

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

Lineamientos para la implementación de la Mentoría en el Consejo Nacional de Rectores

Departamento de
Gestión del Talento Humano



CONSEJO NACIONAL
DE RECTORES

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

Área de Administración

Departamento de Gestión del Talento Humano

Lineamientos para la implementación de la Mentoría en el

Consejo Nacional de Rectores

San José, Costa Rica

5 de diciembre de 2023

Tabla de contenidos

Justificación	4
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Conceptos fundamentales.....	5
Lineamientos para la implementación de la Mentoría en el CONARE.....	7
Lineamientos generales.....	7
Responsabilidades	9
Documentos de referencia.....	12

Justificación

En el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), como parte del macroproceso Gestión del Talento Humano, se ejecuta el proceso Desarrollo Profesional, que busca potenciar las capacidades de las personas funcionarias para brindar un servicio efectivo y de calidad.

Como parte de las acciones que se han realizado en esta materia en la institución, se encuentra la aprobación del Reglamento para el desarrollo profesional de los funcionarios del CONARE (2019), el cual establece en el artículo 1:

“El Consejo Nacional de Rectores (CONARE) mantendrá una política de mejoramiento de su desempeño institucional mediante la ejecución de acciones dirigidas a la capacitación y desarrollo profesional de su personal, vinculado a sus planes estratégicos y de desarrollo institucional. La ejecución de estas políticas estará condicionada a la existencia del correspondiente contenido presupuestario. Toda capacitación o actividad de desarrollo profesional deberá estar asociada en forma directa al perfeccionamiento de competencias y mejoramiento de desempeño de las funciones correspondientes al puesto desempeñado, e implicará para el beneficiario el deber de contribuir al mejoramiento institucional mediante su compromiso de prestación futura de servicios y de la transmisión de sus conocimientos adquiridos al personal institucional que lo requiera, mediante la realización de talleres o actividades internas de capacitación.”

En ese sentido, el Departamento de Gestión del Talento Humano (DGTH), se ha preocupado por buscar herramientas que permitan capitalizar el conocimiento y potenciar las competencias de las personas funcionarias, de manera que prevalezca la continuidad de los servicios.

En esta línea, surge la implementación de mentoría en la institución, a fin de promover la integración de personas que se incorporan al CONARE, acompañar y acelerar el proceso de adaptación de personas que adquieren nuevas responsabilidades en la institución como consecuencia de un ascenso, un cambio de estructura, un traslado, entre otras, de manera que se facilite que el proceso de cambio sea lo más efectivo posible y potenciar el desarrollo de habilidades necesarias para el ejercicio en el puesto y se aproveche el conocimiento experto, las vivencias profesionales y las habilidades de las personas funcionarias, para el logro de los objetivos y metas de la institución.

Objetivos

Objetivo general

Establecer las pautas que guían el proceso de mentoría en el CONARE, para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Objetivos específicos

1. Indicar los lineamientos bajo los cuáles se rige el proceso de mentoría en el CONARE.
2. Definir las responsabilidades de las jefaturas, los mentores, los mentee y el DGTH en la ejecución del proceso de mentoría.
3. Coadyuvar en el desarrollo de las competencias y habilidades de las personas funcionarias para el ejercicio en los puestos y la generación de valor público.
4. Promover la capitalización del conocimiento que le permita al CONARE brindar los servicios institucionales de forma efectiva.

Conceptos fundamentales

Código de ética. guía de comportamiento a seguir en el proceso de mentoría por parte del mentor y el mentee.

Compromiso: obligación contraída, palabra dada acción personal de cumplir con los objetivos marcados mediante la ejecución de acciones. Para ello, es muy importante conocer antes de marcar los objetivos si realmente estás comprometido con ellos. Tiene que surgir del interior de uno mismo.

Confianza: esperanza firme que se tiene para hacer algo. Característica que debe existir entre el mentor y el mentee para todo proceso de mentoring llegue a buen fin.

Evaluación de tareas: evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de esta.

Mentee. es la persona funcionaria que forma parte del proceso de mentoring y que cuenta con potencial de aprendizaje, para el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, así como con la capacidad de hacerse responsable de su propio desarrollo guiada por un mentor.

Mentor. es la persona funcionaria que forma parte del proceso de mentoring y que transmite sus conocimientos, guía, estimula, desafía y ayuda a potenciar la capacidad y el talento del mentee a nivel profesional y personal.

Mentoría. es equivalente al vocablo Mentoring. Consiste en desarrollar, compartir y ayudar a potenciar el desarrollo de otra persona en el ámbito de los conocimientos y las habilidades.

Meta: resultado esperado en un periodo de tiempo que contribuye a lograr un objetivo o fin. Debe responder a las preguntas ¿Cuánto?, (nivel de logro) y ¿Cuándo?, (plazo para alcanzar el resultado esperado).

Objetivo: es aquella fuerza que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino o fin. Debe responder a las preguntas ¿Qué?, y ¿Para qué?

Realimentación o Retroalimentación: proceso mediante el cual la jefatura inmediata y la persona funcionaria realizan conversaciones de manera constante sobre los aciertos y desaciertos del desempeño laboral, motivando la mejora continua de aspectos competenciales y de alcance de resultados propuestos.

Lineamientos para la implementación de la Mentoría en el CONARE

A continuación, se presentan los lineamientos que orientan a las personas funcionarias en relación con la ejecución de la mentoría como herramienta para el desarrollo personal y profesional en el CONARE.

Lineamientos generales

1. El alcance del proceso es la totalidad de las personas funcionarias que requieran potenciar mediante la aplicación de esta herramienta, sus competencias técnicas, cardinales o específicas para su desarrollo personal o profesional.
2. El tipo de mentoring que se aplica en el CONARE corresponde al formal, el cual sigue un programa altamente estructurado, con objetivos establecidos, una relación mentor-mentee preestablecida y reglamentada por la institución y alguna política de evaluación o validación del servicio.
3. El proceso de mentoría se desarrolla bajo el principio de confidencialidad, aspecto que se respalda con la firma del Código de ética para el proceso de mentoría.
4. El proceso de mentoría involucra las siguientes etapas: planificación, ejecución, seguimiento, evaluación.
 - a) Planificación. Espacio donde se definen los objetivos, metas e indicadores que guían el proceso de mentoría.
 - b) Ejecución. Desarrollo de acciones que promueven el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación.
 - c) Seguimiento. Involucra realimentación hacia el mentee, por parte de la jefatura o dirección de la dependencia a la cual pertenece, con la finalidad de promover el logro de los objetivos y metas planificados.

- d) Evaluación. Revisión que se realiza una vez finalizado el proceso de mentoría para determinar los resultados.
5. El DGTH establecerá los documentos que formalizan las diferentes etapas del proceso de mentoría.
 6. La aplicación del proceso se encuentra sujeta a los recursos de mentores disponibles, por especialidad.
 7. Las personas participantes del proceso de mentoría, deberán asistir a la inducción específica, la cual es el punto de partida de dicho proceso.
 8. Las sesiones de mentoría se pueden realizar mediante una modalidad presencial o virtual.
 9. La duración del proceso de mentoría responde a los objetivos y metas que se requieren alcanzar y cada sesión de mentoría debe ser de mínimo de una hora semanal.
 10. La documentación relacionada con el desarrollo de procesos de mentoría, se resguardará en el archivo de gestión del DGTH, en carpetas individuales por mentee.
 11. La metodología para utilizar en el proceso de mentoría es participativa e involucra:
 - a) Definir: lo que se quiere mejorar y fortalecer.
 - b) Descubrir: Cual es el potencial y las fortalezas.
 - c) Visualizar: el ideal a ser alcanzado. Imaginar lo mejor que podría suceder con lo que se ha planteado como posible y adecuado.
 - d) Diseñar: La forma de cómo se va a lograr el ideal.
 - e) Experimentar: Ejecutar las acciones acordadas y reflexionar sobre los que se hace y como se aprende de ello para mejorar.

12. La divulgación de los lineamientos para el proceso de Mentoría, se realizará por parte del DGTH en los canales de comunicación que considere pertinentes.
13. Las personas funcionarias que consideren necesario participar de un proceso de mentoría, deberán canalizar la solicitud con su jefatura inmediata, para que esta comunique el requerimiento a la jefatura del DGTH, para la atención correspondiente, de acuerdo a la disponibilidad de mentores.
14. Toda solicitud de mentoría será realizada por la jefatura o dirección de la dependencia a la que pertenece la persona funcionaria que será mentee y será dirigida a la jefatura del DGTH.
15. El reconocimiento por participación en la mentoría se documentará para las personas funcionarias que fungen como mentor y mentee, mediante la entrega de un certificado, que se entrega al concluir con dicho proceso.

Responsabilidades

DGTH:

- a) Brindar la inducción a las personas funcionarias que sean definan como mentores o mentees, en relación con los alcances y formalización del proceso.
- b) Coordinar la logística necesaria, a fin de contar con espacio físico o virtual para que se desarrollen las sesiones de mentoría.
- c) Identificar y comprometer a potenciales mentores y mentees en sus procesos y sus resultados.
- d) Realizar la convocatoria para mentores.
- e) Reunirse de manera regular con los mentores para analizar y revisar situaciones no deseadas que se hayan presentado; así como los éxitos alcanzados.

Jefatura o dirección de dependencia:

- a) Aportar su conocimiento sobre el mentee en el diseño de su plan de desarrollo.
- b) Dar seguimiento a los resultados esperados para alertar sobre reforzamientos o ajustes requeridos durante el proceso de mentoring.
- c) Evaluar al mentee una vez finalizado el proceso de mentoría para determinar el cumplimiento de los objetivos del proceso.

Mentee:

- a) Firmar y respetar el Código de ética correspondiente.
- b) Mantener la confidencialidad, en relación con la información que se trate en el proceso de mentoría.
- c) Mantener una actitud receptiva de la realimentación que se brinde por parte del mentor, para el logro de lo planificado.

Mentor:

- a) Ayudar al mentee a superar obstáculos, organizativos o técnicos, a través de su experiencia y apoyando su desarrollo.
- b) Brindar realimentación al mentee, promoviendo el logro de lo planificado.
- c) Completar la bitácora del proceso de mentoría.
- d) Evaluación de las tareas asignadas al mentee, a fin de promover el logro de los objetivos y metas planificados.
- e) Firmar y respetar el Código de ética correspondiente.
- f) Informar al DGTH en caso de que detecte que el mentee tiene problemas de comportamiento y compromiso que no se pueden resolver mediante el proceso de mentoría.
- g) Mantener la confidencialidad, en relación con la información que conozca en el proceso de mentoría.
- h) Ofrecer un espacio seguro y de confianza para que los mentees expresen sus propios aprendizajes, dificultades y aspiraciones.

- i) Transmitir visión y asesorar al mentee en el diseño de nuevas perspectivas para sus planes de desarrollo.

Elaborado por: Kerlin Araya Rodríguez
Profesional Asistente en Talento Humano

Revisado por: Randy Vargas Mora
Jefe, Departamento de Gestión del Talento Humano

Avalado por: Gustavo Otárola Vega
Director, Área de Administración

Aprobado por: Eduardo Sibaja Arias
Director de OPES

Apéndice

Apéndice 1. Código de ética para el proceso de mentoría

Apéndice 2. Convenios para la formalización del proceso de mentoría

Apéndice 3. Plan de autodesarrollo de la persona funcionaria del CONARE

Apéndice 4. Bitácora del proceso de mentoría



**Consejo Nacional de Rectores
Oficina de Planificación de la Educación Superior
Área de Administración
Departamento de Gestión del Talento Humano
Proceso de Mentoría**

CÓDIGO DE ÉTICA PARA EL PROCESO DE MENTORÍA

5 de diciembre de 2023

CÓDIGO DE ÉTICA PARA EL PROCESO DE MENTORÍA

El Código de ética para el proceso de mentoría en el CONARE, promueve un conjunto de deberes, que forman parte de lo que se denomina, “conciencia profesional”; es decir, una convicción que impulsa a servir adecuadamente a los objetivos del proceso de Mentoring y que no contravenga ningún reglamento de la institución.

Principios éticos que deben seguir los mentores y mentee en el CONARE:

PRIMERO. Respetar los preceptos del código y promover la buena imagen de la acción de Mentoring.

SEGUNDO. Reflejar en su práctica, los principios que subyacen al comportamiento ético y mandatos de normas y legislaciones vigentes.

TERCERO. Comunicar objetiva y oportunamente aquello que requieran conocer a las autoridades correspondientes.

CUARTO. Conducir su liderazgo evitando acciones autoritarias, más bien con un auténtico respeto al prójimo, coherente y sincero.



QUINTO. Conducirse con dignidad, de manera sencilla y cordial en las actividades del proceso de mentoría y hacer valer la función designada.

SEXTO. Desarrollar su papel con entusiasmo y pasión, siendo constructivo en la ejecución de las actividades.

SÉTIMO. Evitar el uso insultos y burlas que puedan deteriorar las buenas relaciones de convivencia.

OCTAVO. Evitar entablar una relación mal intencionada aprovechando su función, en beneficio propio mas allá de los objetivos mismos del proceso de mentoría.

NOVENO. Evitar invadir roles de profesionales que ya están asignados a otras personas dentro de la institución.



DÉCIMO. Evitar la prestación de mentoring en aquellos casos en que la relación sea comprometida por factores personales, familiares o de intimidad y no propiciar relaciones ajenas a los fines del trabajo que pudieran interferir en los resultados.

UNDÉCIMO. Evitar reunirse en lugares que pudiesen poner en riesgo una sana relación entre mentores y mentorizados.

DUODÉCIMO. Evitar toda forma de discriminación en relación con la edad, género, nacionalidad, origen étnico, nivel socioeconómico, entre otros, del mentor o mentee, según corresponda.

DÉCIMO TERCERO. Favorecer la toma de decisiones respetando la individualidad, no influyendo ni presionar sus intereses particulares, creencias y valores.



DÉCIMO CUARTO. Respetar la dignidad e integridad de la persona humana en los distintos ámbitos.

DÉCIMO QUINTO. Respetar y hacer respetar los compromisos de reuniones procurando puntualidad y asistencia.

DÉCIMO SEXTO. Velar porque las partes guarden estrictamente la confidencialidad de las actividades desarrolladas y los temas abordados.

Firma mentor

Firma mentee





**Consejo Nacional de Rectores
Oficina de Planificación de la Educación Superior
Área de Administración
Departamento de Gestión del Talento Humano
Proceso de Mentoría**

CONVENIOS PARA LA FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE MENTORÍA

5 de diciembre de 2023

CONVENIO PARA LA FORMALIZACIÓN DE MENTORES EN EL CONSEJO NACIONAL DE RECTORES (CONARE)



CONSEJO NACIONAL
DE RECTORES

Yo, _____, número de identificación _____, me comprometo a asumir el papel de mentor (a), según los alcances establecidos por la institución, con el propósito de apoyar, guiar y aconsejar a las personas funcionarias que el Departamento de Gestión del Talento Humano (DGTH) establezca.

Para ello, me comprometo a realizar las acciones necesarias que promuevan alcanzar los objetivos y metas de mejora y superación que se planteen en el plan específico de desarrollo de cada uno de los mentee que se me asignen.

Para ello circunscribiré mi papel de mentor a las siguientes áreas de trabajo y campos de conocimiento:

- A.
- B.
- C.

En el desarrollo de las mentorías aproximadamente invertiré _____ horas mensuales, considerando el tiempo de planificación y ejecución de las mismas, así como el seguimiento que estaré dando al mentee.

Entiendo que toda la información que conozca como parte del proceso de mentoría debe ser manejada en apego a la normativa vigente y al Código de ética para mentores del CONARE.

Nombre y firma del mentor

Nombre y firma de la jefatura del DGTH

CONVENIO PARA LA FORMALIZACIÓN DE MENTEE EN EL CONSEJO NACIONAL DE RECTORES (CONARE)



CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Yo, _____, número de identificación _____, me comprometo a asumir el papel de mentee, según los alcances establecidos por la institución, con el propósito de apoyar y promover mi desarrollo humano y profesional, así como de alcanzar los siguientes objetivos y metas:

OBJETIVOS:

1. _____
2. _____
3. _____

METAS:

1. _____ en el plazo de ___ meses.
2. _____ en el plazo de ___ meses.
3. _____ en el plazo de ___ meses.

En el proceso de mentoring aproximadamente invertiré _____ horas mensuales, considerando el tiempo de la ejecución de la sesiones de mentoría y la implementación de lo aprendido.

Entiendo que toda la información que conozca como parte del proceso de mentoría debe ser manejada en apego a la normativa vigente.

Me comprometo para seguir los alcances del plan, la agenda de las sesiones de mentoría y a documentar el proceso, según corresponda.

Nombre y firma del Mentee

Nombre y firma de la jefatura del Departamento de Gestión del Talento Humano



Consejo Nacional de Rectores (CONARE)
Oficina de Planificación de la Educación Superior
Área de Administración
Departamento de Gestión del Talento Humano
Proceso de Mentoría

PLAN DE AUTODESARROLLO DE LA PERSONA FUNCIONARIA DEL CONARE

5 de diciembre de 2023

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO(DGTH) PLAN DE AUTODESARROLLO



CONSEJO NACIONAL
DE RECTORES

Nombre de la persona funcionaria: _____

Número de identificación de la persona funcionaria: _____

Insumos considerados por el DGTH para el desarrollo del plan:

1. _____

2. _____

3. _____

OBJETIVO A DESARROLLAR	PLAZO	RESPONSABLE	LOGRO ESPERADO

Nombre y firma del profesional asistente de talento humano

Nombre y firma de la jefatura del DGTH

Nombre y firma de la persona funcionaria que debe desarrollar el plan de autodesarrollo.

C. Jefatura de la persona funcionaria y al expediente administrativo del Proceso de mentoría



**Consejo Nacional de Rectores
Oficina de Planificación de la Educación Superior
Área de Administración
Departamento de Gestión del Talento Humano
Proceso de Mentoría**

BITÁCORA DEL PROCESO DE MENTORÍA

5 de diciembre de 2023

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO(DGTH) BITÁCORA DEL PROCESO DE MENTORÍA



CONSEJO NACIONAL
DE RECTORES

Nombre del mentor: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Nombre del mentee: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Fecha de la reunión: Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Hora de inicio de la reunión: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Hora de cierre de la reunión: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Asuntos tratados:

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Compromisos para la próxima reunión:

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Seguimiento de compromisos:

Compromiso	*Cumplió con el compromiso	Ajustes	Fecha límite para el cumplimiento

*Indicar si la persona funcionaria cumplió o no con el compromiso asumido.

Observaciones y comentarios:

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Firma del mentor

Documentos de referencia

Asesorías Creativas en el Desarrollo Integral, S.A. (2021). Diseño y formulación del Programa de Mentoría del CONARE.

Consejo Nacional de Rectores (2019). Reglamento para el desarrollo profesional de los funcionarios del Consejo Nacional de Rectores. Recuperado de: https://biblioteca.conare.ac.cr/images/docs/normativa_legislacion/laboral/REGLAMEN_TO_DESARROLLO_PROFESIONAL_FUNCIONARIOS.pdf el 15 de noviembre de 2023.

Consejo Nacional de Rectores (2023). Lineamientos para el Desarrollo Profesional de las personas funcionarias del Consejo Nacional de Rectores. Recuperado del archivo de gestión del Departamento de Gestión del Talento Humano el 30 de setiembre de 2023.

Junta Directiva de la Comisión Nacional de Ética y Valores (2019). Guía para la inserción de la ética en los procesos del sistema de recursos humanos. Recuperado del archivo de gestión del Departamento de Gestión del Talento Humano el 19 de setiembre de 2023.



CONSEJO NACIONAL
DE RECTORES

UCR

TEC

UNA

UNED

UTN
Universidad
Técnica Nacional

