

INNOVACIÓN EN LA ORIENTACIÓN UNIVERSITARIA: LA MENTORÍA COMO RESPUESTA.

**Andrés Valverde Macías,
Covadonga Ruiz de Miguel
Eduardo García Jiménez
y Soledad Romero Rodríguez**

*Universidad Complutense de Madrid
Universidad de Sevilla*

RESUMEN: El presente artículo muestra el papel que puede ejercer la mentoría (*mentoring*) como estrategia de orientación en la Institución Universitaria. Para ello, en primer lugar, se parte del análisis de las necesidades del alumnado universitario de nuevo ingreso y de la situación de los servicios de orientación en la Universidad, para así argumentar los beneficios del *mentoring* en la ayuda al estudiante en general, y en su transición a la Universidad en particular. Seguidamente, se abordan tanto las características que rodean a la mentoría (concepto, objetivos, modelos, ventajas y desventajas), cuanto el proceso seguido en su desarrollo (el ciclo de la mentoría). También, se describen algunas experiencias universitarias a nivel internacional y nacional.

Finalmente, y a modo de conclusión, se comentan, brevemente, los elementos claves para el éxito de la mentoría en la Universidad así como los elementos que dificultan su desarrollo.

ABSTRACT: The present article shows the important role that mentoring can wield as a guidance strategy at University. To do so, the starting point is the needs analysis of the university student body in their first year and the description of the situation of the guidance services in the University, so as to support the idea of the benefits of mentoring in helping the student in general, and in his transition to the University specifically.

Afterwards, the characteristics that enclose mentoring (concept, objectives, models, advantages and disadvantages) are approached, as well as the process followed in its development (the mentoring cycle). Some university experiences, both international and national, are also described.

Finally, as a conclusion, the key elements for the success of mentoring at University are discussed, as well as the elements that prevent its development.

PALABRAS CLAVE: Orientación, universidad, mentoría, nuevas tecnologías, mentoría entre iguales.

KEYWORDS: Guidance, university, mentoring, new technologies, peer mentoring.

0. INTRODUCCIÓN

La Universidad se halla sumergida en continuos procesos de calidad y mejora, enfatizados por la actual adaptación a la convergencia europea. Todo ello hace más necesario que nunca la presencia de acciones y estrategias que potencien una Universidad de calidad, proclive al cambio y a los nuevos planteamientos que se suscitan.

La experiencia demuestra que la mentoría (*mentoring*), y en concreto, los procesos de mentoría entre estudiantes a nivel universitario, parece constituir una herramienta innovadora eficaz ante los cambios que se nos avecinan. El presente artículo aborda dicha utilidad, profundizando en los aspectos que caracterizan a la mentoría y, muy especialmente, enfatiza las posibilidades del uso de *programas de estudiantes mentores* como estrategia de apoyo y orientación ante las necesidades del alumnado universitario y ante el nuevo marco del proceso de enseñanza-aprendizaje que la convergencia europea plantea.

1. LAS DIFICULTADES DE ORIENTACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL ALUMNADO UNIVERSITARIO DE NUEVO INGRESO: LA MENTORÍA COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

Watts y Van Esbroeck (1998) ponen en evidencia que los países europeos, entre ellos España, sufren similares necesidades de orientación e información relativas al estudiante universitario de nuevo ingreso, y que éstas han de ser atendidas desde los servicios de atención al alumnado.

A nivel nacional, diversos autores (Castellano, 1994, 1995; Campoy y Pantoja, 1999; Corominas, 1998; Díaz, 1989; Donoso y Marín, 1989; Echevarría y Rodríguez, 1989; Lobato y Muñoz, 1994; Pérez, 1998; Zamorano y Oliveros, 1994...) coinciden en las siguientes conclusiones relativas a las necesidades de los estudiantes:

- a) Escasa, inexistente o ineficaz orientación previa al acceso a la Universidad.
- b) Necesidad de la orientación en relación a todos los ámbitos (personal, académico, y profesional).
- c) Dificultad para acceder a la titulación elegida en primera opción tras superar las pruebas de Selectividad.
- d) Creciente heterogeneidad y masificación del estudiante universitario.
- e) Gran diversificación, optatividad y flexibilidad del currículum universitario.
- f) Alto índice de fracaso académico.
- g) Dificultades de inserción laboral de los egresados universitarios.
- h) El alumnado universitario en su totalidad requiere orientación, si bien sus necesidades se acentúan de forma especial en los grupos de riesgo (alumnos con necesidades educativas especiales, extranjeros...).

- i) La orientación es un proceso continuo si bien en algunos momentos de la vida universitaria, se hace más necesaria.

A esta realidad se ha de sumar una escasa tradición en materia de orientación universitaria ya que, aunque existe una gran diversidad de servicios de atención al estudiante, estos se encuentran poco coordinados entre sí, caracterizándose por su gran dispersión, poca estructuración y escasa sistematización (Díaz, 1989; Pérez, 1990; Echeverría, 1997; Campoy y Pantoja, 2000; Álvarez, 2002; Álvarez y Lázaro, 2002...). En síntesis, los servicios se centran, principalmente, en la atención académica y tienen un marcado carácter terapéutico y puntual. Los roles y tareas que en ellos se desarrollan con mayor frecuencia, son los relativos a las funciones de información y consejo, predominando la atención individualizada sobre la atención grupal.

Un análisis de carácter más internacional evidencia que en los distintos países hay una gran variedad de modos de afrontar la formación y cualificación de los profesionales que se dedican a la orientación universitaria y que la mayoría no cuenta con sistemas alternativos de aprendizaje que refuerce la acción de los mencionados servicios tales como los sistemas de ayuda entre iguales.

La situación anteriormente descrita sugiere la búsqueda de alternativas innovadoras. En este sentido, la mentoría, por sus objetivos y funciones, se presenta como recurso fundamental ya que:

1. Genera un proceso constructivo (no meramente informativo) de ayuda y guía ante el aprendizaje del alumnado de nuevo ingreso, favoreciendo la optimización del aprendizaje y el desarrollo máximo del potencial humano.
2. Potencia el desarrollo global del alumno (no sólo en el plano académico).
3. Aporta beneficios no sólo a los que reciben la ayuda sino también a los que actúan como mentores, ya que desarrolla en ellos competencias que pueden transferir a su vida personal y a su desempeño profesional. Así mismo genera beneficios institucionales.
4. Genera un recurso que sirve de *punte* ante periodos de transición como, por ejemplo, la entrada a la Universidad.
5. Ayuda a desarrollar el más importante potencial humano y social con el que cuenta la Universidad: sus alumnos.
6. Gestiona la diversidad cultural del propio centro.
7. Mejora, a distintos niveles, las relaciones y comunicación de la institución: entre alumnos, profesores y entre ambos.
8. Genera una alternativa real y cercana a las necesidades del alumnado, especialmente para los sujetos comprendidos en grupos de riesgo.
9. Ayuda a conocer más fácil y rápidamente la nueva institución y a todos sus elementos: metodología docente, relaciones, dinámica de los estudios, sistemas de evaluación, etc.
10. Ayuda al alumnado en sus aspiraciones, ampliando sus horizontes en términos de metas de aprendizaje, de desarrollo de la carrera y consolidación de un proyecto personal y profesional.

La mentoría como estrategia de orientación y ayuda es una herramienta útil que facilita al estudiante su incorporación a la Universidad en general, y a su titulación en particular, proporcionándole refuerzo académico en la superación de las exigen-

cias académicas (desarrollo de habilidades básicas para el progreso dentro de la carrera: planificación académica, estrategias de exámenes, estilos docentes y de aprendizaje...); facilitándole además su desarrollo sociopersonal (mejora de su autoestima, desarrollo de competencias sociales y participativas...) y profesional (elección de optativas, potenciación del desarrollo de un plan de carrera, etc.).

Los óptimos beneficios que ha demostrado la mentoría en aquellos países donde tiene un buen soporte organizacional y de contenidos (Carr, 1999, Miller, 2002: 3), animan a apostar por la creación de programas o sistemas de mentoría en los centros universitarios españoles como servicio *comprendivo e integrado*.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA MENTORÍA

En este apartado se introducen los elementos de partida que sustentan a la mentoría. Concretamente se desarrollan: el concepto, los objetivos, el proceso de mentoría y las ventajas e inconvenientes de su uso en la institución universitaria.

2.1. El concepto de Mentoría (mentoring)

Partiendo de las ideas de Carr (1999), para aproximarnos al significado de mentoría bastaría con retomar por unos instantes nuestro pasado recordando quienes fueron los que nos ayudaron a aprender algo, ¿qué características tenían en común? Dichas personas nos guiaron, nos aconsejaron, nos apoyaron, nos escucharon y nos comprendieron, en definitiva, nos enseñaron algo especial para nuestra vida o desarrollo. De este modo se describen las cualidades asociadas al mentor y las características del proceso de mentoría. En el siguiente cuadro se recogen algunas de las principales definiciones de mentoría:

Cuadro 1: Definiciones de *mentoring*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN	ÉNFASIS
Allen	1998	<i>"Es la ayuda que una persona proporciona a otra para que progrese en su conocimiento, su trabajo o su pensamiento"</i>	- Ayuda para el progreso general.
Council of Graduate Schools of Michigan University	1999	<i>"Es una relación formal e intencionada, entre una persona con mucha experiencia y habilidades en un área o ámbito determinado, y una persona novata en dicha área o ámbito, a través del cual se desarrollan procesos de orientación y guía"</i> .	- Formal e intencionada. - Proceso de ayuda y guía.
Carr	1999	<i>"Es ayudar a aprender algo que no hubieras aprendido, o que hubieras aprendido más lentamente o con mayor dificultad, de haberlo tenido que hacerlo por su cuenta"</i>	- Ayuda en el aprendizaje. - Agiliza.
Faure	1999	<i>"Es una relación a largo plazo que cubre las necesidades de desarrollo, ayuda a conseguir el máximo potencial y beneficia a todas las partes (mentor, mentorizado y organización)"</i>	- Responde a necesidades. - Beneficia a todas las partes. - Largo plazo.

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN	ÉNFASIS
Starceвич y Friend	1999	<i>"La mentorización consiste en un proceso de construcción y beneficio mutuo (entre los miembros implicados en dicho proceso), para ayudar a desarrollar los conocimientos y conductas del nuevo alumnado, profesorado, o trabajador, por parte de un alumno de curso avanzado, o de un profesor/trabajador más experimentado"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso constructivo. - Desarrollo de conocimientos y conductas.
Fletche	2000	<i>"Es una relación de uno a uno, que proporciona guía y apoyo a un tutelado al que le facilita una época de transición en su vida. No es sinónimo de clonar, porque significa desarrollar virtudes individuales para maximizar su potencial personal y profesional."</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda en periodos de transición. - No es clonar. - Uno a uno.
Parsloe	1999	<i>"Su propósito es apoyar y alentar a la gente en la mejora de su propio aprendizaje para maximizar su potencial, desarrollar sus habilidades, y mejorar sus actuaciones para convertirse en la persona que quieren llegar a ser"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del aprendizaje. -Desarrollo del potencial.
Soler	2003	<i>"La estrategia del mentoring es un proceso por el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos."</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo en general. - Guía y ayuda.

Según se observa, los rasgos que rodean a la mentoría son muy variados. Un análisis pormenorizado lleva a pensar que esto es debido, en mayor o menor medida, a tres motivos:

Por un lado, la mentoría puede ser entendida como *"proceso de ayuda al aprendizaje con distintas variantes y modelos de desarrollo"* (natural, intencionada, de tránsito, etc). Por otra parte, se suele confundir con otros términos relacionados con la ayuda al aprendizaje, como es el caso del *tutoring* o el *coaching*. Finalmente, existen, asociadas a distintos contextos, dos formas de entender la mentoría, modos que condicionan el modo de llevarla a cabo: contexto americano (Allen, Bell, Murray, Shea, Wickman y Sjodin...), o europeo (Adey y Early, Clutterbuck, Megginson, Miller, Conway, Parsloe...),.

Aun así se observan, en las anteriores definiciones, aspectos comunes a la hora de entender la mentoría:

Cuadro 2: Rasgos más significativos en la definición del *mentoring*.

1. Proceso de ayuda y guía ante el aprendizaje y el desarrollo.
2. Generalmente se habla de desarrollo en general (personal, social, formativo...), aunque también se hace especial hincapié en el ámbito profesional (Collin, Carter y Lewis, o Rodríguez).
3. Beneficio mutuo.
4. Supone ayuda o guía en la adquisición de conocimientos, habilidades o competencias.
5. Ayuda sobre todo a una persona, pero también se puede aplicar a grupos o organizaciones.
6. 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).
7. Ayuda a desarrollar el máximo potencial de cada uno.
8. Exige compromiso y confianza, aunque es más que una simple amistad.
9. Se trata de una relación voluntaria y no obligada.
10. Siempre es intencional, aunque puede ser planificada de forma general (con unos objetivos generales), o también no planificada. Pero nunca totalmente planificada y cerrada.
11. Proceso a medio largo/plazo.
12. Se puede basar en modelos o puntos de referencia, pero nunca supone hacer una clonación.
13. Proceso no solo informativo, sino que se trata de un proceso constructivo en pos de la optimización del aprendizaje y desarrollo máximo del potencial humano.

Por lo tanto, aplicado al contexto educativo y centrado en el momento de acceso a la universidad, la mentoría puede definirse como:

Cuadro 3: Definición de mentoría.

"Un proceso de feed-back continuo de ayuda y orientación entre el mentor (alumno de curso superior que atesora los conocimientos y habilidades necesarias para ayudar), y un estudiante o un grupo de estudiantes de nuevo ingreso, con la finalidad de paliar las necesidades de estos y optimizar su desarrollo y potencial de aprendizaje.

2.2. Los objetivos de la mentoría

Delimitar con exactitud los objetivos propios de la mentoría resulta una tarea ardua y difícil, ya que dada la variedad de campos y situaciones donde se puede desarrollar, los objetivos varían en función del *ámbito* (social, empresarial, académico...), del *nivel* en el que se desarrolle (estudiante de primero de carrera o de últimos cursos, nuevos empleados, o ejecutivos, etc.), y del *modelo* en el que se base (formal, informal, *e-mentoring*, etc.).

Aun así, la literatura al respecto señala que la totalidad de actuaciones de *mentoring* (generalmente desarrolladas a través de una intervención por programas), parten de objetivos comunes en cuanto a su aplicación al ámbito de las organizaciones (Clutterbuck, 2001: 49; y Gibbons):¹

1. <http://www.andrewgibbons.co.uk>.

Cuadro 4: Objetivos generales de los programas de la mentoría.

- Servir de alternativa real y cercana a las necesidades de las personas implicadas.
- Desarrollo práctico de 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.

Paralelamente a los objetivos anteriores, la mentorización dentro de la institución universitaria se viene desarrollando desde distintos ámbitos. Por un lado la referida a la mentoría de profesores noveles por parte de profesores con mayor experiencia (*teacher mentoring programme*); por otro, la mentorización de estudiantes noveles por parte de estudiantes con mayor experiencia (*peer and transition mentoring programme*), y finalmente, la mentorización de estudiantes de último curso, por parte de estudiantes egresados (*career mentoring programme*). Tampoco se debe pasar por alto la existencia de variantes de actuación más específicas dentro de los anteriores ámbitos. Por ejemplo, los programas de mentoría destinados a estudiantes universitarios con discapacidades.

De todos estos ámbitos de aplicación, el presente artículo se centra en la mentoría que atiende las dificultades en la transición del alumnado a la institución universitaria y que, además, sirve de apoyo a la nueva concepción del proceso de enseñanza: *la mentorización de estudiantes de nuevo ingreso en el centro universitario, llevada a cabo por alumnos de cursos más avanzados y experimentados.*

Desde esta perspectiva, los objetivos de todo proceso de mentorización han de ser:

Cuadro 5: Objetivos de los programas de mentoría en la Universidad.

- Facilitar a los estudiantes de primer curso, su incorporación a la Universidad en general, y su titulación en particular.
- Proporcionarles refuerzo académico centrado en el desarrollo de habilidades básicas para el progreso dentro de la carrera, la búsqueda de información, habilidades de investigación, etc.
- Ayudarles a superar las exigencias académicas: planificación académica; estrategias de exámenes; estilos docentes y de aprendizaje, etc.
- 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: elección de optativas desarrollo de un plan de carrera, elaboración del currículum vitae...

Según se aprecia, la mentoría entre estudiantes a este nivel supone el desarrollo de un servicio que dota de mayor calidad y comprensión a la propia institución universitaria. *“Servicio por y para el estudiante, centrado en la paliación de las necesidades de éste en su incorporación a la institución, y en la potenciación de procesos óptimos de desarrollo de la carrera”* (Hazel Fullerton; 1996, Topping, 1996; Rodríguez, 1997: 48; Martínez, 1997: 85; Valverde, García y Romero, 2001; 2002).

2.3. Modelos de mentoría

Como ya se ha indicado, la mentoría se desarrolla en una diversidad de ámbitos y formas (natural, intencional, individual, etc...), en función del enfoque que se aplique en su desarrollo y de los elementos que éste incorpore. Por ello, entre los *tipos de mentoría* que se suelen dar, se encuentran dos modelos básicos: la mentoría informal y la formal (Levinsson et al., 1978; Kram, 1985; Clawson, 1985; Noe, 1988; Healy y Welchert, 1990; Alleman, 1991; Shea, 1994; En Walker, 2002; Carr, 1999; Alred, Garvey y Smith, 1999; Clutterbuck, 2001; Miller, 2002; entre otros).

· La mentoría informal

También conocida como mentoría natural, tradicional, informal real o no planificada, se trata del modelo de mentoría más desarrollado en la actualidad y a lo largo de todas las civilizaciones, aunque también, el menos reconocido. ¿Cuántas veces no habremos tenido charlas con nuestros hermanos/as aconsejándonos o alentándonos? ¿Cuántas veces nos han sido válidos los sabios consejos o modelos que nos iban marcando nuestros amigos y amigas? Estos son ejemplos del modelo de mentoría informal.

Para Carr (1999), un mentor natural es una persona de más edad y mayor experiencia, que juega el papel de habilitador para ayudar a alcanzar las metas y sueños, a explorar alternativas y afrontar los retos que la vida nos ofrece. Dicha relación, se suele caracterizar por conllevar alguna especie de vínculo o química personal que propicia la relación y la mantiene unida. Se trata, pues, de un modelo caracterizado por no entender de tiempos, ya que puede ser corto en su desarrollo (una mera charla) o por el contrario, puede durar años (la figura de nuestros hermanos/as mayores); un modelo movido por la flexibilidad de su estructura y relación informal.

· La mentoría formal

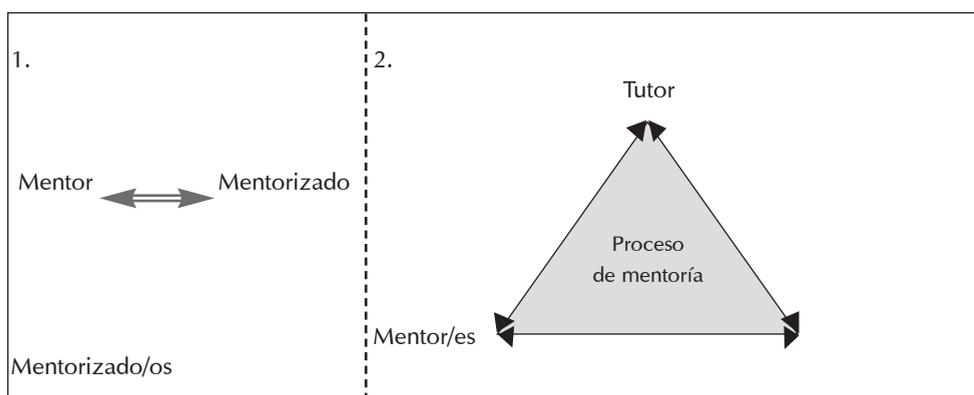
Por su parte la mentoría formal, también conocida por mentoría puntual, planificada, intencional o sistemática, es un modelo donde los objetivos y beneficios están delimitados, donde aparecen otras figuras dentro del proceso de mentorización, donde existe un mayor control y seguimiento de la acción. Es un modelo cuyo auge se ha experimentado de forma creciente en todos los sectores de la sociedad en los últimos 30 años, empezando por el empresarial (Whittaker, y Cartwright, 2000; Clutterbuck, 2001; Clutterbuck y Ragins, 2002). Los rasgos más relevantes de la mentoría formal son:

- Acción estructurada en la que se planifican, sistemáticamente, los objetivos a alcanzar y los beneficios y logros esperados.
- Aunque la mentoría formal normalmente se asocia a una relación individual (de uno a uno; punto 1 del gráfico 1), al igual que la informal, también exis-

ten resultados positivos, cada vez más frecuentes (Carr, 1999), en la utilización de un grupo para el desarrollo del proceso de mentoría (punto 2 del gráfico 1): *group mentoring*.

- En el proceso de mentorización intervienen otros agentes institucionales, organizadores o tutores, encargados tanto de seleccionar a los mentores cuanto de controlar, en mayor o menor medida, que el proceso no se desvíe del camino previsto para la obtención de los logros. En el proceso de mentoría formal, dicha actuación (punto 2 del gráfico 1), no suele ser directa ni constante (línea discontinua del gráfico); si lo es en la existente entre mentor y mentorizados (línea continua en el gráfico).
- El mentor, y en ocasiones el mentorizado, necesitan de un entrenamiento previo o formación inicial para desempeñar correctamente su rol: canalización de sus competencias.
- El reclutamiento y selección de los mentores se hace basándose en su experiencia específica y en sus logros personales, profesionales y académicos.
- La temporalización puede ser variable, no existiendo fórmulas o métodos pre-determinados que indiquen el tiempo ideal para que una mentoría tenga éxito.

Gráfico 1: Relaciones básicas en el proceso de mentorización.



Paralelamente a los dos modelos de mentoría, la literatura suele reconocer otros considerados como variantes de los anteriores. Al respecto, Carr (1999), señala los siguientes:

- *Mentoría Paritaria* (*Peer mentoring*), desarrollada entre sujetos de la misma edad e igual entorno; por ejemplo, entre estudiantes universitarios.
- *Mentoría de Enlace* (*Transition mentoring*), caracterizada por desarrollarse especialmente en periodos de transición, por ejemplo, a la entrada a la Universidad.

Finalmente, actualmente también se habla mucho de una nueva forma de hacer mentoría. Se trata del *e-mentoring*, caracterizado por utilizar como soporte para su desarrollo, las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Harrington, 1999; Valverde, García, Romero, 2001).

2.4. Ventajas e inconvenientes del uso de la mentoría como estrategia orientadora

Los beneficios que se pueden obtener con el desarrollo de un proceso de mentorización son variados y a distintos niveles: afectan a todos los agentes implicados y a la propia institución donde se desarrolla. Éstos dependerán de los objetivos marcados, del ámbito al que vaya dirigido y del modelo de mentoría que apliquemos.

A nivel universitario y más concretamente en relación a las actuaciones de mentoría con el alumnado de nuevo ingreso, las *ventajas que obtiene el centro y la Universidad* son:

Cuadro 6: Beneficios para la propia Universidad (adaptado de Carr, 1999).

- *Creación y desarrollo de un servicio de ayuda y orientación entre estudiantes universitarios: servicio interno de la propia universidad, creado por y para el estudiante.*
- *Desarrollo de un servicio continuado, adaptado, y centrado en las necesidades reales.*
- *Desarrollo de procesos de optimización y mejora de la organización universitaria: mejor coordinación; aceleración de los procesos de aprendizaje; mejora económica...*
- *Mejora de las relaciones en el centro: optimización de la cultura del centro.*
- *Se dota de mayor calidad al centro, y a la institución universitaria en general.*
- *Mayor satisfacción y permanencia del estudiante de nuevo ingreso.*

En cuanto al mentor, considerado este como alumno de últimos cursos de una titulación universitaria, las ventajas que conlleva su participación en los procesos de mentoría a nivel universitario son:

Cuadro 7: Beneficios para el estudiante Mentor (adaptado de Carr, 1999).

- *Desarrollo de nuevas habilidades que, frecuentemente pueden ser transferidas a otras áreas de trabajo y de la vida, pero que sobre todo contribuyen a nuestro desarrollo personal.*
- *Desarrollo de un sentimiento de autoestima y satisfacción personal.*
- *Desarrollo de más energías y revitalización o renovación profesional.*
- *Acceso a nuevas ideas y tendencias.*
- *Una perspectiva de su organización o comunidad más compleja.*
- *Beneficios para su desarrollo profesional: desarrollo de competencias de acción.*

Para el alumno mentorizado, considerado este como alumno de nuevo ingreso en la institución universitaria, las ventajas de su participación en procesos de mentoría son:

Cuadro 8: Beneficios para el estudiante mentorizado (adaptado de Carr, 1999).

- Dotación de *recursos para su "supervivencia"* en sus estudios universitarios.
- *Mayor confianza en sí mismo.*
- *Claridad en sus objetivos académico-profesionales* y las opciones que se le presentan.
- *Acceso a oportunidades de hacer carrera.*
- *Una mayor preparación para aprovechar las oportunidades de avance personal y profesional.*
- *Mayor sentido 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.
- *En definitiva, obtener respuestas y ayuda en materia de orientación personal, profesional y académica, ante un periodo tan crítico como es la transición a la Universidad.*

Según se observa, los procesos de mentorización dentro de la institución universitaria suponen un proceso de feed-back continuo en el que se encuentran implicados y beneficiados todos los agentes del proceso, tanto individuales (mentores, mentorizados y tutores), cuanto institucionales (la propia Universidad). Por un lado, los mentores afianzan sus competencias de acción profesional (toma de decisiones, liderazgo, planificación y gestión de grupos, comunicación...) a la vez que consolidan su compromiso con la institución universitaria y los agentes que participan en la misma (alumnos y profesores). Los mentorizados, no sólo encuentran un canal óptimo de acercamiento a todo el entramado universitario, sino que además, al hacer frente a las necesidades habituales que surgen al embarcarse en la aventura universitaria, potencian al máximo su desarrollo. Los profesores, no sólo encuentran en el sistema de mentores una eficaz estrategia para el nuevo marco normativo de los créditos europeos en los que se aboga, entre otros aspectos, por la utilización de una metodología mucho más participativa, sino además les permite apoyarse en los mentores para lograr una optimización de su enseñanza. Por último, a nivel institucional, la mentoría supone un importante avance en la mejora de la cultura institucional ya que se potencian las relaciones entre el alumnado a nivel formativo y además, contribuye a hacer de la orientación un elemento eficaz en la mejora de la calidad institucional.

Finalmente, en relación a los posibles *inconvenientes* de la puesta en práctica de los procesos de mentoría a nivel organizacional, se destacan:

Cuadro 9: Desventajas de la mentoría (readaptado de Klasen y Clutterbuck, 2002: 32).

- Necesidad de un *gran soporte y esfuerzo organizativo*.
- *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 ocurrir problemas relativos a la confidencialidad en las experiencias personales que se transmiten dentro de la relación establecida, filtrándolas a otros compañeros de trabajo. Por lo tanto, sería recomendable profundizar en un código deontológico propio de la mentoría.
- *Dependencia*: en algunos estudiantes, puede crear una dependencia en relación a su mentor y al proceso de mentorización.
- *Resultados*: la dificultad de medir objetivamente los resultados obtenidos a todos los niveles.
- *Pensar que la mentoría es la panacea* a nuestros problemas.
- *Escasa tradición*: en España existe una escasa tradición tanto de literatura escrita como de experiencias reales.

3. EL PROCESO DE LA MENTORÍA

3.1. Los agentes implicados

Aunque ya se han avanzado algunas pinceladas al respecto, los agentes implicados en todo proceso de mentorización dependerán del modelo base de intervención del que se parta. Básicamente señalan tres agentes: *el mentor*, *el mentorizado*, y *el tutor* (Alred, Garvey y Smith, 1999; Margo Murray, 2001; Miller 2002: 188; Klasen y Clutterbuck, 2002: 149; Walker, 2002; Soler, 2003: 57):

Cuadro 10: Características del mentor.

EL MENTOR

También conocido como *Partner Parrain...*, se trata de una persona con un mayor bagaje de conocimientos y experiencias, que le sitúa como una persona idónea para ayudar a otra que carece de dicho bagaje en su proceso de desarrollo o superación de necesidades. Tradicionalmente se habla que un buen mentor nace y no se hace. Desde nuestra perspectiva consideramos que un mentor se va moldeando a lo largo de su experiencias 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*.
- Disponer de *buenas habilidades personales*: para la comunicación, la empatía, la confianza, la escucha, la solución de problemas, la toma de decisiones, para compartir...
- Poseer una *actualizada base de conocimientos* en general y en particular en relación a las carencias que el mentorizado posee.
- *Ser buen ejemplo de los valores/cualidades propias de la institución* donde se desarrolla el proceso.

- *Predisposición al aprendizaje mutuo y continuo.*
- *Disponer de un buen bagaje experiencia (tanto positivas como negativas).*
- *A las anteriores, es necesario añadir que resulta bastante positivo que el mentor haya ya participado como mentorizado en procesos de mentorización.*
- *Poseer competencias propias de la mentoría natural. A pesar de lo vital de la formación previa del mentor, este ha de contar con ciertas aptitudes personales previas.*
- *Intentar ser neutral en sus aportaciones.*
- *Hacer preguntas abiertas y escuchar cuidadosamente para dar una buena respuesta.*
- *Propiciar la acción reflexiva.*
- *Ha de estar preparado para abrirse hacia el mismo y hacia los demás.*
- *Activar continuamente el proceso de mentorización: feed-back positivo.*

Cuadro 11: Características del mentorizado.

EL MENTORIZADO

También conocido como *Protege, Mentee...*, se trata de una persona caracterizada por encontrarse en una posición desventajosa (por ejemplo encontrarse en un periodo crítico de transición, tener necesidades, no poseer determinadas habilidades y experiencias para el desarrollo personal y profesional...), y que decide de forma voluntaria recibir la ayuda y orientación de otra persona con mayor experiencia.

Entre las **características básicas** que ha de poseer el mentorizado, nos encontramos:

- *Comprometerse con el rol que ha de asumir.*
- *Encontrarse en un periodo crítico, de transición, o de fuerte desarrollo.*
- *Mostrar habilidades sociales e interpersonales.*
- *Ser consciente de su propia situación y hacia donde quiere ir.*
- *Desarrollar una actitud de escucha, de apertura al aprendizaje...*
- *Mostrar una actitud activa y participativa.*
- *Ser crítico, sobre todo consigo mismo y saber aceptar las críticas de los demás.*
- *No esperar demasiado de su mentor.*
- *Estar dispuesto al desafío.*
- *Tener una visión positiva de sí mismo.*
- *Ser sincero en todo momento.*
- *Flexible ante el aprendizaje y la adaptación.*

Cuadro 12: Características del tutor.

EL TUTOR

Se trata del coordinador/supervisor de la actuación, ejerciendo funciones de seguimiento, formación y evaluación dentro de dicho proceso, teniendo que cumplir como premisa, conocer los procesos de mentorización en profundidad, como todos los entresijos de la actuación a desarrollar. Ante todo, el tutor ha de defender los intereses de la organización a la que representa.

Entre las **funciones que debe desempeñar** encontramos:

- Suele ser el máximo responsable del proceso.
- Promocionar el programa tanto dentro como fuera de la propia empresa o institución.
- Coordinar la actuación a varios niveles:
 - Desarrollando la selección de mentores.
 - Seleccionando las parejas a juntar.
 - Controlando y evaluando las actividades y avances que se van desarrollando.
 - Realizando periódicas reuniones tanto con el mentor y mentorizados.
 - Ha de ser el que finalmente, basándose en las aportaciones de mentores y mentorizados, reestructure los posibles cambios a desarrollar.
- Asesorar en determinados momentos a los mentores, y rara vez, a los mentorizados.
- En definitiva, asegura que los objetivos y logros establecidos se cumplan.

3.2. Características de la relación mentor-mentorizado

En primer lugar, se parte de la base de que la relación que se establece entre el alumno mentor y el compañero mentorizado es una relación de orientación o de ayuda mutua pero nunca de dependencia. Pero ¿qué se entiende por relación de orientación o ayuda mutua? ¿Cómo ayudar al compañero sin hacerlo dependiente del mentor? Son estas las cuestiones sobre las que el mentor debe reflexionar antes de iniciar el proceso. En éste, el mentor orienta a su compañero planteándole como *meta* el ayudarle no sólo a resolver un conflicto, duda o problema concreto, sino el facilitarle herramientas que le ayuden en su realización personal, académica y profesional. Es decir, facilitará que su compañero aprenda a desenvolverse por sí mismo en un entorno nuevo o ante una situación conflictiva, tomando sus propias decisiones y soluciones y actuando de forma consecuente con ellas (Conway; 1998).

Al respecto, ya se ha descrito con anterioridad que la ayuda se puede realizar de forma *individual* o *grupal*. Aunque tradicionalmente se ha asociado la mentoría a un proceso individual (Carter y Gareth, 1994; Whittaker y Cartwright; 2000; Clutterbuck, 2001; Klasen y Clutterbuck, 2002; Miller, 2002, entre otros), cada día cobra mayor fuerza la presencia del grupo en el proceso (*mentoring group*): un mentor y varios mentorizados o varios mentores (por ejemplo dos) para un grupo mayor (por ejemplo ocho) de mentorizados. La relación consiste en buscar, junto con el mentorizado o grupo de mentorizados, soluciones adecuadas a cada uno de ellos en los distintos ámbitos de la relación de ayuda (personal, social, profesional y académico), pero también alternativas que afecten a cambios contextuales (relación con los compañeros, con el profesorado, con el entorno, etc.)

En síntesis, la relación entre estudiante mentor y compañero se debe caracterizar, al menos, por la *empatía*, *la transparencia* y *la aceptación incondicional* del compañero mentorizado (Murray, 2001).

3.3. Fases y ciclo de la mentoría

El proceso entre mentor y mentorizado/s se desarrolla a partir de una previsión de tareas, más o menos evidentes, que se conocen como fases del proceso de mentorización cuyo eje central es el ciclo de la mentoría.

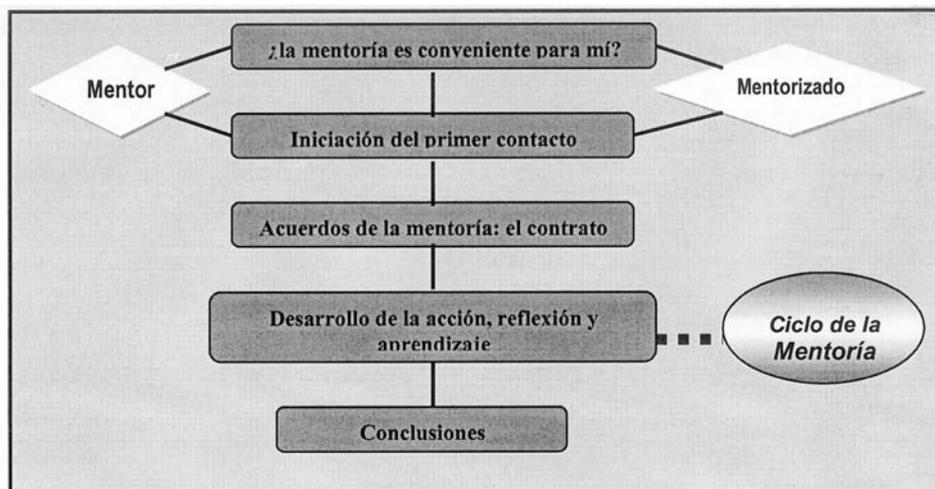
Todo proceso de mentoría, comienza con la reflexión que el mentor y su mentorizado o mentorizados hacen sobre la experiencia de éste/os último/s y alcanza su cenit cuando el/los mentorizado/os logra/n proyectar su propio plan de acción y alcanzar sus metas. Para ello, siguiendo a Walker (2002: 190), el proceso de mentoría incluiría cuatro o cinco fases (cuadro 13):

Cuadro 13: Fases en el proceso de mentoría.

Kram 1983	Phillips-Jones 1982	Gray 1989
<i>INICIACIÓN</i> Periodo inicial de la relación y proceso.	<i>ADMIRACIÓN MUTUA</i> Inicio de la relación y valoración relacional.	NIVEL 1 Mentor
<i>CULTIVACIÓN</i> Fase intermedia, caracterizada por el aprendizaje continuo y experiencia.	<i>DESARROLLO</i> Fase intermedia donde sucede el ciclo de ayuda y apoyo de la mentoría	NIVEL 2 Mentor Mentorizado
<i>SEPARACIÓN</i> Implica un cambio en los roles o en la experiencia relacional.	<i>DESILUSIÓN Y DESPEDIDA</i> Asunción plena de nuevos roles, y revisión final del proceso	NIVEL 3 Mentor Mentorizado
<i>REDEFINICIÓN</i> Cuando la relación termina o se asumen plenamente nuevas perspectivas.	<i>TRANSFORMACIÓN</i> Se empiezan individualmente nuevos caminos y perspectivas.	NIVEL 4: Mentorizado Mentor
		NIVEL 5 Mentorizado

Aunque los anteriores autores planteen procesos con nomenclaturas diferentes, se puede identificar, en cuanto a su contenido, un proceso común que contempla los siguientes momentos clave:

Gráfico 2: Momentos claves en general, dentro del proceso de mentoría.²



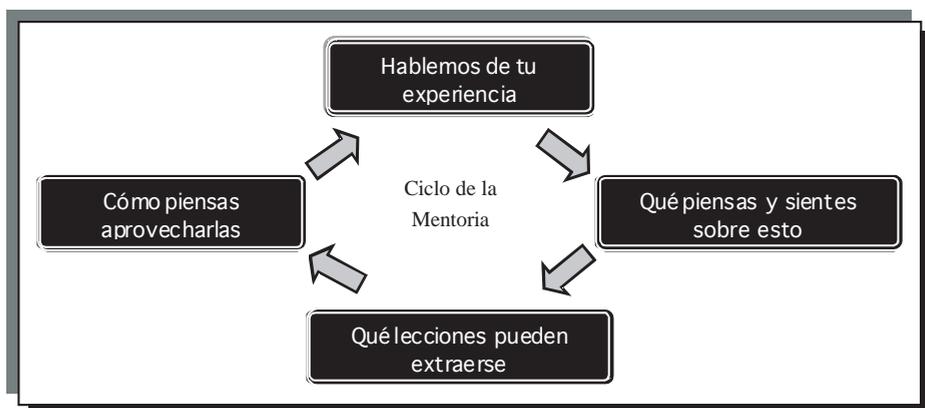
En síntesis se observa, de forma general, la existencia de una primera etapa de reflexión sobre el proceso a abordar (¿es útil para mí?). Una vez obtenida una respuesta y siendo esta positiva tanto para el mentor como para el mentorizado (si no lo fuera se abandonaría la opción de abordar el proceso), se avanza a la iniciación del contacto, que ha de concluir con el claro compromiso entre ambas partes, mentor y mentorizado/s, de dar y recibir ayuda, respectivamente. Este compromiso se suele plasmar en un contrato donde mentor y mentorizado/os expresan por escrito las líneas y directrices que pretenden seguir así como el nivel de compromiso que adquieren en el proceso que inician.

Seguidamente, se empieza la parte central del proceso de mentorización, conocido como el *ciclo de la mentoría* (Alred, Garvey y Smith, 1999; Carr, 2000). En él tienen lugar las experiencias y actividades determinantes del proceso de ayuda: establecimiento de acuerdos, pasos de acción, reflexión y aprendizaje y conclusiones.

En relación al ciclo de la mentoría, que da sentido y orden a la acción de aprendizaje basado en la mentoría, se pueden distinguir distintas etapas:

2. Adaptación hecha partiendo del esquema aparecido en www.coachingandmentoring.com.

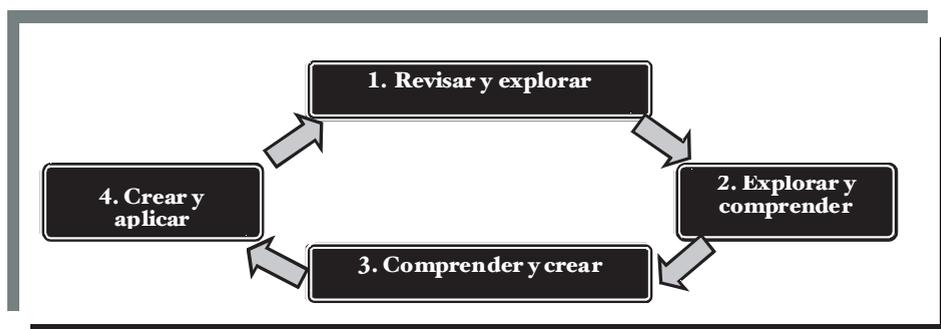
Gráfico 3: El ciclo de la mentoría (adaptado de Carr, 2000).



El ciclo enfatiza la idea de que las acciones que promueve el mentor están sometidas a un proceso de continua revisión, desde la exploración inicial a la toma de decisiones, tratándose así de un proceso circular con una retroalimentación continua que ofrece a sus participantes la oportunidad de mantener un cierto control sobre los acontecimientos y sus consecuencias.

Siguiendo al mismo autor (Carr, 2000), quien a su vez parte de las ideas esbozadas por Alred, Garvey y Smith, (1999), la práctica de la mentoría es una reflexión del mentor y sus compañeros guiada por cuatro cuestiones fundamentales: *hablemos de tu experiencia*, *¿qué piensas y sientes sobre esto?*, *¿qué lecciones pueden extraerse?*, y *¿cómo piensas aprovecharlas?* Estos interrogantes se centran a su vez en cuatro focos que son la base de las diferentes etapas del ciclo de la mentoría:

Gráfico 4: Focos de acción del ciclo de la mentoría (adaptado de Carr, 2000).



1. Revisar y explorar

La primera etapa en el ciclo de la mentoría es una etapa de *exploración*, en la que el mentor y el mentorizado, o grupo de mentorizados, inician y mantienen una relación orientadora basada en la confianza y el compromiso mutuo, escuchando antes que dando consejos, mostrando comprensión y animando a sus compañeros y evaluando posibles necesidades desde un plano individual o grupal. Cuando, como fruto de una relación orientadora propia del proceso de mentorización se ha logrado establecer un plan de acción, esta etapa supone revisar el desarrollo de dicho plan y, en su caso, identificar nuevas necesidades y carencias.

2. Explorar y comprender

Esta es una etapa que supone continuar el proceso de reflexión pero profundizando en las explicaciones abordadas. Para ello, se utilizarán estrategias de escucha al compañero, se plantearán preguntas o se proporcionará retroalimentación...; también se introducirán otras estrategias como son el reconocimiento de fortalezas y debilidades, compartir experiencias e historias personales, etc.

En esta etapa, el mentor identifica necesidades y trata de comprender cómo son vivenciadas y explicadas por sus compañeros. Pero además, el mentor tiene un papel más activo, ayudando a consolidar los logros de la etapa anterior, estableciendo prioridades, y en suma, ofreciendo apoyo.

3. Comprensión y planificación

En la tercera etapa, mentor y mentorizado/os llegan a un nivel de comprensión tal de la situación que hace posible la elaboración de planes de acción. Por lo tanto, con la ayuda del mentor se cierran compromisos y se establecen pautas de actuación, animando a los compañeros a que asuman el control y alcancen el logro y la autonomía suficientes para tomar sus propias decisiones.

4. Planificación y actuación

Tras la fase anterior, que finaliza con gran parte del plan de la actuación de los mentorizado/os ante sus necesidades, en esta etapa se concluye la planificación para, seguidamente, iniciar la puesta en práctica de las acciones acordadas para la optimización de su desarrollo.

Posteriormente, mentor y mentorizado/os retoman de nuevo el contacto (a través de la fase 1ª del ciclo) revisando y explorando las experiencias llevadas a cabo, y tomando las consideraciones oportunas al respecto, en función de si éstas han sido positivas o negativas. Si fueran positivas, se podría concluir el proceso de mentoría. Por el contrario, si fueran negativas, se debería intervenir sobre éstas analizándose el porqué y planificándose en función de los resultados, nuevas actuaciones.

4. EXPERIENCIAS EXISTENTES EN TORNO A LA MENTORÍA

En este apartado describiremos algunas experiencias acontecidas en la institución universitaria bajo la metodología de la mentoría (a nivel internacional y nacional) y centradas en experiencias acontecidas desde el modelo que nos atañe.

4.1. Prácticas en el contexto internacional

Aunque la mentorización entre iguales se desarrolla de forma irregular a lo largo de la geografía mundial, es dentro del contexto de habla anglosajona (Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, y Australia...) donde, según Carr (1999), se consolida como una práctica común y cotidiana presente en el día a día de sus ciudadanos: universidades, asociaciones, empresas... (Goodlad, 1998).

En concreto, en la revisión bibliográfica, se encuentran multitud de ejemplos y experiencias que parten de la mentoría como estrategia comprensiva e integradora para facilitar el tránsito del estudiante a la Universidad y entender las necesidades que éste padece como consecuencia del mismo. Es más, se podría decir, que la totalidad de las Universidades consultadas cuentan con un sistema integrado y permanente de mentoría entre estudiantes y de las que destacamos³: *University of New Brunswick; Peer Mentor Program (Saint John, New Brunswick, Johns Hopkins University Mentoring Assistance Peer Program (Baltimore, Maryland); California Polytechnic University Faculty Student Mentor Program (California)..*

A modo de ejemplo, nos gustaría describir la experiencia desarrollada en la **Universidad de Drake** (Des Moines, Iowa) a través de su *Peer Mentors*: Los mentores se asignan a grupos de nuevos estudiantes (grupos entre cinco y diez). El programa funciona con los alumnos que en verano realizan la preinscripción para entrar en dicha Universidad. A lo largo del mismo, se aprovecha dicho momento para realizar un seminario con el fin de darles la bienvenida e introducirles en la nueva institución. Durante los primeros días del curso, los mentores ayudan a los nuevos estudiantes y a sus familias, a “*moverse en los pasillos de la residencia*”, centrándose también en introducir al alumnado de primero en experiencias y actividades que refuerzan las expectativas académicas y las experiencias en la vida cultural y social del centro. Paralelamente a lo largo del curso, los mentores controlan cómo los mentorizados se desenvuelven, aconsejándoles en lo académico, profesional y personal.

En síntesis, la meta de dicho programa es hacer que los estudiantes de nuevo ingreso se sientan más cómodos en el ambiente académico, ajustándose a las demandas académicas y contribuir a que se hagan alumnos autosuficientes dentro de la institución universitaria.

4.2. Experiencias en el contexto nacional

Partiendo de las ideas de Echeverría (1997), la orientación universitaria en España responde a dos modelos básicos: *los servicios de orientación creados en el seno de las propias universidades y los programas no institucionales de orientación.*

En la actualidad y desde estas dos modalidades, son escasos los intentos de desarrollar actuaciones basadas en programas de mentorización entre estudiantes (Valverde, García y Romero, 2001) ya que generalmente éstas se limitan a actividades puntuales centradas sobre todo en los comienzos de cada curso académico. Éstas, además, suelen carecer de cierta continuidad y adecuada cobertura organizativa en general. Entre ellas, destacamos:

3. Para ello hemos partido de Goodlad (1998), como de la revisión de portales webs dedicados a la mentoría.

- **El programa “Compañero-tutor”** (Benavent y Fossati; 1990: 66) para alumnos de orientación educativa de la Universidad de Valencia. El programa surge en el curso 1984-1985, como consecuencia de problemas de masificación. Su objetivo es la mejora de la eficacia del proceso educativo y del aprendizaje en el aula. Al equipo docente se incorporan antiguos alumnos de mayor edad con buenos conocimientos y experiencias. Dicho programa fue desarrollado durante tres cursos sucesivos; los resultados, según sus autores, son bastante positivos, puesto que percibieron que el programa no sólo influyó en la mejora de la calidad de la enseñanza, sino que, además, se activaron notablemente las relaciones personales entre los profesores y alumnos implicados.

- **El programa de Orientación Universitaria “Participa”** de la Universidad de Granada (Castellano y Delgado; 1996: 65). Se trata de una acertada apuesta que parte de la existencia de mentores (estudiantes de último curso de Pedagogía), para la paliación de las necesidades del alumnado de nuevo ingreso de la citada Facultad durante el curso académico 1994-1995.

- **Programa de “Becas de solidaridad”**, de la Universidad de Sevilla (Vega, 2000). Se trata de un programa que favorece la participación de los estudiantes discapacitados. Para su desarrollo, estudiantes becados por la Universidad ayudan, a lo largo del curso, a estudiantes discapacitados, en cuestiones de integración en pos de una mejora del rendimiento y de la vida universitaria de dicho colectivo. El programa ha conseguido duplicar el rendimiento académico de dicho colectivo.

- **El proyecto de Tutoría entre compañeros** (“peer tutoring”) de la Universidad de Granada. Novedosa y actual experiencia (2003)⁴ que se plantea desde el Gabinete Psicopedagógico de la Universidad de Granada aunque, como su propio nombre indica, se centra más en cuestiones académicas propias del “tutoring” que de la mentoría. Su objetivo es la prevención de problemas de bajo rendimiento académico y el trabajo con estudiantes en riesgo de abandono académico.

- **El Sistema de Estudiantes Mentores de la Universidad de Sevilla -Proyecto SIMUS-** (Valverde, García, y Romero, 2001, 2002). Experiencia pionera iniciada en el curso 2001-2002, que actualmente se encuentra en su tercer año. Se trata de un sistema que parte de una visión integradora y comprensiva de la mentoría que desde el trabajo entre mentores, mentorizados y tutores, trata de facilitar el acceso del alumnado de nuevo ingreso a la Universidad de Sevilla. Para ello, parte de un modelo formal de mentoría a través del cual, a principio de curso, los mentores (alumnos de últimos cursos) realizan un seminario de formación, tras el mismo desarrollan a lo largo del año su labor de mentorización (1 mentor/6 mentorizados), trabajando aspectos académicos, sociopersonales y profesionales.

Actualmente (curso 03/04), en el *SIMUS* participan 3 profesores-tutores, 40 mentores y aproximadamente 240 alumnos de nuevo ingreso pertenecientes a 11 centros universitarios.

4. Para más información se puede consultar la web: www.ugr.es/~ve/proyectos.html.

Paralelamente, se ha ido gestando junto a otras Universidades (Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Murcia, y Universidad de Cádiz) un plan de colaboración en el desarrollo de propuestas similares al SIMUS. Como fruto, se ha creado una Red de Innovación e Investigación en el desarrollo de sistemas de ayuda al alumnado universitario basados en la mentoría. Valga de ejemplo la reciente Red de Estudiantes Mentores de la Universidad Complutense (REMUC) que será descrita y analizada en el siguiente artículo.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN

5.1. Elementos claves para el éxito de las actuaciones basadas en la mentoría

Por último cabe destacar los elementos que Gibbons y Carr (1999) señalan como las claves del éxito de toda actuación basada en la mentoría:

Cuadro 14: Claves para el éxito de actuaciones basadas en la mentoría.

1. REFLEJAR LA CULTURA.

Ha de reflejar la cultura de la propia comunidad o institución, en todos los elementos y momentos de nuestra intervención (lo que denominamos: ajuste cultural).

2. LAS CLAVES DE LA MENTORÍA NATURAL.

Aunque nuestra propuesta sea intencional (objetivos claros, semiplanificada...), los elementos claves de la misma son los que proviene de la mentoría natural (habilidades y características asociadas a ella): compartir ideas y experiencias, discutir sueños y objetivos, demostrar capacidad de escucha, desarrollar la escucha, la reacción....

3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CONTINUA.

Requiere de un continuo seguimiento y evaluación por parte de tutores o coordinadores.

4. CLARIDAD EN LOS PROPÓSITOS.

Hemos de tener siempre clara la respuesta a preguntas como: ¿Por qué hemos utilizado un diseño de mentoría?, ¿Cuáles son nuestros objetivos?, ¿Cuáles son los beneficios y resultados previstos?...

5. APOYO DE TODOS/AS.

No sólo resulta fundamental la participación de los miembros de una organización, además es básica la participación y el apoyo de la dirección o altos cargos de la propia institución.

6. TRABAJAR CON VOLUNTARIOS.

Es esencial que la participación no sea impuesta sino voluntaria y comprometida.

7. RECURSOS Y MEDIOS.

Como podemos intuir el desarrollo de actuaciones de mentorización conlleva un alto esfuerzo a nivel organizacional. En ello resulta básico contar con óptimos recursos y medios.

8. PUBLICIDAD.

Difundir la realización de la experiencia para que todos los miembros de la propia institución intervengan tanto en el diseño como en el desarrollo de la propia actuación.

9. ESTAR PREPARADO PARA LOS CAMBIOS.

Debemos de dejar claro que supone una actuación de dichas características indicando que no se trata de un camino fácil sin tropiezos ni sobresaltos.

10. INNOVACIÓN Y RENOVACIÓN CONSTANTE.

La puesta en práctica de procesos de mentorización necesita de una constante innovación y renovación, ya que se trata tanto de una estrategia basada principalmente en personas y de un proceso cuya intervención nunca está cerrada ni predefinida.

En síntesis, se observa que para poder desarrollar un óptimo sistema de mentores en cualquier Universidad Española, se debe partir de una serie de premisas e hipótesis básicas que sustenten dicha actuación:

- a) El aprendizaje apoyado por iguales produce mejores efectos (académicos, personales y profesionales) que el aprendizaje apoyado por otros que no lo son.
- b) El apoyo al alumnado es un paso clave para su continuidad en la Universidad.
- c) Una estructura de apoyo sistemático genera una cultura institucional que, a la larga, resulta más efectiva que las actuaciones aisladas de individuos o servicios.
- d) La instauración de un sistema de mentoría por alumnos dentro de la estructura ya existente en la Universidad, y no enfrentada a ella.

Por lo tanto, dicho sistema debe ser visto como elemento que dota de calidad a la institución universitaria y, por ello, como una mejora de la adecuación de la propia institución para alcanzar los objetivos que le son propios.

5.2. Aspectos que dificultan el desarrollo de la mentoría en las Universidades españolas

Como hemos descrito anteriormente, las experiencias acontecidas al respecto dentro del ámbito universitario español, han carecido de continuidad y desarrollo. ¿A qué se debe esto? Desde nuestro juicio, tomando como referencia las desventajas en el uso de la mentoría planteadas con anterioridad (cuadro 9), ello responde a varios motivos:

- **El tipo de cultura universitaria.** En las Universidades de los países de habla anglosajona, se prima enormemente el aspecto social (Miller, 2002: 3). Por el contrario, nuestro contexto se caracteriza por una cultura con excesiva carga académica (Pérez-Díaz, y Rodríguez, 2001).

- **La escasa tradición.** En un país donde no existen apenas actuales referentes bibliográficos o de experiencias en materia de orientación entre iguales, las iniciativas que surgen se han de edificar en muchos casos desde la imaginación y el buen hacer.

- **La extrapolación de modelos de otros países.** Indudablemente, los programas de mentoría en otros contextos está funcionando día a día a mejor, pero ello no implica unos beneficios directos al extrapolarlo al nuestro ("*Benchmarking*").

- **El alto esfuerzo organizativo.** Organizar un realista sistema de mentoría dentro de una Universidad conlleva un gran esfuerzo a todos los niveles.

- **La Confusión en los beneficios reales de la mentoría.** Resulta eficaz como estrategia que facilita la adaptación y aprendizaje, pero no es la panacea a todos los problemas (Stewart, 2003).

- **La mayoría de las mejores acciones de mentoría se realizan en un contexto informal o natural,** que al quererlo controlar desde la propia institución universitaria bajo un modelo formal, acaba por destruir muchos de los aspectos esenciales (Stewart, 2003).

BIBLIOGRAFÍA

- ALLEMANN, E. (1991). Managing Mentor Relationships In Organisations. *College Industry Education Proceedings*. Ohio. *Leadership Development Consultants*, 148-154.
- ALRED G.; GARVEY, B. y SMITH, R. (1999). *The mentoring pocketbook. Management pocketbook*. London: Alresford.
- ÁLVAREZ, P. (2002). *La función tutorial en la Universidad. Una apuesta por la mejora de la calidad de la enseñanza*. Madrid: EOS.
- ÁLVAREZ, V. y LÁZARO, A. (2002). *Calidad de las Universidades y Orientación Universitaria*. Málaga: Aljibe.
- BADENES, I. (1997). Proyecto de tutorización de alumnos-consejeros en la Universidad Politécnica de Valencia. *Jornadas de la AEOP en Valencia*.
- BENAVENT, J.A. y FOSSATI, R. (1990). Un programa de compañero-tutor para los alumnos de la Orientación Educativa de la Universidad de Valencia. *Revista Española de Orientación Educativa y Vocacional*, 1 (0), 66-80.
- CAMPOY, T.J. y PANTOJA, A. (2000). La Orientación en la Universidad de Jaén: satisfacción/insatisfacción del alumnado y necesidades con relación al servicio. *I Jornadas Andaluzas de Orientación y Psicopedagogía*. Jaén: Universidad de Jaén.
- CAMPOY, T.J. y PANTOJA, A. (1999). Necesidades de orientación para la mejora de la calidad de la enseñanza: un estudio descriptivo en la Universidad de Jaén. *IX Congreso Nacional de Modelos de Investigación Educativa*, 300-304. Málaga: AIDIPE.
- CARR, R. (1999). Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría ante el nuevo milenio. Documento en pdf en <http://www.mentors.ca>.
- CARR, R. (2000). Peer Resources Paper. Mentoring Cycle. Documento en PDF en <http://www.mentors.ca>.
- CARTER, S. y GARETH, L. (1994). *Successful mentoring in a week*. United Kingdom: Foundation Institute Management.
- CASTELLANO, F. (1994). Evolución de las necesidades de orientación educativa en universitarios de la Facultad de Ciencias de la Educación de Granada. *Revista Española de Orientación Educativa y Vocacional*, V, 57-74.
- CASTELLANO, F. (1995). *La orientación educativa en la Universidad de Granada*. Granada: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.
- CASTELLANO, F. y DELGADO, L. (1996). Un programa de orientación universitaria: Participa. *Revista de Educación de la Universidad de Granada*, 9, 65-78.
- CLAWSON, J.G., (1985): *Is Mentoring Necessary?* *Training & Development Journal*: April, 36-39.
- CLUTTERBUCK, D y RAGINS, B.R. (2002). *Mentoring and Diversity: an international perspective*. Oxford: Butterworh-Heinemann.
- CLUTTERBUCK, D. (2001). *Everyone needs a mentor*. London: CIPD.
- CONWAY, C. (1998). *Strategies for mentoring: a blueprint for successful organizational development*. Chichester: John Wiley.
- COROMINAS, E. e ISÚS, S. (1998). Transiciones y orientación. *Revista de Investigación Educativa*, 16, 155-184.

- DÍAZ, M.T. (1989). *La orientación universitaria ante la problemática académica y profesional*. Narcea: Madrid.
- DONOSO, T. y MARÍN, M.A. (1989). Las necesidades y problemática del estudiante universitario español desde la perspectiva de la orientación académica y profesional. *I Simposio sobre Orientación Académica y Profesional en la Universidad*. Barcelona.
- ECHVERRÍA, B. (1997). Los servicios de orientación universitarios. En P. Apodaca y C. Lobato (Eds.), *Calidad en la Universidad*. Laertes: Barcelona.
- ECHVERRÍA, B. y RODRÍGUEZ, S. (1989). Las necesidades y problemática del estudiante universitario español desde la perspectiva de la orientación académica y profesional. *I Simposio sobre orientación académica y profesional en la Universidad*. Barcelona.
- GABINETE PSICOPEDAGÓGICO (2003). Proyecto de tutoría entre compañeros (PTEC) de la Universidad de Granada. <http://www.ugr.es/~ve/proyectos.html>
- GIBBONS y CARR, 1999. <http://www.mentors.ca>
- GOODLAD, S. (1998). *Mentoring and Tutoring by students*. Londres: Kogan Page.
- GRIFFITH, S. (1995). *A Peer Tutoring* (5 Vol. en 1 pack). Ulster: University of Ulster.
- HARRINGTON, A. (1999). E-Mentoring: The advantages and disadvantages of using email to support distance mentoring. *European Social Fund*. Retrieved December 27, 1999 from the World Wide Web. <http://www.mentorsforum.co.uk/cOL1/discover.htm>
- HAZEL FULLERTON. (1996). Facets of mentoring in higher education. Vol.1. SEDA: Edgbaston, Birmingham.
- HEALY, C. y WELCHERT, A. (1990). Mentoring relations: a definition to advance research and practice. *Educational Researcher*, 19 (9), 17-21.
- KLASEN, N. y CLUTTERBUCK, D. (2002). *Implementing mentoring schemes: a practical guide to successful programs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- KRAM, K E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Foresman: Glenview.
- LEVINSON, D. F.; DARROW, C. N.; KLEIN, E. B.; LEVINSON, M. H. y MCKEE, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- LOBATO, C. y MUÑOZ, M. (1994). Diagnóstico de necesidades de orientación universitaria. *XV Congreso Internacional de Recursos Humanos, Orientación*.
- MARTÍNEZ, A. (1997). La acción tutorial de la función docente universitaria. En P. Apodaca y C. Lobato (Eds.), *Calidad en la Universidad*. Barcelona: Laertes.
- MILLER, A. (2002). *Mentoring students and young people: a handbook of effective practice*. London: Kogan Page.
- MURRAY, M. (2001). *Beyond the Myths and Magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco: Jossey Bass.
- NOE, R.A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13, 65-78.
- PARSLOE, E. (1999). *Coaching and Mentoring: Practical Methods to Improve Learning*. London: Kogan Page.

- PÉREZ, A. (1998). La Orientación en la Universidad: un análisis para la reflexión. En X. De Salvador y M.L. Rodicio (Coords), *¿Para onde camiña a Orientación?*. A Coruña: Universidade da Coruña.
- PÉREZ, R. y otros (1990). Servicios de Orientación en la UNED: demandas expresadas y necesidades detectadas. *Revista Iberoamericana de educación superior a distancia*. 3, 1, 23-56.
- PÉREZ-DÍAZ, V. y RODRÍGUEZ, J.C. (2001). *Educación superior y futuro en España*. Madrid: Fundación Santillana.
- RODRÍGUEZ, S. (1997): Orientación Universitaria y evaluación de la calidad. En Apodaca, P. y Lobato, C. (Eds.), *Calidad en la Universidad: orientación y evaluación*. Barcelona: Alertes.
- SHEA, G. (1994). *Mentoring: Helping employees reach their full potential*. American Management Association: New York.
- SOLER, R. (2003). *Mentoring: Estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Gestión2000.com.
- STEWART, M. (2003). Mentoring in the social framework. Paper presented in the Conferencias *Mentoring in Francia, Grecia, Italia, Regno Unito e Spagna*, celebrated in Rome.
- TOPPING, K. (1996). *Effective peer tutoring in further and higher Education*. Birmingham: Staff and EDA.
- VALVERDE, A.; GARCÍA, E. y ROMERO, S. (2001). Desarrollo de un sistema de alumnos mentores en la Universidad de Sevilla. Aportación al Simposio de investigación sobre educación universitaria, dentro del X Congreso Nacional de Modelos de Investigación Educativa. En *Revista de Investigación Educativa*, 19, 2, 626-627.
- VALVERDE, A.; GARCÍA, E. y ROMERO, S. (2002). Seville University's Students Mentoring Programme (SI.M.U.S.): A Guidance Experience in the Spanish University, through the training of Students Mentors. Paper presented at *The European Conference of Educational Research*. Lisboa (en prensa).
- VEGA, M.M. (2000). Iniciativas para la integración: un programa de becas premia la solidaridad entre estudiantes. *Minusval. IMSERSO*, 124.
- WALKER, S. (2002). *Development of a university alumnae mentoring program: a case of study*. Dissertation presented to the faculty of the Graduate College at the University of Nebraska (Inédito).
- WATTS A.G. y VAN ESBROECK, R. (1998). *News skills for the new futures*. Brussels: FEDORA-VUBPRESS.
- WHITTAKER, M y CARTWRIGHT, A. (2000). *The mentoring manual*. London: Prentice Hall.
- ZAMORANO, P. y OLIVEROS, L. (1998). Análisis de necesidades orientadoras en los alumnos de primer curso de la Facultad de Ciencias de la Educación (Centro de Formación del Profesorado). En E. Repetto, y C. Vélaz (Eds.), *Actas XV Congreso AIOEP* (457-468), Vol. II. Madrid: UNED.