



**POLITÉCNICA**

Instituto de Ciencias de la Educación



**La mentoría entre iguales  
en la Universidad.  
Fundamentos Básicos**

*M<sup>a</sup> Cristina Núñez del Río*



**La mentoría entre iguales en la  
Universidad.  
Fundamentos Básicos**

**M<sup>a</sup> Cristina Núñez del Río**

**Septiembre 2012**

## Contenido

Introducción .....	3
1. ¿Qué es la mentoría? Conceptos básicos .....	3
2. Objetivos de la mentoría: ¿Para qué sirve y a quién se dirige? .....	4
3. Modelo de mentoría: cómo hacer realidad el proceso .....	7
3.1. Agentes implicados:.....	8
Mentor: .....	8
Mentorado/mentorizado (mentee).....	9
Tutor /Consejero (Control manager).....	9
3.2. El proceso de la mentoría. ....	10
El ciclo de la mentoría (adaptado de Carr, 2000). ....	11
3.3. La comunicación en el proceso de mentoría .....	15
4. Conclusión final .....	16
Beneficios para el Alumno Mentorizado .....	17
Beneficios para el Mentor .....	17
Beneficios para el Tutor / Consejero (Control manager).....	18
Bibliografía (Para consultar y profundizar).....	18
Anexo: Materiales para realizar mentoría.....	19
Aspectos básicos a tener en cuenta .....	19
Propuesta de desarrollo de las sesiones .....	19
Pautas generalizables a todas las sesiones:.....	19
¿Cómo conocer las necesidades de los estudiantes mentorizados?.....	20
Algunas ideas comunes sobre cuestiones a trabajar en las sesiones de mentoría .....	20
Temáticas frecuentes en los procesos de mentoría:.....	21
Posibles tareas del mentor: .....	21
Instrumentos básicos.....	21

## Introducción.

Es imprescindible considerar que el aprendizaje es un proceso complejo que tiene lugar a lo largo de toda la vida. También es importante considerar que en dicho proceso no estamos solos. Somos seres sociales, imbricados en una red, de manera que podemos considerar que llegamos a ser quien somos en relación a los otros y aprendiendo con y de ellos. De ahí la conocida frase de “para educar a un niño es precisa una tribu entera”.

El proceso educativo, en ese desarrollo longitudinal, pasa por diferentes fases y momentos en los que vamos aprovechando en beneficio propio (y de la sociedad en la que revertimos nuestro conocimiento, experiencia y valor) los diferentes recursos que encontramos.

Las formas han ido cambiando mucho a lo largo de la historia universal, pero el fondo... a pesar del tiempo pasado, permanece más o menos estable. Cambian los objetivos concretos, las planificaciones específicas, pero... la finalidad última del proceso educativo podemos seguir diciendo que implica lograr *el desarrollo óptimo de las potencialidades de cada persona*.

En este escenario, la mentoría supone una útil herramienta para favorecer el desarrollo personal y profesional. Su potencial deriva de los lazos de unión que se van creando entre las personas implicadas en el proceso.

Como es conocido, sus orígenes se remontan a la Grecia Antigua. En la mitología griega, Méntor (en griego antiguo, Μέντωρ), hijo de Alcimo, fue un amigo de Odiseo. En la Odisea, al partir Ulises para Troya, encomendó al fiel Méntor sus intereses en Ítaca y la educación de su hijo, Telémaco. El nombre de este personaje ha pasado a la lengua (RAE) con el significado de consejero sabio y experimentado, guía o como preceptor.

Este breve documento sintetiza aspectos básicos que pueden facilitar la comprensión, puesta en marcha y seguimiento de la experiencia de mentoría en la universidad.

## 1. ¿Qué es la mentoría? Conceptos básicos

Puede definirse genéricamente la mentoría como un **proceso de ayuda** en el que hay una persona que ayuda (mentor) y otra que recibe esa ayuda (“mentorado”, “mentorizado”). En palabras de Carr (1999) “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 tu cuenta”.

El siguiente listado recoge una síntesis de los aspectos comunes que diversos autores comparten a la hora de entender el proceso de mentoría (*mentoring*):

- ✓ Proceso de ayuda y guía ante el aprendizaje y el desarrollo.
- ✓ Casi siempre se habla de desarrollo en general (personal, social, formativo...), aunque también se hace especial hincapié en el ámbito profesional.
- ✓ Beneficio mutuo.
- ✓ Supone ayuda o guía en la adquisición de conocimientos, habilidades o competencias.
- ✓ Ayuda sobre todo a una persona, pero también se puede aplicar a grupos u organizaciones.
- ✓ Especial énfasis para su desarrollo ante necesidades o en periodos de transición del desarrollo o aprendizaje (incorporación al mundo del trabajo o empresa, tránsito en los estudios, tránsito personal).

- ✓ Ayuda a desarrollar el máximo potencial de cada uno.
- ✓ Exige compromiso y confianza, aunque es más que una simple amistad.
- ✓ Se trata de una relación voluntaria y no obligada.
- ✓ Siempre es intencional, aunque puede ser planificada de forma general (con unos objetivos generales), o también no planificada. Pero nunca totalmente planificada y cerrada, ya que a lo largo del dicho proceso pueden surgir nuevas inquietudes, intereses o intenciones.
- ✓ Proceso a medio largo/plazo.
- ✓ Se puede basar en modelos o puntos de referencia, pero nunca supone hacer una clonación.
- ✓ Proceso no solo informativo, sino que se trata de un proceso constructivo buscando la optimización del aprendizaje y desarrollo máximo del potencial humano

En otras palabras, aplicado al contexto de las organizaciones, la mentoría puede definirse como “un proceso de *feed-back* continuo de ayuda y orientación entre el mentor (estudiante/profesional más experimentado que dispone de los conocimientos y habilidades necesarias para ayudar) y un estudiante/profesional novel, con la finalidad de paliar las necesidades de éstos y optimizar su desarrollo y potencial de aprendizaje” (Valverde, 2004).

Es importante destacar dos notas esenciales en todo proceso de mentoría:

- ✓ *La experiencia compartida*: cuando dos personas tienen experiencias similares pueden ayudarse mutuamente de forma más eficaz.
- ✓ *La relación entre iguales*: el proceso de ayuda puede ser muy eficaz cuando orientador y orientado están en el mismo estatus o nivel (no hay una relación de “poder” o superioridad del orientador frente al orientado).

## 2. Objetivos de la mentoría: ¿Para qué sirve y a quién se dirige?

No se trata aquí de establecer rigurosamente los objetivos propios del proceso de mentoría. No tendría sentido. Necesariamente éstos dependen del campo en el que se desarrolle y hay variedad de campos. Sin embargo, es posible establecer como objetivos comunes para la totalidad de actuaciones de *mentoría* (generalmente a través del desarrollo de programas; Clutterbuck, 2001; consultar Gibbons <http://www.andrewgibbons.co.uk>):

- ✓ Servir de alternativa real y cercana a las necesidades de las personas implicadas.
- ✓ Desarrollar de forma práctica procesos eficaces de aprendizaje (énfasis en las potencialidades), para la adquisición de conocimientos, actitudes o habilidades en general que pueden ser transferidas a los distintos ámbitos del desarrollo personal: sociopersonal, profesional y académico.
- ✓ Servir de sustento y apoyo en los periodos de transición (de unos estudios a otros, de la adolescencia a la edad adulta, en la incorporación al mundo del trabajo,..).
- ✓ Desarrollar una mayor implicación, compromiso y colaboración entre los miembros de una institución, asociación u organización, y con ella misma.

Estas líneas generales pueden especificarse para el caso particular de la atención de las dificultades en la incorporación del novel (estudiante/profesional) a la organización (institución de estudios/empresa) en los siguientes objetivos concretos:

- ✓ Facilitar a los nuevos su incorporación a la institución en general, y a su Centro en particular.
- ✓ Proporcionar refuerzo centrado en el desarrollo de habilidades básicas para el progreso dentro de su labor.
- ✓ Ayudarles a superar las exigencias propias de su nuevo desempeño.

- ✓ Facilitarles su desarrollo personal y social: mejora de su autoestima, desarrollo de sus competencias sociales y participativas, etc.
- ✓ Ofrecerles claves para su futuro desempeño profesional: desarrollo de un plan de carrera dentro de la propia organización o empresa; en el caso de los estudiantes, planificar la propia formación para mejorar la empleabilidad y el éxito en el desempeño académico.

En el caso concreto de la Mentoría Universitaria, y siempre en líneas generales, podemos establecer como objetivos del Programa de Mentoría para la propia institución:

- ✓ Ofrecer orientación y apoyo al estudiante de nuevo ingreso o de intercambio que promueva su integración al nuevo ámbito universitario, de manera rápida y eficaz, y que, en consecuencia, optimice sus resultados, obteniendo:
  - mayor rendimiento académico de los estudiantes mentorizados
  - mayor fluidez en las relaciones y comunicaciones entre estudiantes y entre éstos y los profesores.
  - mejor aprovechamiento de los servicios que ofrece la institución.

Para el alumno mentorizado:

- ✓ Acceder a una serie de conocimientos y estrategias, proporcionadas por sus iguales, que le permitan :
  - mejorar su grado de confianza y seguridad en sí mismo.
  - anticiparse a situaciones en que precisará contar con información concreta.
  - familiarizarse, en breve espacio de tiempo, con las características propias de la organización del plan formativo y de los servicios del centro.
  - adaptarse y superar las dificultades personales y sociales iniciales, propias de los periodos de transición a nuevos ámbitos desconocidos.

Para el alumno mentor:

- ✓ Promover el desarrollo personal y adquirir un conocimiento más profundo de la propia institución, que puede mejorar sus desarrollo académico
- ✓ Desarrollar ciertas competencias útiles para su progreso en el campo profesional , como son:
  - coordinación de un grupo
  - selección y gestión de la información
  - detección de necesidades
  - responsabilidad en el desarrollo de las actividades encomendadas.

Como es sabido, y se desarrollará después, en el modelo de mentoría se identifican tres protagonistas:

- ✓ *El mentorizado*: es el estudiante que necesita ayuda. Habitualmente se piensa en los alumnos de primer curso que acaban de entrar en la Universidad, pero pueden ser otros...
- ✓ *El mentor*: es otro estudiante de un curso superior, por tanto comparten contexto, habiendo desarrollado y “superado” circunstancias y situaciones que ahora el estudiante novel ha de afrontar; su bagaje experiencial permite, teniendo el mismo “estatus” (todos son estudiantes), ofrecer ayuda y orientación.
- ✓ *El profesor-tutor (consejero)*: es un profesor, que comparte el mismo contexto que los dos estudiantes anteriores, pero no está en el mismo estatus (es profesor). Su papel es el de coordinar y supervisar, está en contacto directo con los mentores pero no orienta directamente al mentorizado.

La figura 1 muestra la representación gráfica de la relación de ayuda en la mentoría. Refleja lo que se denomina en el ámbito de la Orientación Educativa Modelo de Consulta. Como se puede observar, el profesor-tutor trabaja directamente con el mentor, dando indicaciones y/o apoyo, pero no tiene una relación directa con el mentorizado. Sólo el mentor trabaja, de forma directa, con el mentorizado, y por supuesto podrá consultar cualquier duda al profesor tutor.

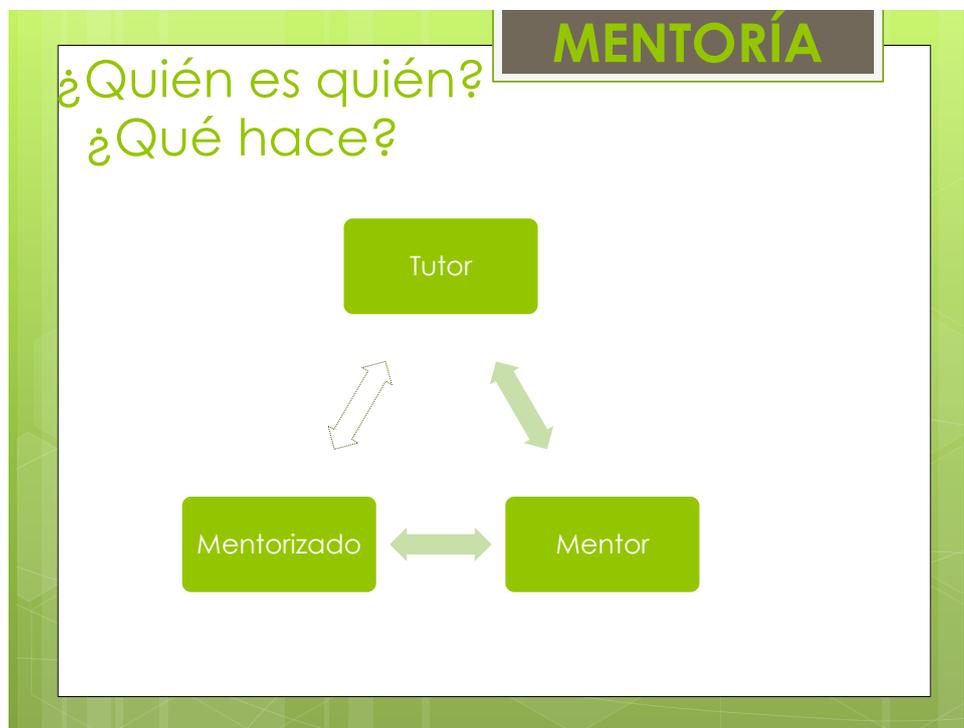


Figura 1. Modelo de Consulta aplicado a la mentoría.

El uso y aplicación del proceso de mentoría va ligado a ventajas e inconvenientes que también conviene conocer. Entre los beneficios ligados a toda mentoría destacamos (Carr, 1999; Klasen y Clutterbuck, 2002):

- ✓ Desarrollo de procesos de optimización y mejora de la organización o la comunidad donde tenga lugar: mejor coordinación, aceleración de los procesos de aprendizaje, incluso mejora económica...
- ✓ Desarrollo de un sentimiento de autoestima y satisfacción personal en los agentes implicados: mejora comunicativa; mejora de la empatía; mejora en las relaciones interpersonales...
- ✓ Desarrollo de más energías y revitalización o renovación profesional/formativa de los agentes implicados.
- ✓ Sentimiento de implicación y de responsabilidad por parte de los agentes implicados.
- ✓ Una perspectiva de la organización y de la comunidad más completa.
- ✓ Claridad en los objetivos profesionales, académicos o personales.
- ✓ Mayor preparación en los agentes implicados, para aprovechar las oportunidades de avance personal y profesional.
- ✓ Mayor sentido de competencias para buscar soluciones.
- ✓ Desarrollo de actitudes y habilidades para la toma de decisiones, autoconocimiento, relaciones sociales, mayor capacidad de comunicación.

En relación a los posibles inconvenientes de la puesta en práctica de los procesos de mentoría, hay pocas referencias al respecto, lo que supone en sí un valor añadido al proceso, e incrementa el peso de

los anteriores. No obstante, entre las limitaciones o puntos de alerta a la hora de implementar procesos de mentoría señalamos los siguientes:

- ✓ Necesidad de un gran esfuerzo y soporte organizativo.
- ✓ La apertura y confidencialidad: ya que en las relaciones sociales, hay gente que por naturaleza, es menos dada a abrirse a los demás en los aspectos que exige la mentoría. En ese sentido, pueden surgir problemas relacionados con la confidencialidad en las experiencias personales que se transmiten dentro de la relación establecida, filtrándolas a otros compañeros. Por lo tanto, sería conveniente establecer acuerdos para garantizar el respeto a la confidencialidad.
- ✓ Establecer una relación de dependencia entre el mentorizado y su mentor, que no le facilitarán pensar ni actuar por sí mismo.
- ✓ La dificultad de medir objetivamente los resultados obtenidos a todos los niveles.
- ✓ Pensar y/o pretender que el proceso de mentoría resuelve todos los problemas de la institución, o de sus miembros.
- ✓ Aunque se han incrementado las experiencias, en nuestro país aún contamos con escasa tradición y poca investigación.

### 3. Modelo de mentoría: cómo hacer realidad el proceso

Ya hemos indicado que en el proceso de mentoría hay mucha apertura. Depende de la organización, del ámbito de actuación, del nivel en el que se desarrolle, del modelo que se siga... En las relaciones humanas pocas recetas sirven como pauta de actuación directa. Siempre pueden establecerse leyes generales, que en cada situación o proceso han de adaptarse al contexto.

Sin embargo, hay aspectos esenciales que en toda actuación de mentoría se cumplen y es que, desde el principio, debemos considerar que se trata de una actividad siempre rentable. Con la mentoría todos ganan: ¡es una de sus grandes ventajas! Todos los implicados se benefician, puesto que todos deben comprometerse en el proceso y desarrollar su labor específica. Está claro que participar implica trabajar y dedicar tiempo y esfuerzo pero ¡la recompensa llega a todos!

Centremos ahora la atención en una serie de mitos acerca del proceso de mentoría, y analicemos lo que de cierto contienen:

- ✓ ***Se necesita una toga para ser mentor.*** Conviene desvincular la figura del mentor de la idea de sabio, experto absoluto que dispone de todo conocimiento y experiencia. ¡Seguro que tenemos experiencia de mentores en nuestra vida que no lo conocían todo! Por otra parte, la lectura atenta de las cualidades/exigencias del buen mentor es probable que intimide. Conviene pensarlas como ideal a alcanzar, como destino final del camino a lo largo del cual nuestras competencias como mentores se habrán ido desarrollando.
- ✓ ***La mentoría es un proceso de comunicación uno a uno durante un largo período de tiempo basado en un encuentro cara a cara.*** Quizás pudiera ser en sus inicios... ¡Los modelos se han diversificado y las potencialidades que ofrecen las herramientas tecnológicas actuales han posibilidades nuevas vías de llevarlo a cabo! Si bien es cierto que en muchas ocasiones será aconsejable establecer comunicaciones uno a uno (dependerá de circunstancias y contenidos a valorar y trabajar), el proceso de mentoría admite la modalidad grupal y su gran aporte es que enriquece más con la diversidad que surge de las visiones y perspectivas de más participantes!
- ✓ ***El proceso de mentoría es lento, laborioso y afecta negativamente a la productividad.*** Ya hemos dicho antes que es una ganancia clara. La mentoría mejora la productividad y los beneficios a todos los niveles (luego los destacaremos). ¡De ahí que el mundo empresarial también invierta en la puesta en marcha de procesos de mentoría como fórmula de

seguimiento y mejora de las competencias profesionales!

- ✓ **El proceso de mentoría sólo puede tener lugar entre un adulto experimentado y un novato.** El proceso de mentoría no tiene edad, y la investigación ha dejado constancia de que la tutoría o mentoría entre iguales resulta muy eficaz.
- ✓ **La mentoría requiere mucho tiempo para su consolidación: más tiempo del que disponen la mayoría de las personas e instituciones.** Sin duda, establecer el programa lleva su tiempo. Sin embargo, una vez establecido, tanto los mentores como los estudiantes ven incrementadas sus oportunidades para aprender y hacer carrera. También es cierto que sólo la participación no garantiza el éxito!

Por tanto, y una vez desmitificado el proceso de mentoría, las circunstancias del mundo actual (en el ámbito económico, académico, social) son especialmente indicadas para convertirlo en una herramienta potente con el fin de desarrollar el aprendizaje de los miembros de las organizaciones.

### 3.1. Agentes implicados:

Hemos señalado ya que habitualmente participan tres agentes en el proceso de mentoría. Especificaremos ahora el rol de cada uno de ellos:

#### Mentor:

Consejero o guía, se trata de una persona con mayor bagaje de conocimientos y experiencias. Esta circunstancia le sitúa como persona idónea para ayudar y orientar, en su proceso de desarrollo o superación de necesidades, a otra que carece de dicho bagaje. Erróneamente, a veces, se dice que un buen mentor nace y no se hace. Un buen mentor se va moldeando a lo largo de su experiencia de vida.

Entre las competencias básicas que ha de poseer el mentor, nos encontramos:

- ✓ Compromiso.
- ✓ Querer y saber ayudar. La intención no sólo cuenta, es necesaria una buena formación.
- ✓ Capacidad de ayudar, orientar y asesorar, pero nunca ha de tomar las decisiones que le corresponden al mentorado.
- ✓ Sentido del humor. No se tratar de hacer chistes sino de abordar las situaciones con espíritu abierto, deportivo, sin dramatizar, con una actitud positiva y alegre.
- ✓ Disponer de buenas habilidades personales: para la comunicación, la empatía, la confianza, la escucha, la solución de problemas, la toma de decisiones, para compartir...
- ✓ Disponer de tiempo y entusiasmo por la actuación.
- ✓ Contar con una actualizada base de conocimientos en general y en particular en relación a las carencias que posee el mentorado.
- ✓ Ser un buen ejemplo o representante de los valores y cualidades propias de la institución donde se desarrolla el proceso.
- ✓ Predisposición al aprendizaje mutuo y continuo.
- ✓ Disponer de un buen bagaje de experiencias (tanto positivas como negativas) en el ámbito en el que se pretende trabajar.
- ✓ Honestidad y respeto. Un mentor es una persona movida ante todo por su deseo de ayudar a progresar a otras personas, y nunca movida por la prepotencia y soberbia.
- ✓ Ha de estar preparado para abrirse hacia él mismo y los demás.

A las características anteriores, es necesario añadir que resulta bastante positivo, aunque no siempre sea posible, contar con mentores que:

- ✓ Hayan participado previamente como mentorizados en procesos de mentoría.
- ✓ Posean competencias propias de mentoría natural. Aunque es esencial la formación previa del

mentor, éste ha de contar con ciertas aptitudes personales previas.

Si ya eres mentor, aquí van unas breves recomendaciones de pautas de actuación:

- ✓ Comportate de manera tranquila y distendida.
- ✓ Intenta ser neutral en tus aportaciones.
- ✓ Realiza preguntas abiertas y escucha cuidadosamente para dar una buena respuesta (escucha activa).
- ✓ Propicia la acción reflexiva.
- ✓ Da respuestas honestas.
- ✓ Revisa de vez en cuando la naturaleza y principios fundamentales en los que se basa la relación de mentoría, y tu propia actuación con los estudiantes mentorizados.
- ✓ Activa continuamente el proceso de mentoría, ofreciendo retroalimentación positiva.
- ✓ Registra la actuación: acuerdos, compromisos, ideas... lleva un diario de tu labor.
- ✓ Elabora un “documento”, preferiblemente consensuando con el estudiante algunos términos, cómo las horas a dedicar... ¡Es importante que quede claro cuál es el alcance! (por ejemplo, que es para un semestre o para todo el curso).
- ✓ Valora la actuación (fichas de seguimiento, encuestas de evaluación, informes).

### **Mentorado/mentorizado (mentee)**

El rasgo fundamental es que se trata de una persona novel en la situación concreta que ha decidido de forma voluntaria recibir la ayuda y orientación continuada de otra persona con mayor experiencia. Se encuentra en posición de desventaja para afrontar la situación actual (por encontrarse en un periodo crítico de transición, tener necesidades específicas en relación al momento presente, no contar con determinadas habilidades y experiencias para el desarrollo personal y/o profesional, incluyendo el aspecto académico). Esa desventaja es la que pretende paliar el mentor a lo largo del proceso de orientación.

Entre las características básicas del mentorado para participar en un proceso de mentoría señalamos:

- ✓ Estar abierto a experiencias nuevas.
- ✓ Comprometerse con el rol que ha de asumir.
- ✓ Mostrar falta de experiencia, conocimientos o habilidades propias del ámbito en el que se desarrolla el proceso.
- ✓ Encontrarse en un periodo crítico, de transición o de fuerte desarrollo.
- ✓ Ha de mostrar habilidades sociales e interpersonales.
- ✓ Ser consciente con su propia situación y hacia donde quiere ir.
- ✓ Tener sentido del humor.
- ✓ Desarrollar una actitud de escucha, de apertura al aprendizaje...
- ✓ Mostrar una actitud activa y participativa.
- ✓ Ser crítico, sobre todo consigo mismo, además de aceptar las críticas de los demás.
- ✓ Considerar otras vías de progreso personal y profesional, además de su relación de mentoring.
- ✓ No esperar demasiado de su mentor.
- ✓ Estar dispuesto al desafío.
- ✓ Tener una visión positiva de sí mismo.
- ✓ Ser sincero en todo momento.
- ✓ Ser flexible ante el aprendizaje y la adaptación.

### **Tutor /Consejero (Control manager)**

Supervisa la actuación desarrollada en el proceso de mentoría, ejerciendo funciones de seguimiento, formación y evaluación dentro de dicho proceso. Debe conocer, como premisa, los procesos de

mentoría en profundidad, así como todos los entresijos de la actuación que van a desarrollar los mentores (el programa general a implementar). El tutor defiende los intereses de la organización a la que representa garantizando, a lo largo de ese día a día, la consecución de los objetivos y los beneficios previstos. Apoya y da soporte a los mentores en aquellos aspectos que precisen a lo largo del proceso, para asegurar el logro de los objetivos establecidos.

Las funciones que ha de desempeñar el tutor dependerán del modelo y proceso concreto de mentoría a desarrollar. De modo general señalamos:

- ✓ Promocionar el programa de mentoría entre los estudiantes.
- ✓ Animar a la participación de los compañeros/as docentes
- ✓ Participar en la elaboración y coordinación del Programa en varios niveles:
  - Desarrollando la selección de mentores.
  - Valorando los criterios para formar los grupos.
  - Controlando y evaluando las actividades y avances que se van desarrollando.
  - Realizando reuniones periódicas con el mentor y, en alguna ocasión, con los mentorados.
  - Evaluando el proceso global y reajustando el programa, basándose en las aportaciones de mentores y mentorados.
  - Asesorando en determinados momentos a los mentores, y pudiera ser que en ocasiones muy puntuales también a los mentorados.
- ✓ Orientar, informar y guiar al estudiante-mentor en temas:
  - Académicos: planes de estudio, asignaturas, créditos, cursos, congresos, hábitos de estudio, etc.
  - Institucionales: organización, estructura, funcionamiento y servicios de la Universidad.
  - Organización y gestión de grupos: liderazgo, resolución de problemas y conflictos, motivación, elaboración de objetivos y planificación del curso...
- ✓ Asistir a alguna de las reuniones entre su alumno/a mentor y los mentorizados (preferiblemente a la primera o segunda reunión).
- ✓ Ayudar a los/as mentores/as en sus actividades con sus compañeros/a mentorizados/as.
- ✓ Convocar algún encuentro con sus alumnos/as-mentores/as.
- ✓ Marcar junto a los mentores objetivos temporales entre mentor-mentorizados y entre tutor-mentor.
- ✓ Ayudar a los mentores a planificar las reuniones (actividades y/o temáticas) en función de las necesidades de los estudiantes de nuevo ingreso.
- ✓ Realizar un seguimiento de la labor de los/as alumnos/as-mentores/as a través de las reuniones y del análisis de los informes.
- ✓ Valorar el trabajo de los/as estudiantes-mentores (informes de reunión y memoria final).
- ✓ Realizar encuestas de evaluación.
- ✓ Elaborar el informe final.

### 3.2. El proceso de la mentoría.

La mentoría como todo proceso, se desarrolla en diferentes *momentos*:

- ✓ *Fase previa*: Nos cuestionamos y tomamos la decisión de ser mentores. Profundizamos sobre las motivaciones que nos han llevado a tomar esta decisión... y, en cierta manera nos preparamos (incluso participando en seminarios de formación inicial). La pregunta básica es “¿la mentoría resulta útil para mí?”
- ✓ *Captación*: Hay que establecer un primer contacto con los futuros mentorizados para ofrecerles

la ayuda y “convencerles” de los beneficios de la mentoría. A veces se realiza a través de actuaciones explícitas previas, como carteles; otras ocasiones se integra en las Jornadas de Acogida... Es importante transmitir el valor de la actuación y hacer el esfuerzo de difusión. El proceso de mentoría se hace más complejo cuantos más estudiantes y mentores se enrolen, pero al tiempo... se enriquece! Cuando ya sepas quienes son tus estudiantes, debes buscar los medios necesarios para mantener el primer contacto. ¡Ánimo!

- ✓ *Compromiso:* Conviene dejar constancia del pacto: incluso es frecuente firmar un acuerdo en el que nos comprometemos a trabajar juntos (en cada caso, se establece el período de duración).
- ✓ *Fase central:* Aquí tiene lugar el desarrollo del programa de mentoría como tal. Habrá que pensar y establecer las distintas sesiones de trabajo con los estudiantes. Con frecuencia se parte de un programa marco del centro o institución, que después también debe adaptarse a las necesidades concretas que demanden los mentorados. Pueden convenirse tanto el número de sesiones, así como el tipo de trabajo que se desarrollará en cada una, aunque también es preciso contar con una planificación y estructura inicial. Se trata del momento más largo del proceso, la esencia misma de la acción orientadora. Abordaremos en seguida cuál es su ciclo. En él tienen lugar las experiencias y actividades determinantes: establecimiento de acuerdos, pasos de acción, reflexión y aprendizaje y, finalmente, las conclusiones que incluyen la toma de decisiones. Al final de este documento, en el anexo, se presenta una propuesta de desarrollo del programa de mentoría que puede facilitar la planificación de las sesiones.
- ✓ *Evaluación:* Toda actividad debe ser valorada. La finalidad es analizar el proceso desarrollado para identificar posibles fallos y tratar de mejorarlos. Es recomendable combinar la evaluación continua (a través de la reflexión en la acción) y la evaluación final, que ha de realizarse de forma global, resultando muy interesante si se realiza conjuntamente, interviniendo todos los participantes en la experiencia.



Figura 2. Proceso de mentoría.

**El ciclo de la mentoría (adaptado de Carr, 2000).**

Mentor y mentorizado han de trabajar de forma crítica, reflexiva, coordinada e informada. Las acciones

deben tener su razón, evitando actuar “a salto de mata”, “porque sí”, o “porque toca”. Para que el proceso orientador implicado en el desarrollo de la fase central de la mentoría sea eficaz, riguroso, exitoso y realmente útil, las actividades propuestas deben ser resultado y respuesta a las necesidades detectadas. De ahí que se hable del “ciclo de la mentoría”, un proceso que engloba cuatro aspectos: exploración, reflexión, acción y revisión. Y se repetirá la secuencia una y otra vez, a lo largo de toda la experiencia.

En el ciclo de la mentoría está contenida la idea de que el mentor debe someter constantemente a revisión las actividades que promueva, tomando como punto de partida las necesidades detectadas en la exploración inicial y avanzando hacia la toma de decisiones. Este proceso circular continuo se ha de retroalimentar, ofreciendo a los participantes la posibilidad de re-ajustar siempre las actuaciones.

La figura 3 presenta los contenidos fundamentales que guían el denominado ciclo de mentoría.

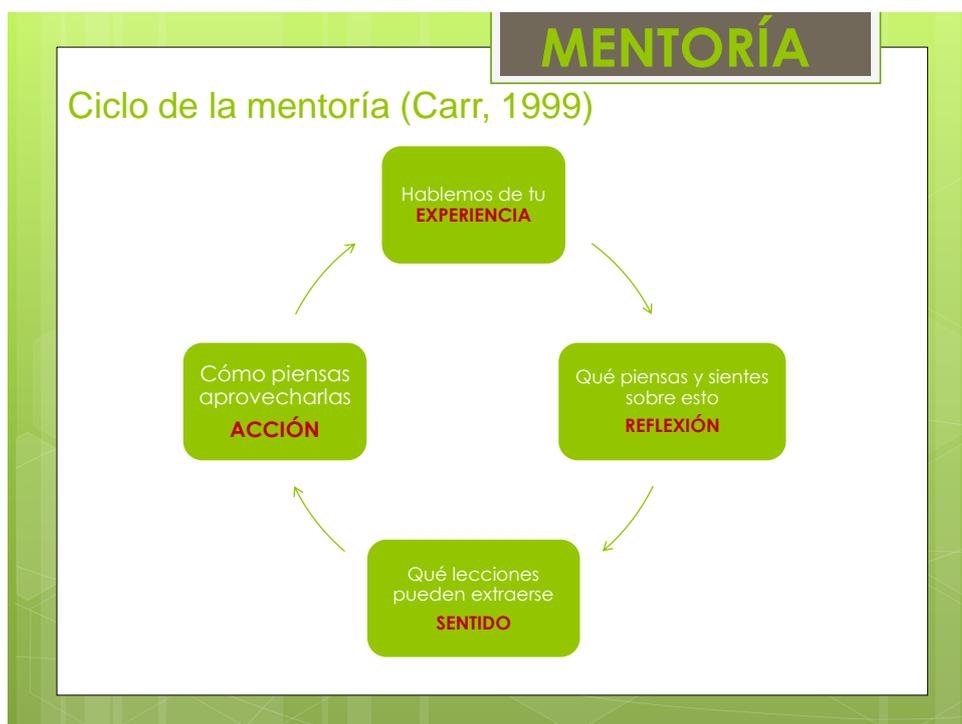


Figura 3. Ciclo de mentoría.

### 1) REVISAR Y EXPLORAR

En esta primera fase se toma contacto con la situación que origina las necesidades de guía y acompañamiento. Su duración es variable, pudiendo resultar muy breve si estamos ante una cuestión concreta, o francamente extensa (incluso varios meses) si la discusión implica cambios relevantes en las apreciaciones que mantienen los participantes. Con el tiempo los programas de mentoría pueden tener un planteamiento inicial más o menos estable que siempre debe contrastar su ajuste a las necesidades de la situación actual.

- ✓ El mentor ha de preguntarse: ¿qué les preocupa a los estudiante?, ¿cómo lo expresan?, ¿qué esperan de la relación que va a mantenerse con ese compañero que es el mentor?..., explora las vivencias, carencias y necesidades de sus compañeros ayudándoles a explicitarlas.
- ✓ A modo de conclusión, el mentor clarifica los **objetivos y las metas** que se persiguen en la mentoría

- ✓ Se establece una **agenda de trabajo**: *acuerdos de la mentoría*.

Las estrategias a desarrollar por el mentor en esta fase incluyen:

- ✓ Fomentar y cuidar la relación (mentor-mentorado)
- ✓ Mostrar confianza, compromiso y paciencia.
- ✓ Mostrar comprensión (resumir, parafrasear). Escucha activa.
- ✓ Animar y formar.
- ✓ Mostrar iniciativa y favorecerla en el mentorado.
- ✓ Clarificar las metas y los objetivos de la mentoría.

Su actuación de manera más concreta debería contemplar:

- ✓ Entrar en contacto con el mentorizado.
- ✓ Escuchar con atención.
- ✓ Plantear preguntas semi-cerradas.
- ✓ Establecer una agenda de trabajo.
- ✓ Ofrecer orientación y experiencia, sin intentar imponer la propia idea.
- ✓ Revisar con los compañeros los hitos planificados (si procede)
- ✓ Favorecer el análisis de revisión de compromisos (si procede)

En esta fase, el mentor diría frases como...

- ✓ ¿Sobre qué os gustaría hablar hoy?
- ✓ ¿Qué pasó con...?
- ✓ ¿En qué quedó....?
- ✓ Hasta ahora has hablado poco sobre XXX, pero es fundamental saber tu opinión en el tema que estamos valorando
- ✓ A ver, espera. Según lo veo, lo que quieres decir es.... (resumir, parafrasear). ¿Es así? ¿Estoy en lo cierto?
- ✓ Vamos a detenernos un poco más en este asunto.
- ✓ Comencemos haciendo balance de la última reunión...

## **2) EXPLORAR Y COMPRENDER**

En esta fase continúa el proceso de reflexión profundizando en las explicaciones que se dan a las cosas. Para ello, utilizaremos de nuevo estrategias de escucha al compañero, plantear preguntas o proporcionar retroalimentación. Además, contamos con otras nuevas como reconocer fortalezas y debilidades, compartir experiencias e historias personales, etc. En síntesis, el mentor identifica necesidades y trata de comprender cómo son vivenciadas y explicadas por sus compañeros. Pero, además, en esta etapa el mentor tiene un papel más activo, ayudando a consolidar los logros de la etapa de exploración, estableciendo prioridades, y en suma, ofreciendo apoyo y formación.

La duración de esta etapa es muy variable, estando determinada por la naturaleza y complejidad de la cuestión que se aborde (por ejemplo, no lo es lo mismo un conflicto puntual que el cambio de un hábito o de una actitud), la calidad de la interacción y la experiencia de los participantes en el mentoring. Por lo tanto, esta etapa puede ocupar unas pocas horas o incluso años.

- ✓ El mentor profundiza sobre las cuestiones expuestas por los estudiantes en la fase anterior.
- ✓ El mentor **identifica necesidades** y trata de comprender cómo son vivenciadas y explicadas por sus compañeros.

En esta segunda fase, el mentor desarrolla estrategias que implican:

- ✓ Proporcionar apoyo y formación.
- ✓ Devolver informaciones o valoraciones.
- ✓ Demostrar habilidades.
- ✓ Estimular, pero sin meter prisa.
- ✓ Mantenerse seguro.
- ✓ Estar atento a las resistencias de la gente.
- ✓ Consolidar los aprendizajes.

Las actuaciones concretas que deberá emprender son:

- ✓ Escuchar, plantear retos.
- ✓ Compartir experiencias e historias.
- ✓ Hacer preguntas semicerradas.
- ✓ Identificar necesidades.
- ✓ Identificar fortalezas y retos.
- ✓ Establecer prioridades.
- ✓ Proporcionar información y/o ayuda.

Frases que el mentor usará con frecuencia en esta fase serán:

- ✓ ¿Qué habría que hacer para que vieras la situación de otra manera?
- ✓ Lo que cuentas me recuerda cuando yo...
- ✓ Parece que tienes claro que la mejor opción es X. Hay una información que me gustaría compartir contigo.
- ✓ Eso parece un avance real.
- ✓ Estás comprometido con la situación, pero hay cosas que suponen una vuelta atrás. ¿Es un compromiso real?

### 3) COMPRENDER Y PLANIFICAR

La comprensión de la situación alcanzada en esta etapa favorece el entendimiento entre mentor y mentorado. Esto facilita y promueve la formulación de planes de acción, permitiendo, cerrar compromisos y establecer pautas de actuación.

- ✓ Elaborar un **plan de acción**: se cierran compromisos y se establecen pautas de actuación.
- ✓ Se anima a los estudiantes mentorizados para que asuman el **control** y la **autonomía** suficientes para tomar sus propias decisiones analizando y sopesando las consecuencias.

Las estrategias que el mentor ha de desarrollar en esta fase implican:

- ✓ Centrarse en la relación de *mentoring*.
- ✓ Proporcionar retroalimentación.
- ✓ Favorecer el fortalecimiento (*empowerment*) del compañero.
- ✓ Promover y orientar (si es preciso) el examen de opciones para actuar y sus consecuencias.
- ✓ Negociar un plan de acción.
- ✓ No esperar necesariamente una acción como respuesta.
- ✓ Aceptar la inacción como una opción (¡muy importante!)

Podríamos señalar como actuaciones concretas a emprender por el mentor:

- ✓ Fomentar modos de pensar nuevos y creativos.
- ✓ Ayudar a tomar decisiones y solucionar problemas.
- ✓ Acordar un plan de acción.
- ✓ Preguntar cómo hacer para progresar y obtener resultados.

Las frases que podrían oírse al mentor en esta frase serían:

- ✓ ¿Cómo puedo ayudarte a hacer X? Quizás podría valerte un ejemplo de X...
- ✓ Creo que tu plan puede dar resultado. Es por lo que...
- ✓ Ahora que has decidido hacer X, ¿por dónde empezarías?
- ✓ Ahora que llevamos un tiempo en esta situación de mentoría, parece que debíamos revisar el trabajo conjunto. ¿Podemos hacerlo después?
- ✓ Valoremos las fortalezas y debilidades de esta opción.

#### 4) PLANIFICAR Y ACTUAR

La fase final del ciclo implica la puesta en práctica por parte del mentorado de las acciones acordadas para paliar sus necesidades o la optimización de su desarrollo.

Posteriormente, mentor y mentorado reinician la fase primera del ciclo, revisando y explorando las experiencias realizadas, y valorando su eficacia para resolver la situación concreta planteada. Si el resultado es positivo, podría concluir el proceso de mentoría o bien se podrían considerar nuevas necesidades. Por el contrario, un resultado negativo conllevaría un nuevo ciclo de mentoría, partiendo del análisis de las causas probables del fracaso de la intervención y planificándose nuevas actuaciones.

- ✓ Puesta en práctica de las acciones acordadas.
- ✓ Evaluación de su eficacia.

### 3.3. La comunicación en el proceso de mentoría

Reflexionando por un momento en el proceso de mentoría, ... no hay que pensar mucho para caer en la cuenta de que su gran pilar es la comunicación entre los participantes. A pesar de ser un tema conocido para todos, valorado desde diferentes disciplinas, conviene revisar aspectos básicos puesto que la entrevista será una herramienta muy útil al servicio de la mentoría y conocer cómo mejorar nuestras habilidades de comunicación facilitará la relación con los mentorados.

La experiencia de mentoría suele tener lugar en un proceso de comunicación uno a uno. Se trata de la modalidad de mentoría más tradicional y habitual. Aunque puede haber muchos procesos realizados en grupo, realmente suele ser más frecuente realizar sesiones individuales. En todas ellas la comunicación es un aspecto esencial. ¡Cuántas veces surgen desencuentros motivados por problemas de comunicación! Es fundamental cuidar y preparar los primeros contactos del proceso. Ya se sabe: "La primera impresión es la que cuenta", y sólo hay una. Nunca está todo tan determinado, y seguro que todos tenemos experiencias curiosas de personas que con el tiempo han modificado esa primera imagen, pero... inmersos en el proceso de mentoría debemos hacer un esfuerzo para lograr **¡la mejor primera imagen!**

Los siguientes aspectos resultan esenciales para facilitar la comunicación en nuestros primeros contactos:

- ✓ **Tener un objetivo concreto.** Es importante dejar claro nuestros roles. Conviene establecer objetivos a distintos niveles (ordenados). Esencial especificar las "reglas del juego" y obtener el compromiso de cumplirlas. Establecer los beneficios a adquirir.
- ✓ **Considerar el punto de vista del compañero.** La diversidad enriquece, la diferencia en la

perspectiva ofrece informaciones que solos, desde nuestra particular posición, no veríamos. En el proceso de mentoría, será frecuente que surjan opiniones diferentes, y no está de más recordar que no valen más cuando las aporta el mentor. ¡Nunca lo olvides!

- ✓ **Actitud de escucha.** Esencial para promover la comunicación eficaz. Mirar siempre a la otra persona. Paciencia y respeto al turno de intervenciones.
- ✓ **Atender las emociones que experimenta el mentorado.** Dirígete al mentorado por su nombre (o apodo, como le guste). Usa expresiones que le indiquen que consideras lo que te ha dicho con anterioridad: comentarios, preguntas, ideas... Evita cortar su intervención. Acompaña con comunicación no-verbal adecuada tu discurso verbal.
- ✓ **Expresarse con cuidado y esmero.** Conviene atender el tipo de respuesta (tono y contenido). Evita el paternalismo (ni en el contenido ni en las formas).
- ✓ **Expresar ganas reales de ayudar, de apoyar, de estar ahí.** Que el mentorado sienta que su situación te importa. No mostrar dejadez ni indiferencia ni pasotismo. Conviene ser activo, al tiempo de promover la acción del mentorado.
- ✓ **Utilizar la retroalimentación.** Escucha la respuesta del compañero y responde, hazte eco (aunque tu respuesta sea un silencio). Solicita, si te hace falta, que te repitan la idea si no la tienes clara; garantiza comprender qué quieren transmitirte. Responde siempre... con interés.
- ✓ **Recordar la conversación.** Toma las notas necesarias, registra con precaución el contenido de las sesiones (manteniendo el respeto a la intimidad de los participantes). Haz resúmenes verbales de lo contemplado, y después realiza una síntesis escrita, pidiendo la conformidad al mentorado (él debería hacer lo mismo).

En la comunicación interpersonal se identifican factores diversos. Como componentes no verbales destaca: la mirada, la latencia de respuesta, las sonrisas, los gestos, la expresión facial, la postura corporal, la distancia/proximidad, la expresión corporal, los asentimientos con la cabeza, los movimientos de las extremidades, la apariencia personal. También deben contemplarse los componentes paralingüísticos: la voz, con aspectos como el volumen, la entonación, la claridad, la velocidad, el timbre, la inflexión; el tiempo de habla, con la duración de la respuesta, su extensión; las perturbaciones del habla, que incluye las pausas, silencios, número de “muletillas”, vacilaciones; la fluidez del habla, que integra componentes verbales, en relación al contenido general, las habilidades para iniciar una conversación y la retroalimentación. Y, finalmente, existen componentes mixtos más generales, como el afecto, la conducta positiva espontánea, la habilidad para escoger el momento apropiado, tomar y ceder la palabra...

En los encuentros de mentoría todos los elementos reseñados aportan, pero los que se atienden con mayor facilidad son la mirada/contacto ocular, la calidad de la voz, su modulación y los gestos faciales y manuales. En la relación cara a cara con el estudiante mentorizado, las herramientas del mentor son su conducta verbal y no verbal (lo que dice, cómo lo dice y cómo lo expresa con sus gestos y posturas corporales en un determinado espacio físico). Podemos contemplar tres estilos de respuesta: pasiva, asertiva y agresiva. Descubre en la tabla 1 cuál te caracteriza en cada momento (¡recuerda que no siempre actuamos igual y seguro que nos da pistas para avanzar en nuestra competencia comunicativa!).

## 4. Conclusión final

Nadie cuestiona hoy en día el valor de la mentoría como herramienta de formación y crecimiento personal. La literatura específica sobre el tema presenta numerosos resultados que así lo avalan. Pero, por si aún quedara alguna duda al respecto, finalizamos este breve documento con los beneficios que puede aportar.

## Beneficios para el Alumno Mentorizado

- ✓ Dotación de recursos para la “supervivencia” al incorporarse a los estudios universitarios: en el ámbito académico, personal y profesional.
- ✓ Mayor preparación para aprovechar las oportunidades de avance personal y profesional.
- ✓ Mayor desarrollo de competencias para buscar soluciones.
- ✓ Asentamiento y desarrollo de su proyecto formativo y profesional.
- ✓ Desarrollo de actitudes y habilidades: toma de decisiones, autoconocimiento, relaciones sociales, mayor capacidad de comunicación.
- ✓ Conocer a nuevos/as compañeros/as de las diferentes titulaciones, del curso y de cursos superiores.
- ✓ Y, en definitiva, apoyo y respuesta ágil y eficaz a inquietudes y necesidades en materia de orientación personal, profesional y académica.

	RESPUESTA PASIVA	RESPUESTA ASERTIVA	RESPUESTA AGRESIVA
CONDUCTA NO VERBAL	Ojos mirando hacia abajo Voz baja Vacilaciones Gestos desvalidos Resta importancia a la situación Postura hundida Puede evitar totalmente la situación Tono de voz vacilante o de queja risitas “falsas”	Contacto ocular directo Habla fluida Gesto firme Postura erecta Mensajes en primera persona Verbalizaciones positivas Respuestas directas a la situación Manos sueltas	Mirada fija Voz alta Habla fluida/rápida Enfrentamiento Gestos de amenaza Postura intimidatoria Mensajes impersonales.
CONDUCTA VERBAL	Quizás Supongo; Me pregunto si podríamos Te importaría mucho Solamente No crees que... Ehh... Bueno Realmente no es importante No te molestes.	Pienso Siento Quiero Hagamos Cómo podemos resolver esto? Qué piensas? Qué te parece?	Harías mejor en Si no tienes cuidado Debes estar bromeando! Deberías... Malo!
EFFECTOS	Conflictos interpersonales Depresión Desamparo Autoimagen pobre Se hiere a sí mismo/a Pierde oportunidades Tensión Se siente sin control Soledad No se gusta a sí mismo/a Se siente enfadado/a	Se siente satisfecho/a Se siente a gusto consigo mismo/a Se siente a gusto con los demás Relajado/a Se siente con control Crea y fabrica la mayoría de las oportunidades Es bueno para sí y para los demás	Conflictos interpersonales Culpa Frustración Imagen pobre de sí mismo/a Hiere a los demás Pierde oportunidades Tensión Se siente sin control Soledad No le gustan los demás Se siente enfadado/a

Tabla 1. Estilos de respuesta en la comunicación interpersonal

## Beneficios para el Mentor

- ✓ Contraprestación de la Institución: obtención de créditos de libre configuración (según centro

educativo).

- ✓ Desarrollo de nuevas habilidades que contribuyen al desarrollo personal y, frecuentemente, pueden ser transferidas a otras áreas de trabajo y de la vida.
- ✓ Desarrollo del sentimiento de autoestima y satisfacción personal.
- ✓ Desarrollo de nuevas energías, revitalización y renovación profesional.
- ✓ Acceso a nuevas ideas y tendencias.
- ✓ Adquisición de una perspectiva más compleja de su organización o comunidad.
- ✓ Desarrollo de competencias de acción que favorecen su carrera personal y profesional.
- ✓ Mejorar sus habilidades sociales y comunicativas.
- ✓ Conocer a nuevos/as compañeros/as de las diferentes titulaciones, del curso y de cursos superiores y de cursos inferiores.

### **Beneficios para el Tutor / Consejero (Control manager)**

- ✓ Contraprestación de la Institución (según centro educativo).
- ✓ Profundizar en el conocimiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Fortalecer relaciones con los estudiantes (mentores y metoizados) y otros profesores implicados en la tarea.
- ✓ Formación y/o actualización en aspectos relacionados con al formación docente y el rol orientador.
- ✓ Mejorar sus habilidades sociales y comunicativas.

## **Bibliografía (Para consultar y profundizar)**

Carr, R. (1999). Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría ante el nuevo milenio. <http://www.mentors.ca>

Clutterbuck, D. (2001). *Everyone needs a mentor: Fostering talent at work*. CIPD: London.

Klasen N. y Clutterbuck, D. (2002). *Implementing mentoring schemes: a practical guide to successful programs*. Butterworth-Heinenmann: Oxford.

Parsloe, E. (1999). *Coaching and Mentoring: practical methods to improve learning*. London: Kogan Page.

Sánchez Avila, C. (2010). Red de mentoría en entornos universitarios españoles: resultados de un análisis comparativo. *Revista Mentoring & Coaching*, 3, 13-30.

Sánchez García, M.F., Manzano Soto, N., Suárez Ortega, M., Rísquez, A. y Oliveros Martín-Varés, L. (2009). DESARROLLO DE UN SISTEMA DE ORIENTACIÓN TUTORIAL EN LA UNED: PRIMEROS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE MENTORÍA. *Revista Mentoring & Coaching*, 2, 39-55.

Sánchez García, M.F. (coord.), Manzano Soto, N., Suárez Ortega, M., Rísquez, A. y Oliveros Martín-Varés, L. (2010). MANUAL PARA EL/LA CONSEJERO/A. PROGRAMA DE ORIENTACIÓN TUTORIAL Y MENTORÍA EN LA UNED. Madrid UNED (Formato CD).

Sánchez García, M.F. (coord.), Manzano Soto, N., Suárez Ortega, M., Rísquez, A. y Oliveros Martín-Varés, L. (2010). MANUAL PARA EL/LA COMPAÑERO-MENTOR/A. PROGRAMA DE ORIENTACIÓN TUTORIAL Y MENTORÍA EN LA UNED. Madrid: UNED (Formato CD).

Valverde, A. et al (2004). Innovación en la mentoría universitaria: la mentoría como respuesta. *Contextos educativos*, 6-7, 87-112.

## Anexo: Materiales para realizar mentoría

En esta sección se proponen algunas pautas e indicaciones generales para iniciar y mantener un programa de mentoría entre iguales, con aspectos prácticos que faciliten el seguimiento del proceso.

### Aspectos básicos a tener en cuenta

#### Propuesta de desarrollo de las sesiones

- ✓ Determinar el número aproximado a lo largo del proceso.
- ✓ Establecer el contenido de las sesiones iniciales.
  - 1ª sesión: presentación, información general, contacto inicial, cuestionario inicial (necesidades)
  - 2ª sesión: devolución de información sobre necesidades y plan de acción (propuesta y compromiso conjunto)
  - 3ª y siguientes: sesiones de formación – información sobre necesidades detectadas
  - Última del curso: evaluación del programa, despedida, agradecimientos.
- ✓ Las primeras sesiones son clave para el éxito de la propuesta (“primera impresión”): en ellas han de quedar claros los objetivos y los compromisos de cada uno (mentor y mentorizado), así como lo que debe y no hacer cada uno de ellos en su rol. Otro aspecto esencial se refiere a la necesidad de “hacer grupo”, ganando la confianza de los mentorizados y buscando favorecer el mejor clima de trabajo posible.

#### Pautas generalizables a todas las sesiones:

- ✓ Deberá ser avisada con la antelación suficiente, con un orden del día en el que han de figurar el objetivo y los puntos a tratar. La duración de la sesión será conocida de antemano. El tiempo es oro. Hoy en día hay muchos recursos para mantener contactos telemáticamente, pero también conviene reunirse de forma presencial.
- ✓ Somos puntuales y exigimos puntualidad. Los móviles se apagan.
- ✓ Ha de consensuarse la frecuencia de los encuentros (se recomienda que sean con mayor frecuencia al inicio; es importante mantener el contacto conjunto con el grupo, aunque puedan darse otros contactos de manera reducida). También el horario de la sesión, buscando el tiempo que convenga al grupo de alumnos mentorizados y el mentor. Conviene contar con algún lugar específico para ello, evitando lugares con el bar, los pasillos... que no facilitan el la consecución del clima apropiado para las sesiones.
- ✓ El contenido de las sesiones dependerá de los intereses y necesidades que planteen el grupo de estudiantes mentorizados. Puede darse gran variabilidad. El profesor-tutor podrá apoyar su planificación y preparación.
- ✓ Los desacuerdos pueden ser muy valiosos y, a menudo, ayudan a dar con soluciones mejores (siempre que no se lleven al terreno personal). Todas las personas del equipo han de sentir respeto por la reunión en sí y por las personas participantes. 4 claves esenciales:
  1. Si algo no queda claro, se pide que se explique mejor.
  2. Se facilitan cuantas explicaciones o respuestas sean necesarias (hasta lo cabal).
  3. Se promueve la participación de todos los miembros (especialmente atentos a los

más tímidos y los acaparadores).

4. El respeto es una condición básica. Promover la escucha y escuchar la consideración de las distintas ideas, aunque no se esté de acuerdo con todas.

- ✓ Al finalizar cada sesión se debe hacer la evaluación de la misma y se debe fijar la próxima cita de la sesión.

### ¿Cómo conocer las necesidades de los estudiantes mentorizados?

La identificación de las necesidades de los estudiantes es un momento esencial de la mentoría. Las estrategias para descubrirlas pueden ser variadas:

- ✓ En las sesiones presenciales, utilizar dinámicas de grupos que ayuden a expresar sus sentimientos, sus necesidades, sus carencias, sus expectativas.
- ✓ Compartir tu experiencia personal para ver si se sienten identificados.
- ✓ Realizar un cuestionario de análisis de necesidades, que puede ser colgado en la web o bien relleno presencialmente (a veces es más eficaz).

### Algunas ideas comunes sobre cuestiones a trabajar en las sesiones de mentoría

Como complemento al apartado anterior, estas son algunas sugerencias sobre cuestiones que en proyectos anteriores de mentoría en la universidad han sido trabajados. En concreto esta es una síntesis realizada por la profesora Oliveros (2006):

- ✓ **Orientación en el desarrollo de habilidades básicas para el progreso dentro de la especialidad tales como informática, composición escrita, Internet, lectura comprensiva, tomar apuntes, presentaciones orales, habilidades de investigación, lenguas extranjeras, matemáticas...** No se trata de convertirse en profesor particular... pero sí que reportéis información para que los mentorizados tomen conciencia de sus habilidades concretas. Muchas veces precisan información sobre dónde poder formarse o cómo hacerlo.
- ✓ **Ayuda en la superación de exigencias académicas: estrategias de examen, superación del estrés, planificación académica (temporalización y priorización), técnicas de estudio...** Una vez más, hacerles caer en la cuenta de la necesidad de utilizar estrategias y, en caso necesario, facilitar la propia estrategia como ejemplo. Complementa las ofertas de cursos de metodología del estudio.
- ✓ **Facilitación de procesos que ayuden al alumno a su adaptación a la universidad: búsqueda de recursos de cualquier tipo, oportunidades de ocio, eventos organizados en la comunidad universitaria, actividades deportivas y culturales...** En nuestros días conocer y procesar la información disponible en cuanto a los recursos que la propia universidad despliega es muy difícil. Habitualmente esta información se va adquiriendo a lo largo de los cursos de la carrera, de manera que puede resultar interesante facilitarles parte de esta información. Conviene buscar formas de facilitar la información que potencien su autonomía...
- ✓ **Información sobre las alternativas de formación que existen en la propia titulación y en titulaciones afines (especialidades, optativas, materias y actividades de libre configuración), sobre los itinerarios formativos que pueden ir configurándose y de los perfiles profesionales asociados a la titulación.** Conocer las opciones formativas que se le van a ir presentando en un futuro próximo. Muchas veces la elección se realiza por razones muy ajenas a las derivadas de un planteamiento maduro de la vocación profesional y pueden ser después muy relevantes para el desarrollo de la carrera profesional.
- ✓ **Apoyo en las situaciones que requieren de atención a la diversidad: actividades destinadas a estudiantes con problemas de adaptación académica y/o social a la universidad: sordos, ciegos, con problemas de movilidad, etc.** En nuestros días en casi todas las universidades existen servicios que os pueden orientar de forma específica y a los que podéis derivar, si los estudiantes afectados no los conocen aún...

- ✓ **Asesoramiento en el proceso de toma de decisiones, planteado como una cuestión en la que están implicados variables personales, curriculares y socio-profesionales.** Hacer ver la trascendencia de las decisiones es un primer paso. Después es más fácil estar dispuesto a aplicar determinadas estrategias que aseguren, en mayor medida, una decisión acertada.

#### Temáticas frecuentes en los procesos de mentoría:

- ✓ Conociendo el contexto
- ✓ Estructura y funcionamiento de la universidad.
- ✓ La cultura de la organización.
- ✓ Los recursos de ayuda.
- ✓ Trabajo y estudio. Planificación del trabajo académico.
- ✓ Motivos para compaginar trabajo y estudio (necesidad vs. opción).
- ✓ Tipologías de trabajo pre-profesional: la significación para el estudio.
- ✓ Planificación académica y estudio a tiempo parcial.
- ✓ Construyendo el itinerario curricular. La estructura de la oferta de optatividad.
- ✓ Modos de evaluar. Revisiones de exámenes.
- ✓ Las relaciones académicas.
- ✓ Cómo afrontar el fracaso. El seguimiento semestral
- ✓ La unión de intereses académicos y profesionales.
- ✓ En qué basamos la elección. Análisis personal.
- ✓ El mejor momento para la elección de optatividad y libre elección.
- ✓ La transición al trabajo
- ✓ Clarificación de objetivos profesionales.
- ✓ Ocupaciones laborales y su significado en el proyecto profesional.
- ✓ Preparación y aprovechamiento del prácticum.
- ✓ La bolsa de trabajo de la universidad.
- ✓ La agenda de contactos profesionales.

#### Posibles tareas del mentor:

- ✓ Acogida institucional (dar a conocer servicios, instalaciones, normativa, organigrama).
- ✓ Información académica (plan de estudios, asignaturas, normas de promoción, itinerarios).
- ✓ Información profesional (salidas profesionales, demanda laboral, inserción laboral).
- ✓ Información social (vivienda, legislación, ayudas al estudiante, conocimiento del entorno cultural, ayuda a la integración).
- ✓ Asesoramiento académico (atendiendo a las necesidades y características particulares del estudiante, profundizar en estrategias de aprendizaje, hábitos de estudio).
- ✓ Asesoramiento personal (atendiendo a los problemas derivados de situaciones personales, familiares, de salud, sociales).
- ✓ Apoyo técnico al aprendizaje (elaboración de planes individuales, seguimiento, recomendaciones bibliográficas).
- ✓ Apoyo al aprendizaje mediante la resolución de dudas y corrección de las dificultades de aprendizaje.
- ✓ Diagnóstico (detección de necesidades).
- ✓ Evaluación (corrección de tareas, revisión de exámenes).

#### Instrumentos básicos

A modo de ejemplo se adjunta copia de diferentes documentos como guía para la elaboración de los propios del proyecto.

Se adjunta modelo de horario y planificación, ficha de seguimiento y diversos cuestionarios.