



TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2022/2023
CONVOCATORIA DE JULIO

**EL MENTORING EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO. ANÁLISIS DE
PROGRAMAS PARA DOCENTES Y ESTUDIANTES NOVELES.**

AUTORA: Labrador Estrada, Elena

DNI: 02316165L

TUTORA: De la Calle Durán, M^o del Carmen

En Madrid, a 11 de Julio de 2023

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	3
II. MARCO CONCEPTUAL	5
2.1. Mentoring	5
2.1.1. <i>Concepto</i>	5
2.1.2. <i>Antecedentes</i>	6
2.1.3. <i>Componentes</i>	7
2.1.4. <i>Etapas y elementos básicos</i>	10
2.1.5. <i>Tipologías</i>	12
2.2. Mentoring aplicado a docentes noveles de universidad	14
2.2.1. <i>Concepto</i>	14
2.2.2. <i>Componentes</i>	15
2.2.3. <i>Etapas y elementos básicos</i>	18
2.3. Mentoring aplicado a estudiantes universitarios de nuevo ingreso	19
2.3.1. <i>Concepto</i>	19
2.3.2. <i>Componentes</i>	20
2.3.3. <i>Etapas</i>	23
III. APLICACIÓN PRÁCTICA	24
3.1. Programas de mentoring para docentes noveles de universidad	25
3.1.1. <i>Programa Mentoring Profesorado 2021-22 (URJC)</i>	25
3.1.2. <i>Plan de Formación del Profesorado Novel (UBU)</i>	28
3.1.3. <i>Análisis comparado</i>	29
3.2. Programas de mentoring para estudiantes universitarios de nuevo ingreso	30
3.2.1. <i>Programa Mentoring Estudiantes 2022-23 (URJC)</i>	30
3.2.2. <i>Programa Mentor (UBU)</i>	32
3.2.3. <i>Análisis comparado</i>	34
3.3. Programas de mentoring basados en la innovación	35
3.3.1. <i>Programa Mentoring Docente Innovador 2022-2024 (URJC)</i>	35
3.3.2. <i>Programa Euriclea, Programa de mentoría para la investigación URJC</i>	37
IV. CONCLUSIONES	39
V. BIBLIOGRAFÍA	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de mentoring.	5
Tabla 2. Definiciones de mentoring aplicado a docentes universitarios noveles.	14
Tabla 3. Definiciones de mentoring aplicado a universitarios de nuevo ingreso.	19
Tabla 4. Programas de mentoring en universidades.	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de mentoring.	9
Figura 2. Elementos básicos de mentoring.	11
Figura 3. Componentes de mentoring aplicado a docentes universitarios noveles.	17
Figura 4. Componentes de mentoring aplicado a universitarios de nuevo ingreso.	22

I. INTRODUCCIÓN

El estudio y la educación son dos aspectos indispensables en la vida de cualquier individuo, no únicamente para tener sabiduría y conocimientos, sino también para satisfacer las necesidades sociales y laborales. Debido a su gran importancia, para que en las instituciones educativas exista un óptimo nivel de calidad se deben valorar nuevas implantaciones que mejoren su fortalecimiento.

Ser docente de universidad no resulta tarea fácil ya que no basta con tener los conocimientos intelectuales requeridos. Además, éstos deben desarrollar determinadas aptitudes, estar correctamente formados, llevar a cabo actuaciones innovadoras que faciliten el aprendizaje del alumnado... A pesar de su gran relevancia, múltiples estudios manifiestan que la mayor parte de los docentes principiantes no han sido previamente apoyados, aconsejados, ni acompañados. Además de esta mala preparación, surgen distintos sentimientos ambiguos en el docente novel de universidad, entre los que destacan los nervios por comenzar la profesión y por asumir una gran responsabilidad. Asimismo, durante el primer contacto con el alumnado, sienten pánico a no ser respetados, no constar de la autoridad suficiente o no despertar interés. Esta falta de confianza puede provocar desmotivación, el abandono de la profesión e incluso el fracaso de la enseñanza.

Esta llegada a la universidad no sólo resulta de especial dificultad para los docentes principiantes, sino también para los estudiantes de primer año. En muchos casos, ingresar a esta institución supone para el alumnado una transición costosa y un ajuste complejo. Origina gran inseguridad el hecho de hacer frente a nuevos escenarios y experimentar retos psicosociales, académicos y económicos. Asimismo, la escasa adaptación académica y la falta de información ocasionan en el estudiante altos niveles de angustia y estrés. A su vez, puede provocar cierta inestabilidad el hecho de establecer nuevas relaciones, no superar las expectativas de los familiares, la comparación entre compañeros, etc. Por ello, durante el primer curso de universidad, el alumnado necesita ayuda, sentirse arropado y aumentar su confianza. Si esto no se consigue, puede perjudicar en gran medida, ocasionando un rendimiento académico bajo, desmotivación e incluso el abandono de los estudios.

Un método que aporta soluciones a estas problemáticas de nuestro día a día y que fomenta la innovación es el “*mentoring*”. Este proceso, cada vez más en auge y expansión, se trata de una técnica de aprendizaje que se puede destinar tanto al ámbito educacional, como a múltiples más.

El primer objetivo de este trabajo es analizar el mentoring en el ámbito universitario, enfocado a docentes noveles y a estudiantes de recién ingreso. Se pretende manifestar su sencilla aplicación, así como contribuir a su implantación en todas las universidades. Además, se persigue mostrar el alto potencial que se consigue con la implementación de este proceso constructivo.

Para alcanzar esta primera finalidad, la estructura de este trabajo se basará en un marco teórico en el que se expondrá el mentoring en su estado puro. Se mostrarán sus características, componentes, elementos básicos, etapas, tipos, etc. Tras haber profundizado en ello, nos adentraremos en “*mentoría entre pares*”, tipología a la que pertenecen el mentoring aplicado a docentes noveles y el mentoring aplicado a estudiantes de nuevo ingreso. Respecto a éstos últimos, se estudiarán las definiciones, características, figuras, etapas y beneficios.

El segundo de los objetivos es analizar los programas de mentoring implementados en la Universidad Rey Juan Carlos, destinados al profesorado, al alumnado y a la innovación. Asimismo, se establecerán análisis comparados entre estos programas y los implementados en la Universidad de Burgos.

Para contribuir a la consecución de este último objetivo, en la parte práctica se mostrarán las convocatorias establecidas por cada una de estas instituciones universitarias. Se valorarán las semejanzas y distinciones existentes entre los objetos, los requisitos de los participantes, los procesos de selección, los reconocimientos, los procesos de evaluación, entre otros aspectos.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Mentoring

2.1.1. Concepto

Múltiples estudios manifiestan que el término mentoring puede destinarse a una amplia variedad de ámbitos, a personas de cualquier edad, así como a nivel personal y profesional. Entre sus campos de aplicación destacan: empresas, instituciones educativas, comunidades, instituciones sanitarias, proyectos, emprendimientos, entre otros. Por esta razón, existe una gran cantidad de definiciones, pudiendo apreciar en la **Tabla 1** las siguientes:

Tabla 1. Definiciones de mentoring.

Autor / Año	Definición
De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018, p. 150	<i>“Forma de desarrollo de los empleados por el que se establece una relación entre un trabajador con experiencia (mentor) y otro sin ella (mentee)”.</i>
Valverde et al., 2004, p.91	<i>“Proceso de ayudar al aprendizaje con distintas variantes y modelos de desarrollo”.</i>
Carruthers, 1993, p. 78	<i>“...proceso complejo, interactivo entre individuos de diferentes niveles de experiencia y experticia que incorpora desarrollo interpersonal, profesional y/o educacional, socialización, mutualidad, compatibilidad, respeto, profesionalismo, colegialidad, y cumplimiento del rol”.</i>
Valderrama, 2009 , p. 2	<i>“El mentoring es un proceso que ayuda a difundir internamente el conocimiento y la experiencia, que refuerza la motivación y el compromiso y que contribuye a difundir los valores y la cultura”.</i>
Orland-Barak y Klein, 2005, p. 23	<i>“...el intercambio profesional, caracteriza la conversación de mentoría,...considerada central en el proceso...”</i>
Soler, 2003, p. 27	<i>“Se define la estrategia del Mentoring como el proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos”.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Basándonos en las anteriores definiciones, podemos afirmar que el mentoring es un proceso de asesoramiento, acompañamiento y apoyo que se lleva a cabo a través de reuniones voluntarias en las que se relacionan un individuo con experiencia y otro que carece de ella. Al primero de ellos se le denomina mentor, y al segundo mentee o mentorizado.

Se trata de una herramienta de aprendizaje profunda y duradera en el tiempo que proporciona aspectos positivos a todas las partes involucradas. Según afirma Carr (1999, p. 6), esta estrategia se basa en “*ayudar a aprender algo que no hubieras aprendido, o que hubieras aprendido más lentamente o con mayor dificultad, de haberlo tenido que hacer por su cuenta*”.

En el manual *Fundamentos de Recursos Humanos*, De la Calle y Ortiz de Urbina (2018) destacan que este proceso es considerado un instrumento de gestión y promoción de la carrera profesional del mentee, siendo su finalidad el desarrollo y crecimiento del mismo.

En este sentido, ambas autoras exponen las diferencias existentes entre este método y otro de gran actualidad con el que puede confundirse, conocido como “*coaching*”. Una de las grandes distinciones es que el mentor debe formar parte de la organización y tener experiencia para así poder compartir consejos y conocimientos, característica que no tiene porqué cumplir el coach. Asimismo, el coaching (procedimiento de menor duración y mayor especificación) se fundamenta en mejorar el rendimiento, especialmente el vinculado con el trabajo. Sin embargo, el mentoring no tiene unos objetivos específicos, sino que persigue la mejora continua. En relación a este último aspecto, Ballesteros y Nubiola (2013, p. 3) defienden que “*para un mentor el éxito es una consecuencia y no el objetivo*”.

2.1.2. Antecedentes

Respecto a su procedencia, este término remonta sus orígenes en la mitología griega. En ella destaca Ulises, un héroe legendario que vivía en Ítaca junto a su mujer Penélope y su hijo adolescente Telémaco. Cuando surgió la Guerra de Troya, Ulises tuvo que abandonar su hogar y familia para marchar a este conflicto bélico.

Al tener que partir, una de sus grandes preocupaciones era la educación y el aprendizaje de su hijo. Por ello, esta función se la encomendó a su gran amigo Mentor (hijo de Alcimo), a quien consideraba una persona bondadosa, con sabiduría y experiencia.

Durante años, Mentor cuidó y guió a Telémaco, siendo así su instructor. Sus funciones fueron ejercer tanto de modelo y maestro, como de figura paternal y amigo. Le dedicaba tiempo y escucha, le daba consejo, apoyo, inspiración,... Gracias a ello, Telémaco adquirió la formación, la educación y el desarrollo integral que su padre tanto anhelaba. Además, se convirtió en una persona prudente, sabia y honrada.

A pesar de que sus antecedentes remontan a la mitología griega, autores como Carr (1999) afirman que hace más de 5.000 años este término era utilizado en África, haciendo referencia a guías cuya misión era mostrar el camino a la juventud.

Respecto a su evolución en el tiempo, el nombre de este instructor se introdujo en las lenguas románicas y con ello denominaban a aquel individuo que daba consejos y compartía sus vivencias. Más adelante, en la Edad Media, este término se atribuía a los que formaban a

aquellas personas cuya intención era aprender cualquier oficio. Respecto a su primera aplicación moderna, ésta surgió en el siglo XVIII gracias al autor François Fénelon, que escribió “*Les Aventures de Télémaque*”, cuyo protagonista es Mentor. Asimismo, en 1913 surgió la primera asociación formal conocida como “*The Mentor Association*” de EE.UU. En la actualidad, este concepto está cada vez más en auge y expansión.

2.1.3. Componentes

Como ya hemos mencionado con anterioridad, el proceso de mentoring está constituido por dos figuras personales: mentor y mentee. Cada componente presenta determinadas características, funciones y responsabilidades.

Mentor

Según la Real Academia Española, mentor es aquel “*consejero o guía*”, “*maestro, padrino*”. En este sentido, las autoras De la Calle y Ortiz de Urbina (2018, p. 150) exponen que “*el mentor lo que hace es asesorar, ofrecer un apoyo y compartir contactos*”. En esencia, es aquel individuo responsable de ayudar, guiar, seguir, explicar, mediar y aconsejar al aprendiz.

Además de estar especializado en su ámbito y constar de los conocimientos requeridos, esta figura debe tener un perfil específico. “*Desde la mitología un mentor parecería necesitar cualidades de liderazgo y sabiduría, tanto como destrezas y conocimiento*” (Field y Field, 1994, p. 12). Entre esas destrezas destacan determinados componentes personales y profesionales como la disciplina, la gestión, la flexibilidad, la credibilidad, la organización,...

Uno de los principales requisitos para desempeñar la función de mentor es la comunicación eficiente a través de conversaciones informadas y estructuradas. Otro de los requerimientos es saber escuchar (mirada atenta, empatía, respeto) para que la otra parte se sienta comprendida (Malderez y Wedell, 2007). Esta figura debe realizar una correcta selección sobre lo que observar y escuchar, realizar preguntas apropiadas, asesorar de la forma más oportuna, etc.

El mentor ejerce de modelo, se trata de un espejo donde reflejarse debido a que ya ha atravesado el recorrido y tiene gran trayectoria. Ofrece consejos en relación a sus vivencias (experiencias exitosas o fracasos), ayuda al mentee a tener resistencia ante situaciones complicadas, motiva, aporta positividad,... (Díaz y Bastías, 2013).

Del mismo modo, Díaz y Bastías (2013) sostienen que el mentor se caracteriza por poseer la capacidad de inspirar. En este sentido, Nubiola (2013) manifiesta que este componente contribuye, gracias a su tiempo y esfuerzo, a que el mentee alcance nuevos puntos de vista y mejore su forma de pensar.

Esta herramienta es considerada una oportunidad y una fuente de gratificación para el propio mentor debido a los múltiples beneficios que le aporta (Mullen, 2008). Según la Sociedad Española de Documentación e Información Científica¹, este proceso consigue que

¹ Información obtenida de: <https://mentoria.sedic.es/los-10-beneficios-de-ser-mentor/>

esta figura reconforte las destrezas de socialización, la escucha activa, la comprensión, la empatía, el liderazgo,... Además de la experiencia previa que posee, este proceso le ayuda a conseguir aún más, así como nuevas perspectivas. Gracias a esta metodología, el mentor consigue fortalecer su conocimiento e incluso renovarlo con otros términos más actuales. Asimismo, el hecho de ser un referente hace aumentar su autoestima, apreciar más sus propias fortalezas, incrementar su seguridad, mejorar su reputación, etc.

Mentee

De acuerdo con Pendino (2023), el mentee o mentorizado es aquel aprendiz que se pone al cuidado de un mentor para aprender de su experiencia. Cabe destacar que otras formas de denominarle pueden ser “*protegido*”, “*discípulo*”, “*pupilo*”.

Según el Project Management Institute (2017)², este componente debe estar plenamente comprometido y accesible en el proceso, así como entusiasmado con las oportunidades que se le presentan. Además, debe acudir a todas las reuniones acordadas con el mentor, a las que debe asistir con una preparación previa y con los objetivos marcados que pretende alcanzar.

En dichos encuentros, el mentee debe mantenerse proactivo en la comunicación con el mentor para que éste le pueda ayudar. Debe manifestar con sinceridad y honestidad sus inquietudes, necesidades, áreas de mejora, expectativas, cómo se siente en cada momento, etc. Otra de sus responsabilidades es escuchar de forma activa y preguntar lo que desconoce, respetar el tiempo y recursos del mentor, mantener en todo momento la confidencialidad,... (Manual de Mentoring, Universidad de Salamanca 2021/2022).

Según la consultora Alquimia RH (2018)³, una de las funciones más importantes de la persona mentorizada es la de asumir la responsabilidad de su aprendizaje (habilidades, competencias y conocimientos). Este componente debe comprometerse en su autodesarrollo y desempeñar un rol activo a la hora de establecer y alcanzar los objetivos. Para que éstos se cumplan, debe estar abierto a recibir feedback del mentor, aceptar sus consejos y ser receptivo a la crítica constructiva.

Uno de los beneficios que consigue el mentee es su desarrollo profesional y personal, que, como vimos con anterioridad, es el principal objetivo de este método. Respecto al desarrollo profesional, esta figura adquiere una mayor preparación para desempeñar su función, mejora su aprendizaje, fomenta la reflexión y gana autonomía (Richards y Renandya, 2002). Gracias a la mejora en su carrera profesional, este individuo podría ocupar puestos de trabajo de mayor importancia en la compañía, lo que equivaldría a un incremento de sus ingresos (Dreher y Ash, 1990) y a una mayor satisfacción (Fagenson-Eland, 1992).

Respecto al desarrollo personal, el mentee adquiere capacidad de liderazgo y mejora determinadas competencias, entre las que destacan la relacional y la comunicativa ya que aumentan sus contactos (Hunt y Michael, 1983). De esta forma, este componente se vuelve más adaptable a los cambios y se encuentra preparado para tomar decisiones (Ragins y Scandura, 1999).

² Información obtenida de:

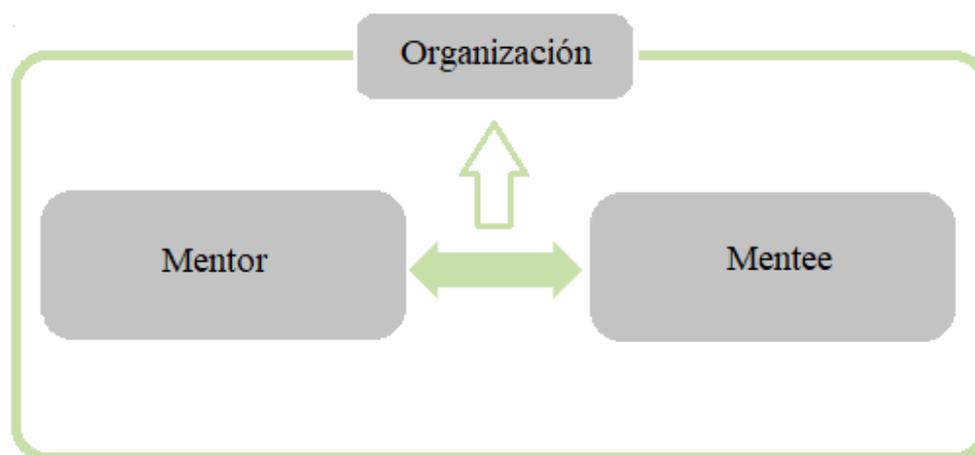
<https://pmi-mad.org/iniciativas/mentoring-new/1469-agentes-del-programa-de-mentoring>

³ Información obtenida de: <https://www.alquimiarh.com.mx/4comportamientosmentor/>

Asimismo, el mentee obtiene gran satisfacción al ser apoyado y aconsejado. De hecho, Antonio Vega⁴ (CEO de Humaniza) afirma que los trabajadores se sienten plenamente agradecidos al constar de la ayuda formativa y del acompañamiento personalizado que les proporciona el mentor. Ciertamente, resulta favorecedor el hecho de ser comprendido y escuchado, recibir soluciones para afrontar las dificultades, sentirse amparado, etc. Todo ello en su conjunto, crea motivación y seguridad en uno mismo, comodidad en el puesto, compromiso, participación, entre otros.

En la **Figura 1** podemos observar los componentes que constituyen este proceso. La flecha rellena de color muestra la relación que se establece entre ellos, así como el beneficio mutuo que consiguen.

Figura 1. Componentes de mentoring.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la flecha no rellena de color indica que, gracias a esta relación existente, la propia organización obtiene múltiples aspectos positivos. De hecho, Gainey y Klaas (2003) y Barney (1991) sostienen que esta herramienta puede generar una gran ventaja competitiva.

Los autores Hezlett y Gibson (2007) afirman que el mentoring mejora los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento, aspecto esencial en toda empresa debido a que éste es su activo más poderoso.

Asimismo, esta metodología fomenta la integración del personal en la organización, ya que favorece su ingreso y logra expandir la cultura (Hezlett, 2005; Bauer y Taylor, 2001). Esto mejora la socialización, creando un clima laboral adecuado e impulsando la cooperación, la comodidad, la implicación y el compromiso.

De acuerdo con el centro educativo CEU Alumni⁵, esta herramienta aumenta la productividad y el rendimiento, lo que conlleva un mejor resultado en la compañía. A su vez, disminuye los costes de formación, mejora la imagen de marca, promueve la innovación y los cambios, etc.

⁴ Información obtenida de: <https://www.ceualumni.com/blog/la-importancia-del-mentoring-en-la-empresa/>

2.1.4. Etapas y elementos básicos

Según la “*Guía paso a paso*” de Romero (2017), las etapas que constituyen el proceso de mentoring son las siguientes:

Etapa 1: Construcción de la relación entre mentor y mentee:

En esta primera fase, los componentes del mentoring toman sus primeros contactos y establecen una relación basada en la confianza. Ambas figuras se conocen y exponen ejemplos de experiencias anteriores, así como sus intereses y expectativas. A su vez, se establecen las condiciones del proceso y se definen las próximas entrevistas de mentorización (estructura, frecuencia, medios).

Etapa 2: Intercambio de información y fijación de metas:

La segunda etapa tiene especial importancia debido a que mentor y mentee intercambian una mayor cantidad de información, aspecto indispensable. En mutuo acuerdo, fijan los objetivos del mentoring en relación a las necesidades del mentee, anotando los desafíos del programa y las competencias que deben ser trabajadas y enriquecidas.

Etapa 3: Definición de acciones para lograr los objetivos:

Tras haber llevado a cabo los dos pasos anteriores, y una vez establecidos los objetivos, es el momento de llevar a la práctica el plan de acción. Esta fase se caracteriza por ser la más duradera, donde comienzan las actividades propias del mentoring.

El mentor apoya y guía al mentee, ofreciéndole los recursos y actividades necesarias para consolidar los aprendizajes y conocimientos obtenidos hasta la actualidad. En esta etapa de experimentación y reflexión, se debe mejorar el desarrollo de las competencias y se deben asumir mayores desafíos. Asimismo, en este momento el mentor puede presentar sus contactos al mentee, así como contribuir a su promoción.

A lo largo del proceso es imprescindible llevar a cabo seguimientos y controles para medir los resultados. Los componentes se reúnen con frecuencia para examinar el trabajo realizado por el mentee hasta ese instante, verificando el cumplimiento o no del plan de acción, así como los beneficios conseguidos.

En esta etapa pueden producirse reformulaciones sobre el plan de acción debido a actuaciones que hayan fracasado o no hayan dado su fruto. Asimismo, se pueden implantar nuevas propuestas que contribuyan a un mejor desarrollo.

Etapa 4: Fin de la relación y planificación de futuro:

Última fase del proceso, pero no la menos importante ya que en ella se lleva a cabo el seguimiento final del programa de mentoring. Ambas figuras se reúnen, observan el trabajo realizado y establecen una valoración sobre los objetivos que se marcaron al inicio y los que finalmente se han alcanzado.

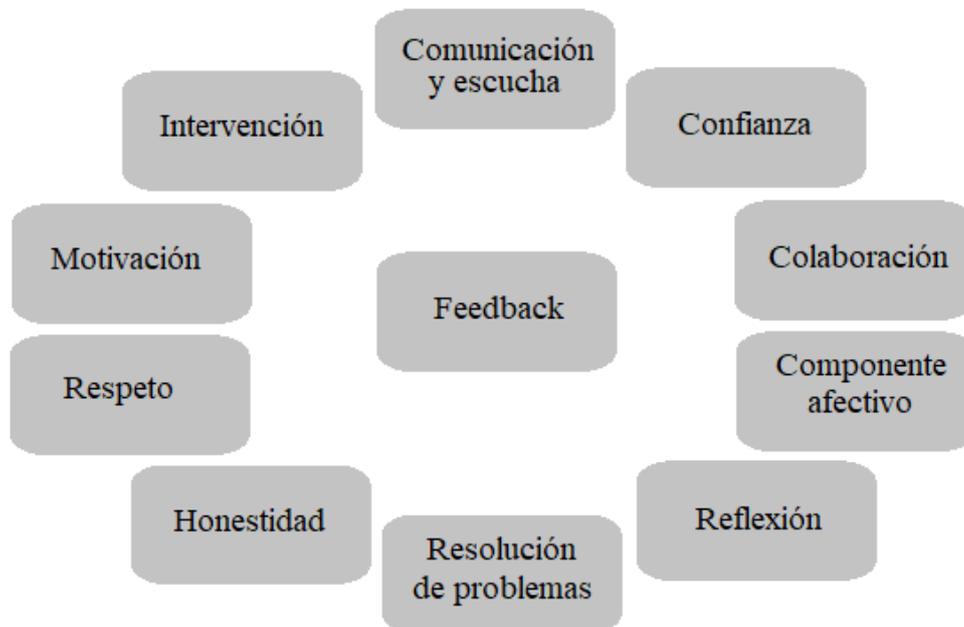
Las preguntas más habituales de esta evaluación son las siguientes: ¿se han conseguido las metas definidas y en qué medida?, ¿cuáles son los motivos de no haber logrado todo lo propuesto?, ¿qué aspectos hubieran sido convenientes mejorar?,... También se

analiza el nivel de crecimiento, autonomía y dominio que ha sido adquirido por parte del mentee.

Concluida esta evaluación, es fundamental diseñar un mapa de los siguientes movimientos del mentee. Para ello, el mentor le orienta a establecer retos de futuro y le facilita ayuda, siendo responsabilidad del mentee el uso óptimo de sus propias competencias de manera autónoma. Finalmente, se pueden determinar los canales por donde seguir manteniendo el contacto.

Una vez conocidas las etapas del mentoring, resulta de especial relevancia exponer los elementos indispensables que deben estar presentes durante todo el proceso para que éste resulte fructífero.

Figura 2. Elementos básicos de mentoring.



Fuente: Elaboración propia.

Como ya mencionamos en la etapa número 1 del proceso, el primer paso es establecer una relación adecuada. Para conseguir esto, múltiples estudios manifiestan que la comunicación, la interacción y la confianza son tres aspectos clave. Según Vélaz de Medrano (2009), gracias al diálogo y la colaboración, se nutren estas relaciones y existe feedback, reciprocidad, resolución compartida de problemas, entre otros.

De acuerdo con Díaz y Bastías (2013), otros elementos imprescindibles en el proceso de mentoring son el lenguaje no verbal y dos tipos de escucha. La primera de ellas es la atención efectiva, que se basa en escuchar a la otra parte de una forma que ésta sepa que está siendo atendida, mostrando interés, utilizando gestos, la mirada, afirmando con la cabeza, etc. La segunda es la escucha activa, que se refiere a la forma en que el mentor da respuesta al lenguaje verbal y no verbal del mentee.

En este sentido, un aspecto importante es el planteamiento de preguntas reflexivas que realiza el mentor. En las relaciones de mentoría, el proceso reflexivo inicia con la descripción

de aspectos visibles y después tiene lugar el siguiente ciclo: revisión, selección, aprendizaje y plan de acción (Malderez y Bodóczy, 1999; Iafrancesco, 2003; Orland-Barak y Klein, 2005).

Para que este proceso sea eficaz, Franke y Dahlgren (1996) sostienen que deben estar presentes las siguientes características: empatía, respeto, cortesía, flexibilidad, motivación. Asimismo, destacan la importancia de la sensibilidad (consideración hacia la otra parte, buena voluntad, honestidad), así como la confidencialidad de la información.

En relación a la sensibilidad, este factor debe estar plenamente presente en el momento de transmitir el mensaje. Durante los seguimientos del proceso, el mentor realiza observaciones sobre la trayectoria y obtiene apreciaciones que no se comunican en su totalidad. Siguiendo a Crookes (2003), se denomina “*input*” a la selección de las apreciaciones que finalmente se incluyen en el mensaje, y se denomina “*intervención*” a la forma en que se transmiten. Es fundamental que esto se realice con tacto, sin ocasionar molestias a la otra parte.

De acuerdo con Crookes (2003), existen tres modos de intervenir. La primera forma se realiza de una manera directiva, en la que el mensaje es transmitido de una forma arbitraria y con autoridad. El mentee sigue los pasos que le ordena la persona con experiencia. Todo se encuentra basado en un nivel de jerarquía, sin margen, en la que el mentor tiene el poder y ejerce de supervisor.

El siguiente tipo de intervención es mediante alternativas, en la que no se dan órdenes al aprendiz, sino diferentes opciones. Como bien su nombre indica, son alternativas entre las cuales éste puede elegir según la que le resulte más conveniente. Continúa existiendo cierta autoridad por parte del mentor, pero es inferior que en la anterior forma.

El último modo de intervención es la transmisión de las percepciones de forma no directiva. Esta opción se caracteriza por un perfil de mentor no autoritario, con gran flexibilidad y comprensión. No existe diferencia entre los niveles de jerarquía y se basa en la democracia, lo que hace el proceso más ameno para el mentee.

2.1.5. Tipologías

Respecto a los tipos de mentoring, como hemos podido observar, el habitual es aquel que tiene lugar en una misma organización a través de encuentros presenciales, donde la persona de mayor edad y de nivel superior guía al más joven. Sin embargo, existe gran variedad de tipos, entre los que destacan:

- ❖ **Mentoría formal:** Valverde (2004), citado por Aguilar y Manzano (2018), sostiene que esta tipología se lleva a cabo de manera intencionada, estructurada y deliberada. No surge de forma espontánea, sino que los propósitos a conseguir se delimitan, y además, se establecen métodos de control y seguimiento.
- ❖ **Mentoría informal:** A la inversa del anterior, este tipo de mentoring no es planificado, sucede en cualquier momento y circunstancia que lo requiera. Valverde (2004), citado por Aguilar y Manzano (2018), manifiesta que aunque esta tipología es muy utilizada, no suele tener reconocimiento debido a su carácter imprevisto.

- ❖ Mentoring en grupo: Un mentor se encarga de guiar a un grupo de mentees, que pueden compartir el mismo tipo de ayuda e información para alcanzar una mayor competencia individual. De esta forma, el mentee no únicamente consigue aportaciones y nuevos puntos de vista por parte del mentor, sino también por parte de sus compañeros (Meister y Willyerd, 2010).
- ❖ Mentoría entre pares / Peer mentoring: La compañía Art of Mentoring⁶ destaca que los componentes de este proceso se encuentran en el mismo nivel jerárquico ya que el guía es compañero del mentee. La diferencia entre estos dos individuos se fundamenta en que el mentor consta de mayor conocimiento, experiencia y habilidades comunicativas. No obstante, al haber plena igualdad, estas figuras presentan similares características, comparten problemas, tienen empatía, etc.
- ❖ Reverse mentoring: Esta modalidad también es conocida como “*mentoring inverso*”. En el manual “*Fundamentos de Recursos Humanos*”, Mondy (2010) sostiene que esta metodología se basa en que los trabajadores más jóvenes enseñan a los más veteranos, rompiendo así el esquema tradicional respecto al nivel de estatus y edad. Esto permite adquirir los conocimientos más actuales y los relacionados con las nuevas tecnologías, trabajar de una forma más ágil,... (Digital Talent Agency, 2022).
- ❖ Cross mentoring: Según Fundació Factor Humà (2017)⁷, cross mentoring se trata de un método de gran flexibilidad ya que se basa en un intercambio de mentores y mentees entre instituciones o compañías. Gracias a esta estrategia, se puede acceder a distintos puntos de vista, exponer diferentes maneras de desempeñar labores, establecer nuevas relaciones, etc.
- ❖ E-mentoring / Telementoring: Se caracteriza por llevarse a cabo de una forma en la que los obstáculos geográficos, como la lejanía y los desplazamientos, desaparecen. Para ello, se utilizan dispositivos y plataformas digitales para realizar videoconferencias o llamadas desde cualquier ubicación (Meister y Willyerd, 2010, *Fundamentos de Recursos Humanos*).
- ❖ Mentoría express: Esta tipología de mentoring se lleva a cabo de una forma más rápida, en la que el mentee recibe el conocimiento necesario aunque no exista un seguimiento tan profundo (García, 2021).

En este trabajo nos centraremos en la mentoría entre pares, concretamente, en su aplicación a las instituciones universitarias. En los siguientes epígrafes se desarrollarán el proceso de mentoring aplicado al profesorado principiante y el proceso de mentoring aplicado al alumnado de primer año. En ambos casos, mentor y mentee pertenecen al mismo nivel jerárquico, habiendo así plena igualdad.

Como mencionamos con anterioridad, este aspecto necesita especial atención debido a la falta de apoyo y a las dificultades existentes. En este sentido, Carmen De la Calle⁸, directora Académica del programa *Mentoring de Profesorado y Estudiantes* de la URJC, sostiene que, gracias al mentoring universitario, ambas figuras comprenden la importancia de esta estrategia en un mundo hipercompetitivo.

⁶ Información obtenida de: <https://artofmentoring.net/peer-mentoring/>

⁷ Información obtenida de: <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/12864-nuevas-formas-de-mentoring>

⁸ Información obtenida de: <https://www.observatoriorh.com/webinar/la-sana-transformacion-del-capital-humano-a-traves-del-mentoring.html>

2.2. Mentoring aplicado a docentes noveles de universidad

2.2.1. Concepto

Para insertarnos en la comprensión del mentoring aplicado al profesorado principiante de universidad, en la **Tabla 2** podemos apreciar múltiples definiciones desarrolladas por distintos autores.

Tabla 2. Definiciones de mentoring aplicado a docentes universitarios noveles.

Autor / Año	Definición
Anderson y Shannon, 1988, p. 23	<i>“...proceso...entre un profesor con experiencia [mentor] y un “protégé” sin experiencia para promover el desarrollo profesional”.</i>
Malderez y Bodóczy, 1999, p. 67	<i>“...modelo de crecimiento de aprender a enseñar - cómo ayudar a cada individuo aprendiz a llegar a ser el mejor profesor”.</i>
Malderez y Wedell, 2007, p. 66	<i>“...(es) apoyar el aprendizaje individualizado de un profesor... (esto) requiere de un conjunto de habilidades aparentemente diferentes”.</i>
Orland-Barak, 2003, p. 98	<i>“...los contextos en los cuales los mentores trabajan forman el carácter de su trabajo, las habilidades que desarrollan, y la naturaleza del paso desde la docencia a la mentoría; (o sea) mentoría...es una actividad intelectual, cultural, y contextualizada”.</i>
Díaz y Bastías, 2013, p. 304	<i>“Relación dinámica e interactiva de intercambio profesional entre individuos con diferentes niveles de experiencia,... con el propósito de promover el desarrollo profesional de este último”.</i>

Fuente: Elaboración propia.

En esencia, el mentoring aplicado al profesorado novel de universidad es aquella mentoría entre pares, cuyos participantes, los docentes, se encuentran en el mismo nivel jerárquico pero con distintos niveles de experiencia. Este proceso se basa en pasar al profesorado principiante una *“mochila de trucos”* para así orientarlo y ayudarlo a mejorar. Su finalidad es conseguir el desarrollo integral, tanto personal como profesional.

De acuerdo con Pastré (1994), el conocimiento sobre la enseñanza no surge de manera aislada. En este sentido, Carnevale (2009) sostiene que el proceso para llegar a ser docente universitario es continuo e infinito, es decir, requiere de formación persistente y actualizada.

Malderez y Bodóczy (1999) destacan que para ser buen docente de universidad no es suficiente con constar de las respectivas habilidades cognitivas. Además, se debe disponer de una serie de destrezas, siendo fundamental contar con el apoyo de un programa de mentoría y de un docente mentor para desarrollarlas. Según el Equipo Editorial de Indeed (2023)⁹, entre esas destrezas necesarias destacan: habilidades comunicativas (forma verbal y no verbal), habilidades sociales (relaciones, trabajo en equipo), habilidades organizativas, liderazgo, resolución de problemas, manejo de las tecnologías, etc.

Este proceso trata temas técnicos y de investigación, así como pedagógicos y didácticos (Fernández-Salineró et al., 2017). Gracias a ello, el inicio de la profesión y el ingreso a la institución resulta menos costoso. De hecho, esta práctica es considerada como una estrategia de orientación, a pesar de carecer de tradición en la universidad española (Ballesteros y Nubiola, 2013).

2.2.2. Componentes

Docente mentor

Los autores Díaz y Bastías (2013, p. 305) denominan al docente de mayor experiencia como “*especie de caja de resonancia de ideas y reflejo*”. Esta figura debe tener un perfil específico, cuyas competencias y funciones son las siguientes:

Competencias:

La autora Fernández-Salineró (2014) destaca las siguientes 6 competencias clave que el docente mentor debe tener:

- Competencia cognitiva: El profesorado mentor lleva a cabo la integración y expansión de sus conocimientos. Al tener experiencia directa en la enseñanza, aplica las teorías que ha obtenido gracias a las vivencias y el paso del tiempo (Coll y Martín, 2006). Esto resulta de gran ayuda para el docente mentee ya que le permite adquirir un mayor aprendizaje, tener una visión más profunda de la realidad y afrontar determinados casos.
- Competencia de investigación: El docente con experiencia tiene aspiración por descubrir, investigar y adquirir nueva información. Asimismo, gracias a la participación del aprendiz, fortalece su conocimiento y obtiene actualización en este mundo tan cambiante (García, 2008).
- Competencia en tecnología: Resulta imprescindible que el docente mentor disponga de destrezas informáticas y pueda transferirlas al profesorado novel. En este aspecto, cabe destacar el suceso del *Covid-19*, en el que fue necesaria la utilización de distintas plataformas online para continuar con la docencia. Es cierto que supuso un reto para la mayor parte del profesorado de universidad, en especial, para los que no constaban de estas habilidades. Sin embargo, a pesar de que parecía tan solo una solución momentánea, esta metodología ha sido implantada en el día a día debido a sus grandes ventajas.

⁹ Información obtenida de: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/habilidades-docente-universitario>

- Competencia pedagógica: Capacidad de conocer y difundir los métodos de educación y enseñanza más apropiados en la universidad. El docente mentor se convierte en un referente para el docente novel, a quien ayuda a aprender a enseñar.
- Competencia interpersonal: Es fundamental que esta figura conste de habilidad para constituir una relación buena y asertiva, ponerse en el lugar de los demás, entre otras.
- Competencia ética: Gracias a esto, el profesorado con experiencia es racional, tiene un comportamiento coherente y sigue una serie de principios personales y profesionales en los que se basa al impartir clases. Todo esto es compartido con el mentee, lo que le ayuda a adquirir la cultura de la universidad donde recién ha accedido.
- Competencia metacognitiva: Concede el aprendizaje autónomo y continuo a lo largo de toda la vida (Coll y Martín, 2006).

Funciones:

Las funciones que ejerce el docente mentor están relacionadas con las competencias que posee. En este sentido, la autora Sánchez (2008) considera indispensables las siguientes funciones técnicas:

- Patrocinio: Gracias al patrocinio que el docente mentor lleva a cabo, el docente principiante es recomendado para llevar a cabo cometidos en dicha universidad o fuera de ella.
- Exposición y visibilidad: Con esta función, el mentor consigue que el profesorado novel tenga interés y muestre colaboración en los distintos programas y proyectos.
- Preparación y formación: Como ya mencionamos con anterioridad, esta es la función principal del mentor, conseguir que el novel esté bien preparado y pueda ejercer correctamente su profesión. Para ello, distribuye su conocimiento y los aspectos requeridos para que la enseñanza en la universidad alcance un determinado nivel de calidad.
- Protección: El docente mentor proporciona ayuda y defensa para que el mentee lleve a cabo las labores que resultan de mayor dificultad en relación con la enseñanza, así como las que son burocráticas o técnicas (solicitar becas, escribir artículos).
- Desafío en la misión: El docente experimentado anima al profesorado mentee a indagar, así como a enseñar empleando nuevas estrategias.

Del mismo modo, Sánchez (2008) considera fundamentales las siguientes funciones psicosociales:

- Rol de modelo: El docente con experiencia sirve de ejemplo respecto al trabajo a realizar, la manera de relacionarse en la institución, la forma de controlar los momentos angustiosos, etc.
- Aceptación y confirmación: Los fallos cometidos por el profesorado principiante son interpretados como parte del procedimiento, como algo que debe ser asumido y que sirve para aprender, rectificar y superar. Es decir, el docente experimentado ejerce de soporte, ni juzga, ni ofende.
- Recomendación, consejo: El docente con experiencia se informa y analiza las inquietudes que pueden influir al aprendiz, para así ponerle solución a través de una serie de consejos. Al tratarse de aspectos privados, es esencial que todo ello permanezca bajo el respeto y no sea difundido.
- Colega: Ambos componentes participan en una interacción social.

Docente mentee

De acuerdo con Núñez (2012), el profesional en formación debe asumir la responsabilidad del aprendizaje de su profesión (destrezas y conocimientos propios de la enseñanza). A su vez, debe contribuir a su autodesarrollo, aceptar los consejos del profesorado con experiencia, tener participación activa, entre otros.

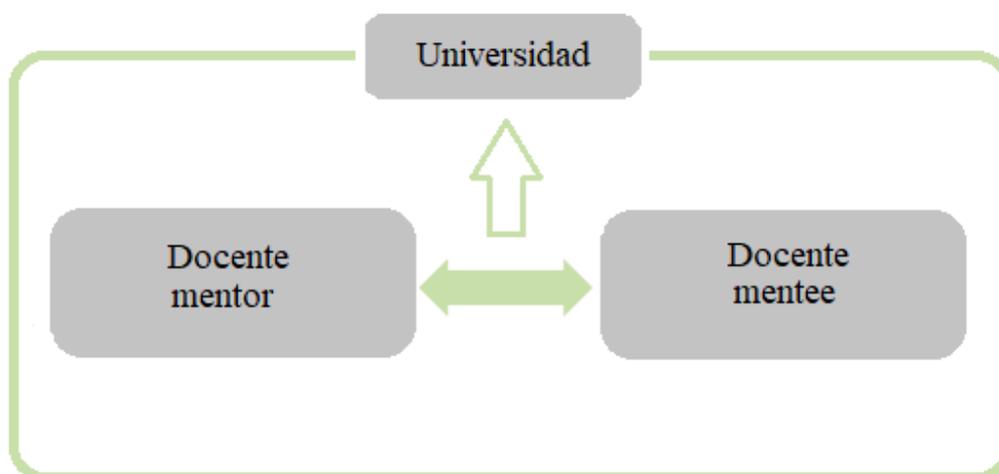
Un elemento fundamental para mejorar su preparación es el pensamiento crítico. Las preguntas reflexivas que el profesional con experiencia realiza al mentee tienen especial relevancia y consiguen que éste se vuelva más crítico con sus propias actuaciones. Gracias a esto, el profesional en formación ejercita su pensamiento, realiza sus propias conclusiones, tiene nuevas perspectivas, etc (Díaz y Bastías, 2013).

Schön (1983) mantiene su postura sobre la práctica reflexiva desde dos enfoques. La “*reflexión en acción*”, que como bien su nombre indica, es la que tiene lugar en el mismo momento en el que sucede la acción. Es decir, surge en la universidad mientras el docente novel se encuentra impartiendo clase e intenta adaptar la enseñanza según observa la reacción del alumnado. El otro tipo es la “*reflexión sobre la acción*”, que no tiene lugar justo en ese momento, sino antes o después de la acción. Para llevar a cabo este enfoque, se debe planificar previamente la clase y examinar posteriormente el resultado de haberlo llevado a cabo.

Según Ballesteros y Nubiola (2013), gracias a este tipo de mentoring se cubren tres necesidades del docente que recién acaba de iniciar su profesión: las emocionales, las profesionales y las de orden estético-intelectual.

Los componentes de este proceso se pueden apreciar en la **Figura 3**. La flecha rellena de color indica que, gracias a la relación dinámica que se establece entre ellos, ambas partes obtienen crecimiento mutuo. De hecho, la flecha encaminada a la casilla “*universidad*” muestra que con este método también resulta beneficiada esta institución.

Figura 3. Componentes de mentoring aplicado a docentes universitarios noveles.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, Carmen De la Calle¹⁰, Directora de Ordenación Académica de la URJC, manifiesta que “*la Universidad en su conjunto se ve favorecida con el programa ya que: se facilita la implantación de una cultura abierta y acogedora que anima a todos los docentes a mejorar la universidad, se potencia el compañerismo y se genera un mayor compromiso con la institución, tanto por parte del mentee como del mentor*”.

2.2.3. Etapas y elementos básicos

Se deben seguir determinadas pautas para llevar a cabo el mentoring aplicado al profesorado novel de universidad. Por ello, el autor Díaz (2000) divide este proceso en las siguientes etapas.

En primer lugar, es primordial identificar sobre quiénes se va a ejercer esta estrategia, es decir, qué docente principiante la necesita, quién no consta de la adecuada preparación, etc. No obstante, cabe destacar que todo el profesorado novel de universidad debería tener acceso a este apoyo.

Una vez seleccionadas las personas sobre las que se va a aplicar esta herramienta de orientación, a continuación, se lleva a cabo lo que se denomina “*mentoría natural*”. En ella se establece una relación natural entre ambas partes gracias a reuniones, convirtiéndose el docente con años de profesión en un referente para el recién ingresado en la universidad. Este último es evaluado respecto a los requerimientos indispensables en la enseñanza.

El siguiente paso se conoce como “*mentoría formal*”, basada en programas estructurados que orientan y guían al docente principiante. Además, se marcan las responsabilidades, funciones y plan a seguir.

La siguiente etapa es la “*mentoría situacional*”, en la que se exponen los aspectos positivos del docente mentee, así como la percepción que tiene. Además, se muestra dónde quiere llegar profesionalmente, para lo que se establecen programas orientados a la obtención de ese objetivo.

A partir de ese momento, se establecen reuniones en las que el docente mentor ejerce de supervisor y valora los avances hasta el momento (“*mentoría de supervisión*”), aspecto por el que ambas partes pueden llegar a sentirse incómodas. En esta etapa del proceso también pueden determinarse nuevas metas y ambiciones.

Finalmente, se realiza el estudio del impacto que ha tenido el mentoring sobre el docente principiante, si éste ha logrado mejoría en las relaciones, así como independencia, seguridad, entre otras. También, se observa si han disminuido sus miedos, si ha obtenido ayuda gracias a los consejos, si ha aprendido de las experiencias de otros, etc.

Cabe destacar que en cada una de las etapas deben existir los elementos básicos del mentoring que vimos con anterioridad, especialmente la participación activa de los miembros. En este sentido, Ballesteros y Nubiola (2013, p. 4) manifiestan que “*el conocimiento llega a existir por las relaciones, con las relaciones y en las relaciones*”.

¹⁰ Información obtenida de: <https://www.urjc.es/todas-las-noticias-de-actualidad/7139-exito-total-en-el-programa-mentoring-profesorado>

Ambos autores sostienen que en este tipo de mentoría existen dos relaciones. Por un lado, la abierta, en la que las reuniones descienden a la vez que el docente novel obtiene independencia así como confianza y firmeza. Esta última figura es quien toma las decisiones sobre el ámbito de actuación que lleva a cabo el docente con experiencia. Por otro lado, la relación generalizada, en la que puede existir un docente experimentado para varios docentes noveles, y además, está basada en constituir otras relaciones significativas.

2.3. Mentoring aplicado a estudiantes universitarios de nuevo ingreso

2.3.1. Concepto

Para insertarnos en la comprensión del mentoring aplicado a aquellos estudiantes recién ingresados en la universidad, resulta de especial relevancia observar la **Tabla 3** y sus diferentes definiciones.

Tabla 3. Definiciones de mentoring aplicado a universitarios de nuevo ingreso.

Autor / Año	Definición
Sánchez, 2013, p. 1	<i>“Estrategia de orientación, tratándose de alumnos de nivel superior con experiencia, ayudando a estudiantes de recién ingreso, para facilitarles la pronta adaptación en el nuevo escenario educativo, con la supervisión de un docente tutor”.</i>
<i>Programa Mentoring Estudiantes 2022-23, Universidad Rey Juan Carlos</i>	<i>“...compañeros de los últimos cursos de su titulación ofrecen apoyo y orientación a los nuevos estudiantes, con el fin de favorecer su integración académica y social y contribuir al éxito de sus estudios universitarios”.</i>
<i>Lineamientos de Tutoría y Mentoría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla</i>	<i>“Proceso de acompañamiento que busca el desarrollo personal y profesional de la comunidad estudiantil, a partir del intercambio de conocimientos y experiencias, de manera solidaria...”</i>
<i>Programa Mentor, Universidad de Burgos</i>	<i>“Proceso de ayuda y orientación...para resolver las dudas o dificultades que vayan encontrando en su primer año”.</i>
<i>Mentoría universitaria: Una herramienta para la acogida y orientación de alumnos de nuevo ingreso (S10620), Universidad Politécnica de Madrid</i>	<i>“Sistema de apoyo a la integración académica y social de los alumnos de nuevo ingreso en la universidad y que se basa en la solidaridad de pares...”</i>

Fuente: Elaboración propia.

En esencia, el mentoring aplicado a los estudiantes universitarios de nuevo ingreso es aquella mentoría entre pares, cuyos participantes, los estudiantes, están en el mismo nivel jerárquico. El alumnado de curso superior orienta y guía a los estudiantes de primer año, asesorándoles sobre aspectos académicos, intercambiando conocimientos, compartiendo vivencias,...

El hecho de que ambas figuras se encuentren en el mismo nivel jerárquico y presenten características similares (obstáculos, necesidades, experiencias recientes), hace que exista mayor empatía entre ellos. Por este motivo, el papel que desempeña un compañero estudiante favorece en mayor medida y permite alcanzar beneficios de una forma más fácil (Álvarez y García, 2002).

En España, este método empezó a implementarse hace más de una década, aumentando continuamente el número de universidades que se suman a él. La finalidad es hacer más sencillo el tránsito de los estudiantes de ESO a la institución universitaria, ofreciéndoles ayuda en el aspecto académico, social y burocrático (Velasco et al., 2009).

Según Maturana y Cieza (2021), este tipo de mentoring consta de los siguientes aspectos indispensables: el aprendizaje de estudiantes; la resolución de problemas a nivel personal, social y académico; y en último lugar, el diseño de un programa de mentoring acorde a las distintas necesidades.

2.3.2. Componentes

Para llevar a cabo el mentoring aplicado a estudiantes de primer año, se debe establecer el equipo mentor que desarrollará las actividades planificadas. Cabe destacar que no existe un patrón único para constituirlo, existen múltiples opciones.

En este sentido, Valverde et al. (2004) sugieren una relación básica que está conformada por: tutor, mentor y mentee. De igual modo, Manzano et al. (2012, p. 96) proponen “*una relación triádica, en la que intervienen el consejero, el compañero-mentor y el estudiante mentorizado*”.

Consejero/tutor

Componente que tutoriza, guía y acompaña al estudiante mentor para que éste siga los pasos oportunos, y por tanto, se logren los objetivos del programa (Sánchez, 2013).

Autores como Valverde et al. (2004), sostienen que esta figura se trata del máximo responsable y coordinador de la actuación, desarrollando funciones de seguimiento, formación y evaluación de dicho método. Para ello, debe conocer en profundidad la universidad, los procesos de mentorización, así como los aspectos relacionados con la ayuda al alumnado. Además, el tutor/consejero debe asegurarse de que los objetivos marcados se cumplan, defendiendo en todo momento los intereses de la institución a la que pertenece.

Estudiante mentor

Según los *Lineamientos de Tutoría y Mentoría* de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2018), mentor es aquel estudiante de periodos escolares avanzados, que

se ofrece de manera voluntaria y generosa a facilitar la integración de los nuevos estudiantes a esta institución.

El objetivo principal de esta figura es orientar al estudiante mentee durante su aprendizaje y mejorar su potencial. Para ello, debe cumplir los requisitos que la universidad correspondiente establezca y recibir la formación proporcionada por el tutor. Este tipo concreto de mentor, al igual que todos los demás, debe constar de las destrezas que vimos con anterioridad: habilidad para establecer relaciones, liderazgo, componente afectivo, escucha activa, etc (Valverde et al., 2004).

Según el *Programa de Integración del Alumno* de la Universidad Politécnica de Madrid, el estudiante mentor debe permanecer en estrecho contacto con los estudiantes mentees, así como seguir los pasos que indique el programa de mentoring en el que participa (asistir a las actividades programadas de interacción, realizar seguimientos, etc). A su vez, debe compartir sus vivencias, servir de modelo, y especialmente, informar al alumnado sobre los acontecimientos, recursos y servicios que ofrece la universidad.

Siguiendo a Valverde et al. (2004), el estudiante mentor obtiene múltiples beneficios al ser voluntario de esta actividad. Gracias a su participación, mejora sus competencias, obtiene una amplia visión y nuevas experiencias, consigue una gran satisfacción al ayudar a personas que lo necesitan, etc.

De igual modo, es preciso aclarar que este estudiante logra un mayor conocimiento si los mentees pertenecen a otro país, ya que consigue adentrarse en otras culturas e idiomas (CIS University, 2022). Asimismo, el hecho de ser voluntario de esta práctica permite en algunos casos el reconocimiento de créditos universitarios.

Estudiante mentee

Según Ochoa et al. (2015), el mentee se trata de aquel alumnado desprotegido y necesitado de ayuda, que consigue la incorporación a la vida estudiantil gracias a este tipo de prácticas.

De acuerdo con el *“Programa de Integración del Alumno”* de la Universidad Politécnica de Madrid, se define esta figura como *“aquel alumno que voluntariamente decide tener un compañero durante las primeras semanas que le oriente e indique todas aquellas cuestiones que no aparecen en los documentos y que forman parte de la experiencia universitaria”*.

De acuerdo con Valverde et al. (2004), entre las funciones básicas que esta figura debe llevar a cabo destacan las siguientes:

- Comprometerse con el rol que asume (asistir a las sesiones planificadas, seguir los pasos que le aconseja el estudiante mentor,...).
- Asumir la responsabilidad de su aprendizaje y ser consciente de hacia dónde quiere ir.
- Mostrar destrezas sociales e interpersonales.
- Tener actitud activa y participativa.
- Mostrar sinceridad (expresar libremente lo que piensa y lo que siente, así como sus necesidades, dudas sobre salidas profesionales, falta de información).
- Ser autocrítico y aceptar las críticas de los demás.

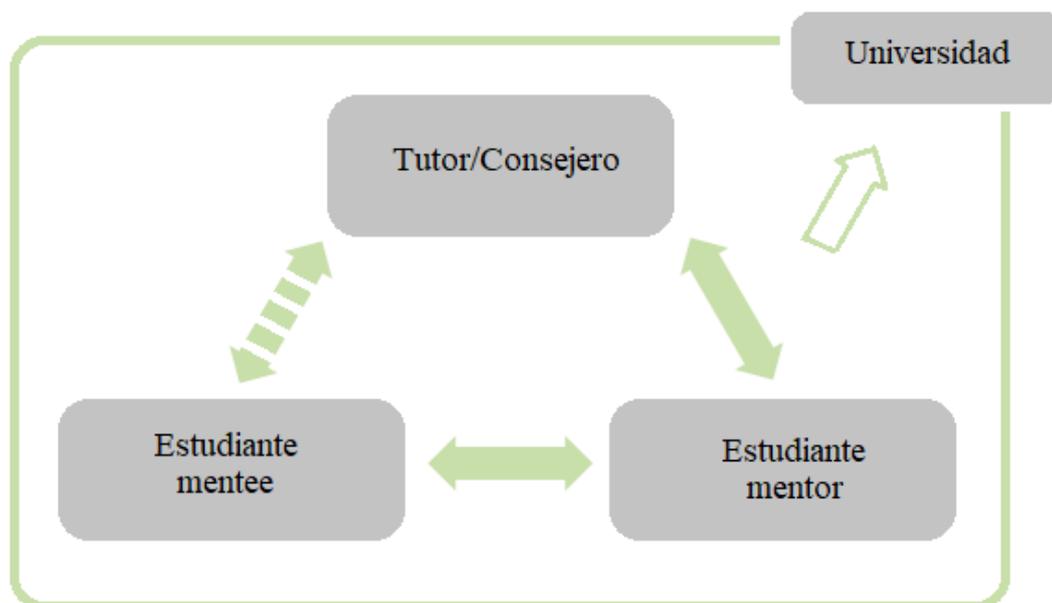
A través de esta práctica, el estudiante mentee consigue los objetivos principales de este tipo de mentoring: inserción en la vida universitaria; información académica, social y personal; orientación; resolución de problemas; satisfacción de necesidades, entre otros.

Gracias a la motivación potenciada por el mentor, otro de los beneficios que obtiene el mentee es la consecución de mejores calificaciones y el alcance a sus objetivos de aprendizaje (Morales et al., 2016). De hecho, el estudio de la consultora Gallup¹¹ sostiene que los estudiantes que han recibido estos programas de ayuda han obtenido mejores notas y un mayor rendimiento académico.

Cierto es, que el hecho de encontrar un apoyo, sentirse arropado y conocer gente, mejora la autoestima del estudiante mentee. Gracias a ello, mejora su estabilidad mental y emocional (Dyson y Renk, 2006) y aumenta su compromiso con la institución (Morales et al., 2016).

Tras exponer los componentes que constituyen este proceso, resulta de especial relevancia observar la **Figura 4**. Las flechas rellenas de color muestran las relaciones directas que tienen lugar en este proceso (tutor-mentor y mentor-mentee). Del mismo modo, la flecha discontinua manifiesta la relación indirecta que existe en esta práctica (tutor-mentee).

Figura 4. Componentes de mentoring aplicado a universitarios de nuevo ingreso.



Fuente: Elaboración propia.

Continuando con la **Figura 4**, cabe destacar que todas las partes obtienen múltiples beneficios gracias a las relaciones existentes. De hecho, la flecha encaminada a la casilla “universidad” indica que la propia institución también consigue grandes ventajas.

¹¹ Información obtenida de: https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/educacion/posgrado/mentores-universitarios-una-clave-para-el-desempeno-de-los-estudiantes/

Como mencionamos con anterioridad, el estudio de la consultora Gallup manifiesta que los estudiantes que reciben estos programas tienen una mayor prosperidad. Esto resulta beneficioso para la universidad ya que mejoran sus tasas de rendimiento académico y sus tasas de éxito de las asignaturas de primer año (*Programa de Mentoría* de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Sevilla).

A través de esta estrategia, la propia institución consigue que sus miembros tengan mayor compromiso y permanencia, así como participación en cualquier tipo de actividad. Del mismo modo, la universidad desarrolla procesos de optimización, mejora su organización y gestión, promueve su cultura, tiene mejora económica,... (Valverde et al., 2004)

En definitiva, gracias al mentoring aplicado a estudiantes noveles, la universidad aumenta su calidad y mejora su reputación. Esto conlleva a acentuar la atención y atracción del público estudiantil, lo que hace más grande esta comunidad.

2.3.3. Etapas

Las autoras Aguilar y Manzano (2018) diseñan una propuesta para la implantación del mentoring aplicado a estudiantes noveles. Se trata de seis etapas, cuya secuencia es sistemática desde el inicio hasta el final del programa.

Primera etapa: Conformar el equipo mentor:

Etapa en la que se denomina a los consejeros/tutores y se selecciona a los estudiantes que se hayan inscrito para desempeñar la función de mentores. A continuación, entre estas dos partes se firma una carta de compromiso. Asimismo, los estudiantes recién admitidos a la universidad que se ofrecen voluntarios, deben inscribirse en este programa.

Segunda etapa: Diagnóstico de estudiantes de recién ingreso:

Entre los estudiantes inscritos para ser orientados, se realiza una selección. Éstos son sometidos a una valoración, lo que permite descubrir sus necesidades: personal, relacional, económica, académica,.. A continuación, se diseña una matriz de requerimientos con tácticas para disminuir conflictos.

Tercera etapa: Diseño del programa de mentoría:

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico, se recopilan los distintos métodos y herramientas a utilizar por parte del consejero y estudiante mentor. Ambos examinan los diferentes tipos de mentoring existentes y escogen el que mejor se adapte a cada estudiante de recién ingreso, diseñando así el programa según las particularidades y necesidades de estos mismos. Estos programas tienen una finalidad organizacional, garantizando actividades que impliquen: la formación del alumnado mentor, el contacto entre los componentes de este proceso, y en especial, la integración del mentee.

Cuarta etapa: Ejecución del programa de mentoría:

Para llevar a cabo la ejecución del programa, en primer lugar se realiza una primera sesión que se basa en un taller de inducción en el que participan todos los componentes del equipo mentor. Gracias a esta actividad, se obtiene la familiarización sobre los espacios

físicos y virtuales de la universidad, los sistemas generales que sigue el profesorado, así como la resolución de preguntas del estudiante recién ingresado. Para continuar con la ejecución del programa, se desarrollan reuniones periódicas que están previamente establecidas en un cronograma en el que se indica el tiempo de inicio y fin de cada una de ellas.

Quinta etapa: Seguimiento a la ejecución del programa de mentoría:

Esta fase tiene como objetivo constatar que se están realizando cada una de las actividades planificadas, así como su fecha y duración correspondiente. Además, se debe manifestar en un informe cada una de las verificaciones del seguimiento.

Sexta etapa: Evaluación:

En esta etapa es fundamental crear una lista maestra que incluya las etapas de este proceso así como distintos ratios que permitan su valoración. Las conclusiones y resultados obtenidos sobre el programa de mentoring deben ser analizados y manifestados en el informe evaluativo, teniéndolo en cuenta para posibles próximas mejoras.

III. APLICACIÓN PRÁCTICA

Una vez profundizado en todos los conceptos y características del mentoring, en este epígrafe se procede a estudiar los programas implementados en la Universidad Rey Juan Carlos. Esta institución ha establecido diferentes tipologías de mentoring, con lo que contribuye a su propia mejora y a la de sus participantes. Entre ellos, destacan programas para profesorado de nuevo ingreso, docente innovador, investigador, estudiante de primer año, alumnado de Erasmus, estudiante del Grado de Ingeniería, etc.

Al haber enfocado el marco conceptual a la mentoría entre pares, en esta aplicación práctica únicamente se expondrán las convocatorias de mentoring de la URJC que pertenezcan a esta tipología. Se dividirá en tres epígrafes, uno destinado al perfil de profesorado novel, otro al estudiante de primer curso, y finalmente a la innovación. Asimismo, se realizarán análisis comparados entre las similitudes y distinciones existentes entre dichos programas y los de la Universidad de Burgos (UBU).

Tabla 4. Programas de mentoring en universidades.

Universidad	Programa	Tipología	Participantes	Objeto
Universidad Rey Juan Carlos	<i>Programa Mentoring Profesorado 2021-22</i>	Mentoría entre iguales	Docente mentor/ Docente mentee	Integrar al mentee, que mejore su relación con alumnos, que realice adecuadamente su profesión.
Universidad de Burgos	<i>Plan de Formación del Profesorado Novel</i>	Mentoría entre iguales	Docente mentor/ Docente mentee	Adaptar al docente mentee, favorecer su docencia y actividad académica.

Universidad Rey Juan Carlos	<i>Programa Mentoring Estudiantes 2022-23</i>	Mentoría entre iguales	Estudiante mentor/ Estudiante mentee	Guiar, integrar y ayudar al estudiante de recién ingreso.
Universidad de Burgos	<i>Programa Mentor</i>	Mentoría entre iguales	Estudiante mentor/ Estudiante mentee	Orientar, asesorar y adaptar al alumnado de primer curso.
Universidad Rey Juan Carlos	<i>Programa Mentoring Docente Innovador 2022-2024</i>	Mentoría entre iguales	Docente innovador mentor/ Docente innovador mentee	Desarrollar e implantar nuevas metodologías activas en el aula.
Universidad Rey Juan Carlos	<i>Programa de mentoría para la investigación URJC</i>	Mentoría entre iguales	Investigador mentor/ Investigador mentee	Formar al nuevo investigador y trabajar en su plan de carrera investigadora.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada una visión general, a continuación se estudiarán en profundidad cada uno de los programas. Se analizarán los objetos, los requisitos que deben cumplir los mentores, el proceso de selección y desarrollo, la evaluación, los reconocimientos que se obtienen, entre otros aspectos.

3.1. Programas de mentoring para docentes noveles de universidad

3.1.1. Programa Mentoring Profesorado 2021-22 (URJC)

Programa destinado a docentes de nueva incorporación con el objetivo de integrarlos en la URJC a través del apoyo de un grupo de profesores mentores. Gracias a esta ayuda, el profesorado novel es acompañado durante el curso, logra adaptarse e integrarse en la institución.

Asimismo, el docente novel aprende a realizar las funciones de su profesión, así como a establecer relaciones con su alumnado. Además, consigue llevar a cabo determinados procedimientos y actividades burocráticas imprescindibles en su actividad.

La finalidad del *Programa Mentoring Profesorado 2021-2022* es la creación de plazas de profesor mentor, que se conceden a los diferentes departamentos de la URJC durante los periodos académicos 2022-23 y 2023-24.

Requisitos a cumplir el candidato mentor:

En este programa voluntario pueden participar todos aquellos docentes que antes de la fecha de solicitud tengan una antigüedad en la URJC de más de 5 años. A su vez, antes de dicha fecha, deben estar en servicio activo y con plaza en la universidad.

Otro de los requisitos para ser docente mentor es constar de una evaluación positiva en el Programa de apoyo a la evaluación de la actividad docente del profesorado (DOCENTIA), en esta o en cualquier universidad. Además, en los tres años anteriores debe haber obtenido una puntuación media mayor a 3 en la valoración de las materias impartidas.

Proceso de selección:

Durante un determinado periodo de tiempo permanece abierto un plazo de presentación de solicitudes para aquellos candidatos mentores que deseen participar. Dichas solicitudes se llevan a cabo mediante formularios a rellenar, junto a la aportación de la información necesaria, que debe ser veraz en todo momento.

Este proceso es llevado a cabo por la Comisión del Programa Mentoring Profesorado, siendo sus componentes nombrados por el Rector. El Vicerrectorado de Formación del Profesorado e Innovación Docente consta de presidente, secretario y representantes con diferentes competencias.

Las solicitudes de los candidatos son examinadas por dicha comisión empleando determinados baremos. Una vez valoradas, el Vicerrectorado publica un listado en el que aparecen las solicitudes admitidas y las solicitudes excluidas junto a sus motivos. Estas últimas pueden ser reclamadas por el candidato ante caso de disconformidad, y tras ser revisadas, se publica otro listado.

La Comisión del Programa Mentoring Profesorado envía a cada candidato mentor un Informe de Evaluación en el que aparecen los puntos alcanzados en cada indicador, así como la calificación global entre 0 y 100. Una nota inferior a 50 es no favorable, y superior a 50, es favorable. Dichas puntuaciones también pueden ser reclamadas en caso de no conformidad. Una vez revisado todo y modificado lo necesario, se emiten los resultados definitivos.

Entre los solicitantes con nota superior a 50 se lleva a cabo la selección, considerando que el número de profesores mentores en cada departamento debe ser inferior al 10% de la fuerza docente de cada uno de ellos. Al terminar el proceso de selección, se publica un listado de los mentores seleccionados junto a su asignación al determinado departamento.

Condiciones:

- ✓ Durante los dos cursos académicos, el mentor debe asumir las labores de atención y seguimiento de los docentes noveles que le sean asignados.
- ✓ El director del departamento lleva a cabo un emparejamiento homogéneo entre el profesor mentor y los docentes noveles que se incorporan al departamento.
- ✓ El profesorado mentor debe realizar un curso de formación vinculado con el programa que estará dentro del catálogo de acciones del *Plan de Formación del PDI* de la Universidad Rey Juan Carlos.

- ✓ Las tareas del mentor durante los dos cursos académicos son las siguientes:
 - Colaborar a que el docente novel se integre en la institución y mejore su experiencia.
 - Aportar al mentee la información correspondiente sobre el *Plan de Formación del PDI* y las múltiples actividades de formación.
 - Revisar la documentación de bienvenida, exponer la estructura de la institución y sus servicios, así como la información relevante existente en la página web.
 - Mostrar al nuevo docente los canales de difusión y comunicación de la URJC, donde aparecen las principales convocatorias, requerimientos, entre otros aspectos.
 - Localizar en el profesorado principiante aquellas posibles anomalías de adaptación y gestión del tiempo.
 - Acompañar y ayudar al mentee en el proceso de corregir los problemas existentes en la enseñanza-aprendizaje.
 - Manifiestar su experiencia en la profesión y aconsejar respecto a la planificación de actividades.
 - Relacionarse con el profesorado novel, existiendo compromiso y comunicación eficaz.
 - Acudir a las reuniones establecidas.
 - Realizar seguimientos del desarrollo del programa así como proponer oportunas mejoras.

Otra de las condiciones del *Programa Mentoring Profesorado* es la confidencialidad que tanto mentor como mentee deben tener, es decir, la información debe permanecer reservada y protegida. Asimismo, debe existir precaución con los documentos que se poseen, usarlos en el ámbito determinado y no crear reproducciones.

Proceso de evaluación:

Tras finalizar el periodo bianual del programa, la Comisión crea una Memoria anual en la que se detallan los resultados obtenidos, las actividades realizadas, las anomalías, la satisfacción de mentores y mentees, el alcance de metas, etc. Del mismo modo, lleva a cabo la revisión del programa y posibles mejoras, así como la redacción de la siguiente convocatoria.

Reconocimiento:

Al terminar esta actividad, el mentor obtiene la certificación de participación en el *Programa Mentoring Profesorado de la Universidad Rey Juan Carlos*. A pesar de no suponer una retribución dineraria, este programa es reconocido en los procesos de evaluación de la actividad docente (DOCENTIA) y supone un mérito de innovación en procesos de acreditación externos.

No obstante, dichos reconocimientos no se otorgarán al docente mentor si éste renuncia a su plaza a lo largo de los dos cursos. Del mismo modo, si no existe causa justificante de abandono, dicho docente no podrá inscribirse a la siguiente convocatoria.

3.1.2. Plan de Formación del Profesorado Novel (UBU)

Plan destinado al apoyo y adaptación de docentes principiantes en la Universidad de Burgos. Esta ayuda y compañía es ofrecida por mentores, que se tratan de aquellos docentes de la institución que tienen experiencia en la profesión.

Este programa se establece para dos cursos académicos (2022-2023 y 2023-2024), periodo en el que se distribuyen 75 horas de formación. Para su diseño, se han tenido en cuenta las variaciones existentes en el contexto universitario, así como las tareas diarias que lleva a cabo el profesorado (docencia, investigación y gestión).

Los objetivos principales del *Plan de Formación del Profesorado Novel (PFPN)* son iniciar al docente novel en las actividades propias del centro, facilitar su integración a la dinámica habitual y mejorar la calidad de su actividad académica.

Requisitos a cumplir el candidato mentor:

Los requerimientos que todo docente mentor debe cumplir para formar parte de este programa son los siguientes:

- Ser docente a tiempo completo, con un mínimo de 10 años de experiencia y vinculación permanente en la universidad.
- Formar parte de un Grupo de Innovación Docente.
- Constar de calificación destacada (B) o muy destacada (A) como profesor/a experimentado/a en el marco del DOCENTIA.

Requisitos a cumplir el candidato mentee:

Este programa establecido por la Universidad de Burgos está destinado para el profesorado mentee que cumpla alguna de las siguientes características:

- Docente a tiempo completo en dicha institución durante los últimos 5 años (o asociado a tiempo parcial).
- Becario con labores de apoyo.

Condiciones:

Una de las condiciones de este programa es que un docente mentor únicamente puede tutelar a un solo docente novel. Asimismo, cabe destacar que cada profesor/a principiante, aconsejado por su mentor, debe seleccionar dentro de la propuesta ofrecida por el Instituto de Formación del Profesorado e Innovación Educativa aquellas acciones que se adecuen mejor a sus necesidades de formación.

Entre las funciones que realizan los mentores participantes del *Plan de Formación del Profesorado Novel* destacan las siguientes:

- Proporcionar al mentee formación en el marco académico.
- Dar a conocer la legislación, los procesos de evaluación del profesorado y los servicios de la Universidad de Burgos.
- Desarrollar un pensamiento reflexivo a lo largo de su actividad docente.
- Asesorar al mentee sobre aspectos vinculados con la gestión administrativa y desarrollo de la docencia.

- Programar, realizar seguimientos y evaluar el trabajo llevado a cabo por el docente de menor experiencia. Todo ello, aplicando las metodologías oportunas de manera eficiente y acorde.
- Profundizar en los recursos didácticos de las disciplinas.
- Incentivar y motivar al profesorado novel a realizar actividades de innovación en la docencia.
- Promover la seguridad y el bienestar del docente mentee, así como fomentar valores de sostenibilidad.

Proceso de evaluación:

Tras finalizar el periodo de duración del programa, el docente novel debe crear una memoria final con las actividades llevadas a cabo. El mentor es la figura encargada de tutelar y valorar el trabajo desarrollado durante el periodo así como dicha memoria.

Asimismo, el profesorado de mayor experiencia debe realizar un informe final destinado al Instituto de Formación del Profesorado e Innovación Educativa. En él se detallan las experiencias de innovación docente llevadas a cabo, se exponen las actuaciones que podrían favorecer el programa, se reflexiona respecto a la formación docente desarrollada, etc.

En último lugar, ambos documentos (memoria e informe final) deben ser emitidos a la Comisión de Formación del Profesorado, quien se encarga de valorar y aprobar o no la participación en el programa.

Reconocimiento:

La Universidad de Burgos atribuye una serie de reconocimientos a los docentes mentores para compensar su esfuerzo y participación voluntaria. Entre ellos se encuentran:

- Certificación de la actividad llevada a cabo.
- Reconocimiento en DOCENTIA.
- Reducción de 0,5 créditos en cada año de colaboración en el programa formativo.

3.1.3. Análisis comparado

El *Plan de Formación del Profesorado Novel* de la Universidad de Burgos presenta características semejantes al *Programa Mentoring Profesorado 2021-22* de la Universidad Rey Juan Carlos. A pesar de tener finalidades similares, existen determinadas distinciones.

En ambos programas participan las mismas figuras: docentes mentores que tienen gran recorrido y docentes mentees que tienen poca experiencia. Asimismo, la duración que presentan es de dos cursos académicos. En dicho periodo de tiempo, la Universidad de Burgos distribuye 75 horas de formación, mientras que en la convocatoria de la URJC no existe una especificación horaria concreta.

En relación a los objetos, éstos son similares ya que se basan en formar al profesorado mentee para que realice adecuadamente las funciones de su profesión. Además, la URJC enfoca su programa en que el docente novel se integre y se adapte, que establezca buenas relaciones con el alumnado, que aprenda los valores de la universidad, que conozca los

servicios, etc. Estos aspectos no son profundizados en el programa de la Universidad de Burgos, ya que ésta únicamente enfatiza en la docencia y la didáctica, así como en la innovación.

A su vez, existen distinciones respecto a los requisitos que deben cumplir los candidatos mentores en cada uno de los programas. En la URJC se necesitan 5 años de antigüedad, mientras que la UBU requiere 10 años de experiencia en la profesión. Asimismo, la Universidad de Burgos establece que para ser docente mentor se debe formar parte de un Grupo de Innovación Docente, aspecto no necesario en el *Programa Mentoring Profesorado 2021-22*. Cabe destacar que ambas universidades marcan como requisito el hecho de tener una evaluación positiva en DOCENTIA.

Respecto a las condiciones, la UBU establece que un mentor solo puede tutelar a un único mentee. No obstante, la URJC señala que realiza un emparejamiento homogéneo entre el profesor mentor y los docentes noveles que se incorporan al departamento, por lo que se entiende que un mentor puede guiar a más de un mentee, siendo ambos del mismo departamento.

En cuanto al perfil del profesorado mentee, la Universidad de Burgos exige tener determinadas características (haber ejercido su profesión durante 5 años dentro de la institución o ser becario). Sin embargo, la Universidad Rey Juan Carlos no pide ningún requisito, pudiendo participar en el proceso cualquier docente novel.

Otra de las diferencias que se pueden apreciar es el proceso de evaluación. En la URJC, la Comisión del Programa elabora una Memoria anual con los principales resultados obtenidos. Sin embargo, en la UBU es el docente novel quien se encarga de crear la memoria final con las actividades llevadas a cabo, y el mentor es el encargado de realizar un informe final, siendo ambos documentos valorados por la Comisión de Formación del Profesorado.

Una vez concluidos ambos programas, los mentores no reciben compensación dineraria, pero sí obtienen su certificación correspondiente. Además, sus actividades se reconocen en los procesos de evaluación de la actividad docente (DOCENTIA).

3.2. Programas de mentoring para estudiantes universitarios de nuevo ingreso

3.2.1. Programa Mentoring Estudiantes 2022-23 (URJC)

Al comenzar el curso académico, la Universidad Rey Juan Carlos abre sus puertas para dar la bienvenida al alumnado de primer año de estudio. Éstos pueden asistir a las Jornadas de Acogida, en las que se presenta la universidad, la facultad, el profesorado, los coordinadores, etc.

Asimismo, los nuevos estudiantes se encuentran con sus mentores, que se tratan de compañeros de cursos superiores que les brindan apoyo y guía. Gracias a estos programas de mentoring, se contribuye a la integración académica y social del alumnado novel, así como al éxito de sus estudios.

El propósito de esta convocatoria es la creación de plazas para estudiantes mentores en el periodo 2022-23. Se pretende apoyar a los Coordinadores de las Titulaciones en la orientación al alumnado recién ingresado de la URJC durante todo el curso académico.

Requisitos a cumplir el candidato mentor:

Los estudiantes que voluntariamente quieran participar como mentores deben cumplir los siguientes requisitos:

- Estar matriculado en un Grado o Doble Grado de la URJC durante el curso académico 2021-22, así como el compromiso de matriculación del siguiente curso.
- Competencias comunicativas.
- Haber alcanzado puntuaciones favorables en anteriores convocatorias de mentoring de estudiantes.
- No haber renunciado, sin motivo justificado, en anteriores convocatorias.

Proceso de selección:

Durante unos días permanece abierto el proceso de selección para aquellos candidatos que quieran realizar funciones de mentor. En ese periodo, dichos estudiantes de curso superior rellenan un formulario disponible en la Intranet de la URJC y además, realizan entrevistas personales.

La Universidad Rey Juan Carlos lleva a cabo la selección, teniendo en cuenta una serie de requerimientos que deben cumplirse. Terminado dicho procedimiento, la institución emite al tablón de la Sede Electrónica una lista de los candidatos estudiantes elegidos. A cada uno de ellos se le atribuye un Coordinador de Titulación.

Condiciones:

Los estudiantes mentores deben ayudar a los Coordinadores de Titulación en su labor de guía y seguimiento del alumnado de recién ingreso. Para ello, el mentor debe realizar las siguientes tareas:

- ✓ Ser un referente y mostrar sus experiencias vividas.
- ✓ Acudir a la Jornada de Mentoría instaurada por el Vicerrectorado de Formación del Profesorado e Innovación Docente.
- ✓ Asistir a las Jornadas de Acogida y a las reuniones de grupo organizadas por el Coordinador de Titulación.
- ✓ Detectar junto al Coordinador de Titulación las dificultades de adaptación, integración y gestión del tiempo de los mentees, y además proponer soluciones.
- ✓ Contribuir a la integración académica y social del estudiante novel, así como al éxito de sus estudios.
- ✓ Suministrar información al alumnado de recién ingreso sobre los servicios de la URJC y cómo agilizar las gestiones.
- ✓ Ayudar a los estudiantes noveles que pertenezcan a otros países, prestando atención a las dificultades lingüísticas que puedan existir.
- ✓ Guiar a las personas con discapacidad o dificultades, siguiendo las indicaciones del *Programa de Apoyo e Integración a Personas con Discapacidad*.
- ✓ Crear un informe de las actividades llevadas a cabo en el programa.
- ✓ Entre otras.

A lo largo de todo el programa se debe mantener confidencialidad, discreción y respeto. La información y los documentos no pueden ser reproducidos ni llegar a manos de terceros ya que puede implicar consecuencias negativas.

Reconocimiento:

Aquellos mentores que formen parte del *Programa Mentoring Estudiantes 2022-23*, obtienen el certificado de participación en dicho programa, y hasta dos créditos (válidos para la asignatura Reconocimiento Académico de Créditos).

No obstante, no se conseguirán los anteriores reconocimientos si el mentor abandona el curso. De hecho, si la renuncia no tiene motivo, no existe posibilidad de participar en programas futuros de similares características.

3.2.2. Programa Mentor (UBU)

La Universidad de Burgos estableció en el curso 2009-2010 el *Programa Mentor*, iniciativa de orientación y apoyo al estudiante que comienza sus estudios en cualquiera de las titulaciones ofertadas. Su duración abarca desde septiembre de cada curso académico hasta marzo.

Se trata de un programa fundamentado en la ayuda entre compañeros/as. Un estudiante de cursos superiores, conocido como mentor, guía y asesora al alumnado de recién ingreso, conocido como estudiante mentee. A su vez, el mentor es orientado, seguido y apoyado por un docente tutor perteneciente a su misma facultad.

El Servicio de Estudiantes y Extensión Universitaria, órgano responsable de la dirección del programa, sugiere esta actividad con la finalidad de reducir las dificultades y miedos iniciales del alumnado. El objetivo es conseguir su integración académica y social, así como ayudar al triunfo de sus estudios. Asimismo, se pretende fomentar la formación y habilidades del mentor.

Requisitos candidatos mentores:

Los estudiantes que voluntariamente quieran participar como mentores deben cumplir los siguientes requisitos:

- Matriculación en cualquiera de los grados presenciales impartidos presencialmente en la Universidad de Burgos.
- Encontrarse en 2º o cursos superiores.
- Tener superado el 65% de los créditos de primer curso.
- Realizar el Taller de Formación de Mentores.

Proceso de selección:

Se crea una base de datos con los voluntarios mentores y tutores que presentan sus solicitudes al Servicio de Información y Extensión Universitaria. Para que puedan desempeñar dichas funciones, se debe corroborar que éstos cumplan los requerimientos determinados.

Se realizan entrevistas a los mentores, teniendo preferencia de ser elegidos aquellos que se encuentren en último curso, que hayan sido suplentes en anteriores programas, que

hayan sido mentees en su primer año, así como que sean participantes de voluntariados y organizaciones.

Una vez comprobados los requisitos y llevadas a cabo las entrevistas personales, se publica un listado de estudiantes mentores y profesores tutores seleccionados, diferenciados por titulaciones.

A medida que se inscriben los estudiantes de primer curso y rellenan un formulario, se les asigna un mentor. Éste último es informado sobre los datos de su compañero, con quien debe contactar a través de correo electrónico para así establecer el primer encuentro.

Condiciones:

- ✓ Existen limitaciones respecto a las asignaciones, por lo que cada mentor puede tener a su cargo un máximo de 6 mentees, y un tutor puede tener asignado un máximo de 3 mentores.
- ✓ A lo largo del programa deben realizarse al menos 3 reuniones entre los estudiantes mentores y mentees, cuya duración debe ser entre treinta minutos y una hora. Asimismo, deben llevarse a cabo al menos 2 reuniones entre el profesor tutor y el mentor.
- ✓ El estudiante mentor debe desempeñar las siguientes funciones:
 - Mostrar sus experiencias con la finalidad de ayudar a los mentees a solventar los obstáculos que se le vayan presentando.
 - Asistir a las reuniones, cuyos temas estarán vinculados a las necesidades del alumnado mentorizado.
 - Asistir a las Jornadas de Puertas Abiertas, así como otros eventos llevados a cabo por la Universidad de Burgos.
 - Realizar actividades y acompañar a visitar los diferentes servicios de la universidad.
 - Fomentar la integración y adaptación social de los estudiantes de primer curso.
 - Guiar, aconsejar e informar al mentee sobre temas académicos y administrativos.
 - Favorecer los hábitos de estudio del mentee y resolver sus dudas.
 - Hacer promoción del *Programa Mentor* y aportar ideas.
 - Llevar a cabo seguimientos e informes, así como la Memoria final y evaluación del programa.

Reconocimiento:

Aquellos mentores que formen parte del *Programa Mentor* obtendrán los siguientes reconocimientos:

- Certificación de participación como estudiante mentor.
- Reconocimiento de 1,5 créditos.
- Cooperación en jornadas formativas y en el *Programa UbuShadowing*.
- Opción de participar como ponente en actividades vinculadas con el mentoring.
- *UBUAbono deportivo* gratis.

Asimismo, los tutores que formen parte de esta actividad voluntaria serán reconocidos a efectos de méritos docentes en DOCENTIA.

3.2.3. Análisis comparado

El *Programa Mentoring Estudiantes 2022-23* de la Universidad Rey Juan Carlos presenta características similares al *Programa Mentor* de la Universidad de Burgos. A pesar de tener finalidades semejantes, se pueden apreciar determinadas distinciones.

Ambos programas se basan en la ayuda entre compañeros/as, en los que un estudiante de cursos superiores orienta y asesora al alumnado de primer curso. A su vez, los mentores son guiados y apoyados por una figura, que en el caso de la URJC se trata de un Coordinador de Titulación, y en el caso de la UBU se trata de un docente tutor perteneciente a la misma facultad del mentor.

Los participantes voluntarios establecen contacto entre sí a través de reuniones y encuentros, así como en las Jornadas de Acogida. En ambos casos, la duración es de un curso académico, aunque cabe destacar que el *Programa Mentor* finaliza en marzo.

En relación a los objetos, éstos son similares ya que se basan en contribuir a la integración académica y social del estudiante mentee, así como al éxito de sus estudios. Se fundamentan en brindar apoyo al alumno de recién ingreso y ayudarle a disminuir las dificultades que se le presenten.

Existen similitudes respecto a los requisitos que deben cumplir los candidatos mentores: matriculación en cualquiera de las titulaciones ofertadas y encontrarse en 2º o cursos superiores. No obstante, la Universidad Rey Juan Carlos requiere tener competencias comunicativas y haber obtenido puntuaciones favorables en anteriores convocatorias de este programa. La Universidad de Burgos exige tener superado el 65 % de los créditos de primer curso y realizar el Taller de Formación de Mentores.

A pesar de no tener los mismos requisitos, los mentores de ambos programas llevan a cabo funciones similares. Entre ellas destacan: ser un referente, mostrar sus experiencias, acudir a todos los eventos, jornadas y reuniones, favorecer la adaptación de los mentees, proponer soluciones a las dificultades, suministrar información sobre los servicios de la universidad, promocionar el programa, realizar seguimientos, etc. En este sentido, cabe destacar que la Universidad Rey Juan Carlos establece en su convocatoria que los mentores deben ayudar al alumnado de nuevo ingreso perteneciente a otro país, así como a las personas con discapacidad.

Respecto al proceso de selección, ambos programas abren un periodo de inscripciones. Los estudiantes mentees rellenan un formulario y los mentores realizan entrevistas personales. Teniendo en cuenta una serie de requisitos y premisas, se realiza la selección, se publica un listado, y a continuación, se llevan a cabo las asignaciones.

En cuanto a determinadas condiciones, cada mentor de la Universidad de Burgos sólo puede tener asignado un máximo de 6 mentees, y un tutor puede tener a su cargo un máximo de 3 mentores. A su vez, existe un número mínimo de reuniones que deben darse a lo largo del programa. Estos aspectos no son mencionados en el programa de la Universidad Rey Juan Carlos.

Una vez concluidos ambos programas, los mentores obtienen el certificado de participación como estudiante mentor, así como el reconocimiento de créditos. Asimismo, la

Universidad de Burgos otorga el derecho a disfrutar de un abono deportivo gratis y la participación en programas y jornadas. Del mismo modo, la UBU reconoce a los tutores a efectos de méritos docentes en DOCENTIA.

3.3. Programas de mentoring basados en la innovación

Los siguientes programas no pueden ser analizados comparativamente con otros, ya que son novedosos e implementados únicamente en la Universidad Rey Juan Carlos. Están orientados a mejorar la innovación y la investigación, aspectos de gran relevancia en nuestro día a día. Con ellos, se pretende fomentar nuevas prácticas que contribuyan a la mejora de la propia institución y de sus miembros.

3.3.1. Programa Mentoring Docente Innovador 2022-2024 (URJC)

Como contempla el *Real Decreto 822/2021*, la Universidad Rey Juan Carlos ha instaurado la Red de Docentes Innovadores en la que éstos muestran y comparten sus vivencias con el resto de profesores.

La figura de mentor, que se trata de aquel docente con mayor experiencia en nuevas metodologías en el aula, acompaña al profesorado mentorizado, que dispone de menor conocimiento en dicho aspecto. Estos docentes son apoyados para desarrollar una nueva metodología activa en el aula, recibiendo formación sobre ello, aprendiendo a interpretar cuáles son las más favorecedoras en determinadas asignaturas, etc.

La finalidad de esta convocatoria es la asignación de 20 plazas de mentor docente innovador hasta el 30 de julio del año 2024. Con ello, se pretende mejorar la transferibilidad de las metodologías activas en la docencia y que un mayor número de profesores/as las incorporen en su profesión.

Requisitos a cumplir el candidato mentor:

Además de estar en situación de servicio activo y con plaza en la Universidad Rey Juan, para ser mentor de este programa, el candidato debe haber alcanzado una valoración excelente en DOCENTIA.

Asimismo, en los 5 años anteriores debe haber realizado más de una publicación de innovación docente y haber presentado una ponencia o póster en un congreso de innovación docente.

Proceso de selección:

Durante unos días, el periodo de presentación de solicitudes permanece abierto para todos aquellos candidatos mentores que quieran participar voluntariamente. Dicha solicitud se realiza mediante un formulario a rellenar en la Intranet de la URJC, así como la posible entrega de algún documento (no falsificado ni alterado) si así se requiere.

La selección la lleva a cabo la Comisión del *Programa Mentoring Docente Innovador*, cuyos componentes son los siguientes:

- El Vicerrector, o persona en quien delegue, con competencias en materia de Innovación Docente.
- El Vicerrector, o persona en quien delegue, con competencias en materia de Educación Digital.
- El Vicerrector, o persona en quien delegue, con competencias en materia de Profesorado.
- Un Director Académico del Vicerrectorado con competencias en Innovación Docente.

Una vez terminado el plazo de presentación de solicitudes, son éstas las figuras encargadas de la valoración mediante unos baremos y determinados cálculos que se encuentran públicos. Tras la primera valoración, se publica un listado que incluye los candidatos admitidos y los candidatos excluidos junto a las causas. Estos últimos pueden reclamar ante disconformidad, lo que hace revisar y volver a valorar las candidaturas, y emitir posteriormente otro listado público.

La Comisión del *Programa Mentoring Profesorado* emite a cada candidato mentor un Informe de Evaluación en el que se muestran los puntos obtenidos en cada criterio, así como la calificación final entre 0 y 100. Una calificación inferior a 50 es no favorable, y superior a 50 es favorable. Dichas puntuaciones también pueden ser reclamadas en caso de no conformidad.

La selección de los 20 mentores finalmente se lleva a cabo por la Comisión en función de las calificaciones más altas obtenidas, cuyos resultados se publican en el tablón de anuncios de la URJC.

Condiciones:

Durante los dos cursos en los que se lleva a cabo el programa, el docente mentor muestra atención y ayuda a sus mentees. Éstos últimos disponen de un formulario para solicitar la asignación de un docente mentor durante el programa. Dicha asignación es establecida por la Comisión según sus criterios y con la consideración de que cada mentor puede tener como máximo dos mentees en dicho periodo.

Otro de los requerimientos es que en el programa deben darse al menos 3 encuentros entre ambas figuras para así alcanzar el objetivo de que el mentee instaure una nueva metodología activa en el aula.

Asimismo, ambas partes deben mantener discreción y confidencialidad en todo el proceso. La información debe mantenerse protegida, sin poder reproducirse ni divulgarse.

Proceso de evaluación:

Una vez finalizado el *Programa Mentoring Docente Innovador*, la Comisión crea una Memoria anual en la que se detallan los resultados, las actividades llevadas a cabo, las incidencias, el grado de satisfacción de mentores y mentees, la consecución de objetivos, etc.

Asimismo, realiza una revisión del programa y determina posibles actuaciones de mejora, así como la redacción de la siguiente convocatoria.

Reconocimiento:

A pesar de no suponer retribución dineraria, una vez finalizado el programa, los mentores obtendrán una Certificación de Mentores Docentes Innovadores. Esta actividad es reconocida en DOCENTIA y es considerada como mérito de innovación docente en procesos de acreditación externos. Sin embargo, si se renuncia a la plaza de mentor durante los dos cursos, no serán atribuidos dichos reconocimientos, ni existirá posibilidad de acceso a nuevas convocatorias.

Del mismo modo, el profesorado mentorizado adquirirá un reconocimiento de participación en el *Programa Mentoring Docente Innovador* que podrá ser reconocido en DOCENTIA.

3.3.2. Programa Euriclea, Programa de mentoría para la investigación URJC

Programa de la Universidad Rey Juan Carlos en el que un investigador de gran recorrido profesional (mentor) asesora, guía y ayuda a otro investigador de etapa temprana (mentee). Además, el *Programa Euriclea* colabora en la formación de nuevos investigadores de cualquier ámbito de conocimiento.

Gracias a este acompañamiento, los mentees son informados acerca de las opciones profesionales y conocen las experiencias que ha tenido el mentor investigador. Esto hace aumentar la seguridad en el desarrollo de su carrera y disminuir la incertidumbre de su futuro.

De hecho, a mediados de 2020, la Comisión Europea atribuyó a la URJC el *Sello HRS4R* (estrategia Human Resources for Researchers HRS4R). Este sello reconoce a las instituciones que crean y apoyan la existencia de un entorno estimulante y beneficioso al trabajo del investigador. Con ello, la Universidad se compromete a seguir dichas recomendaciones y garantizar la excelencia en la contratación de investigadores.

Perfil del mentor:

Persona con gran trayectoria y cualificación en el ámbito de la investigación. Para desempeñar la función de mentor, todo aquel candidato debe constar de las siguientes habilidades:

- Competencias sociales: comunicación, escucha, respeto, consideración, compromiso,...
- Competencias metodológicas: planificación, organización, gestión, solución de problemas,...
- Competencias institucionales: conocer la institución así como sus normas y valores, la carrera investigadora y sus características.

Gracias a la labor que lleva a cabo, consigue mejorar sus propias habilidades de liderazgo, aumenta su satisfacción, estrecha su relación con la universidad, entre otros aspectos favorables.

Perfil del mentee:

Investigadores principiantes que solicitan un acompañamiento y asesoramiento en su carrera. Asimismo, deben manifestar una actitud proactiva para fortalecer los siguientes aspectos:

- Competencias sociales: habilidad de relacionarse, responsabilizarse, hacer frente a nuevos desafíos, etc.
- Competencias metodológicas: motivación por desarrollar una carrera investigadora, conseguir independencia y liderazgo, etc.
- Competencias institucionales: compromiso con la Universidad, el personal y su normativa.

Esta figura debe sugerir fechas para los encuentros, a los que debe comprometerse a asistir. Del mismo modo, debe atender a las recomendaciones y consejos del mentor, valorar los acuerdos procedentes del proceso de mentoring, etc. Gracias a esta oportunidad, alcanza sus objetivos previstos, gana confianza y aumenta su grado de satisfacción.

Desarrollo del programa:

El *Programa de mentoría para la investigación URJC* inicia con un seminario mediante el que se aporta a los mentores y mentees toda la información importante respecto al funcionamiento de dicho programa.

A continuación, cada pareja mentor-mentee establece al menos seis reuniones a lo largo del programa, aunque sería conveniente realizar encuentros mensuales. Asimismo, es oportuno crear un calendario de reuniones frecuentes e intentar cumplirlo, manteniendo siempre toda la información bajo confidencialidad. En estos encuentros pueden tratarse los siguientes temas: aspiraciones, ética en la investigación, gestión del tiempo, etc.

Es importante que los investigadores mentees trabajen en un plan de carrera investigadora para obtener el máximo beneficio del programa. A su vez, se requiere que los mentees rellenen un formulario al concluir cada encuentro para llevar a cabo un seguimiento.

Evaluación del programa:

Tras finalizar el programa, tanto mentores como mentees deben realizar diferentes encuestas de satisfacción y evaluación.

En la primera encuesta deben medirse los siguientes aspectos del programa: organización, desarrollo y alcance de metas. Asimismo, se admiten recomendaciones y sugerencias para mejorar en las siguientes convocatorias.

En la siguiente encuesta, los investigadores mentees deben valorar las labores del mentor: si ha explicado las finalidades del programa, si ha permanecido a su disposición, si ha servido de ayuda la actividad de guía y consulta, etc.

La tercera encuesta es realizada por los mentores considerando la utilidad que ha tenido su propia guía y asesoramiento, la valoración de la frecuencia de los encuentros y

contactos, etc. A su vez, el mentor valora la implicación que ha tenido el mentee a lo largo del programa así como su desarrollo.

Reconocimiento:

A pesar de no existir compensación dineraria, los mentores investigadores que han participado voluntariamente en esta convocatoria ven reconocida su labor en el programa DOCENTIA. Sin embargo, si renuncian en algún momento del periodo, no obtendrán ningún reconocimiento.

IV. CONCLUSIONES

La falta de preparación de los docentes noveles de universidad, así como las sensaciones ambiguas que éstos sienten al comenzar la profesión, son problemáticas que perjudican en gran medida a la educación. Del mismo modo, la transición costosa y la inseguridad que los estudiantes de primer año asumen, son otras cuestiones que deben ser tratadas para mejorar la calidad en las universidades. En este sentido, el mentoring es un método que aporta soluciones a dichas dificultades y que contribuye a la innovación en este campo, así como en múltiples más.

Debido a las anteriores consideraciones, el primer objetivo de este trabajo se fundamenta en analizar el mentoring en el ámbito universitario, enfocado a docentes noveles y a estudiantes de recién ingreso. Se pretende mostrar su fácil aplicación y fomentar su implementación en todas las universidades.

Para lograr esta primera finalidad, se ha analizado el mentoring en su estado puro, mostrando sus peculiaridades, figuras, elementos indispensables, etapas, tipos, etc. En especial, se ha tratado la mentoría entre pares, tipología a la que pertenecen el mentoring aplicado al profesorado principiante y el mentoring aplicado al alumnado de nuevo ingreso. Respecto a estos procesos, se han estudiado sus definiciones, características, componentes, fases y beneficios.

El segundo objetivo de este trabajo se fundamenta en analizar los programas de mentoring implementados en la Universidad Rey Juan Carlos, enfocados en el profesorado, el estudiante y la innovación. A su vez, resulta primordial realizar análisis comparados entre estos programas y los establecidos por otras universidades.

Para contribuir a dicha consecución, en la aplicación práctica se han expuesto las convocatorias establecidas por la URJC y la Universidad de Burgos. Se han valorado las similitudes y distinciones existentes entre los objetos, los requerimientos de los componentes, los procedimientos de selección, los reconocimientos, las evaluaciones...

Una vez alcanzados los objetivos de este trabajo, es fundamental destacar los múltiples beneficios que estos procesos constructivos aportan. El éxito se debe a las reuniones y relaciones existentes entre mentor y mentee, la comunicación y escucha, el feedback, la actitud positiva, el compromiso, la confidencialidad, entre otros aspectos.

Gracias al mentoring aplicado a profesores principiantes, éstos son acompañados y guiados, obtienen consejos de otros compañeros con experiencia, desarrollan el pensamiento crítico... Asimismo, los docentes adquieren las destrezas requeridas (habilidades comunicativas, sociales y organizativas; liderazgo; resolución de problemas) y reciben formación pedagógica y didáctica. Con todo ello, el profesorado novel consigue cubrir tres tipos de necesidades: las emocionales, las profesionales y las de orden estético-intelectual.

Respecto al mentoring aplicado al alumnado de recién ingreso, esta figura es orientada y protegida, obtiene todo tipo de información, sus necesidades son resueltas... Este proceso contribuye a su adaptación y a la resolución de problemas a nivel personal, social y académico. Todo ello en su conjunto hace que el universitario de primer año mejore su estabilidad mental y emocional, presente seguridad, obtenga un adecuado rendimiento académico...

Asimismo, gracias a ambos procesos, la universidad consigue que sus participantes presenten mayor compromiso y compañerismo, que su gestión resulte más favorable, que su cultura sea difundida... Del mismo modo, la institución mejora sus tasas de rendimiento académico, enriquece su reputación, potencia la mejora económica y la atracción de público, etc.

En definitiva, el mentoring contribuye a alcanzar una mejor calidad en el ámbito universitario, así como en múltiples más. El hecho de fomentar el desarrollo personal y profesional, enriquece la vida de las personas y el progreso del país.

V. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, N. L., Caamaño, R. M., Aguilera, W. E. y Cuenca, D. T. (2020). *Diagnóstico para la implementación de programas de mentoría*.

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/62160/13951-41756-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aguilar, N. L. y Manzano, N. (2018). *La mentoría en el nivel universitario: etapas para su implementación*. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 255-262. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Alquimia Rh (2018). *4 comportamientos del mentor y 4 responsabilidades del aprendiz en un proceso de mentoría*.

<https://www.alquimiarh.com.mx/4comportamientosmentor/>

Álvarez, V. y García, E. (2002). Orientación del aprendizaje en la enseñanza universitaria, en Álvarez, V. y Lázaro, A. (Eds.) *Calidad de las universidades y orientación universitaria*. Málaga: Ediciones Aljibe, 215-248.

Anderson, M. y Shannon, A. (1988). *Toward a conceptualization of mentoring*. *Journal of Teacher Education*, 23, 56, 23-34.

Art of mentoring (2022). *Peer mentoring*. <https://artofmentoring.net/peer-mentoring/>

Ballesteros, M. y Nubiola, J. (2013). *Los mentores, una figura esencial de la Universidad. Propuesta para la formación de mentores*. *Aprender a ser docente en un mundo en cambio: Simposio Internacional, 2014*, págs. 471-477.

<https://docplayer.es/5708841-Los-mentores-una-figura-esencial-de-la-universidad-propuesta-para-la-formacion-de-mentores.html>

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17: 99-110. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bauer, T.N. y Taylor, S. (2001). *When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse*. *The Academy of Management Executive*, 15(4): 135-137.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2018). *Lineamientos de Tutoría y Mentoría*. <http://www.dau.buap.mx/node/1338/>

Carnevale (2009). *Las dificultades de los profesores noveles para la enseñanza de la Historia*. XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche. <https://cdsa.academica.org/000-008/859.pdf>

Carr, R. (1999). *Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría en el nuevo milenio*. Programa de Apoyo al Liderazgo y la Representación de la Mujer (PROLID). Recuperado de <https://xdoc.mx/preview/alcanzando-el-futuro-el-papel-de-la-mentor-a-en-el-5e7bc1c02a24f>

Carruthers, J. (1993). *The principles and practice of mentoring*. Londres: Falmer

Ceu Alumni. *La importancia del mentoring en la empresa.*

<https://www.ceualumni.com/blog/la-importancia-del-mentoring-en-la-empresa/>

CIS University (2022, 28 junio). *¿Qué es un mentor universitario?* – An American University. The College for International Studies.

<https://www.cis-spain.com/blog/que-es-un-mentor-universitario/>

Coll, C. y Martín, E. (2006). *The prevalence of the curriculum debate. Basic learning, competencies and standards.* PRELAC Journal, 3, 6-27.

Crookes, G. (2003). *A practicum in Tesol. Professional development through teaching practice.* Cambridge: Cambridge Language Education.

De la Calle, M. C. y Ortiz de Urbina, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos.* 3º edición. Pearson.

Díaz, F. (2000). *Mentoring: Una relación de confianza.* Capital Humano, 137, 72-74.

Díaz, C. y Bastías, C. (2013). *Los procesos de mentoría en la formación inicial docente.* Revista internacional de investigación en ciencias sociales, 9(2), 301-315.

<http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v9n2/v9n2a09.pdf>

Digital Talent Agency (2022). *Reverse Mentoring como alternativa a la formación tradicional.* <https://dtagency.tech/reverse-mentoring-como-alternativa-a-la-formacion-tradicional/>

Dreher, G. A. y Ash, R. A. (1990). *A comparative study of mentoring among men and women in managerial professional, and technological positions.* Journal of Applied Psychology, 75: 539-546.

<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.539>

Dyson, R., y Renk, K. (2006). *Freshmen adaptation to university life: Depressive symptoms, stress, and coping.* Journal of Clinical Psychology, 62(10), 1231-1244.

<https://doi.org/10.1002/jclp.20295>

Equipo Editorial de Indeed. (2023). *10 buenas habilidades de un docente universitario.*

<https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/habilidades-docente-universitario>

Equipos&talento (2021, 8 octubre). El mentoring interno ayuda a aprovechar el conocimiento y la experiencia en las empresas.

<https://www.equiposytalento.com/elsector/ceo/humaniza/antonio-vega/2021-10-08/>

Fagenson-Eland, E.M. (1992). *Mentoring, who need it?: A comparison of protegés y non protegés needs for power, achievement, affiliation and autonomy.* Journal of Vocational Behavior, 41: 48-60.

[http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(92\)90038-2](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(92)90038-2)

Fernández-Salineró, C. (2014). *La tutoría universitaria en el escenario del Espacio Europeo de Educación Superior: Perfiles actuales.* Revista de Teoría de la Educación, 26(1), 161-186.

Fernández-Salineró, C., Belando-Montoro, M. R. y González, M. R. (2017). *Mentoría pedagógica para profesorado universitario novel: estado de la cuestión y análisis de buenas prácticas*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6136320>

Field, B. y Field, T. (1994). *Teachers as mentors: a practical guide*. Londres: Falmer

Franke, A. y Dahlgren, L. O. (1996). *Conceptions of mentoring: An empirical study of conceptions of mentoring during the school-based teacher education*. *Teaching and Teacher Education*, 12 (6), 627-641

Fundació Factor Humà (2017, 27 junio). *Nuevas formas de mentoring*. Gestión de Personas y Recursos Humanos RRHH. <https://factorhumana.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/12864-nuevas-formas-de-mentoring>

Gainey, T. y Klass, B. (2003). *The outsourcing of training and development: Factors impacting client satisfaction*. *Journal of Management*, 29: 207-229. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630302900205>

García, J. M. (2021, 4 agosto). *¿Qué es mentoring? Todo lo que necesitas saber*. <https://josemiguelgarcia.net/que-es-mentoring/>

García, N. (2008). *La función tutorial de la Universidad en el actual contexto de la Educación Superior*. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 22(1), 21-48

Hezlett, S. A. (2005). *Protégés learning in mentoring relationships: A review of the literature and an exploratory case study*. *Advances in Developing Human Resources*, 7: 505.

Hezlett, S. A. y Gibson, S. K. (2007). *Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development*. *Advances in Developing Human Resources*, 9: 384.

Hunt, D. M. y Michael, C. (1983). *Mentorships: A career development tool*. *Academy of Management Journal*, 8: 475-485.

Iafrancesco, V. (2003). *La investigación en educación y pedagogía: fundamentos y técnicas*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio

Malderez, A. y Bodóczyk, C. (1999). *Mentor courses*. Cambridge University Press

Malderez, A. y Wedell, M. (2007). *Teaching teachers: processes and practices*. Londres: Continuum International Publishing Group.

Manzano, N., Martín, A., Sánchez, M., Rísquez, A. y Suárez, M. (2012). *El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria*. *Educacion Xx1*. <https://doi.org/10.5944/educxx1.15.2.128>

- Maturana, D. C., y Cieza, J. A. (2021). *La mentoría en los procesos de inducción del profesorado principiante. Las competencias del mentor como insumo para orientar su proceso formativo*. Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 25(3), 349-370. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i3.9251>
- Meister, J. C. y Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. Harvard Business Review. Mayo, pp. 1-4.
- Morales-Dechoudens, G. (2019, 31 diciembre). *Experiencias de Estudiantes de Nuevo Ingreso: Estresores y el Proceso de Adaptación* / Revista Griot. <https://revistas.upr.edu/index.php/griot/article/view/16836>
- Morales, E. E., Ambrose-Roman, S., y Pérez-Maldonado, R. (2016). *Transmitting success: Comprehensive peer mentoring for at-risk students in developmental math*. Innovative Higher Education, 41(2), 121-135. <https://doi.org/10.1007/s10755-015-9335-6>
- Mullen, C. A. (2008). *The handbook of formal mentoring in higher education*. Norwood, MA: Christopher-Gordon
- Nubiola, J. (2013). *Crecer en libertad. Filosofía para el siglo XXI*. <http://filosofiaparaelsigloxxi.wordpress.com/2013/07/18/crecer-en-libertad/>
- Núñez, M. A. (2012). *La mentoría entre iguales en la Universidad. Fundamentos Básicos*. https://www.etsiaab.upm.es/sfs/ETSIAAB/Documentos%20ETSIAAB/FUTUROS%20ALUMNOS/La%20mentoría%20entre%20iguales%20en%20la%20Universidad_ICE.pdf
- Observatorio de Recursos Humanos (2022). *La ‘sana’ transformación del capital humano, a través del ‘mentoring’*. <https://www.observatoriorh.com/webinar/la-sana-transformacion-del-capital-humano-a-traves-del-mentoring.html>
- Ochoa, A., Merino, M., Adrada, T., Álvarez, F., Caja, J., Dávila-Gómez, L., Fox, D., Maresca, P., Martínez-Arévalo, C. y Yáñez, S. (2015). *Claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en una Escuela Técnica Superior de Ingeniería*. 23 Congreso de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas. CUIEET.
- Orland-Barak, L. (2003). *Emergency room stories: mentors at the intersection between the moral and the pedagogical*. Journal of In-service Education, 29, 3. 489-12.
- Orland-Barak, L. y Klein, S. (2005). *The expressed and the realized: mentors’ representations of a mentoring conversation and its realization in practice*. Teaching and Teacher Education, 21, 4, 34-57.
- Pastré, P. (1994). *Variations sur le développement des adultes et leurs representations*. Éducation Permanente, 119, 33-63.
- Padrón A. M., Méndez, J. M. y Cornejo, G. (2022). *Aportes del mentoring a la educación universitaria en la formación de emprendedores*. Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research). <https://www.redalyc.org/journal/280/28073815020/html/>

Pendino, S. (2023, 23 enero). *Qué es mentoring, para qué sirve y sus principales beneficios*. <https://sebastianpendino.com/que-es-mentoring/>

Primicias (2022, 18 noviembre). Mentores universitarios: una clave para el desempeño de los estudiantes. https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/educacion/posgrado/mentores-universitarios-una-clave-para-el-desempeno-de-los-estudiantes/

Project Management Institute (2017, 24 septiembre). *Agentes del Programa de Mentoring*. <https://pmi-mad.org/iniciativas/mentoring-new/1469-agentes-del-programa-de-mentoring>

Ragins, B. R. y Scandura, T. A. (1999). *Burden or blessing? Expected cost and benefits of being a mentor*. Journal of Organizational Behavior, 20: 493-509. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<493::AID-JOB894>3.0.CO;2-T](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<493::AID-JOB894>3.0.CO;2-T)

Real Academia Española. (s.f.). *Mentor*. En Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/mentor>

Romero, M. (2017, 18 octubre). *Programa Mentoring: ¿Qué es? y Guía paso a paso*. Felicidad en el trabajo. <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/programa-mentoring-guia/>

Richards, J. C. y Renandya, W. A. (2002). *Methodology in language teaching. An anthology of current practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sánchez, C. (2013). *Red de Mentorías en Latinoamérica*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. <https://docplayer.es/43812850-Red-de-mentorias-en-latinoamerica.html>

Sánchez, M. (2008). *Asesoramiento en la universidad. Poniendo a trabajar la experiencia*. En *Profesorado*. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 12 (1), 1-19. www.ugr.es/~recfpro/rev121ART7b.pdf

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner-How professionals think in action*. New York: Basic Books.

Sociedad Española de Documentación e Información Científica. Programa de Mentoría de SEDIC. Los 10 beneficios de ser mentor. <https://mentor.sedic.es/los-10-beneficios-de-ser-mentor/>

Soler, M. R. (2003). *Mentoring: Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000.

Universidad de Burgos (2022). *Plan de Formación del Profesorado Novel (PFPN)*. <https://www.ubu.es/instituto-de-formacion-e-innovacion-educativa-ifie/informacion-general/reglamento-y-normativa-planes-formacion-profesorado/plan-de-formacion-del-profesorado-novel-pfpn>

Universidad de Burgos. *Programa Mentor*.

https://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/onlineinformacion_general_curso_2019-2020_programa_12.pdf

Universidad de Salamanca 2021/2022. *Manual de mentoring*.

<https://mentoringeks.usal.es/files/2022/01/Manual-de-mentoring-EKS.pdf>

Universidad de Sevilla. *Programa de Mentoría*. Facultad de Bellas Artes.

<https://bellasartes.us.es/sites/bellasartes/files/PROGRAMA%20DE%20MENTORIA%20.pdf>

Universidad Politécnica de Madrid. *Mentoría universitaria: Una herramienta para la acogida y orientación de alumnos de nuevo ingreso (S10620)*.

<https://blogs.upm.es/actividadesacreditables/mentor-ia-universitaria-una-herramienta-para-la-acogida-y-orientacion-de-alumnos-de-nuevo-ingreso-s10620/>

Universidad Politécnica de Madrid. *Programa de Integración del Alumno*. Escuela Técnica Superior de Edificación.

<https://www.edificacion.upm.es/es/programa-de-integracion-del-alumno>

Universidad Rey Juan Carlos (2022). *Éxito total en el Programa Mentoring Profesorado*. <https://www.urjc.es/todas-las-noticias-de-actualidad/7139-exito-total-en-el-programa-mentoring-profesorado>

Universidad Rey Juan Carlos (2022). *Programa de mentoría para la investigación URJC. Programa Euriclea*.

<https://www.urjc.es/images/facultades/hrs4r/documentos/ManualEuricleaURJC.pdf>

Universidad Rey Juan Carlos (2022). *Programa Mentoring Docente Innovador 2022-2024*.

<https://sede.urjc.es/tablon-oficial/anuncio/8678/>

Universidad Rey Juan Carlos (2022). *Programa Mentoring Estudiantes 2022-23*.

<https://sede.urjc.es/tablon-oficial?path=anuncio/7187/>

Universidad Rey Juan Carlos (2021). *Programa Mentoring Profesorado 2021-22*.

<https://sede.urjc.es/tablon-oficial/anexo/5452/>

Valda, J. C. (2019, 27 octubre). *Beneficios y tendencias del Mentoring*. Grandes Pymes.

<https://www.grandespymes.com.ar/2019/11/23/beneficios-y-tendencias-del-mentoring/>

Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Pearson.

<http://www.integraorg.com/wp-content/docs/El%20Management%20efectivo.pdf>

Valverde, A., Ruiz, C., García, E. y Romero, S. (2004). *Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta*.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1049470.pdf>

Velasco, P. J., Domínguez, F. y Quintas, S. (2009). *La mentoría entre iguales y el desarrollo de competencias*. JIMCUE (pp. 130-143).

http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/Libro_Actas.pdf