

# Buenas prácticas de innovación en la Educación Superior: la mentoría como apoyo al proceso de inducción del estudiante nuevo

## Good practices of innovation in Higher Education: mentoring to support the process of induction of the new student

Paola S. Andrade-Abarca, Ángela Salazar Romero, María I. Loaiza-Aguirre  
psandrade@utpl.edu.ec, acsalazar@utpl.edu.ec, miloaiza@utpl.edu.ec

Departamento de Ciencias Empresariales  
Universidad Técnica Particular de Loja  
Loja, Ecuador

**Resumen-** Uno de los problemas más frecuentes al que se enfrenta un estudiante universitario de primer ciclo es el desconocimiento del ambiente así como el cambio radical en la metodología de trabajo y sistema de estudio, esto afecta a su desempeño académico y desenvolvimiento social. En el presente artículo se describe la buena práctica de innovación docente de una universidad latinoamericana sobre la implementación del proyecto de mentoría para estudiantes nuevos a través de actividades de acompañamiento para facilitar su adaptación. Se desarrolló en 16 carreras durante dos períodos académicos, con la participación de docentes tutores, mentores compañeros y estudiantes mentorizados, involucrados en fases de selección, ejecución y evaluación. Se evidencian mejoras en el desempeño académico y bajas notables en las tasas de suspensos y abandono. Para mejorar el proceso y asegurar su continuidad se sugiere: (a) reforzar la organización y planificación, (b) levantamiento de perfiles de estudiantes mentorizados para detectar posibles casos de riesgo (c) combinar actividades formales con actividades informales y acciones grupales con individuales (d) implementación de un plan de formación específico acompañado de fases prácticas que muestren situaciones reales (e) potenciar la e-mentoría dado el perfil actual de los estudiantes universitarios.

**Palabras clave:** estudiante universitario de primer ciclo, innovación, mentoría, universidad

**Abstract-** One of the most frequent problems faced by a first cycle university student is his lack of knowledge of the environment as well as the radical change in work methodology and study system, which affects his academic performance and his social development. This article describes a good practice of teaching innovation in a Latin American university on the implementation of the mentoring project for undergraduate university student through accompanying activities to facilitate their adaptation. It was developed in 16 university career during two academic periods with the participation of mentors and students, involved in the selection, execution and evaluation phases. There is evidence of improvements in academic performance and notable drops in dropout and disapproval rates. In order to improve the process, it is suggested: (a) strengthening organization and planning, (b) profiling of mentored students to detect possible cases of risk (c) combining formal activities with informal activities and group actions with individuals (d) implementation of a specific training plan accompanied by practical phases that show real situations (e) enhancing e-mentoring given the current profile of university students

**Keywords:** innovation, mentoring, undergraduate university student, university

### 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la universidad se encuentra sumergida en constantes procesos de calidad, mejora e innovación, lo que hace necesaria la presencia de acciones y estrategias que potencien instituciones de educación superior de calidad, encaminadas al cambio y a las nuevas exigencias que se presentan en el mundo universitario.

Uno de los problemas más frecuentes con los que se encuentra un estudiante universitario de primer ciclo es su profundo desconocimiento del entorno, teniendo en cuenta el cambio radical en lo que se refiere a la metodología de trabajo y sistema de estudio al que se enfrenta. Este desconocimiento no solo afecta a la parte académica sino también dentro de los ámbitos administrativo y social, lo que dificulta aún más su integración a la vida universitaria. Sánchez, Almendra, Jiménez, Melcón, y Macías (2009) ponen en evidencia que en algunas universidades a nivel europeo y latinoamericano se están tomando algunas medidas entre las que se destacan las relacionadas con nuevos mecanismos de mentoría y orientación por parte de los docentes hacia los estudiantes.

Como lo señalan Valverde, Ruiz de Miguel, García y Romero (2003) “la experiencia demuestra que la mentoría (mentoring), y en concreto, los procesos de mentoría para estudiantes a nivel universitario, parecen constituir una herramienta innovadora eficaz ante los cambios que se avecinan” (p.88). Existen diversas definiciones de lo que es la mentoría, partiendo de las ideas de Sánchez, Manzano, Rísquez, y Suárez M. (2010) donde señalan que la mentoría o mentoring es una práctica de orientación que se ha ubicado en los contextos educativos, siendo el área universitaria donde con más frecuencia se viene experimentando, para este autor la mentoría es una relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada o con mayor conocimiento ayuda a otra menos experimentada o con menor grado de conocimiento. La persona que recibe la mentoría ha sido llamada tradicionalmente como protegido, discípulo o aprendiz.

Así mismo Carr (1999) señala que la mentoría es 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 concepto señalado se afirma que la mentoría es una relación de confianza, apoyo, acompañamiento personal y profesional entre una persona con más experiencia y los participantes. Un mentor es aquel que ayuda a otra persona con menos experiencia para que adquiera o desarrolle los conocimientos, capacidades y carácter que le sean necesarios para alcanzar sus metas. El aspecto central que involucra la mentoría es la comunicación y está basada en una relación entre mentor y mentorizado.

Según Manzano, Martín y Sánchez (2012) “en el proceso de mentoría intervienen los siguientes elementos: consejero, compañero – mentor, estudiante mentorizado. Es una relación tríadica, en la que cada uno tiene funciones diferentes específicas durante el proceso de mentoría” (p.39). La puesta en marcha de un programa de mentoría contribuye de una manera positiva a la integración de los estudiantes en la universidad. De acuerdo con Ferré, Tobajas, Córdoba y Armas (2009):

El objetivo principal de un programa de mentoría es la orientación al alumno de nuevo ingreso, que viene de un entorno diferente al universitario. Se puede dotar al estudiante de mecanismos de supervivencia en este nuevo entorno, desconocido para él y, de esta forma, reducir la tasa de abandono de los estudiantes. La orientación por iguales contribuye así a facilitar su integración en la vida académica y social del centro. (p.2).

Sánchez et al. (2010) señalan que la mentoría se desarrolla de acuerdo a los siguientes pasos: construcción de la relación de confianza, intercambio de información y definición de metas, consecución de metas y profundización del compromiso y evaluación de la mentoría y planificación del futuro. De acuerdo a lo expuesto por estos autores, es necesario que en el proceso de mentoría intervengan los diferentes elementos que aseguren el éxito del proceso de mentoría, razón por la cual, el profesor es quien será responsable de la coordinación, asesoramiento, seguimiento y apoyo a los estudiantes mentorizados a lo largo de todo el proceso.

En el presente artículo se describe la experiencia llevada a cabo en una universidad latinoamericana sobre la puesta en marcha del *proyecto de Mentoría para estudiantes de primer ciclo*; durante esta experiencia se concibió la mentoría, sus actores, proceso y de manera particular la importancia que tiene ésta para facilitar el proceso de integración a la universidad de los estudiantes nuevos a través de actividades de acompañamiento, así como, en la mejora de su desempeño académico y reducción de las tasas de suspensos (o reprobación) y abandono.

## 2. CONTEXTO

Con base a la necesidad de reunir las diferentes iniciativas de innovación e investigación educativa que se realizan en la universidad objeto de estudio y que son ejecutadas por diferentes colectivos de esta institución: grupos interdisciplinares, instancias gestoras de política académica, áreas y departamentos académicos, docentes, estudiantes etc.; se impulsó a finales del año 2015 la creación del *Proyecto Ascendere*, convirtiéndose en una iniciativa que asocia de

forma estratégica las diferentes innovaciones académicas para promover un accionar conjunto, acogiendo aquellos proyectos que potencian las competencias pedagógicas de los docentes a través de la innovación, formación y la investigación en nuevas metodologías de educación y uso de las TIC. En el contexto de este proyecto, la innovación docente tiene el propósito de cambiar, transformar y mejorar la práctica pedagógica de los docentes mediante la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

Con el fin de motivar y apoyar la innovación y las buenas prácticas en el desempeño de las actividades docentes, semestralmente se realiza la *convocatoria de buenas prácticas de innovación* como una invitación a todos los docentes a participar e implementar nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje, potenciando el uso creativo de diferentes herramientas dentro y fuera del aula, implicando a los estudiantes activamente en su proceso de aprendizaje, proponer mecanismos eficientes de tutoría, implementar estrategias de evaluación alternativas e incorporar en el desarrollo de la docencia problemas reales del entorno.

Como parte de la convocatoria semestral de buenas prácticas de innovación docente, a partir del período de estudios 2014 – 2015 se pone en marcha el *proyecto de Mentoría* a través de un pilotaje con 4 carreras y extendiendo esta iniciativa 16 carreras durante los períodos académicos 2015 – 2016 y 2016 – 2017, con el fin de facilitar la incorporación y adaptación de los estudiantes de nuevo ingreso a la universidad.

### A. Necesidad de realización

El ingreso a la vida universitaria trae consigo algunos retos, pues supone la adaptación a nuevos entornos, en este sentido ser un docente mentor de un estudiante de nuevo ingreso significa formar cimientos fuertes en su vida universitaria, no solo en el plano académico sino también en el personal, siendo importante la realización de actividades de acompañamiento. Además un proyecto de mentoría le ofrece al estudiante de primer ciclo una perspectiva más real, práctica y humana del inicio de su vida profesional a través de la propia experiencia, de ahí la utilidad de su realización.

### B. Objetivos

La finalidad primordial de este proyecto es orientar y brindar un acompañamiento permanente a los estudiantes de primer ciclo durante el inicio de su vida universitaria en los planos académico, social, personal y administrativo, para lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

- Orientación académica: brindar al alumno mentorizado a través del mentor la orientación necesaria para abordar con éxito las diferentes asignaturas del ciclo académico.
- Orientación social: lograr la plena adaptación e integración a la vida académica universitaria del estudiante de primer ciclo, evitando el posible desconcierto que genera el ingreso a la universidad.
- Orientación administrativa: brindar al estudiante de primer ciclo orientación en los procedimientos administrativos ligados al proceso de formación.

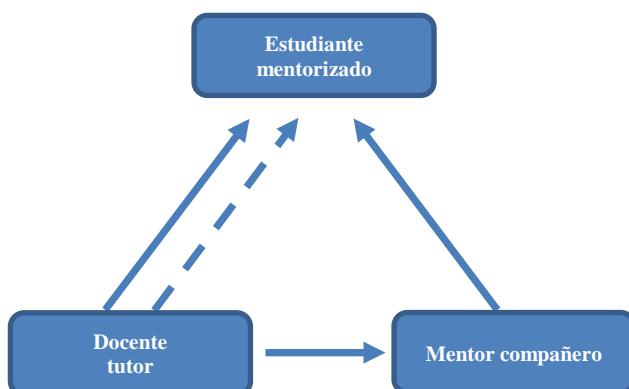
### 3. DESCRIPCIÓN

La implementación del proyecto de mentoría se justifica por las dificultades que implica el tránsito del bachillerato a la Educación Superior, que puede ir acompañado de incertidumbres para los nuevos estudiantes. La problemática que enfrenta el estudiante universitario de primer ciclo puede causar problemas de fracaso académico y reprobaciones académicas, bajas calificaciones y/o abandono de la universidad. En la presente comunicación se medirá la evolución de estos indicadores académicos, considerando para ello una comparación entre la situación antes y después de la implementación de la mentoría en base al desempeño académico del grupo de estudiantes involucrados en el proyecto.

Se espera que el proceso de acompañamiento haya tenido un efecto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes y que el abandono y suspensión hayan disminuido. Además se pretende que las actividades desarrolladas hayan influenciado en superar dificultades específicas como desorientación, poco conocimiento del ambiente y metodología de estudios, deficiente planificación del tiempo, dificultades administrativas para el estudiante nuevo, etc. para así alcanzar una plena adaptación del estudiante en el entorno universitario, procurar su éxito académico y proponer soluciones a las carencias del sistema universitario detectadas a través del contacto mentor – estudiante.

#### A. Agentes implicados y funciones

Los agentes involucrados en el proceso de mentoría de la universidad objeto de investigación son: (1) docente tutor, (2) mentor compañero y (3) estudiante mentorizado (ver figura 1).



**Figura 1.** Agentes implicados en el proceso de mentoría

El docente tutor tiene como misión guiar, orientar, asesorar y realizar seguimiento a los estudiantes de nuevo ingreso en base a sus conocimientos y experiencias, coordinando estas actividades con los mentores compañeros. Es necesario que este docente cuente con aptitudes de compromiso, interés en brindar el acompañamiento, empatía, escucha, predisposición al aprendizaje mutuo, vocación de servicio, compromiso y buenas relaciones interpersonales.

En relación a los involucrados en la mentoría, la autora Núñez del Río, M. (2012) indica que el programa de mentoría es una estrategia estudiantil, en donde la relación entre pares se solidifica en un ambiente de compañerismo. El proceso de mentoría es de gran ayuda para los estudiantes que ejercen esta

función, visto que consolidarán sus competencias de acción profesional, toma de decisiones, liderazgo, planificación, gestión de grupos, comunicación, etc. a la vez que fortalecen su compromiso con la universidad y con los participantes (docentes y mentorizados). Bajo este contexto, en la experiencia descrita en el presente artículo, la figura del mentor compañero se convierte en el brazo ejecutor del proceso de mentoría bajo la guía y asesoría del docente tutor, se trata de estudiantes de los últimos años que por sus méritos académicos y personales (liderazgo, vocación de servicio, etc.) serán seleccionados para cumplir las funciones de acompañamiento, direccionamiento y apoyo a los alumnos nuevos; estas funciones se realizan bajo la premisa que los estudiantes aprenden mejor en un ambiente de amistad y estímulo.

El estudiante mentorizado es el principal beneficiario del modelo de mentoría, recibe la ayuda del mentor a través de mecanismos de orientación y motivación, con el fin de facilitar su adaptación e integración académica y social a la universidad. Se trata de un estudiante de primer ciclo (nuevo en la universidad) caracterizado por encontrarse en una situación de vulnerabilidad (bajo desempeño en prueba de admisión, discapacidad, procedencia geográfica diferente a la que se sitúa la universidad, periodo crítico de transición, baja autoestima, etc.).

Además de los tres actores básicos del proceso de mentoría, interviene el responsable de la carrera a la que pertenecen los estudiantes, quien ejerce las funciones de supervisión y evaluación del proceso general.

La tabla 1 describe los objetivos planteados de acuerdo a los agentes implicados en el proceso de mentoría.

**Tabla 1**  
*Objetivos del proceso de mentoría por involucrado*

	Objetivos
Orientados al docente tutor	Ofrecer orientación, asesoramiento y acompañamiento necesarios para facilitar la integración académica y social de los estudiantes de primer ciclo.
Orientados al mentor compañero	Orientar a los mentores compañeros durante el proceso de acompañamiento a estudiantes de primer ciclo.
Orientados al estudiante mentorizado	Identificar las dificultades que presentan los estudiantes nuevos y encontrar posibles soluciones.
Orientados al estudiante mentorizado	Detectar carencias y problemas en el sistema universitario y proponer soluciones.
Orientados al estudiante mentorizado	Motivar la participación de otros docentes tutores o mentores compañeros.
Orientados al estudiante mentorizado	Ofrecer en un ambiente de amistad y estímulo, la orientación y asesoramiento necesarios para facilitar la integración académica y social de los estudiantes de primer ciclo.
Orientados al estudiante mentorizado	Trabajar de manera coordinada con los docentes tutores en actividades que faciliten la incorporación de los estudiantes de primer ciclo.
Orientados al estudiante mentorizado	Fortalecer sus competencias genéricas: trabajo en equipo, compromiso e implicación social, comportamiento ético,

entre otras.

Motivar la participación de otros estudiantes como mentores de alumnos nuevos.

Orientados al estudiante nuevo	Lograr su plena adaptación e integración a la vida académica universitaria, evitando el posible desconcierto que genera la entrada a la universidad.
--------------------------------	--

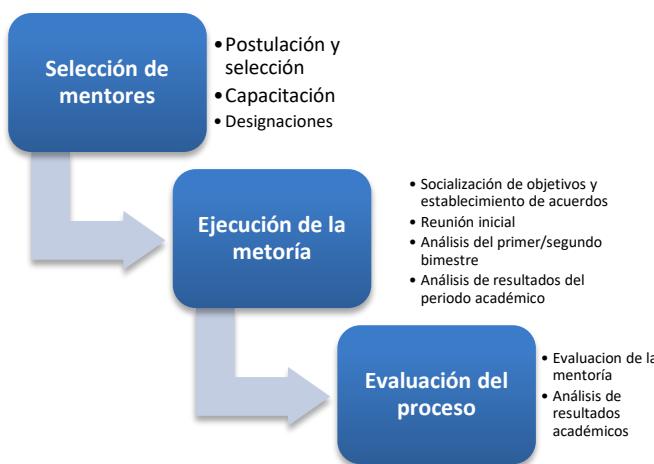
### B. Público objetivo

El público objetivo del presente proyecto se ha centrado en:

- Estudiantes de primer ciclo o de nuevo ingreso para facilitar su integración a la vida universitaria.
- Profesores que imparten docencia en las carreras a las que pertenecen los estudiantes de primer ciclo.
- Estudiantes destacados de los últimos ciclos, que ejercen actividades de acompañamiento a estudiantes de primer ciclo en un ambiente de confianza.

### C. Fases del proceso de mentoría

La figura 2 describe las fases del proceso de mentoría.



**Figura 2.** Fases del programa de mentoría

Se parte con la *postulación y selección* tanto de docentes tutores como mentores compañeros de acuerdo a su perfil. Dado que la mentoría se trata de una actividad voluntaria, se considera para la selección aquellos docentes que hayan postulado y que cumplan el perfil requerido. En el caso de los tutores, se requiere que sea un docente de la carrera a la que pertenecen los estudiantes de primer ciclo, además deben mostrar compromiso, interés en brindar el acompañamiento, vocación de servicio, empatía y predisposición al aprendizaje mutuo. Para ser seleccionados como mentores compañeros es necesario que los estudiantes pertenezcan a la misma titulación que los alumnos nuevos que le serán asignados, estar matriculado en los últimos períodos y contar con un buen promedio académico, además debe mostrar características de vocación de servicio, iniciativa y buenas relaciones interpersonales.

A partir de la selección de docentes tutores y mentores compañeros, se inicia la *fase de capacitación* respecto a cuestiones específicas del proyecto así como sobre herramientas de mediación, manejo de conflictos, y otras que le permitan ejercer su rol.

Para la *fase de ejecución de la mentoría* se propuso la dinámica de reuniones descrita en la tabla 2, además se realizan encuentros continuos entre los involucrados, de acuerdo a los casos presentados. Durante esta fase se levanta un expediente tutorial por cada estudiante de primer ciclo, en el que se registran las actividades desarrolladas a lo largo del proceso.

**Tabla 2**

*Dinámica de reuniones entre mentor y mentorizados*

	Finalidad	Temporalidad
Primera reunión	Entrevistas generales	Primera semana del periodo académico
Segunda reunión	Evaluación de resultados académicos del primer parcial	Fin del periodo de evaluaciones parciales
Tercera reunión	Evaluación de resultados académicos en evaluaciones finales. Orientación de la matrícula del siguiente periodo	Fin del periodo

La *evaluación del proceso de mentoría* se constituye en la fase final y es gran importancia ya que permite determinar la utilidad de las actividades desarrolladas. Durante esta etapa se aplican encuestas valorativas enfocadas a la perspectiva de cada involucrado, además se levantan a través de observaciones, opiniones y entrevistas aquellos aspectos relevantes y dificultades presentadas, con esto se cuenta con información sobre los puntos fuertes y las debilidades para realizar modificaciones y mejoras.

### 4. RESULTADOS

En la tabla 3 se describe el número de involucrados en el proyecto de mentoría, evidenciándose que se partió con la participación solamente de tutores durante las fases de pilotaje. Posterior a ello se involucró en el proceso a mentores compañeros para fortalecer y extender el acompañamiento a mayor número de estudiantes de primer ciclo.

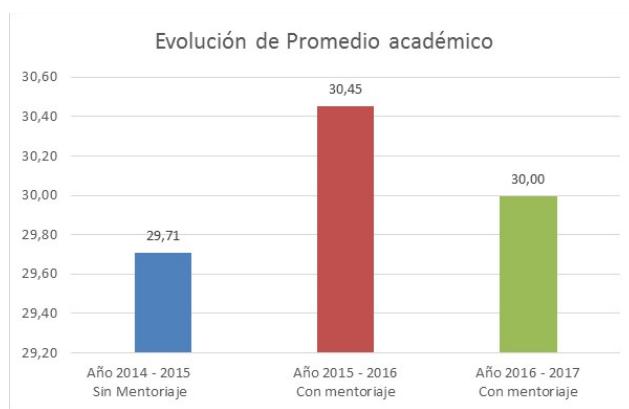
**Tabla 3**

*Participantes del proceso de mentoría*

Año lectivo	Tutores	Mentores compañeros	Estudiantes mentorizados
2014 -			4 carreras participaron del proceso
2015	15	-	80
2015 -			16 carreras participaron del proceso
2016	50	-	230
2016 -			16 carreras participaron del proceso
2017	40	20	340

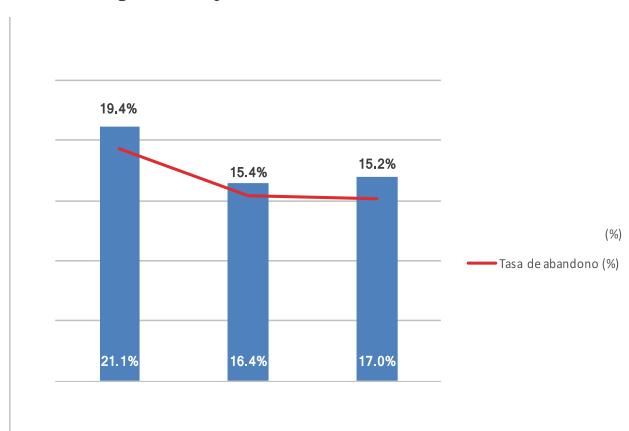
Las figuras 3 y 4 muestran la evolución de los principales indicadores académicos para medir el efecto del proceso de mentoría, para lo cual se ha comparado los indicadores del año 2014 – 2015, periodo en que se realizó un pilotaje con 4 carreras, con los períodos 2015 – 2016 y 2016 – 2017 en los cuales ya se extendió el proyecto a 16 carreras. Para que la comparación sea válida, los indicadores del año 2014 – 2015 reflejan el comportamiento de aquellas carreras que no se acogieron al proyecto.

En cuanto a los promedios académicos se evidencia una mejora de aproximadamente un punto antes y después de la mentoría, lo que se constituye un resultado positivo. Si se analiza el dato en detalle se observa que en más del 50% de las carreras involucradas (10 de 17) hay una mejora en el desempeño académico de los estudiantes de primer ciclo (ver figura 3).



**Figura 3.** Evolución del promedio académico antes y después de mentoría

En lo que tiene que ver a las tasas de suspensos y abandono, también se muestra un impacto positivo al evidenciarse bajas notables. Las tasas de suspensos bajaron en aproximadamente 4 puntos porcentuales comparando las titulaciones que no recibieron mentoría en el año 2014 – 2015 y los datos de los dos períodos subsiguientes en los que ya se extendió este proceso (ver figura 4). La tasa de abandono refleja un similar comportamiento, registrándose una disminución aproximada de 5% (ver figura 4). Estos datos muestran el efecto positivo que ha tenido el programa de mentoría en la institución de educación superior objeto de estudio.



**Figura 4.** Evolución del porcentaje de suspensos y abandono

## 5. CONCLUSIONES

A continuación se comparten las principales conclusiones derivadas de la fase de experimentación del programa de mentoría en la universidad objeto de estudio, analizando para ello los resultados positivos identificados y las carencias detectadas para su mejora.

Los proyectos de mentoría han sido concebidos como herramientas muy útiles al momento de reforzar el proceso de inducción de estudiantes nuevos en la educación superior. En el presente artículo se describe la experiencia inicial de una mentoría entre docentes tutores y estudiantes nuevos de primer ciclo, acciones que muestra buenos resultados dada la experiencia de los docentes y su vasto conocimiento. En una segunda etapa, el proyecto fue reforzado y extendido a través de las acciones de mentores compañeros, produciéndose de esta forma una mentoría entre iguales.

De acuerdo a las investigaciones de Borges y Carvalho (2013) los programas de mentoría pueden desarrollarse de manera formal e informal, concibiendo a la mentoría formal como aquella que incluye acciones institucionales, con una estructuración de frecuencia, contenido y período de tiempo destinado a la intervención. En el proyecto que se plantearon acciones orientadas a este tipo de mentoría, lo que facilitó extenderla a mayor número de estudiantes de primer ciclo entre un período lectivo y otro; sin embargo la experiencia de estas primeras etapas son la base para el desarrollo de una mentoría de carácter informal que según Borges y Carvalho (2013) se caracterizan por las relaciones espontáneas, sin un tiempo definido de duración, y que poseen la ventaja de surgir a partir de la voluntad y motivación de los involucrados.

En la experiencia presentada se desarrollaron en mayor medida acciones grupales al momento de acompañar a los estudiantes de primer ciclo, evidenciándose a través de los expedientes tutoriales un bajo número de acciones individuales. Para Albanaes, Marques de Sousa Soares y Patta Bardagi (2015) la mentoría de tipo grupal posee como aspectos positivos la inclusión de un número mayor de participantes, menores costos y ahorro de tiempo, aspectos que también fueron resaltados por los docentes tutores en la evaluación de la presente experiencia. Por otro lado no se debe dejar de lado que los encuentros individuales son muy beneficiosos, ya que en la modalidad individual, el estudiante recibe atención especial, según sus demandas específicas (Albanaes, Marques de Sousa Soares y Patta Bardagi, 2015).

Para Manzano, Martín y Sánchez (2012) la utilidad de un programa de mentoría se relaciona con el progreso positivo de los estudiantes mentorizados. En concordancia con esto, en la presente investigación se evidenciaron resultados positivos en el rendimiento académico de los alumnos nuevos respecto el desempeño de estudiantes que primer ciclo de períodos anteriores que no recibieron mentoría, así como menores tasas de suspensos y abandono.

De acuerdo a los resultados de los cuestionarios de evaluación aplicados luego de la implementación del programa de mentoría en la institución de educación superior seleccionada, se obtuvieron valoraciones positivas tanto por los docentes tutores, mentores compañeros y estudiantes mentorizados. En investigaciones relacionadas a esta temática, se resalta el impacto positivo de estas experiencias, es así que Gómez-Collado (2012) en sus conclusiones sobre la

percepción de los estudiantes sobre la experiencia de la mentoría, muestran que los estudiantes mentores consideran el programa como una oportunidad para el intercambio, elaboración del conocimiento y como forma de fortalecimiento de la solidaridad y el sentido de pertenencia.

Una de las grandes dificultades a las que se enfrentaron los docentes tutores y mentores compañeros fue la poca apertura que los estudiantes de primer ciclo tenían hacia las acciones de mentoría; esto es corroborado por Manzano, Martín y Sánchez (2012) quienes concluyen que en general los mentorizados tienden a poseer una percepción más reactiva que proactiva de la utilidad de la relación de mentoría, en contraste con las expectativas de los mentores de desarrollar relaciones significativas y duraderas.

Es importante que en futuras investigaciones se analice aspectos como la duración del proceso de mentoría y el perfil del estudiante beneficiario, determinando grupos de riesgo hacia los cuales debería reforzarse la acción de mentoría. En este sentido en el estudio de Tobajas y De Armas (2010) se concluye que cualquier programa de mentoría necesita de un proceso de experimentación lo suficientemente amplio en el tiempo para que los estudiantes y profesionales participantes cotidianamente se involucren en el proceso y adquieran la formación suficiente para su implementación y evaluación. Para Manzano, Martín, Sánchez (2012) muchos de los beneficios de un programa de mentoría no son visibles en el primer o segundo año de vigencia, necesitándose de una experiencia más prolongada para conocer realmente su impacto en la población universitaria.

Se debe mencionar que la formación a los agentes involucrados es crucial para el éxito del proceso de mentoría, se sugiere la implementación de un plan de formación específico tanto a tutores mentores como mentores compañeros, el mismo que debe ir acompañado de fases prácticas, ejemplificaciones de situaciones reales y acciones de respuesta frente a comportamiento de los diferentes perfiles de los mentorizados.

Finalmente, además de lo mencionado, al momento de considerar la sostenibilidad de la presente experiencia, su continuidad y transferencia a otros contextos es importante: (a) reforzar los elementos organizativos y de planificación acorde a los tiempos programados para la ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje, (b) considerar la generalización de la experiencia a todas las carreras y a lo largo de toda la trayectoria académica de los alumnos, (c) el levantamiento de perfiles de estudiantes mentorizados para detectar posibles casos de riesgo es importante para diferenciar y enfocar las acciones, considerando también la inclusión de estudiantes con capacidades especiales y problemas de aprendizaje, (d) además de acciones presenciales se debe potenciar la e-mentoría dado la gran apertura de los estudiantes actuales al uso de tecnología y plataformas virtuales.

#### REFERENCIAS

- Albanaes, P., Marques de Sousa Soares, F. y Patta Bardagi, M. (2015). Programas de tutoría y mentoría en universidades brasileñas: un estudio bibliométrico. *Revista de Psicología (PUCP)*, 33(1), 21-56.
- Borges, L. O. y Carvalho, V. D. (2013). Tutorização organizacional de novos empregados. En L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. (1 ed., pp. 406-432). Porto Alegre: Artmed.
- 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). Victoria (Canadá). Recuperado de: <http://www.peer.ca/spanish1.pdf>
- Ferré, X., Tobajas, F., Córdoba, M. L. y Armas, V. (2009). Guía para la puesta en marcha de un programa de mentoría en un centro universitario, Mentoring & Coaching. *Universidad y Empresa*, 2, 133-151.
- Gómez-Collado, M. E. (2012). La percepción de los estudiantes sobre el Programa de Tutoría Académica. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, 58, 209-233.
- Manzano, N., Martín, A. y Sánchez, M. (2012). El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria. *Educación XXI*, 15(2), 93-118. Recuperado de: <http://www.uacm.kirj.redalyc.redalyc.org/articulo.oa?id=70624504002>
- Núñez del Rio, M. (2012). La Mentoría entre Igualas en la Universidad. *Instituto de Ciencias de la Educación: Universidad Politécnica de Madrid*. Recuperado de: [http://www.upm.es/sfs/E.T.S.I.%20Agronomos/ACTUA\\_LIDADES/La%20mentoría%20entre%20igualas%20en%20la%20Universidad\\_ICE.pdf](http://www.upm.es/sfs/E.T.S.I.%20Agronomos/ACTUA_LIDADES/La%20mentoría%20entre%20igualas%20en%20la%20Universidad_ICE.pdf)
- Sánchez, C., Almendra, A., Jiménez, F.J., Melcón, M.J. y Macías, J. (2009). Proyecto Mentor en la Universidad Politécnica de Madrid: un sistema de mentoría para la acogida y orientación de alumnos de nuevo ingreso. *Revista Iberoamericana de Sistemas, Cibernetica e Informática*, 6, (2). Recuperado de: [http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/risci/pdfs/GX045RA.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/risci/pdfs/GX045RA.pdf)
- Sánchez, M., Manzano, N., Rísquez, A. y Suárez M. (2010). Evaluación de un modelo de orientación tutorial y mentoría en la Educación Superior a distancia. Recuperado de: [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re356/re356\\_30.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re356/re356_30.pdf)
- Tobajas, F.B. y De Armas, V. (2010). Valoración de un programa de mentorías por los estudiantes mentorizados tras tres años de permanencia en la Universidad. *Revista Mentoring & Coaching*, 3, 55-69.
- Valverde, A., Ruiz de Miguel, C., García, E. y Romero, S. R., (2003). Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. *Contextos educativos: Revista de educación*, (6), 87-112. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1049470.pdf>