

34

Fecha de presentación: enero, 2018

Fecha de aceptación: marzo, 2018

Fecha de publicación: abril, 2018

LA MENTORÍA

EN EL NIVEL UNIVERSITARIO: ETAPAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN **MENTORING AT THE UNIVERSITY LEVEL: STAGES FOR ITS IMPLEMENTATION**

MSc. Nancy Lorena Aguilar Aguilar¹

E-mail: naguilar39@alumno.uned.es

Dra. C. Nuria Manzano Soto¹

E-mail: nmanzano@edu.uned.es

¹Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Aguilar Aguilar, N. L., & Manzano Soto, 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>

RESUMEN

La mentoría es una estrategia de apoyo a estudiantes de nuevo ingreso para efectivizar la integración académica y social en estudiantes que transitan de un nivel educativo a otro; el presente artículo tiene como objetivo proponer etapas para la implementación de programas de mentoría. El enfoque metodológico es cualitativo, apoyándose de los métodos: bibliográfico, histórico lógico, analítico, sintético y descriptivo; entre los principales resultados se destaca que la mentoría es una estrategia que se aplica de manera informal a largo de la vida y formal cuando es planeada; como también es necesario disponer de etapas para la organización del programa de mentoría; lo que permite concluir que la mentoría aporta en reducir limitaciones de adaptación en nuevos escenarios educativos, al mismo tiempo evita afectaciones en el rendimiento académico, lo que implica diseñar programas de mentoría organizados a partir de: conformación del equipo mentor, diagnóstico de estudiantes de recién ingreso, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del programa de mentoría; cada una registra detalles para facilitar el proceso de orientación estudiantil.

Palabras clave: Mentoría, tipos de mentoría, programa de mentoría.

ABSTRACT

Mentoring is a strategy to support new students to effect the academic and social integration of students who move from one educational level to another. The objective of this article is to propose stages for the implementation of mentoring programs. The methodological approach is qualitative, relying on the methods: bibliographical, historical-logical, analytical-synthetic and descriptive. Among the main results, it is emphasized that mentoring is a strategy that is applied informally throughout life and formally when it is planned; as it is also necessary to have stages for the organization of the mentoring program; which allows us to conclude that mentoring contributes in reducing adaptation limitations in new educational scenarios, at the same time avoiding impacts on academic performance, which implies designing mentoring programs organized from: conformation of the mentor team, diagnosis of fresh students income, design, execution, monitoring and evaluation of the mentoring program; each one records details to facilitate the student orientation process.

Keywords: Mentoring, types of mentoring, mentoring program.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a la mentoría en el nivel universitario, llegando a proponer etapas para su implementación en ese nivel, que conlleve a reducir brechas en la transición del nivel de bachillerato al nivel superior, con el propósito de disminuir la inseguridad en los estudiantes al enfrentarse a nuevos escenarios educativos, nuevos docentes, nuevas asignaturas, nuevas estrategias y nuevos compañeros; todos estos fenómenos resulta una aventura e incertidumbre en ellos; y desde esta perspectiva, el ambiente socioeducativo a experimentar es desconocido y en consecuencia estresante, dificultando una pronta superación para pasar a un estado de adaptación aceptable.

Las instituciones educativas en los diferentes niveles deben demostrar preocupación ante la realidad de los estudiantes, quienes transitan de un nivel a otro, con la finalidad de apoyarlos a superar esta etapa de adaptación, evitando dejar marcas que influyen en la estabilidad emocional y resultados académicos ulteriores, cuyo efecto es el bajo rendimiento académico, desmotivación, deserción, poco interés en el estudio, retraso en el aprendizaje, bajo nivel de investigación, incumplimiento de tareas, poca capacidad para la integración de saberes, entre otros aspectos.

Por lo expuesto se desprende que el presente trabajo se constituye en relevante, porque en él se pretende dar respuesta a las necesidades que demandan los estudiantes por diferentes razones, en especial cuando se ven obligados a cambiar de rutina, en los aspectos: académicos, sociales y administrativos, que por naturaleza en su condición de noveles en el nivel que hayan accedido, tienden a generar problemas de adaptación y en consecuencia inestabilidad e inseguridad en el nuevo escenario educativo.

Teniendo en cuenta que las instituciones educativas semestralmente o anual, reclutan estudiantes que proceden de diferentes ambientes educativos, (a quienes llamamos estudiantes noveles o de recién ingreso) deben implementar estrategias de apoyo y orientación como procesos de acogida desde el inicio de clases, previamente requieren disponer de una estructura que aporte como horizonte la construcción de programas de mentoría; por tal razón, el objetivo se dispone a: proponer etapas para la implementación de programas de mentoría, que sitúe la ejecución de actividades de apoyo y acompañamiento a estudiantes que acceden al nivel superior.

Para plantear las etapas de programas de mentoría se ha explorado varios aportes de investigadores interesados en procesos, determinando que en diversos países

han desarrollado significativos programas en el tema que ocupa esta investigación; favoreciendo la inserción y acompañamiento en estudiantes de recién ingreso. Es necesario tener presente que al nivel universitario acceden estudiantes embarazadas, madres de familia, como también, jóvenes con necesidades educativas especiales asociadas o no a una discapacidad (Ministerio de Educación, 2012); y de acuerdo a la motivación en esta comunicación, hacemos hincapié de los estudiantes de nuevo ingreso al nivel superior.

La implementen de programas de mentoría en las universidades es muy necesaria con la finalidad de brindar a sus estudiantes una adecuada acogida, disponiendo de etapas que guíe a las instituciones educativas en procedimientos a seguir, con las respectivas variantes en función a la realidad del contexto educativo para que el equipo mentor disponga de un horizonte en el diseño de un cronograma de actividades que viabilice su desarrollo, considerando las siguientes etapas: conformar el equipo mentor, diagnóstico de estudiantes de recién ingreso, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del programa.

La metodología utilizada para efectuar la revisión bibliográfica sobre la mentoría en el nivel universitario, hasta llegar a proponer las etapas para la implementación de programas de orientación estudiantil, se centró en los siguientes métodos: bibliográfico, histórico lógico, analítico, sintético y descriptivo, mismos que aportaron en enfocar los problemas para la búsqueda de información y a la vez sustentar respuestas.

La búsqueda de información posibilitó conocer los antecedentes y procesos de mentoría, su organización, estructura y cómo determinar su eficiencia; por otra parte, con el método analítico se identificó los elementos que definen la realidad del objeto de estudio en el contexto universitario; asimismo, facilitó alcanzar el objetivo propuesto; el método sintético contribuyó al proceso de razonamiento a partir de los elementos identificados mediante el método analítico; en el caso del método descriptivo se aplicó con el propósito de describir las realidades y afirmaciones alrededor de la mentoría, en cuanto a los estudiantes de nuevo ingreso; finalmente corresponde referirnos al método histórico-lógico que permitió conocer el surgimiento y evolución de la mentoría desde su historia y su aplicación en diferentes universidades de Europa.

Por último, la información obtenida permitió llegar a la fundamentación y visión clara para proponer seis etapas de manera sistemática, desde su inicio hasta el cierre del programa de mentoría, que oriente la implementación de procesos lógicos dirigidos a estudiantes de recién ingreso en el nivel universitario.

DESARROLLO

Para insertarnos en la comprensión de la mentoría, hasta llegar a la propuesta de etapas para el diseño de un programa, se expone algunos tópicos importantes que sustentan las bases teóricas de esta investigación; desde antecedentes, definiciones, tipos y programa de mentoría.

Antecedentes de la mentoría

Haciendo un recorrido para exponer el antecedente de la mentoría, hace presencia el método histórico lógico, que es parte de la metodología considerada en esta investigación, se movilizan teorías propuesta por varios autores. De acuerdo a la revisión literaria, ha sido interesante analizar los aportes del Dr. Rey Carr, en el documento denominado "Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría en el nuevo milenio" publicado en 1999, con importante contribución en el tema; así mismo la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España, a través de sus docentes tributa significativamente en el tema, como material bibliográfico para futuras investigaciones; y otras importantes universidades de Europa con mucha incidencia; por otra parte, América con algunos aportes notables.

La mentoría presenta sucesos a lo largo de la historia, no se trata de manifestaciones actuales, el tiempo recoge un sinnúmero de hechos, que claramente se puede construir una línea de tiempo, desde sus raíces en África hasta la actualidad, que según revisión literaria se identifica varios modelos, sistemas y programas de mentoría, implementados especialmente en universidades, mismas que han sido referente para el apoyo a estudiantes en los diferentes niveles de estudio.

La mentoría no solamente se identifica en las instituciones educativas, también se concibe en el entorno familiar, cuando los padres o hermanos mayores intervienen en la formación de los menores o más pequeños, como es el caso del apoyo en las tareas, despejar dudas, formación en valores, cultura en la alimentación y otras manifestaciones propias del buen comportamiento humano, que se asocian a la pedagogía como formación informal que reciben las personas en el transcurso de su vida, complementándose con la formal, basada en un currículo con contenidos predeterminados, en los diferentes niveles educativos.

Carr (1999), trae a la mentoría remontándose a más de 5.000 años, en referencia a fenómenos suscitados en África, como a guías que se ocupaban de mostrar el camino a la juventud; el mismo Carr, moviliza conocimientos, señalando que:

Un milenio más tarde, Homero narró la historia de Ulises, Rey de Itaca, quien se dirigió a su leal amigo Mentor (disfrazado de la diosa Atena) para pedirle que velara por su hijo mientras él iba a luchar en la Guerra de Troya". Para los griegos, un mentor era considerado un padre adoptivo, una persona responsable del desarrollo físico, social, intelectual y espiritual de los jóvenes. (

Las universidades europeas acogieron las bondades de la mentoría como mecanismo de apoyo en la educación de las personas, administrando como ejemplo a la Universidad de Oxford, que instituyó "tutores o Dons" como mentores; pero su función de compromiso los llevó a radicarse en las instalaciones de la universidad para vivir de cerca la realidad de los estudiantes y a la vez instruir en aspectos relevantes en la adaptación del estudiante. La mentoría fue activa en el siglo XVI; además, cuando iniciaron las agrupaciones comerciales, artesanales y profesionales, se sintió la necesidad de mano de obra calificada para la renovación industrial, requiriendo personal como maestros en una relación maestro/aprendiz, cuyo enfoque fue poner mayor atención en el trabajador novel para impulsarlo al desarrollo de aptitudes necesarias en busca del éxito (Carr, 1999). Es así, que los trabajadores eran formados en el desarrollo de sus competencias y desempeños, en el lugar de trabajo, más no en la escuela.

Asimismo, la mentoría se visualiza en la revolución industrial, que inició durante la segunda mitad del siglo XVIII (1750-1780) en Inglaterra, se extendió unas décadas después a Europa occidental y Norteamérica (Chaves, 2004). Las transformaciones dieron paso a la mano de obra calificada para la producción en serie, ocasionando especificaciones en la fabricación; ante esta realidad en el transcurrir del tiempo los trabajadores noveles se constituyeron en aprendices, teniendo como apoyo a aquellos trabajadores con experiencia, quienes acompañaban y apoyaban al nuevo trabajador hasta que hayan desarrollado sus competencias para el ideal desempeño.

A pesar de que la mentoría ha sido una tradición a lo largo de la historia, en diferentes contextos y situaciones, no ha llegado a posicionarse hasta finales de la década de los 70, porque es a partir de aquel tiempo que se visualiza algunas publicaciones en revistas científicas, orientadas al ámbito empresarial en acompañamiento a trabajadores noveles, promoviendo grandes ventajas en el personal, quienes lograron mejorar sus condiciones de vida (Carr, 1999).

En conclusión, podría decirse que la mentoría inicia en África, luego, se sitúa en Grecia con el Rey de Itaca; por otra parte, la Sagrada Biblia nos proporciona información

relevante, en cuanto a orientación y acompañamiento que suministró Jesús a sus discípulos; como también no podemos dejar de lado a la familia, constituida en célula original de la vida social, donde el individuo se prepara para su vida en la sociedad; al respecto Loscertales (2014) se refiere a la crianza “o *proceso de socialización*” (p.3), comprendiéndose que la familia se manifiesta en el desarrollo de la personalidad e higiene mental, en aspectos biológicos, de salud, y temas escolares académicos y preparación de roles y formación de actitudes; desde esta perspectiva, entre mejor organizada se encuentre la familia, más sólida y aceptable será la organización social.

La mentoría, desde sus acontecimientos a lo largo de la vida de la humanidad, se incluye las intervenciones de diversas instituciones educativas, de nivel superior de Europa; como es el caso de la red de mentoría, que se involucran las siguientes universidades: la Universidad Politécnica de Madrid, coordinando la red, la Universidad Europea de Madrid, la Universidad de Las Palmas de Gran Canarias, la Universidad de Oviedo, la Universidad Carlos III de Madrid, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Politécnica de Valencia, la Universidad Politécnica de Cartagena, la Universidad de Alcalá de Henares, la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), la Universidad de Granada, la Universidad de Cádiz, la Universidad de Málaga y la Universidad de Castilla - La Mancha (Sánchez Ávila, 2012).

Asimismo, diversas universidades plantean programas de orientación estudiantil, sin necesidad de ser parte de una red de mentoría, con el fin de poner en marcha mecanismos de asistencia, orientación y formación a estudiantes de nuevo ingreso, centrando su interés en la ayuda al alumno en mención; y a la vez, en la formación del alumno que asume el rol de mentor, potenciando en él capacidades sociales, en cuanto a liderazgo; como también, aspectos académicos, principalmente estrategias metodológicas para llegar al aprendiz con energía (Carr; Malderez & Bodóczy, 1999; Valverde, Ruiz, García & Romero, 2004; y Díaz & Bastías, 2013).

Como se puede demostrar a través de la revisión bibliográfica, la mentoría no es un tema reciente, sin embargo, aproximadamente en los años 70 se difunde en el campo empresarial y en lo ulterior ha sido adoptada con mayor interés en el ámbito educativo, donde un adulto (mentor) acompaña a un menor (mentorizado). De la información compilada, se concluye que esta estrategia ha tenido mayor incidencia en el nivel universitario con estudiantes de nuevo ingreso.

La mentoría

Para Valverde, Ruiz, García & Romero (2004), la mentoría es el “*proceso de ayudar al aprendizaje con distintas variantes y modelos de desarrollo*” (p. 4); quienes consideran a la mentoría como una estrategia, dando lugar a que una persona experimentada enseñe, aconseje, guíe y ayude a otra en su desarrollo, invirtiendo, tiempo, energía y conocimientos.

Por su parte Sánchez (2013), hace referencia a la mentoría entre iguales como una 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, quien orienta, guía y acompaña al mentor para el logro de objetivos, según planeación.

Por otra parte, para Manzano, Martín, Sánchez, Ríquez & Suárez (2012), la mentoría se asocia con una relación vertical, esto es cuando el mentor es una persona de mayor status y el mentorizado se encuentra en una posición menor, sea por su edad o nivel de conocimientos; asimismo expresan que la mentoría también se presenta de manera horizontal y esto ocurre cuando el apoyo es brindado por un par de mayor experiencia, pero cursa el mismo nivel educativo, pudiendo ser un compañero experimentado o un compañero de ciclos superiores.

En definitiva, la mentoría es el apoyo que recibe el estudiante novel, que ingresa por primera vez a un nuevo ambiente educativo, debiendo enfrentar aspectos académicos, sociales y personales, que, sin una adecuada acogida por parte de directivos, docentes y compañeros de mayor experiencia, tomarán más tiempo de lo necesario para adaptarse al nuevo lugar de estudio.

Para Dubon, Navarro, Segura, Pakhrou, y Sepulcre (2011), el concepto de mentoría “*fue considerado por primera vez por Lancaster en 1801*” (p. 2); por otra parte, traen al escenario a Diane Finkelsztejn, quien en el año 1994 reactualizó la idea de mentoría, con el nombre de “monitorat”, visualizándola como algo complejo, porque no se trata simplemente de poner al frente a los mejores estudiantes para ayudar a quienes aprenden con dificultad o que requieren más tiempo para alcanzar los aprendizajes, como también se refiere a las implicaciones de poner a los buenos a enseñar a los malos; otra comparación que reflexiona es: los hermanos mayores enseñando a los hermanos pequeños. Se refieren a la mentoría como un método que no responde a un conjunto de recetas, porque debe ser planeada y adaptada a las necesidades, intereses y realidades de cada escenario educativo.

Para complementar el aporte de los autores mencionados en el párrafo anterior, es importante destacar la formalización de la mentoría en los contextos educativos, tomado en cuenta aspectos relevantes como: académicos, sociales, políticos, culturales, psicológicos y otros que se podrá identificar a través del diálogo, test, conversatorios u otras técnicas que funcionen con las características del grupo involucrado para acceder a programas de mentoría, con procesos organizados y coordinados, aplicando métodos, técnicas, instrumentos de apoyo entre las partes involucradas en la inserción, acogimiento y apoyo a estudiantes de recién ingreso.

Tipos de mentoría

Según Valverde (2004), la mentoría informal es conocida como natural o tradicional, no requiere planeación, es espontáneo, surge en cualquier momento, dependiendo de las circunstancias y necesidades de apoyo de alguien con experiencia sobre un asunto o tema hacia alguien de menor experiencia. A pesar de ser la más utilizada, no es visualizada y en consecuencia no tiene reconocimiento, porque surge de manera natural e imprevista, se manifiesta a través de consejos, orientaciones, sugerencias dadas por un adulto, como el padre a su hijo, hermanos mayores a su hermano menor, o cualquier persona con buenas intenciones en la formación del aprendiz, puede ser adulto o par con mayor experiencia dispuesto ayudar. Este tipo de mentoría no precisa reclutamiento o selección de mentores, ni de procesos de asignación, por el mismo hecho de presentarse de manera natural, dependiendo del contexto y necesidades que presenta el aprendiz, por lo que tampoco es necesario un seguimiento de la relación entre mentor y mentorizado.

Por otra parte, la mentoría formal es intencionada y en consecuencia planeada sistemática y deliberadora, se prevé de objetivos delimitados, reflejando los beneficios y logros a alcanzar; además planea el control y seguimiento en todo el proceso.

Para la organización, MENTOR/National Mentoring Partnership (2005) existen cinco tipos de mentoría, presentadas de la siguiente manera:

Mentoría tradicional uno a uno:

Ubica al adulto en una relación con un joven, debiendo reunirse el mentor y el aprendiz regularmente al menos cuatro horas al mes, recomendando un mínimo de un año de intervención; además es importante señalar que los programas de mentoría deben organizarse dependiendo de los contextos y realidades de cada institución. Este tipo de mentoría se caracteriza por ser de corte tradicional

La mentoría tradicional denominada también natural, según Carr (1999), *“se caracteriza por alguna clase de vínculo, química personal o atracción que mantiene a una pareja unida. Este vínculo es interrumpido sólo cuando la disponibilidad del mentor desaparece o cuando el asociado declara su independencia”* (p. 8), esta ausencia puede presentarse cuando el mentorizado considera que ha alcanzado o ha superado al mentor.

Mentoría grupal

Este tipo de mentoría involucra un mentor coordinando y apoyando a un grupo de estudiantes, MENTOR/National Mentoring Partnership (2005), propone no superar cuatro miembros en el grupo y el tiempo debe ser prolongado. Consideran que este tipo de mentoría tiene como propósito construir una relación firme para el intercambio de información, consecución de metas y profundización de compromisos. Enlazando los dos aportes se comprende que el número de participantes del grupo de mentoría y el tiempo de permanencia es elemental para el logro de objetivos propuestos en un programa de mentoría.

Por otra parte, Mullen & Lick (citados por Pineda & Pedraza, 2011) exponen sobre la “co-mentoría, la cual implica trabajo en grupos o entre individuos que se comprometen en procesos recíprocos de enseñanza aprendizaje para transformar estructuras de poder y estimular la igualdad”; es decir, planificar y ejecutar acciones conjuntas en el marco del trabajo colaborativo para el desarrollo de la megahabilidad y trabajar colaborativamente, rompiendo barreras sociales y niveles de conocimiento.

Mentoría en equipo

Este tipo de mentoría involucra varios adultos trabajando con grupos pequeños de personas jóvenes, con una proporción adulto – joven, su propósito es orientar a los aprendices a comprender y a adaptarse en escenarios con diversos mentores para despejar dudas y evitar el abandono en sus estudios, el mentorizado dispone del apoyo de algunos formadores, quienes organizan acciones para el acompañamiento.

Mentoría de compañeros

Se trata de la relación entre compañeros (pares) con la característica que el mentor se relaciona con un compañero de menor edad o de menor experiencia, con el propósito de orientar y enseñar lo que el aprendiz no ha logrado asimilar. Esta estrategia permite que entre compañeros compartan experiencias debidamente programadas por la institución educativa, cuyas acciones académicas estén inmersas en el currículo institucional; además debe existir compromiso entre las partes, en dedicación y tiempo

programado por la institución a través del directivo y docentes que orientan el proceso de mentoría.

Mentoría electrónica o e-mentoría

Se han creado varias agencias para aunar esfuerzos, crear y mantener programas de mentoría para ofrecer apoyo a poblaciones diversas, colocando como ejemplo a: National Mentoring Partnership, National Mentoring Centre, Aimhigher National Mentoring Scheme y Mentoring and Befriending Foundation. Esto implica que la mentoría de manera general tiene una notable acogida a nivel mundial, especialmente en el sector universitario, con resultados favorables, como es en España en la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Universidad Complutense, y en Irlanda la Universidad de Limerick.

La e-mentoría enlaza al mentor y mentorizado, desde diferentes contextos y escenarios, manejando un sistema de comunicación informático, entre un adulto y un joven, los vínculos se efectúan mediante internet con una periodicidad instituida en el programa, lo ideal sería una vez por semana, durante un periodo académico, siendo este: ciclos o año lectivo, esto implica 6 meses a un año; a más de las sesiones en línea, sean estas sincronizadas o no sincronizadas, podrá organizarse sesiones de trabajo presencial (al inicio, intermedio y al finalizar el periodo), cada sesión presencial tendrá su propósito, como de orientación, recabar inquietudes y sugerencias, seguimiento y evaluación final del periodo.

La e-mentoría, llamada también mentoría electrónicas o mentoría en línea, cuenta con un mentor, quién cumple el rol de orientador, resultando de mucha importancia la calidad del mensaje entre el emisor y receptor, para despejar dudas en el aprendiz. Este tipo de mentoría tiene sus propias bondades porque no requiere de espacios específicos; como también, permite actuar en foros de discusión, email, skype, en espacios establecidos y diferidos.

En conclusión, no se trata de comparar los tipos de mentoría, para valorarlas y definir cuál es mejor, sino cómo aporta cada uno, cuáles son sus bondades para apoyar a estudiantes de reciente ingreso y cuál se acopla mejor en función a tiempos y escenarios de desenvolvimiento. Por lo expuesto, es importante tener presente el tipo de mentoría a considerar para la implementación de un programa de mentoría.

Equipo mentor

Los programas de mentoría deben contemplar el equipo mentor, que pondrá en marcha las acciones planeadas, al respecto Sánchez (2013) en una publicación que corresponde al Proyecto Alfa-III denominada Gestión

Universitaria Integral del Abandono, expone desde una experiencia la estructura de mentoría entre iguales entre entornos universitarios.

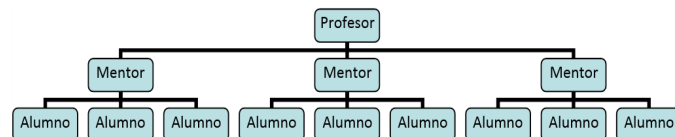


Figura 1. Estructura del equipo de mentoría.

Fuente: Sánchez (2013), adaptación de autores.

No existe un modelo único de estructura para la conformación del equipo mentor; sin embargo no existe mayores diferencias; al respecto Manzano, Martín, Sánchez y otros (2012), proponen *“una relación triádica, en la que intervienen el consejero, el compañero-mentor y el estudiante mentorizado”* (p. 4, 5); asimismo, Valverde, Ruiz, García & Romero (2004), presentan una relación básica en el proceso de mentorización en el que involucra: tutor, mentor y mentorizado; que comparando con lo expuesto por Sánchez existe estrecha relación.

Programa de mentoría

Los procesos de mentoría formal parten de programas diseñados con un objetivo organizacional, dirigido al perfil del aprendiz, asegurando acciones que conlleve a la formación de los mentores, las reuniones periódicas del consejero/tutor con mentores; por otra parte, el mentor con mentorizados, como también, incluir en la programación la evaluación final del proceso de mentoría. Además, debe reflejar tiempo de inicio y final con indicadores que permita medir los resultados alcanzados, situación compartida por diferentes investigadores (Center for Health Leadership & Practice, 2003; Manzano, Martín, Sánchez, Ríquez & Suárez, 2012; La columna de FOZ, 2015; MENTOR/National Mentoring Partnership, 2005; Sánchez, 2013; Sánchez, 2012; Valverde, Ruiz, García, & Romero, 2004; Casado, 2015; Universidad Técnica de Guadalajara, 2013; Ferré, Córdoba, Armas & Tobajas, 2009).

Propuesta de etapas para la implementación de programas de mentoría dirigida a estudiantes de recién ingreso

La propuesta para diseñar un programa de mentoría, se compone de seis etapas, mismas que tienen una secuencia sistemática desde su inicio hasta el cierre del programa implementado.

Primera etapa: Conformar el equipo mentor

- Designar a los consejeros (esta función puede cumplirla el docente).

- Reclutar a estudiantes voluntarios que deseen cumplir el rol de mentores (inscripción).
- Selección definitiva de mentores.
- Firma de carta de compromiso de consejeros y mentores.

Segunda etapa: diagnóstico de estudiantes de recién ingreso

- Reclutar estudiantes de recién ingreso (inscripción).
- Aplicar test a estudiantes de recién ingreso para determinar sus necesidades de atención.
- Definir las necesidades de atención de los estudiantes: académica, vocacional, personal, social, económica, preferencias, situación del hogar, administrativa, otras.
- Elaborar una matriz de requerimientos con estrategias para reducir conflictos (estos resultados serán considerados en el diseño del programa de mentoría).

Tercera etapa: Diseño del programa de mentoría

- Selección de estrategias metodológicas, técnicas e instrumentos a aplicar por el consejero y mentor en el desarrollo del programa de mentoría, considerando los resultados del diagnóstico.
- Analizar individual y colectivamente los tipos de mentoría previo a la selección (autoridades, consejeros y mentores).
- Acordar el tipo de mentoría a aplicar, entre autoridades, equipo mentor y estudiantes que cursan el primer periodo académico.
- Definir el tipo de mentoría a aplicar (puede ser mixta).
- Diseño del programa de mentoría, según las características y necesidades del estudiante, teniendo en cuenta las esferas de la formación académica, vocacional, personal, social, económica, preferencias, situación del hogar, administrativa, otras.

Cuarta etapa: Ejecución del programa de mentoría

- Capacitar al equipo mentor con reuniones periódicas.
- Aplicar la primera sesión de trabajo mediante un taller de inducción para familiarización de estudiantes de recién ingreso, mentores y consejeros, sobre los ambientes físicos y virtuales del nuevo contexto educativo, conocimiento de las estrategias metodológicas que aplican los docentes (reflejadas en los syllabus); además, se dispondrá de tiempo para despejar dudas del mentorizado.
- Desarrollo de reuniones periódicas entre mentor y mentorizados, cumpliendo de manera sistemática el cronograma planteado en el programa de mentoría.

Quinta etapa: seguimiento a la ejecución del programa de mentoría

- Verificar el cumplimiento de actividades y fechas programadas en el cronograma preestablecido para el efecto.
- Revisar los medios de verificación implementados durante el desarrollo del programa.
- Redactar un informe que evidencia el seguimiento al cumplimiento de acciones planeadas

Sexta etapa: Evaluación

- Diseño de una lista maestra (check list) que contenga las etapas para la construcción del programa de mentoría con criterios de evaluación, escalas valorativas y conclusiones.
- Aplicación de la lista maestra.
- Recopilación de medios de verificación.
- Análisis de resultados.
- Redacción del informe final de evaluación del programa de mentoría.

CONCLUSIONES

Los programas de mentoría en el nivel superior han sido aplicados en varias universidades a nivel mundial, con el propósito de lograr una pronta adaptación en estudiantes de recién ingreso, pero se requiere de la implementación de programas de mentoría, como horizonte en el acogimiento de estudiantes noveles, quienes transitan de un nivel educativo a otro, logrando disminuir la inseguridad en los estudiantes al enfrentarse a nuevos escenarios educativos, nuevos docentes, nuevas asignaturas, nuevas estrategias y nuevos compañeros para una pronta adaptación en el nuevo escenario educativo, evitando dejar marcas que influyen en la estabilidad emocional y resultados académicos ulteriores.

Para fomentar el diseño y la puesta en marcha programas de mentoría en el nivel universitario, en este trabajo de investigación se concluye con una propuesta de etapas para el diseño de programas de mentoría, mismas que se desglosan en detalle y de manera sistemática para facilitar la organización, construcción y ejecución del programa, hasta la redacción del informe final que servirá para tomar en cuenta fortalezas y debilidades en posteriores diseños de programas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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 <http://www.peer.ca/spanish1.pdf>
- Casado, R. (2015). Diez pasos clave en el desarrollo de un programa de mentoría. *Revista Electrónica Educar*, 19(2), 155-180. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5053319.pdf>
- Center for Health Leadership & Practice. (2003). Guía de Mentoría. Recuperado de <https://nationaethicscenter.org/resources/7245/download/55.pdf>
- Chaves, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial. *Revista de historia*, 17, 93-109; Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1158936>
- Díaz, C., & Bastías, C. (2013). Los procesos de mentoría en la formación inicial docente. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 9(2), 301-315. Recuperado de <http://scie-lo.iics.una.py/pdf/riics/v9n2/v9n2a09.pdf>
- Dubon, E., Navarro, J., Segura, L., Pakhrou, T., & Sepulcre, J. (2011). La mentoría como herramienta para la mejora de la calidad. *Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria* (9). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4131641>
- Ferré, X., Córdoba, M., Armas, V., & Tobajas, F. (2009). Guía para la puesta en marcha de un programa de mentoría en un centro universitario. *Mentoring & Coaching - Universidad y Empresa*, 2, 133-151.. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4537954>
- Loscertales Abril, F. (2014). Familia, «escuela» y sociedad: Una esperanzada propuesta de futuro. *Aularia*, 3(2), 9-16. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL_TODO=la+familia+como+c%C3%A9lula+de+la+sociedad
- Manzano, N., Martín, A., Sánchez, M., Ríquez, A., & Suárez, M. (2012). El rol del mentor en un proceo de mentoría universitaria. *Educación XX1*, 15(2), 93-118. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/128/94>
- MENTOR/National Mentoring Partnership. (2005). Cómo construir un programa de mentoría exitoso. Recuperado de <http://fliphtml5.com/ytam/pvlq/basic>
- Pineda, C., & Pedraza, A. (2011). Persistencia y graduación. Cundinamarca: Universidad de La Sabana.
- República del Ecuador. Ministerio de Educación. (2012). Marco Legal. Quito: Ministerio de Educación.
- Sánchez Ávila, C. (2012). Red de mentoría en entornos universitarios españoles: presente y futuro. VII Jornadas de Mentoring & Coaching Universidad-Empresa. Recuperado de http://oa.upm.es/20581/1/INVE_MEM_2012_143487.pdf
- Sánchez, C. (2013). Red de Mentorías en Latinoamérica. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Valverde, A., Ruiz, C., García, E., & Romero, S. (2004). Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. 6-7, 87-111. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1049470.pdf>