sentido, la incorporación de profesores en el ámbito de la ingeniería y arquitectura resulta compleja por la dificultad de encontrar profesionales que deseen realizar una carrera docente/investigadora en la universidad. Cuando existen dificultades en los procesos de reclutamiento y selección para atraer candidatos que encajen en los trabajos, la retención de personas es clave. En este sentido se hace especialmente relevante implantar procesos de onboarding que faciliten a los profesores de nueva incorporación una integración rápida y adecuada. En el presente trabajo se presentan las necesidades detectadas en los programas de acogida a través de un focus group con profesores, así como el desarrollo de un modelo de onboarding basado en el modelo de Bauer y el modelo ICB 4.0 de IPMA. Se discuten puntos fuertes de la propuesta, así como las dificultades previstas en la implantación, así como los resultados previstos: incrementar las tasas de permanencia, subir los niveles de satisfacción, reducir la ansiedad, mejorar niveles de pertenencia, etc.

Palabras clave: programas de mentoría; competencias personales; satisfacción; pertenencia

Agradecimientos: Al Departamento de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial de la Escuela Superior de Ingeniería de Cádiz y a la Asociación Iberoamericana de Mentoría (RIME).



© 2023 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

La retención de talento es una de las principales preocupaciones de las organizaciones, y entre las mismas se encuentran las universidades, especialmente en aquellas carreras con un elevado número de ofertas en el mercado de trabajo, como pueden ser las ingenierías. En este sentido, la incorporación de profesorado en el ámbito de la ingeniería y arquitectura resulta compleja por la dificultad de encontrar profesionales que deseen realizar una carrera docente/investigadora en la universidad.

Cuando existen dificultades en los procesos de reclutamiento y selección para atraer candidatos que encajen en los trabajos, la retención de personas es clave. En este sentido se hace especialmente relevante implantar procesos de acogida que faciliten al profesorado de nueva incorporación una integración rápida y adecuada.

El proceso de incorporación de trabajadores se conoce con el término de *onboarding* y se define como “el proceso de ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevos trabajos de forma rápida y sin problemas” (Bauer, 2010, p. 1).

Los procesos de acogida permiten mejorar la satisfacción laboral, el compromiso y el apoyo organizacional percibido por el trabajador (Mayer, 2016), incrementa el aprendizaje, la claridad de rol y reduce la incertidumbre y la ansiedad, facilitando la integración social, el ajuste percibido, el dominio de las tareas, la integración en el grupo de trabajo y las intenciones de permanecer en la empresa (Becker & Bish, 2021).

Para lograr la adecuada adaptación, Bielski (2007) señala como momentos claves o hitos del proceso los 30, 60 y 90 días, y recomienda evaluar en esos momentos las expectativas.

Uno de los modelos de acogida más conocido es el de Bauer (2010), que plantea los siguientes cuatro niveles en los procesos:

- Cumplimiento: información sobre las normas y costumbres de la organización: control de presencia, vestimenta, horarios, etc.
- Aclaración: información necesaria para la realización de las tareas de su trabajo de forma adecuada, supone aclarar el rol a llevar a cabo y las expectativas sobre lo que se espera de la persona.
- Cultura: información sobre la historia, las tradiciones, los valores, la filosofía y las normas de la organización, tanto las de aspecto formal como las informales.
- Conexión: generar oportunidades para construir relaciones formales e informales dentro de la organización que faciliten la integración y el buen desempeño.

A la hora de implantar un programa de acogida es fundamental conocer adecuadamente las necesidades de los distintos agentes implicados en el mismo: los trabajadores de nuevo ingreso, sus compañeros, los jefes directos... Por ello, antes de diseñar un programa, es fundamental realizar una adecuada evaluación de necesidades, para después describir de forma clara los objetivos que se persiguen con el mismo.

En función de dichos objetivos se deben desarrollar las distintas acciones de formación y desarrollo que permitan facilitar la integración, acciones que deben diseñarse teniendo en cuenta las características de la organización: su misión, visión, cultura, principios y valores.

Uno de los procesos de acompañamiento que encaja mejor con el de acogida, es el de mentoría. En concreto, se define la mentoría como un proceso de orientación en el que alguien con experiencia, ayuda a las personas de nuevo ingreso a adaptarse más

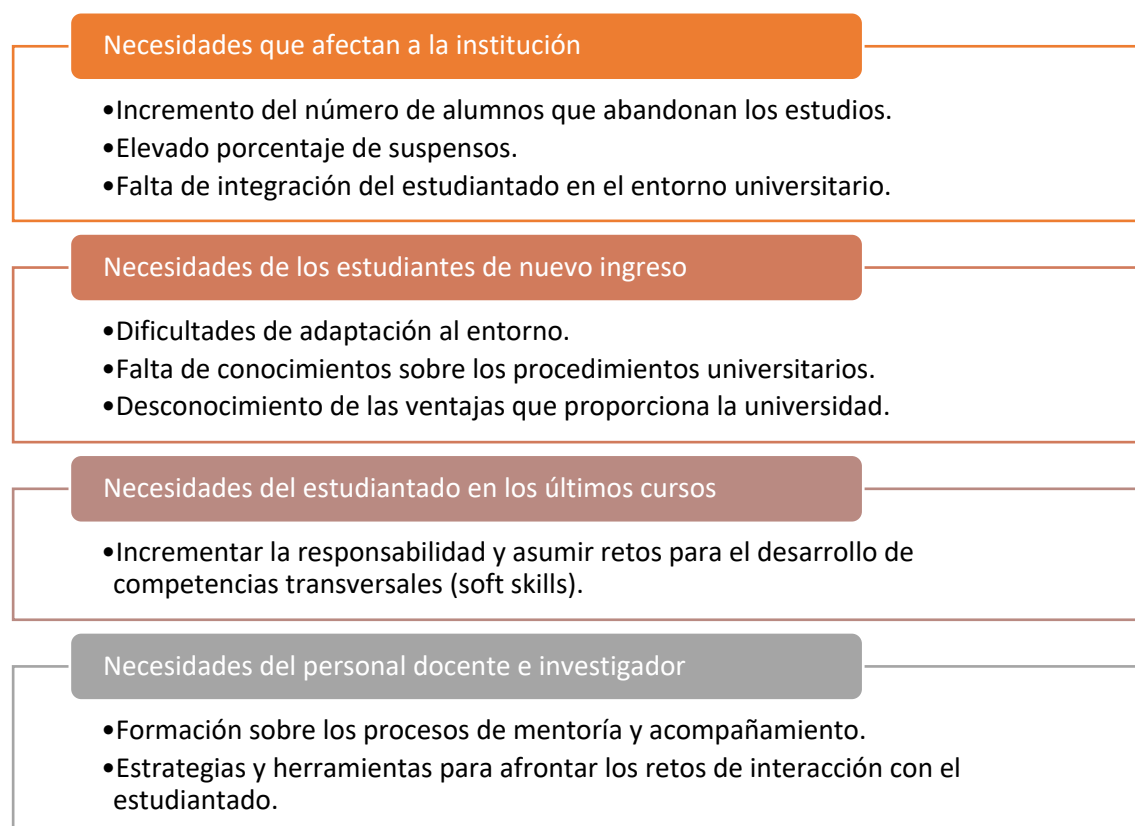
rápidamente a la Universidad a través de la realización de una serie de reuniones (Alonso, 2021).

El mentor asume distintas de las funciones que Kram (1985) denomina apoyo en el desarrollo de carrera y apoyo psicosocial, así como la señalada por Tenenbaum, Crosby y Gliner (2001) de creación de relaciones con otras personas. Los programas de mentoría parece que son especialmente eficaces en organizaciones (Crisp & Cruz, 2009; Eby et al., 2008; Gershenfeld, 2014; Hall, 2007), entre ellas la universitaria.

Encontramos numerosas referencias que evidencian la importancia que los procesos de mentoría tienen para la mejora del desempeño competencial de los profesionales de cualquier ámbito, es el caso por ejemplo del National Health System en Reino Unido donde existe un programa de mentoría para profesionales de Enfermería de nueva incorporación (NHS, 2023), referencia que podemos extrapolar a otros muchos ámbitos y/o contextos profesionales con ejemplos similares. Estos procesos también son habituales en grandes organizaciones, con jóvenes con dificultades de integración en la sociedad y en la universidad.

Los procesos de mentoría tienen una mayor duración que los de acogida, basan su éxito en utilidad de las reuniones entre mentor y telémacos, y centran su actividad facilitar el desarrollo de carrera de la persona que recibe la acción de mentoría. El mentor, en función de los intereses del telémaco, puede tener un perfil docente, investigador, de gestión o mixto. La Red Iberoamericana de Mentoría (RIME, 2023), en este sentido, destaca el papel decisivo de las distintas partes interesadas en el proceso educativo y los retos a los que debe de enfrentarse los sistemas de educación superior, mostrado en la Figura 1.

Figura 1: Necesidades del sistema educativo relacionados con la mentoría (RIME, 2023)



Con la aprobación de la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU) (España, 2023) y los derechos relativos a la formación académica, aparece por primera vez el reconocimiento expreso al reconocimiento académico y favorecer la participación en la gestión de servicios universitarios, en el desarrollo de mentorías y en el conjunto de la vida universitaria. La LOSU implementa en el marco legislativo español las recomendaciones del 3º informe sobre la implementación del proceso de Bolonia (Unión Europea, 2020), extendiendo y afianzando tres medidas más usuales implementadas por los sistemas de educación superior en Europa:

- Programas de mentoría, tradicionalmente etiquetados como PROA (Programa de Orientación y Apoyo al Estudiante), realizado a través de mentoría entre iguales, con apoyo del personal docente e investigador.
- Cursos de nivelación y/o inserción, cuya puesta en marcha se realiza al comienzo del curso académico.
- Tutorías y asesoramiento, a la orientación psicopedagógica, a través de Acciones del Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica (SAP) y del Servicio de Atención a la discapacidad (SAD).

La LOSU, tal como indica en su preámbulo, debe de preocuparse por la formación y actualización de las capacidades del profesorado, generando espacios que velen por la adecuación del contenido, nuevos formatos de enseñanza y que el estudiantado adquiera labores de tutoría, mentoría y experiencias de prácticas efectivas, promoviendo su participación en el gobierno de la universidad y en la gestión de los servicios.

Otro aspecto destacable de la LOSU (2023), es la incorporación por primera vez de un artículo relacionado con la internacionalización (art. 28), donde se fomente la incorporación del estudiantado, del personal docente e investigador y del personal técnico, de gestión y de administración y servicios internacionales, además de fomentar las relaciones con el Espacio Iberoamericano de Educación Superior y del Conocimiento, con una base idiomática común de cerca de 600 millones de personas, potenciando la participación de investigadores/as, grupos y centros de investigación en redes internacionales de investigación.

En cuanto al espacio “Rethinking Education in the digital age” (Parlamento Europeo, 2020), el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), así como el RD 822/2021 sobre la organización de enseñanzas universitarias en España (España, 2021), sitúan el término competencia en el epicentro de la acción educativa, en un escenario donde los modelos y programas de enfoque competencial se están imponiendo a nivel laboral/profesional en todo el Mundo (CONOCER en México, el modelo de la International Project Management Association ICB 4.0 o el Project Management Institute PMP, ...), que ayudan a validar y reforzar el aprendizaje a lo largo de la vida.

De forma más concreta, el estándar ICB 4.0 (IPMA, 2018) de la International Project Management Association (IPMA), anteriormente indicado, es un estándar global de define las competencias que requieren los individuos que se desempeñan en el campo de la dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos. Tal como indica la ICB 4, los profesionales del mañana trabajarán en entornos distribuidos en los cuales los intereses de las partes interesadas (stakeholders) se sobreponen y a menudo entran en conflicto; moldeados por la disponibilidad de datos en tiempo real y herramientas de gestión del desempeño, desafiados por demasiada información y comunicación insuficiente, juzgados por su habilidad para entregar productos o servicios alineados con las estrategias a corto y largo plazo, para obtener beneficios.

En este sentido los elementos de competencia en la dimensión de las personas (soft skills), tales como liderazgo, trabajo en equipo, ingenio, negociación, comunicación personal, etc...,

son elementos competenciales que desarrolla el estándar y que perfectamente son integrables en el proceso de mentoría y desarrollo competencial que plantean redes de investigación internacionales, tales como la Red Iberoamericana de Mentoría (RIME, 2023) o la Red de Docencia Universitaria (REDU, 2023), entre otros.

Por último, tenemos que mencionar la relación de los procesos de mentoría y el desarrollo competencial, con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Entre los objetivos ODS, está el ODS 4 de “Educación de Calidad”, el cual deberá “garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”.

En relación a los ODS, se podría también tener en consideración el Objetivo de Desarrollo sostenible 17 “Alianzas para lograr los objetivos”, favorece la vinculación entre actores estratégicos como Instituciones de Educación Superior, Centros de Investigación, empresas, sociedad y el sector público, la consolidación de acuerdos de colaboración, la generación de programas de impulso a las actividades de ciencia y tecnología congruente con el entorno de una sociedad que aplica el conocimiento nuevo o existente a la generación de riqueza.

2. Objetivos

Como se ha descrito en el apartado anterior, los procesos de mentoría tienen un papel destacado en los procesos implementados en el sistema de educación superior en Europa, aunque siempre centrados en el estudiantado, como objetivo principal para que puedan alcanzar su meta, que no es otra que alcanzar la titulación académica, preparándolos para el ejercicio de una actividad profesional.

En este sentido es necesario determinar las necesidades del profesorado de nuevo ingreso, para que puedan adaptarse de la manera más eficaz y eficiente a la universidad, y poder ejercer su labor de formación y acompañamiento al alumnado de la mejor manera. Tal como establece la LOSU (2023), las universidades deben de garantizar la formación docente inicial y continuada de su profesorado, reto que esta comunicación tiene como objetivo aportar, planteando un modelo mixto, adaptando el modelo de onboarding de Bauer (2010), para implantarlo en contextos universitarios, combinándolo con el modelo ICB 4.0 (IPMA, 2018).

Por último, la comunicación propondrá acciones de acogida, que en el contexto universitario español, pueden favorecer la integración del profesorado, medidas que posteriormente deben ser analizadas y/o adaptadas a un entorno más específico, ya que la autonomía universitaria favorece una diversidad de ecosistemas y estilos de gobernanza.

3. Caso de estudio

Con la aprobación del 3º Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz (BOUCA, 2021), la Universidad de Cádiz pone el foco en la Dimensión Personas, concretamente en la línea de acción 6.2 “Mejorar las estrategias de acogida y de desarrollo personal y profesional de profesorado y personal de administración y servicios”. Esta línea de acción se desglosa en las siguientes acciones:

- Reimpulsar el Plan de acogida dirigido al personal de nuevo ingreso (Tutorización, Manual, Formación, Jornadas de bienvenida...).
- Elaborar un nuevo Plan de promoción del PAS y PDI, alineado con el Plan previsional de Plantilla, que contemple un plan de desarrollo y capacitación profesional.
- Elaborar un plan de formación/mentores específicos para PDI y PAS noveles.

- Establecer objetivos de mejora en los servicios. Avanzar en la evaluación de desempeño (establecimiento de objetivos individuales, basados en un Análisis de los puestos de trabajo –ADPT–), que permita avanzar hacia la implantación teletrabajo y carrera horizontal.

Los Estatutos de la Universidad de Cádiz (BOE, 2003), en su artículo 9 definen los Departamentos como “órganos encargados de coordinar las enseñanzas de una o varias áreas de conocimiento en uno o varios Centros”, así como “apoyar las actividades e iniciativas docentes e investigadoras del profesorado”. En este sentido, los departamentos agruparán a todos los docentes, investigadores y becarios adscritos a sus áreas de conocimiento, así como al personal de administración y servicios que le sea asignado.

La visión global e integradora, como unidad funcional dentro de la Universidad de Cádiz, proporciona un papel relevante en las acciones establecidas en el 3º Plan Estratégico de la Universidad, así como la preocupación de la LOSU (2023) sobre la formación y actualización de las capacidades del profesorado adscrito a los departamentos.

La Universidad de Cádiz, desde el curso 2011/2012 puso en marcha, a través de la Unidad de Formación e Innovación Docente (Universidad de Cádiz, 2023a), la Convocatoria de Actuaciones Avaladas para la Mejora Docente, Formación del Profesorado y Difusión de Resultados. Dicha convocatoria reunía mayor flexibilidad, tanto en el ámbito de la actividad a realizar como en el de la participación, aplicándose en un contexto amplio de la actividad docente y no limitada a una/varias asignaturas de docencia reglada.

Actualmente, después de casi 12 años de convocatorias, las líneas de trabajo han evolucionado, existiendo una línea específica de “proyectos de tutela de profesores noveles”, con la posible opción, incluso de un solicitar un becario con una dotación específica de 420€/mes y un máximo de 4 meses, que servirá de apoyo a la realización de la actuación avalada propuesta.

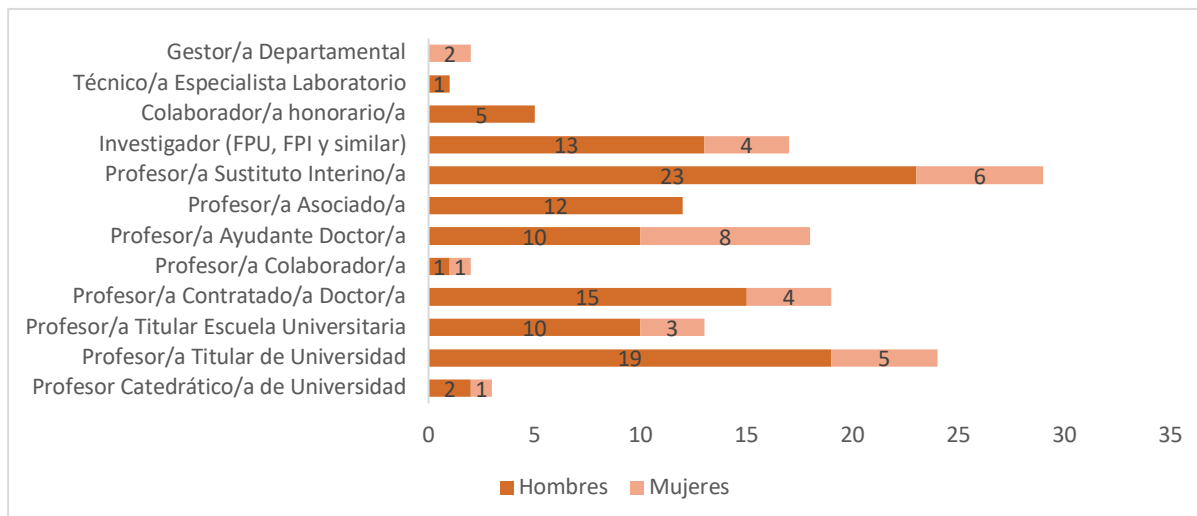
En nuestro caso de estudio, partimos de la concesión de una Actuación Avalada en el curso 2022/23 para el desarrollo de un “Proyecto piloto para plan de acogida de profesorado novel en departamentos de la Escuela Superior de Ingeniería”, actuación avalada que se encuentra actualmente en desarrollo y que ha permitido complementar la formación y desarrollar un plan de acogida piloto para su implantación y validación en los próximos cursos académicos, con el apoyo de la Red Iberoamericana de Mentoría (RIME).

El proyecto piloto tiene un alcance de aplicación en dos departamentos con sede en la Escuela Superior de Ingeniería (ESI)- Por un lado, el Departamento de Ingeniería Informática (70 personas), por otro lado, el Departamento de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial (72 personas), los dos departamentos con sede en la ESI con un mayor porcentaje de personas (personal docente e investigadora y personal de administración y servicios), con un 63% del profesorado (227 personas en los cuatro departamentos con sede en la ESI). En términos absolutos, en los dos departamentos implicados, hay un 77% de hombres (109 personas) y un 23% de mujeres (33 personas), distribuidos en las categorías reflejadas en la Figura 2.

Respecto a su estructura organizativa, el Departamento de Ingeniería Informática, tiene un encargo docente de 1.211,64 Créditos ECTS (teórico-prácticos), distribuido en tres áreas de conocimiento: Ciencias de la Computación e inteligencia artificial, Lenguajes y sistemas informáticos y Teoría de la señal y comunicaciones.

En cuando al de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial 1.149,48 Créditos ECTS (teórico-prácticos), tanto en títulos de grado y posgrado, y distribuido en siete áreas de conocimiento: Expresión gráfica en la ingeniería, Ingeniería aeroespacial, Ingeniería de los procesos de fabricación, Ingeniería mecánica, Mecánica de fluidos, Mecánica de los medios continuos y teoría de estructuras y Proyectos de Ingeniería.

Figura 2: Distribución de categorías PDI/PAS departamentos implicados



Uno de los retos que se enfrentan las universidades, con la implantación de la LOSU (2023), es cumplir con requisitos y porcentajes mínimos que influirán en las convocatorias públicas los próximos años, y que se pueden resumir en los siguientes:

- Art. 64.3: El profesorado funcionario será mayoritario, a cumplir en el año 2030 (disposición transitoria sexta), comparado los contratos a tiempo parcial en equivalencias a tiempo completo. En este caso, se encuentra en el 57,4% para el Departamento de Ingeniería Informática y del 22,7% del profesorado funcionario para el Departamento de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial.
- Art. 64.3: El profesorado con contrato laboral temporal no podrá superar el 8% en efectos de plantilla del PDI, no computándose el profesor asociado de Ciencias de la Salud y el profesor ayudante doctor. En este caso, se encuentra en el 32,7% para el Departamento de Ingeniería Informática y del 44,3% del profesorado funcionario para el Departamento de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial.
- Disposición transitoria octava: Adaptación de plantillas en el caso de superar el 20% de efectivos, con contratos de profesorado sustituto, visitante, distinguido y asociado, establecerán como mérito preferente en los concursos de acceso a la figura de Profesorado Ayudante Doctor, al menos cinco cursos académicos en los últimos siete años. En este caso, se encuentra en el 25,7% para el Departamento de Ingeniería Informática y del 31,9% para el Departamento de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial.

Por otro lado, la LOSU (2023) en su artículo 28, como se ha comentado anteriormente, hace especial mención a la atracción de talento internacional, aunque en la gestión departamental en las ramas de ingeniería y arquitectura existe un reto mayor, es la dificultad de encontrar profesionales que deseen realizar una carrera docente/investigadora en la universidad, para poder formar en titulaciones STEM (*Science, Technology, Engineering y Mathematics*) a las próximas generaciones.

El primer estudio del Observatorio de la Ingeniería de España (2022), indica que los profesionales de la ingeniería tienen una tasa de desempleo de apenas un 2%, con una carencia manifiesta de profesionales en ingeniería y tecnología para cubrir la demanda del mercado, debiendo asegurarse como mínimo a 200.000 nuevos ingenieros e ingenieras en los próximos 10 años. Los salarios de dichos profesionales se sitúan entre los 20.000€ y

40.000€ anuales bruto, dependiendo del cargo y de los años de experiencia, con un valor medio ligeramente superior en el caso de la ingeniería informática de 36.000€.

En este contexto, la atracción de profesionales para la incorporación como profesor asociado, que con la LOSU (2023) se establece en un máximo de 120 horas lectivas por curso (Contrato tiempo parcial 4 horas), podría cobrar en la Universidad de Cádiz, según sus tablas salariales (Universidad de Cádiz, 2023b), como máximo 7.427,92€ brutos anuales (sin contar complementos como trienios o doctorado), siendo necesario compatibilizar su actividad profesional con la docente, cuya principal dificultad es compatibilizar los horarios. Hay que mencionar que en los títulos que se imparten en la Escuela Superior de Ingeniería, dependiendo de la titulación/curso, todas las asignaturas se imparten en horario de mañana o de tarde, por lo que no siempre es factible la adaptación del horario.

Por otro lado, la LOSU (2023), en su artículo 80, regula la figura de profesor/a sustituto/a. Esta figura laboral ya existía en la Comunidad Autónoma de Andalucía, como se ha podido observar en la distribución de la Figura 2. Dicha figura solo debe corresponder a la actividad docente lectiva y no lectiva prevista en la ley, para sustituir al personal docente e investigador con derecho a la reserva del puesto de trabajo que se suspenda temporalmente la prestación de sus servicios por aplicación del régimen de permisos, licencias o situaciones administrativas, incluidas las bajas médicas de larga duración o que impliquen una reducción de su actividad docente.

Esta figura se regula a través de concursos públicos en la Universidad de Cádiz, con la creación de una bolsa de profesorado sustituto, pero sus remuneraciones, al corresponder solo a docencia, son muy reducidas, en comparación con el salario medio de un profesional de ingeniería de 33.000€ brutos. Para un contrato a Tiempo Completo, las retribuciones son 22.283,74€ brutos anuales (sin contar trienios, en este caso, no tienen derecho a complementos por doctorado), con la obligación de exclusividad y no poder desempeñar otra actividad profesional, o bien como máximo un contrato a tiempo parcial a 180 horas lectivas por curso (Contrato tiempo parcial 6 horas), cobrando un máximo de 11.141,74€, pudiendo compatibilizar con otro trabajo, pero volvemos al problema de la compatibilidad horaria.

En este contexto, en el caso de necesitar cubrir una plaza de profesor/a sustituto/a, las ofertas a tiempo completo suelen quedar desiertas en las bolsas existentes en los departamentos, debiendo realizar un sobreesfuerzo en varias ampliaciones y/o ofertando como contratos a tiempo parcial, con la problemática añadida de la disponibilidad de horario laboral de los pocos candidatos interesados.

Mencionar también el informe de 2021 de la asociación española de empresas de consultoría (AEC, 2022), en 2021, el 61,1% de los profesionales de consultoría tenían estudios universitarios, y de estos, el 70% de los titulados universitarios provenían de disciplinas STEM, necesarios para afrontar la nueva era digital, reflejando además que las consultoras valoran en los candidatos otras competencias *soft*, entre las que destacan la capacidad de aprendizaje, el trabajo en equipo y la orientación al cliente y a resultados, alineadas por tanto con la ICB 4.0 (IPMA, 2018).

Por esta razón, cuando existen dificultades en los procesos de reclutamiento y selección para atraer candidatos que encajen en los trabajos, la retención de personas es clave. En este sentido se hace especialmente relevante implantar procesos de onboarding que facilite al profesorado de nueva incorporación una integración rápida y adecuada, objetivo de la presente publicación, incorporando competencias en dirección de proyectos en dichos procesos, para que posteriormente el personal de la universidad pueda aplicarlo al estudiantado.

3. Metodología

La metodología utilizada es de carácter cualitativo, en la que se plantean una serie de cuestiones y se analizan las respuestas ofrecidas por los participantes.

Los participantes en el mismo fueron personas funcionarias/laborales de la Universidad de Cádiz, en concreto, la muestra estaba formada por 19 personas, distribuidas de la siguiente forma: cuatro profesores con menos de dos años de antigüedad (nóveles), dos profesores directores de departamento, un vicerrector, dos gestoras departamentales y diez profesores universitarios con más de dos años de antigüedad. El 65% eran hombres y el 35% mujeres. Además, se contó con dos expertos de universidades españolas que hicieron una introducción a la temática de acogida/mentoría y después dinamizarían el grupo.

El instrumento utilizado ha sido la realización de un focus group. En concreto se realizaron las indicadas en el siguiente guion:

- Motivos para entrar en la universidad.
- Expectativas a la hora de acceder a la universidad.
- Medida en la que se cumplieron las expectativas.
- Problemas o dificultades con las que te encontraste o con las que se encuentran los nuevos profesores, el departamento y la universidad.
- Carencias que solucionarían o necesidades que satisfacen los programas de acompañamiento dirigidos a profesores nóveles.
- Objetivos de los programas de acompañamiento.
- Resultados esperados de su implantación.

Y para el diseño de acciones, se siguió el siguiente guion.

- Aspectos concretos que necesitan conocer los profesores nóveles.
- Técnicas concretas que permitirían facilitar su integración en cada uno de los niveles.
- Aspectos para abordar con mentoría y no con acogida.

El procedimiento seguido fue convocar a los asistentes a dos sesiones de trabajo, dentro de las actuaciones avaladas para la mejora docente de la Universidad de Cádiz. Se trataba de que la interacción entre los profesores permitiera, durante el primer día, detectar necesidades del profesorado novel y en función de ello, el segundo día diseñar un programa de acogida y otro de mentoría dirigido a este perfil.

Los materiales diseñados deberían servir para poner en marcha un programa de acogida y otro de mentoría con docentes de la Universidad de Cádiz.

4. Resultados

En cuanto a los resultados, las respuestas obtenidas de la muestra sobre la visión que tienen los asistentes, que debe de cubrir un programa de acogida de profesores nóveles, aparecen reflejados en la Figura 3.

Por otro lado, la visión que tienen los asistentes en relación a los objetivos que permitirá alcanzar un programa de acogida para la universidad, el departamento y el profesorado de nuevo ingreso, aparecen reflejada en la Figura 4.

Figura 3: Necesidades que justifican la puesta en marcha de un programa de acogida

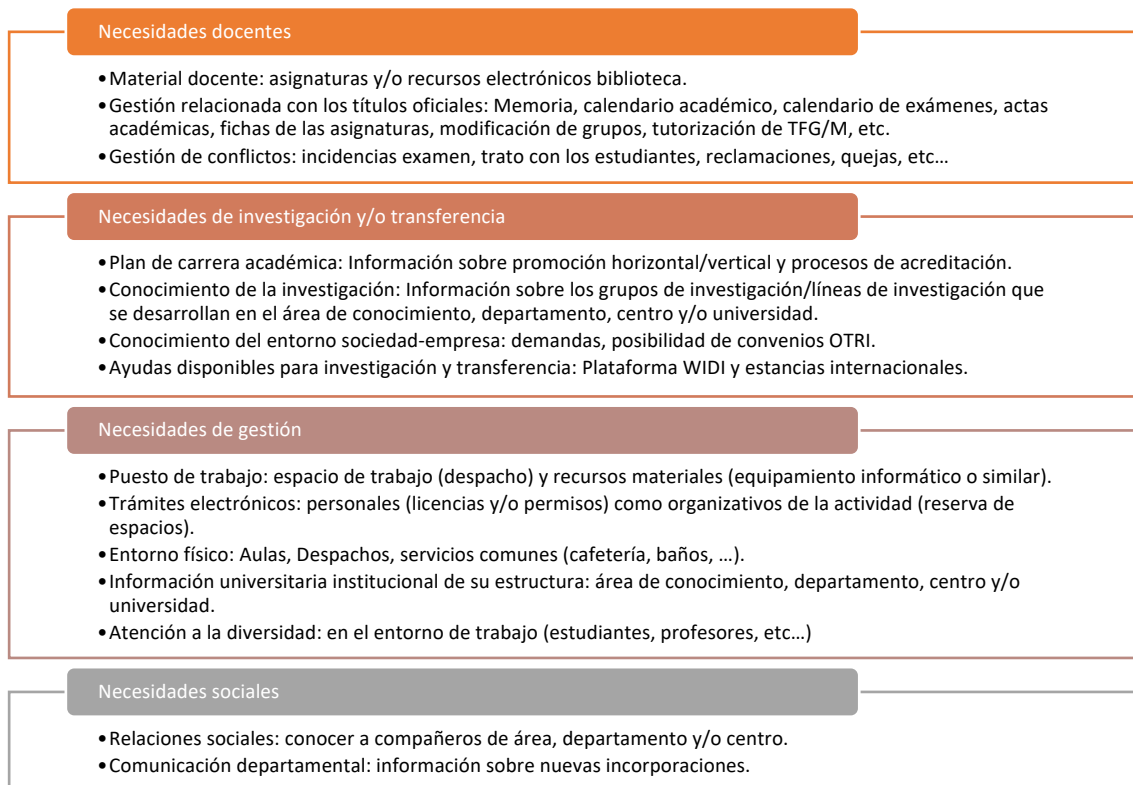
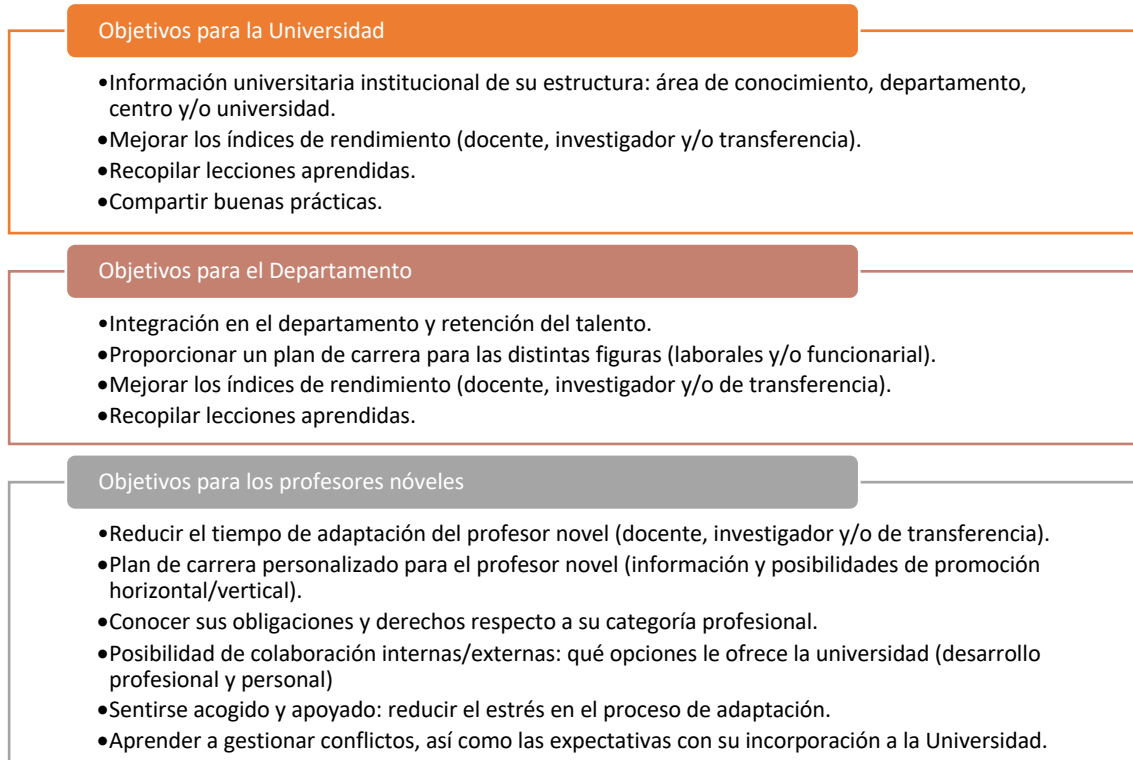


Figura 4: Objetivos para la puesta en marcha de un programa de acogida



Finalmente, se incluye la Tabla 1, con el listado de técnicas desarrolladas en la actuación avalada, así como, las competencias en dirección de proyectos incorporadas a los distintos procedimientos, organizadas de forma cronológica: Fase 0 (previa a la incorporación), Fase 1 (onboarding – 90 días) y Fase 2 (estabilización y seguimiento).

Tabla 1: Listado de técnicas específicas desarrolladas para el plan de acogida y competencias en Dirección de Proyectos incorporadas

Fase	Técnica desarrollada	Competencias ICB 4.0
0a	Contacto con potenciales candidatos antes de su incorporación	- Gobernanza, estructuras y procesos (4.3.2) - Cumplimiento, estándares y regulaciones (4.3.3)
1a	Reunión de bienvenida Director Departamento (presentación de responsables y visita al centro)	- Integridad personal y fiabilidad (4.4.2) - Comunicación personal (4.4.3) - Relaciones y participación (4.4.4)
1b	Kit de bienvenida para profesor novel (recursos iniciales)	- Cultura y valores (4.3.5)
1c	Desayuno con compañeras/os y actividades sociales	- Comunicación personal (4.4.3) - Relaciones y participación (4.4.4)
1d	Kit de servicios académicos (trámites gestión)	- Cumplimiento, estándares y regulaciones (4.3.3)
1e	Reunión de seguimiento (30-60-90 días)	- Comunicación personal (4.4.3) - Liderazgo (4.4.5)
2b	Potenciar según demanda (docencia, investigación, gestión y/o transferencia)	- Relaciones y participación (4.4.4) - Orientación a resultados (4.4.10)

Nota: la numeración de las competencias corresponde a la codificación del modelo ICB 4.0 de IPMA (2018).

5. Conclusiones

Los programas de acompañamiento dirigidos no solamente a estudiantes, tal como establece la LOSU, sino a nivel del personal funcionario y/o laboral, deberían estar presentes en todas nuestras universidades, no sólo por los resultados que permiten alcanzar, sino porque también permiten cumplir con la legislación que exige promover programas de acogida, información y orientación personalizada a los estudiantes de nuevo ingreso que favorezcan la transición activa a la universidad y faciliten la adaptación al entorno universitario.

En relación con las competencias en dirección de proyectos, la implantación de un programa de mentoría universitaria puede ser analizado y desarrollado desde la visión del director de proyectos, aunque a nivel procedimental, y por tanto repetitivo, deja de tener la consideración de “proyecto” por su definición intrínseca, existen competencias de perspectiva y personales que puede ser aplicadas en los distintos procedimientos desarrollados.

Se ha presentado actuación avalada, que se encuentra actualmente en desarrollo. La última fase corresponde con la aplicación de la metodología empresarial 5W2H, adaptado a los procesos de mentoría, que permitan definir claramente el perfil de aplicación (becario,

profesor permanente, ayudante doctor, etc...), la urgencia de las acciones, así como la definición de responsables, recursos necesarios y lecciones aprendidas.

Por último, mencionar que la comunicación pretende fomentar la implementación del desarrollo de competencias que vayan alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), una educación de calidad (ODS 4) en programas de mentoría, formando a personas competentes, que demuestren su compromiso con la disminución del abandono (ODS 10), como un elemento clave vehicular de los retos que aborden los equipos mentores y que estos puedan alcanzar un trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8).

6. Bibliografía

- Alonso, M. A. (2021). Propuesta de modelo de mentoría entre iguales en entornos universitarios. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 356-372.
- Asociación Española de Empresas de Consultoría (2022). *La Consultoría española 2021 – El sector en cifras*. Madrid: AEC.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Alexandria VA: SHRM Foundation.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Boletín Oficial del Estado (BOE). Decreto 281/2003 (2003, Octubre). *Decreto 281/2003*, de 7 de octubre, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad de Cádiz. Obtenido el 10 de marzo de 2023, <https://www.boe.es/eli/es-an/d/2003/10/07/281>.
- Boletín Oficial de la Universidad de Cádiz (BOUCA). BOUCA Suplemento nº339 (2021, Septiembre). *Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz*. Obtenido el 5 de enero de 2023, desde <https://bouca.uca.es/wp-content/uploads/2021/09/SuplementoBOUCA339.pdf>.
- Bielski, L. (2007). Getting to “yes” with the right candidates: Best practice tips on recruiting and “onboarding” look at process and technology in balance. *American Bankers Association Banking Journal*, 99(3), 30-34, 51.
- Crisp, G. & Cruz, I. (2009). Mentoring College students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50, 525-545. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11162-009-9130-2>
- Eby, L., Allen, T., Evans, S., Ng, T., & DuBois, D. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 254–267.
- España. Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de septiembre de 2021, núm. 233, pp. 119537- 119578.
- España. Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario. *Boletín Oficial del Estado*, 23 de marzo de 2023, núm. 70, pp. 43267-43339.
- Gershenfeld, S. (2014). A review of undergraduate mentoring programs. *Review of Educational Research*, 84, 365-391. doi: <http://dx.doi.org/10.3102/0034654313520512>
- Hall, R. (2007). Improving the mentoring experience through evaluation. *The Learning Assistance Review*, 12, 7-17.
- IPMA (2018). Bases para la Competencia Individual ICB 4.0. Ámsterdam: International Project Management Association.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Meyer, A. M. (2016). *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction*. Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Edwardsville.

<https://login.bucm.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/impact-onboarding-levels-on-perceived-utility/docview/1839269259/se-2>

National Health System. (2023). Obtenido el 30 de marzo de 2023, desde <https://www.healthcareers.nhs.uk/career-planning/career-planning>

Observatorio de la Ingeniería de España. (2023). *1º Estudio del Observatorio de la Ingeniería de España 2022*. Obtenido el 2 de abril de 2023, desde http://www.observatorioingenieria.es/uploads/1/2/5/9/125943317/estudio_observatorio_de_la_ingenier%C3%ADa_de_espa%C3%B1a_2022.pdf

Parlamento Europeo (2020). *Rethinking education in the digital age* (Briefing STOA Options Brief). Estrasburgo: Francia. Unión Europea.

Red de Docencia Universitaria (REDU). (2023). Obtenido el 5 de abril de 2023, desde <https://red-u.org>

Red Iberoamericana de Mentoría (RIME). (2023). Obtenido el 5 de abril de 2023, desde <https://rediberoamericanadementoria.uca.es>

Tennenbaum, H.R., Crosby, F.J. & Gliner, M.D. (2001). Mentoring relationships in graduate school. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 326-341.

Unión Europea (2020). *The European Higher Education Area in 2020: Bologna Process Implementation Report*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

Universidad de Cádiz. (2023a). Unidad de Formación e Innovación Docente. Obtenido el 7 de abril de 2023, desde <https://udinnovacion.uca.es>

Universidad de Cádiz. (2023b). Nóminas y Seguros Sociales - Retribuciones. Obtenido el 8 de abril de 2023, desde <https://personal.uca.es/nominas-y-seguros-sociales-retribuciones/>

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

