



International  
Confederation  
of Midwives

# Tutorización, pautas para matrones y matronas 2020

Añadir el logo del UNFPA





# Agradecimientos

La ICM agradece muy comedidamente el apoyo brindado por parte del Center for Mentoring Excellence en cuanto al desarrollo del programa en línea de tutorización de la ICM "Starting Strong: Making Mentoring Work for you", A 10 Module Course for Mentors and Mentees ©2019 Center for Mentoring Excellence.

La ICM también agradece la autorización concedida por parte del Center for Mentoring Excellence® para la reproducción de su información en nuestras Pautas.





Photo by Jordan Rowland on Unsplash

# Tabla de Contenido

Agradecimientos .....	3
Introducción .....	6
Revisión de la bibliografía .....	7
Encuesta de la ICM a las Asociaciones de Partería .....	8
Definiciones .....	9
Definición de tutorización .....	10
Principios de la tutorización .....	10
Beneficios de la tutorización .....	12
Tipos de tutorización .....	13
Formal .....	13
Informal .....	13
El ciclo de la tutorización .....	13
Fase 1: Prepararse para la tutorización .....	14
Fase 2. Negociación: establecer acuerdos - negociar y establecer la estructura .....	17
Fase 3: Permitir el crecimiento - facilitar el aprendizaje .....	19
Fase 4: Llegar al cierre .....	23
Conclusión .....	24
Ressources complémentaires .....	25



# Introducción



La tutorización es una herramienta de desarrollo profesional utilizada en muchas carreras, incluyendo la partería, la cual es un enfoque específico hacia el apoyo profesional mediante el que tutor y aprendiz entran en una relación de mutuo acuerdo y de aprendizaje equitativo y recíproco.

La Confederación Internacional de Matronas (International Confederation of Midwives, ICM) reconoce el valor de las actividades profesionales que apoyan y motivan la práctica reflexiva, el mejoramiento de la calidad, el aprendizaje de por vida y el trabajo en equipo entre matrones y matronas. Sin embargo, hay muchas y diferentes formas de apoyo profesional que tienen diversos nombres tales como supervisión de apoyo, supervisión, preceptoría, coaching y tutorización. Estos términos se intercambian a menudo, generando confusión respecto a su significado y su uso en la práctica de la partería.

Durante 2018 y 2019, con el apoyo del Fondo de Población de las Naciones Unidas (United Nations Population Fund, UNFPA), la ICM llevó a cabo una revisión de la bibliografía y una encuesta para averiguar cómo estas múltiples definiciones se utilizan e implementan entre sus miembros, y con el objetivo de llegar a un consenso en cuanto a la definición de tutorización para la profesión de la partería a nivel mundial.

Durante estos mismos años, la ICM también desarrolló dos programas de tutorización. En primer lugar, como parte de un proyecto apoyado por la Fundación Sanofi Espoir, la ICM brindó una capacitación en cuanto a tutorización para matrones y matronas educadores con experiencia en Educación Basada en Competencias (EBC), con el fin de orientar a otros colegas mientras comenzaban utilizar la metodología de EBC en su práctica educativa. En segundo lugar, como parte de un proyecto apoyado por la Fundación Johnson & Johnson, la ICM desarrolló un programa en línea de tutorización en colaboración con el Center for Mentoring Excellence. La tutorización fue un componente importante del programa para apoyar a jóvenes matrones y matronas con el fin de que pudieran desarrollar más aún sus habilidades de liderazgo. El programa en línea ayudó tanto a los jóvenes matrones y matronas aprendices, como a sus tutores elegidos en cuanto a aprender sobre cómo llevar de mejor forma sus relaciones de tutorización y sacar el mayor provecho de la tutoría.

Este documento brevemente describe los hallazgos de la revisión de la bibliografía y la encuesta, además de establecer Pautas de tutorización para matrones y matronas.

---

<sup>1</sup> Renforcer la pratique sage-femme en Afrique francophone, le projet de l'ICM s'est déroulé aux Comores, à Madagascar et en Côte d'Ivoire 2015 – 2019, financé par la fondation Sanofi Espoir.

<sup>2</sup> [The Center for Mentoring Excellence](#) ©

# Revisión de la Bibliografía



Se llevó a cabo una búsqueda amplia y sistemática de bibliografía en las siguientes fuentes: Web of Science, PubMed, Google Scholar, Academia.eu, JSTOR, SOLO, Oxford Reference, ProQuest, ResearchGate, ScienceDirect, Wiley Online Library y Ovid, con el fin de identificar toda la literatura disponible sobre tutorización en partería utilizando los términos clave de búsqueda. Se utilizaron estrategias adicionales de sondeo como contactar investigadores que trabajan en el área, el análisis de los planes de estudio de los cursos existentes en Instituciones de Educación Superior (IES), la consulta de revistas y manuales de partería, y la investigación a través de la red informática mundial (World Wide Web, WWW). Los términos de búsqueda utilizados fueron mentores, matrones/matronas, tutorización en partería, programas de capacitación en partería, educación, partería supervisada, supervisión en partería, supervisión de apoyo, práctica clínica, prácticas clínicas, colocaciones clínicas, apoyo a estudiantes, tutoría con el fin de certificar habilidades y Consejo de Enfermería y Partería.

Una búsqueda inicial de bibliografía, desde 2008 en adelante, dio como resultado un importante conjunto de publicaciones, el cual comprende más de 433 libros y artículos, y 266 pautas de cursos. A partir de la lectura de los títulos, resúmenes y extractos, se hizo evidente que una proporción de esta literatura no estaba relacionada –o solo ligeramente– con la investigación y, por tanto, no se incluyó en el estudio.

Seis áreas principales surgieron de la bibliografía:

- El papel y las cualidades de un buen tutor.
- La relación entre tutores y aprendices.
- La retroalimentación por parte de los tutores.
- La duración de los programas de capacitación.
- Las diferencias clave entre tutoría, supervisión y supervisión de apoyo.
- Los entornos propicios para la tutorización.

Se identificaron los elementos distintivos entre los programas de tutorización en partería exitosos y de aquellos que no lo son tanto. Un número de recomendaciones y modelos se extrajo de la bibliografía, con el fin de ayudar a desarrollar pautas completas para la tutorización en partería.

Términos tales como tutor, asesor, supervisor, coach, preceptor, y patrocinador se intercambiaban a menudo en la bibliografía y se diferenciaban según los diferentes países y contextos.

Definiciones acordadas para la profesión de la partería son necesarias para guiar la práctica en cuanto a tutorizar, preceptuar y supervisar, y la preparación de tutores y aprendices, preceptores y supervisores.



# Encuesta de la ICM a las Asociaciones de Partería

En enero de 2019 se invitó a las Asociaciones Miembro de la ICM a participar en una encuesta en un esfuerzo por llegar a un consenso en cuanto a la definición de tutorización y recopilar información sobre cómo la tutorización, la preceptoría y la supervisión se estaban implementando en varios países. De las 59 Asociaciones Miembro que respondieron, 86% llegó a un acuerdo respecto a la siguiente definición de tutorización:

La relación de tutorización es aquella que se basa en la colaboración negociada entre dos matrones/matronas registrados. Su propósito es permitir y desarrollar la confianza profesional. Su duración y estructura se definen mutuamente y son acordadas por cada parte. Un tutor escucha, desafía, apoya y guía el trabajo de otro matrn/matrona. Un tutor no siempre da respuestas pero motiva al aprendiz a investigar, explorar y reflexionar en cuanto a su práctica. El matrn o la matrona que recibe la tutoría, sigue siendo responsable y rinde cuentas de su propia práctica de acuerdo con las obligaciones estatutarias de un profesional registrado en su país.

Sin embargo, comentarios en las encuestas indicaron que 'tutorizar' se confundía muy a menudo con 'supervisar' y 'preceptuar', tanto y como que, en lugar de una relación igualitaria entre tutor y aprendiz, los matrones y matronas jefe eran enviados a supervisar estudiantes y a colegas con menos experiencia. Pese a que muchos de los que contestaron la encuesta identificaron que el propósito de la tutorización era el de mejorar el desempeño de matrones y matronas, y de mejorar la calidad en la atención, en algunas instancias se consideraba como una herramienta para orientar a personal nuevo o supervisar el bajo desempeño.

# Definiciones



La siguiente tabla establece la diversa terminología –distinta a la de tutorización– que surgió de la revisión de la bibliografía y las respuestas de la encuesta. A continuación se proporcionan definiciones comunes.

ASESOR	Persona que se enfoca en problemas específicos y generalmente provee asesoría en cuanto a políticas y recursos del sistema escolar o de salud.
COACH	Persona que se enfoca en transferir una información o habilidad en específico. Capacitar se enfoca en el presente, potenciando el rendimiento, pero centrado en el corto plazo aquí y ahora.
MATRÓN O MATRONA PRECEPTOR	Un matrn o matrona en ejercicio de su prctica profesional formalmente enseña y apoya a estudiantes de partería en un ámbito en el cual se ejerce esta profesión. El matrn o matrona preceptor colabora con los matrones y matronas educadores desde los programas de educación previos al servicio de la partería, hasta planear y brindar oportunidades apropiadas de aprendizaje a los estudiantes de partería, las cuales los ayudarán a desarrollar y poner en prctica las habilidades propias de su labor. A menudo, los preceptores evalúan la competencia de los estudiantes dentro de un ambiente de prctica.
PATROCINADOR	Persona que se enfoca en la planificación de sucesión y en la construcción de liderazgo, generalmente desde una posición superior en la jerarquía institucional.
SUPERVISOR	Persona que dirige y monitorea el trabajo de otro, usualmente un subalterno. <b>Supervisión de apoyo:</b> proceso para ayudar al personal a mejorar su propio desempeño laboral de forma continua. Pretende llevarse a cabo de forma respetuosa y no autoritaria, con énfasis en realizar visitas de supervisión como una oportunidad de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal en salud. <b>Supervisión reglamentaria:</b> supervisión dentro de un marco regulatorio con el objetivo de la seguridad pública. A menudo, es el resultado de un proceso disciplinario. <b>Supervisión profesional :</b> un acuerdo formal en el cual los profesionales trabajan con alguien que tenga mayor experiencia para vigilar, desarrollar nuevas habilidades, tener una retroalimentación crítica y constructiva, y mantener los estándares de profesionalismo. A menudo se usa en consejería, trabajo social y psicología.

Cuando se establecen programas de tutorización para matrones y matronas, es importante reconocer las diferencias entre la tutorización y otras actividades relacionadas con el desarrollo profesional tales como capacitaciones y supervisiones. La tutorización tiene conceptos básicos específicos y debe usarse con el propósito de la prctica reflexiva y el desarrollo profesional.

# Definición de tutorización

La ICM ha acogido la siguiente definición de tutorización desarrollada por el Center for Mentoring Excellence<sup>3</sup>:

Una relación recíproca de aprendizaje en la cual un tutor y un aprendiz acuerdan una asociación en la que trabajan juntos hacia el logro de objetivos definidos conjuntamente, los cuales desarrollarán las habilidades, el conocimiento y/o el pensamiento del aprendiz.

La tutorización tiene las siguientes características:

- El proceso de tutorización promueve la madurez y el éxito del aprendiz.
- La relación tutor-aprendiz es de índole personal. Esta supone confianza, control y responsabilidad compartidos, y mutuo entendimiento.
- Puede ser una relación de asociación si el estatus igualitario de las dos partes –tutor y aprendiz– es reconocida.
- Los dos socios hacen contribuciones distintas pero igualmente importantes a la relación.
- El balance del poder y el control es negociado y mutuamente satisfactorio.

La tutorización es un proceso que se ajusta bien a la práctica de la partería y a los enfoques de la atención. La relación de tutorización refleja los principios que también se encuentran en La filosofía y El modelo de atención en partería de la ICM y el Código de ética internacional de la ICM. Estos principios son: respeto, confianza, equidad, control compartido, autodeterminación, participación y alianza. Estos mismos se encuentran en otros documentos principales de la ICM: Estándares globales para la educación y regulación de la partería, Competencias esenciales para la práctica de la partería, Declaración de los derechos de las mujeres y matrones y matronas, y varias Declaraciones de posición de la ICM.

## Principios de la tutorización

Los siguientes principios respaldan una relación y/o un programa exitoso de tutorización:

### Relación

- La tutorización debe ser de carácter voluntario para tutores y aprendices.
- La tutorización es una relación, la cual se divide en partes específicas y distintivas.
- La comunicación constante entre tutor y aprendiz es esencial para una tutorización productiva.
- La tutorización efectiva requiere franqueza y confianza, conversaciones auténticas y honestas y compromiso con la relación.

---

<sup>3</sup> Center for Mentoring Excellence ©

<sup>4</sup> Lois Zachary, [Make mentoring work for you](#), Center for Mentoring Excellence®; Julia Wilkinson, [Five Golden Rules for Effective Mentoring](#)

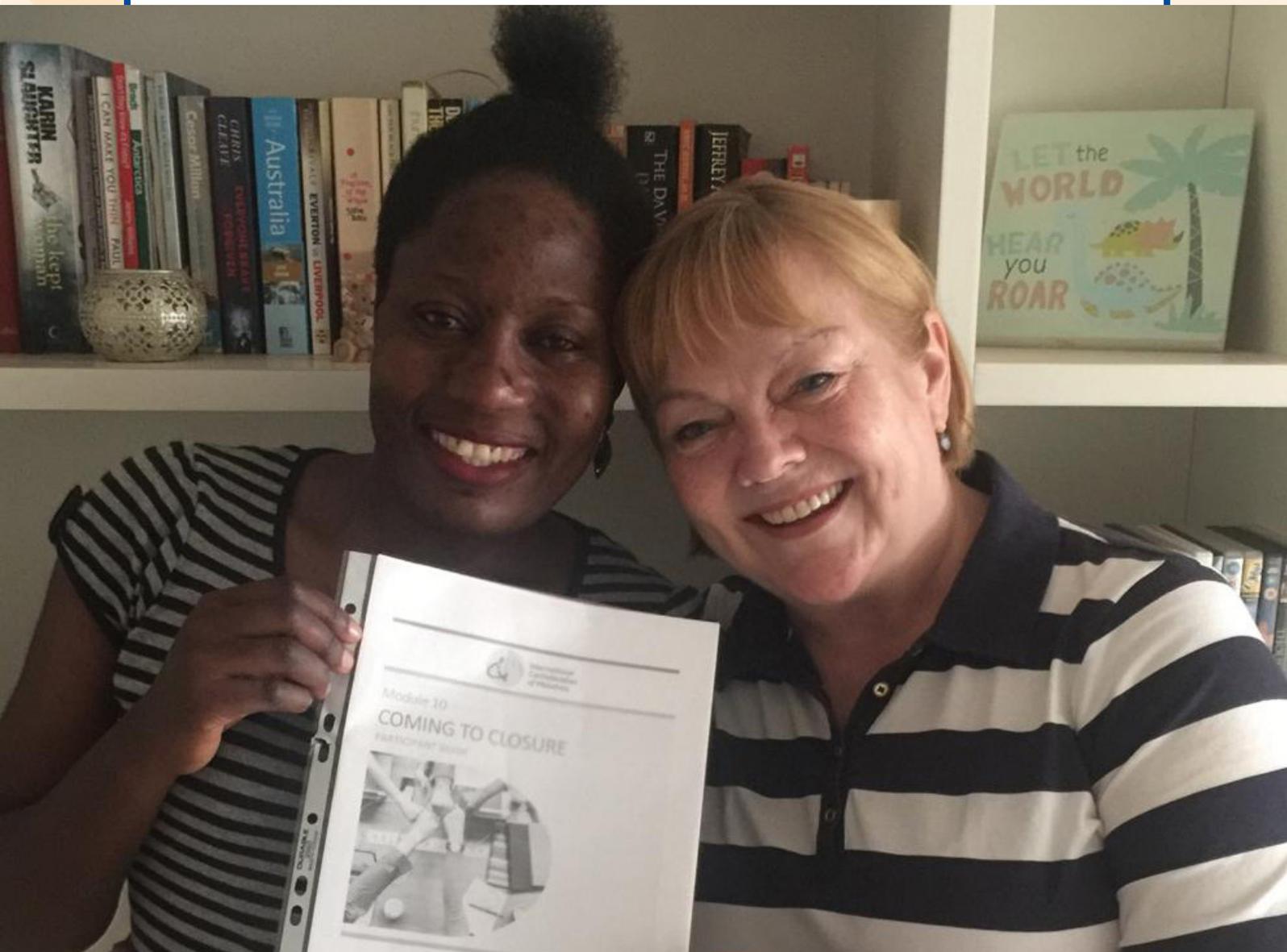


### Sinergia

- La tutorización beneficia tanto al tutor como al aprendiz.
- Las relaciones exitosas de tutorización requieren de responsabilidad y compromiso por igual, reciprocidad, asociación y colaboración.

### Desarrollo y liderazgo

- La tutorización se fundamenta en el aprendizaje de adultos.
- La tutorización beneficia el crecimiento profesional, tanto relacionado con el trabajo, como de forma individual, en todos los niveles de desarrollo de la carrera profesional.
- El tutor nutre la capacidad del aprendiz en cuanto al auto-direccionamiento con compasión y reflexión.
- Una tutorización exitosa es aquella que está dirigida por el aprendiz (la elección del tutor, los objetivos, etc.)



# Beneficios de la tutorización

La tutorización tiene beneficios para el aprendiz, el tutor y la organización y/o profesión.

La siguiente tabla muestra un resumen de algunos de los beneficios para cada uno.

APRENDIZ	TUTOR	ORGANIZACIÓN Y/O PROFESIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Una red de seguridad</li><li>- Apoyo para la carrera profesional</li><li>- Mayor notoriedad</li><li>- Una oportunidad para probar ideas</li><li>- Retroalimentación sincera</li><li>- Menos estrés</li><li>- Mejora en las habilidades</li><li>- Un más rápido aprendizaje</li><li>- Aumento de la confianza en sí mismo</li><li>- Ayuda en la dirección de la organización</li><li>- Incremento en la productividad</li><li>- Incremento en la satisfacción laboral</li><li>- Conocimiento cultural</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oportunidad de compartir la experiencia y el saber</li><li>- Mayor conocimiento respecto a operaciones y mejores prácticas en otras partes de la organización</li><li>- Expandir perspectivas generacionales y culturales</li><li>- Nuevas ideas, percepciones y aprendizaje</li><li>- Fortalecimiento de la tutorización, el liderazgo y las habilidades interpersonales</li><li>- Sentido de propósito y de realización al ver el desarrollo en el otro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Crea y fortalece redes de trabajo</li><li>- Acelera la transición</li><li>- Aumenta el compromiso, el desempeño laboral y la productividad</li><li>- Apoya y expande la diversidad</li><li>- Manejo del conocimiento</li><li>- Mejora el desarrollo de la carrera profesional</li><li>- Incrementa el compromiso, la confianza y la colaboración</li><li>- Atrae y recluta nuevos talentos</li><li>- Promueve la permanencia laboral</li><li>- Facilita el alineamiento de la cultura organizacional</li></ul>

Reproducido bajo autorización del Center for Mentoring Excellence®



# Tipos de tutorización

Por lo general la tutorización se divide en dos estilos. Tanto el uno como el otro son buenos y algunos acuerdos de tutorización incluyen ambos. Muchos aprendices tienen más de un tutor para poder beneficiarse de ambos estilos.

## FORMAL

Este tipo de tutorización se realiza bajo la disposición organizacional. Es estructurada, tiene una elegibilidad definida, y hay parámetros establecidos para llevar a cabo actividades de tutorización. Hay expectativas articuladas, objetivos y resultados claros.

## INFORMAL

Esta no es estructurada, por lo contrario, es casual y necesita de bases. A menudo, la tutorización informal se ve entre matrones y matronas durante la práctica del día a día, mientras que ellos se benefician de la experiencia del otro a través de discusiones oportunas. La tutorización informal ocurre al ritmo de cada quien.

## EL CICLO DE LA TUTORIZACION

La tutorización, aunque a menudo es una relación a largo plazo, sigue un ciclo o proceso que se puede repetir a sí mismo cuando las necesidades de tutorización cambian. Tanto tutor como aprendiz tienen distintos roles y responsabilidades en cada fase del ciclo.

El siguiente gráfico muestra las fases críticas del ciclo de la tutorización:



Reproducido bajo autorización del Center for Mentoring Excellence®

## Fase 1:

# Prepararse para la tutorización

La fase de preparación es un elemento esencial de este ciclo y la clave para establecer una relación de tutorización exitosa. La tutorización requiere de un crecimiento en la mentalidad porque su propósito es aprender. El tutor y el aprendiz tienen distintos roles y responsabilidades.

## El tutor -

### prepararse para tutorizar

Al prepararse para tutorizar sirve reflexionar sobre su trayectoria e incrementar su autoconocimiento en cuanto a las creencias limitantes que puede tener sobre usted mismo. Enfocarse en los eventos que han influido en su desarrollo pasado, tanto positiva como negativamente, crea una visión que es esencial para la preparación.

La clave más importante para estas percepciones es conocer su **PORQUÉ** y estar en capacidad de comunicarlo. Comprender el “por qué” es una motivación más fuerte para emprender la tutorización que conocer el **QUÉ** y el **CÓMO** del crecimiento profesional, y esto ayudará a establecer objetivos.

Los “porqués” más difíciles de encontrar son aquellos vinculados a sus emociones. Siga preguntando “¿por qué?” hasta que relacione con una emoción: ¿por qué?, ¿por qué?, ¿por qué?, una y otra vez hasta que haya establecido los valores que se enlazan con su desarrollo: esta es la motivación más poderosa en la tutorización.

Tener una mentalidad abierta al aprendizaje es fundamental para tutorizar. Una mentalidad de crecimiento acepta errores como parte del aprendizaje y reconoce que se pueden desarrollar habilidades e inteligencia. Una mentalidad de crecimiento ve el fracaso como una oportunidad para aprender y la retroalimentación como un regalo. Una mentalidad de crecimiento puede inspirarse en el éxito de otros.

El tutor y el aprendiz necesitan estar conscientes de sus propias motivaciones y ambos son 100% responsables de continuar con su crecimiento activamente<sup>5</sup>.

Carol Dweck<sup>6</sup> identificó los siguientes seis pasos de preparación para la tutorización:

- Reflexionar en cuanto a su propia trayectoria
- Conocer su “PORQUÉ”
- Adoptar un amplio entendimiento

---

<sup>5</sup> Dweck, C.L. 2007. *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books; Reprint, Updated edition.

<sup>6</sup> ibid

- Estar abierto a superar creencias
- Conocer a su colega

## El aprendiz -

### prepararse para la tutorización: elegir el tutor adecuado

Antes de aventurarse en el mundo de la tutorización, es esencial encontrar y elegir el tutor adecuado.

La tutorización es una relación de aprendizaje en la que es necesario trabajar en colaboración para lograr objetivos definidos mutuamente. Es una asociación que requiere acuerdo y compromiso. Ayuda si el aprendiz comprende tanto el tipo de tutoría que se está llevando a cabo como las distinciones entre tutorización y otros tipos de apoyo profesional. No es necesario que un tutor esté familiarizado con el aprendiz o su trabajo, ni que pueda trabajar junto a este en un entorno físico. El objetivo es el crecimiento personal y el desarrollo profesional, por lo tanto, no es necesario que un tutor esté familiarizado con el lugar de trabajo del aprendiz y, a veces, esto también es una ventaja.

Es una buena idea determinar las cualidades que el aprendiz está buscando con base en la definición de tutorización de la ICM, descrita anteriormente. Por ejemplo, las siguientes preguntas y consejos pueden ayudar a guiar la elección del tutor:

1. Reflexione sobre las experiencias pasadas y ¿quiénes fueron las personas que guiaron, apoyaron y fortalecieron su crecimiento en el pasado? ¿Con quién podría colaborar y confiar, llegar a un acuerdo sobre fijar objetivos y desarrollar una asociación sólida?
2. Comprenda sus motivaciones, identifique lo que necesita aprender.
3. ¿Cuáles son las cualidades que desea en un mentor? ¿Alguien que le reta, sabe escuchar, tiene experiencia específica? Reflexione sobre lo que funcionó bien en el pasado.
4. Encuentre su tutor a través de su red de trabajo actual. Busque personas exitosas que hayan logrado lo que usted quiere lograr. Haga una lluvia de ideas de una lista de personas que ya conoce y que podrían conocer a otros.
5. Haga seguimiento con personas.
6. Hágale saber a los demás que está buscando un tutor y manténgase en contacto con otras personas.
7. Piense ampliamente: lo externo está bien.
8. Sea entusiasta, interesante y simpático; compórtese como si quisiera ser tutorizado.
9. Sea realista; cree una lista de verificación de posibles tutores. ¿Pueden invertir tiempo en usted? ¿Le desafiarán? ¿Tienen la capacidad de escuchar?
10. No elija a alguien que no sea exigente con usted. Los tutores empujan a los aprendices y los sacan de su zona de confort; usted no está buscando un amigo.
11. No elija a alguien que le agrada o que sea conveniente, o con quien ya tenga una relación cercana.
12. Evite solicitarle a alguien que sea su jefe directo, o alguien a quien deba rendirle cuentas que sea su tutor. Esto crea confusión en la situación y puede generar un conflicto de intereses. Las conversaciones entre tutor y aprendiz deben ser sobre su desarrollo profesional en lugar de cuestiones laborales en general, y tener a su jefe como tutor

también puede limitar su disposición a asumir riesgos. También puede causar envidia en el lugar de trabajo con otros colegas si tuviera tiempo exclusivo y el apoyo de su jefe en el rol de tutor.

13. Tenga una conversación de exploración: ¿tienen tiempo, son una buena opción, están dispuestos y son lo suficientemente sinceros para invertir en usted?
14. Es más probable que su potencial tutor lo vea como genuino y esmerado, y abierto a recibir retroalimentación, si es sincero acerca de su compromiso de ser tutorizado. Cuando le solicite a alguien que sea tu tutor, sea específico sobre lo que desea aprender y por qué, y explíquele las razones por las que cree que es perfecto para el papel. Practique lo que quiera decir con un amigo o colega.

## El tutor y el aprendiz - responsabilidades compartidas

### *Conocerse uno al otro*

Tómense el tiempo para conocerse, compartir historias de tutorización, compartir supuestos, metas, esperanzas, sueños y estilos de aprendizaje; sean claros acerca de los deseos y necesidades del otro. Aclaren sus suposiciones sobre su papel como aprendiz y tutor. Estén dispuestos a ser vulnerables y a salir de su zona de confort.

### *Plan para el éxito*

- Reservan tiempo para hacer el trabajo; siempre tengan las fechas de la próxima reunión en el calendario y planifiquen cómo va a ser: en persona, a través de Skype o Zoom.
- Manténganse enfocados en lograr los objetivos.
- Verifiquen frecuentemente para mantenerse al día.
- Comprométanse a alcanzar el éxito, con el proceso y con cada quien. La recompensa será igualmente proporcional a la inversión en tiempo que ambos hicieron.

### *Solucionar las diferencias*

Durante el proceso de conocerse es importante encontrar cosas en común y también buscar diferencias. Averiguar qué cosas de los dos no saltan a simple vista, las cuales son una parte importante de sus personalidades. Es útil, tanto para el tutor como para el aprendiz, cultivar una relación auténtica a través de la exploración de similitudes y diferencias. Piensen en las diferencias entre cómo es en casa y en el trabajo, incluidas las dimensiones culturales. Los siguientes puntos pueden ser útiles:

- ¿Es usted una persona directa o no lo es tanto?
- ¿Prefiere autoridad o autonomía?
- ¿Es emocionalmente introvertido o expresivo?
- ¿Prefiere trabajar colectivamente en equipo o prefiere logros individuales?
- ¿Qué estilo de aprendizaje va más con usted?
- ¿Es complaciente, analítico, orientado a las personas, práctico, abierto, le gusta hacerse cargo o prefiere escuchar?

## Fase 2.

### Negociación: establecer acuerdos - negociar y establecer la estructura

Establecer acuerdos juntos es esencial para establecer parámetros e identificar lo que ambas partes necesitan para tener una relación de tutorización de la cual se beneficien mutuamente. En esta fase, tanto el tutor y como el aprendiz crean estructuras necesarias y establecen reglas básicas.

Esto puede incluir decisiones sobre con qué frecuencia y dónde desean reunirse, cómo les gustaría que se manejaran las interrupciones, qué sucede si alguien llega tarde o necesita cancelar, cómo se comunicará. Consideren lo siguiente:

- ¿Queremos una agenda? y ¿quién la establece?
- ¿Cada reunión tiene la misma estructura?
- ¿Quién toma las notas? ¿Estas se comparten?
- ¿Qué preparación se requiere para la reunión?
- ¿La retroalimentación se requiere y discute a medida que se avanza o se programarán charlas sobre esta?

En general, es mejor reunirse con mayor frecuencia en la fase inicial; siempre es mejor en persona, pero Skype y WhatsApp funcionan bien si esto no es posible. Se aconseja tener una agenda establecida y compartirla con anticipación, además de tomar notas. Siempre planifiquen la fecha y hora de la próxima reunión y, sobre todo, escriban las reglas básicas acordadas antes de la reunión.

### Confidencialidad

Para tener confianza en la relación, es de vital importancia tener un entendimiento claro de lo que significa la confidencialidad para ambas partes. Los tutores pueden tener un amigo cercano o un confidente que conozca al aprendiz, o viceversa. Esto puede significar que saben algo que influye directa o indirectamente en las organizaciones en las que trabajan. ¿Existe algún acuerdo para compartir información con otros? ¿Podemos divulgar de qué hablamos y cómo nos relacionamos? Si es necesario que uno defienda al otro en su ausencia, ¿está bien? ¿Está bien compartir información positiva?

### Límites

Los límites dependerán de las discusiones culturales, personales y lo que se considere dentro o fuera de los mismos; sin embargo, los siguientes factores indudablemente influyen en la relación de tutorización y deben identificarse y discutirse desde el principio, por ejemplo:

- Tiempo y disponibilidad, reuniones no programadas, qué tan rápido se responderá y qué es razonable, y qué sucede si algo es urgente.
- Temas: ¿qué está fuera de los límites? ¿Cuán amplias o cortas deberían ser las discusiones? ¿Es de índole personal o solo trabajo? ¿Qué pasa si quiero desahogarme por algo que ha ocurrido en el trabajo?
- Detonantes: intenten identificar lo que es susceptible y fuera de los límites, y lo que creará una respuesta negativa por parte de ambos. ¿Llegar tarde o no ser confiable es un detonante? ¿Qué pasa si no puede cumplir con lo que alguna de las partes dijo que haría?

Identifiquen y discutan las cosas que realmente afectarán la confianza y el respeto mutuo.

## El establecimiento de metas

Esta es la actividad más importante para inspirar la puesta en acción y permitir el crecimiento del aprendiz. Estos objetivos son un poderoso motivante para mantenerse enfocados en el panorama general. Entre más claros sean los objetivos del aprendiz, más fuerte será su deseo por alcanzarlos.

Es útil tener alguna orientación sobre el establecimiento de objetivos y lo que se puede lograr, utilizando el enfoque de objetivos SMART<sup>7</sup> (Specific, específico; Measurable, medible; Action-Oriented, orientado a la puesta en acción; Realistic, realista; Timely, oportuno) puede ayudarlos. El siguiente cuadro proporciona una lista de verificación para los objetivos SMART:

### LISTA DE TAREAS DE LOS OBJETIVOS SMART<sup>8</sup>

- ¿El objetivo es Específico?
  - ¿Qué está tratando de lograr?
  - ¿Es concreto y claro?
- ¿El objetivo es Medible?
  - ¿Es cuantificable?
  - ¿Cómo sabrá cuando lo haya logrado?
- ¿El objetivo está Orientado a la puesta en acción?
  - ¿Qué resultados debería poder ver cuando se logra?
  - ¿Qué cosas concretas podrá hacer el aprendiz como resultado de lograr los objetivos?
- ¿El objetivo es Realista?
  - ¿El logro del objetivo está bajo el control del aprendiz?
  - ¿Hay otros recursos que deben estar disponibles para lograr los objetivos?
- ¿El objetivo es Oportuno?
  - ¿Se puede lograr dentro del plazo de la relación de tutorización?
  - ¿Usted tiene un periodo de tiempo vinculado con el objetivo (y los hitos en el camino)?

Otras preguntas para realizar podrían ser:

- ¿Estos objetivos le ayudarán a crecer personal o profesionalmente?
- ¿Estos objetivos requerirán que haga una inversión personal de tiempo, energía o esfuerzo?
- ¿Estos objetivos le ayudarán a sentirse orgulloso y satisfecho cuando los haya cumplido?

Finalmente, las afirmaciones “desde – hasta” son útiles para poder medir el progreso y los logros.

Inicialmente, es mejor trabajar solo en unos pocos objetivos a la vez y, con el tiempo, crear unos nuevos o eliminar aquellos que ya no son importantes. Al definir objetivos y escribirlos será posible establecer puntos de referencia y criterios para saber cuándo y cómo se pueden lograr.

<sup>7</sup> Nota del Traductor: el acrónimo SMART se conforma con las palabras señaladas en inglés. Dichas palabras se tradujeron para un mejor entendimiento del concepto.

<sup>8</sup> Doran, G. T. (1981). “There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives”. *Management Review*. 70 (11): 35–36.



## Fase 3

# Permitir el crecimiento - facilitar el aprendizaje

Con el fin de permitir el crecimiento y facilitar el aprendizaje, los tutores deben asegurarse de que no dirigen o proyectan su propia forma de hacer las cosas u ordenan lo que hace el aprendiz. La tutorización es un proceso impulsado por el aprendiz. Este elige los objetivos y el trabajo del tutor es facilitar esto ofreciendo perspectiva y sabiduría: no necesitan tener las respuestas, sino conocer las preguntas.

Los tutores pueden brindar apoyo en cuanto a:

- brindar confianza (esto tiene que construirse)
- escuchar
- proporcionar estructura
- expresar expectativas positivas
- brindar perspectivas y visiones que impliquen desafíos
- actuar como defensor
- compartir con el otro (experiencias y sabiduría)
- hacer que la relación de tutorización y el proceso sean especiales
- enfocar la actividad hacia el aprendiz.

### Proporcionar retroalimentación

La retroalimentación bidireccional constructiva lo es todo en la tutorización. Esta facilita el aprendizaje, impulsa la responsabilidad mutua y permite el crecimiento. De igual forma, brinda apoyo a los aprendices, ofrece orientación para crear y articular una visión y desafía a los aprendices a dar los próximos pasos en su crecimiento y desarrollo. La retroalimentación también les permite a los tutores saber cuándo se han salido del camino trazado, se han sobrepasado, han olvidado el objetivo principal o si han brindado el apoyo necesario y oportuno.

Cuando la retroalimentación es efectiva, nutre la relación. Es un medio para el crecimiento, no un enfoque en lo correcto o incorrecto y no debe instaurar culpa o vergüenza. Para que este aspecto importante de la tutorización sea efectivo, es esencial comprender por qué, cuándo y cómo proporcionar retroalimentación.

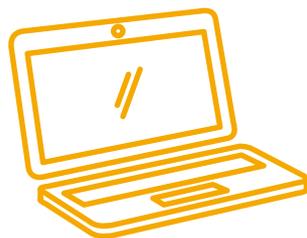
Verifique lo que se debe hacer y lo que no respecto a la retroalimentación en el siguiente cuadro<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Starting Strong: Making Mentoring Work for You. A 10-module Course for Mentors and Mentees in ICM's Young Midwife Leader Programme ©2019 Center for Mentoring Excellence

# Lo que se debe hacer y lo que no durante la retroalimentación

- El tiempo lo es todo. Espere hasta que se establezca la relación y ambos estén familiarizados.
- Asegúrese de que haya un tiempo adecuado, sin interrupciones.
- Proporcione el tiempo para que se infiera la retroalimentación.
- Sea sensible en cuanto al estado de ánimo y receptividad, y responsabilidades laborales de su socio de tutorización.
- Garantice la privacidad y confidencialidad.
- Proporcione retroalimentación con frecuencia. Esto garantiza que es oportuna y está estrechamente relacionada con los eventos a los cuales se refiere. Sea constante.
- Proporcione comentarios positivos que refuercen el comportamiento y comentarios constructivos que ayuden a quien recibe la retroalimentación a aprender cómo mejorar.
- Sea sincero. Si se fuerza la retroalimentación positiva, pierde valor y socava su credibilidad.
- Mantenga el proceso de forma bidireccional. La retroalimentación debe ser una conversación, no una conferencia. Asegúrese de que su socio de tutorización esté comprometido, además de que entienda y acepte el aporte.
- Limite la retroalimentación a uno o dos elementos sobre los que su socio de tutorización pueda hacer algo.
- Proporcione el tiempo adecuado para que su socio de tutorización reflexione sobre lo que escuchó antes de determinar qué acciones tomará. Algunas personas son más reflexivas y necesitan más tiempo para procesar. Hable sobre el valor de la retroalimentación. Hágale saber a su socio lo que puede esperar.
- Sea culturalmente sensible: pregunte de antemano cómo quiere que usted le brinde la retroalimentación. Pregunte ¿cuál es su nivel de confort al recibir los comentarios?, ¿cómo prefiere usted dar retroalimentación?, ¿cómo le gustaría recibir los comentarios? y ¿qué funciona para usted y qué no?



## Clases de retroalimentación

*Retroalimentación positiva:* refuerza los aspectos positivos, además de motivar y reforzar comportamientos aconsejables. Adapte la retroalimentación específicamente respecto a lo que está bien y dé ejemplos. Ofrezca una forma constructiva de repetir dichos comportamientos.

*Retroalimentación negativa:* aborde de forma directa los problemas emocionales o actitudinales incómodos que impiden que haya progreso. No permita que sus detonantes negativos se interpongan en el camino, mantenga la calma. Comience con el objetivo en mente. Indique su intención al dar su opinión. Considere qué emociones son apropiadas. El tiempo lo es todo: la retroalimentación debe ser en tiempo real y debe entregarse lo antes posible. Piense en formas en que pueda brindar apoyo. Tenga en cuenta su tono y lenguaje corporal, las palabras son importantes, así que elija sabiamente.

*Retroalimentación protegida:* a menudo se hace para proteger a la persona de verdades duras, pero en última instancia es ineficaz y confusa.

*Retroalimentación moderada:* la retroalimentación se adorna y se enmascara con un tono suave, por ende es incompleta e ineficaz. Crea malentendidos, erosiona la confianza y desalienta la autenticidad.

## Pedir y recibir retroalimentación

Pedir y recibir retroalimentación es una responsabilidad importante por parte del aprendiz. Es una de las formas más efectivas de sentirse “en control” de su trabajo y de su desarrollo profesional y personal. Puede solicitar retroalimentación a su tutor en cualquier momento que lo necesite. Los siguientes puntos lo ayudarán:

- Hágale saber al tutor que le gustaría recibir retroalimentación para que tenga tiempo de prepararse.
- Sea específico en cuanto a la retroalimentación de la cual desea discutir. Prepare un conjunto de preguntas que pueda compartir antes de reunirse.
- Haga preguntas abiertas. Estas preguntas a menudo comenzarán con las palabras “Por qué” o “Cómo”.

Recibir retroalimentación es otra habilidad que el aprendiz necesita adquirir. Cuando recibimos comentarios, generalmente pasamos por tres etapas: reaccionamos, reflexionamos y respondemos. Para que la retroalimentación sea útil, es importante que nos tomemos un tiempo para analizar y reflexionar sobre esta antes de responder

El tutor también puede solicitar de manera proactiva comentarios al aprendiz y se pueden seguir las mismas pautas de ‘pedir y recibir’.

## Mantenerse en el camino correcto

Para mantener el proceso de tutorización en marcha, es útil programar conversaciones para rendir cuentas cada tres o cuatro meses. Recuerde, verificar de vez en cuando es mejor que no hacerlo del todo.

Rendir cuentas nos lleva por el camino correcto, por lo tanto, es bueno tener conversaciones regulares para verificar cómo le está yendo. Hay varias formas de llevar un registro de este tipo de conversaciones:

- Tomar nota
- Llevar un diario
- Identificar enseñanzas
- Escribir qué compromisos se hicieron

Estas prácticas ayudan a registrar de lo que se ha hablado y las cosas de las que desea volver a discutir. Compartir apuntes con el otro puede ayudar a identificar cuál es su conclusión de la reunión. Puede usar estas notas para revisar el progreso y ser responsable de los compromisos adquiridos. Un diario de tutorización también puede ser útil para: brindar reflexión, estimular el pensamiento, recordar información específica, sus sentimientos sobre las conversaciones y servir como un diario de progreso.

## Mejores prácticas

### *Mejores prácticas para tutores*

- Tómese el tiempo para conocer a su aprendiz y desarrollar una relación auténtica.
- Cree un nivel de comodidad para fomentar la sinceridad y la confianza.
- Aproveche y comparta sus experiencias pasadas, incluidos los desafíos que ha enfrentado.
- Amplíe el pensamiento de su aprendiz y ayúdelo a pensar de manera diferente.
- Aborde abiertamente los problemas que se interponen en el camino al éxito de su aprendiz.
- Haga más preguntas en lugar de simplemente dar respuestas y consejos.
- Aproveche los recursos y las herramientas que pueden ayudar a su aprendiz a crecer.
- Concéntrese en maximizar las fortalezas en lugar de solo abordar las debilidades.
- Presione moderadamente a su aprendiz para que salga de su zona de confort.
- Ayude a que su aprendiz incremente su notoriedad, que tenga una voz y que sea influyente en cuanto a su liderazgo.
- Comparta lo que está aprendiendo de la experiencia.
- Haga que su aprendiz rinda cuentas por los resultados.

### *Mejores prácticas para aprendices*

- Conozca a su tutor y desarrolle una relación auténtica.
- Cree un nivel de comodidad para que pueda ser franco y generar confianza.
- Comparta sus experiencias pasadas y pídale a su tutor que haga lo mismo.
- Identifique los problemas que cree que se interponen en su camino al éxito.
- Aproveche las mejores prácticas de tutorización para mantener su relación enfocada.
- Haga preguntas pero no espere que su tutor le dé respuestas y consejos.
- Aproveche los recursos y las herramientas que lo ayudarán a crecer.
- Concéntrese en maximizar sus fortalezas en lugar de solo abordar sus debilidades.
- Prepárese para salir de su zona de confort. Esto requerirá que expanda su pensamiento y esté dispuesto a ver las cosas de manera diferente.
- Concéntrese en formas de incrementar su notoriedad, de tener una voz y de ser influyente en cuanto a su liderazgo.
- Comparta lo que está aprendiendo de la experiencia.
- Responsabilícese de los resultados.

## Fase 4

# Llegar al cierre

La mayoría de las relaciones de tutorización tienen un tiempo limitado. Incluso cuando la tutorización es a largo plazo, su ciclo podría llevarse a cabo más de una vez, cada ocasión abordando diferentes necesidades de crecimiento.

La fase cuatro marca el final de una relación de tutorización estructurada. Es un hito importante y crea un nuevo límite en el cual se redefine la relación (¿Cuál será su relación futura?). Esta fase proporciona una conclusión de aprendizaje, una celebración del éxito. ¡Hágalo especial! Como tutor o aprendiz, podría, por ejemplo, ofrecer una nota de agradecimiento, un pequeño recuerdo y un mensaje de agradecimiento.

### Conclusión del aprendizaje

Una conclusión del aprendizaje es una conversación planificada, altamente enfocada y sin fallas sobre el aprendizaje específico derivado de la experiencia de tutorización. Esto es cuando da un vistazo a lo que funcionó bien en la relación, lo que aprendió sobre sí mismo, sobre la tutorización y lo que hará de manera diferente.

Otras preguntas para hacer podrían ser:

- ¿Cómo aplicará lo que aprendió?
- ¿Cómo ha contribuido a su crecimiento y desarrollo?
- ¿Qué puede hacer para mantener su aprendizaje y mantener el impulso?
- Tanto el tutor como el aprendiz pueden reflexionar sobre ¿qué es lo más valioso que aprendieron? ¿Cómo esto les ha impactado?
- Puede discutir cómo ambos pueden construir una cultura de tutorización a su alrededor: decidir cómo ustedes van a seguir adelante. ¿El aprendiz se convertirá en tutor? ¿Encontrará el tutor un nuevo aprendiz?



# Conclusión



La misión de la ICM es:

Fortalecer las Asociaciones de Parteras y promover la profesión de partera a nivel mundial promoviendo a las comadronas autónomas como las cuidadoras más apropiadas para mujeres en edad fértil y manteniendo el parto normal, a fin de mejorar la salud reproductiva de las mujeres, sus recién nacidos y sus familias.

La ICM considera que la tutorización es una herramienta importante para el desarrollo profesional de los matrones y matronas y, como tal, nos ayuda a lograr nuestra misión. La tutorización ayuda al aprendiz a crecer en sus competencias en partería, pero también en otros aspectos que son clave para una profesión sólida como lo son las habilidades de liderazgo, el mejorar la calidad y el profesionalismo.

Esta guía brinda a los matrones y matronas y a las organizaciones una introducción básica a la tutorización, y los aspectos clave que la ICM considera esenciales para el desarrollo profesional de los matrones y matronas. Tutorizar es claramente diferente a supervisar o preceptuar. Al desarrollar o implementar un programa de tutorización para matrones y matronas, esperamos que estas pautas le ayuden a lograr un programa exitoso. Si usted es un tutor o un aprendiz, esperamos que estas pautas lo ayuden a tener claro su papel y las prácticas que puede utilizar para que la tutorización funcione bien.

De ninguna manera es una guía completa, y lo animamos a que siga indagando o investigando prácticas y herramientas de tutorización.

Tenga en cuenta que la tutorización es una relación de aprendizaje recíproco en la que un tutor y un aprendiz acuerdan una asociación en la que trabajan juntos para lograr objetivos mutuamente definidos que desarrollarán las habilidades, destrezas, conocimiento y/o pensamiento del aprendiz.

*“Lo mejor que podemos hacer por otro no es solo compartir con él nuestras riquezas, sino mostrarle las suyas”*

- Benjamin Disraeli

# Recursos adicionales

Artículos del Center for Mentoring Excellence

Currículo de tutorización y Kit de herramientas de Brigham  
y el Women's Hospital (USA)

Lennox, S., Skinner, J., & Foureur, M. 2008. Mentorship, preceptorship and clinical  
supervision: Three key processes for supporting midwives New Zealand College of  
Midwives Journal 39, 7-12

El Center for Mentoring Excellence  
Training Zone, Reino Unido





**International  
Confederation  
of Midwives**

Strengthening Midwifery Globally

International Confederation of Midwives  
Koninginnegracht 60, 2514 AE  
The Netherlands

Telephone: +31 (0) 70 3060520

