



23 Congreso Universitario de  
Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas  
Valencia, 15-17 de julio de 2015

## Claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en una Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Almudena Ochoa<sup>a</sup>, Manuel Merino, Teodoro Adrada, Fernando Álvarez, Jesús Caja, Luís Dávila-Gómez, Daniel Fox, Piera Maresca, Carmen Martínez-Arévalo, Susana Yáñez

<sup>a</sup> Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Diseño Industrial, Universidad Politécnica de Madrid, almudena.ochoa@upm.es, manuel.merino@upm.es, t.adrada@upm.es, fernando.alvarez@upm.es, jesús.caja@upm.es, luis.davila@upm.es, daniel.fox@upm.es, piera.maresca@upm.es, carmen.martineza@upm.es, susana.yanez@upm.es.

### **Abstract**

*This communication describes the keys for the successful implantation of a mentoring process in an engineering school based on the experience of the professors who have participated as mentors in the mentoring program Proyecto Mentor. The exposition has a question-response format to facilitate the understanding necessary to replicate in practice a program with similar characteristics.*

**Keywords:** *mentoring, mentor, transversal skills, mentor training, communication, interdisciplinary coordination, educational innovation*

### **Resumen**

*El trabajo que se presenta en esta comunicación tiene el objetivo de resaltar algunas de las claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en una Escuela Técnica en base a la experiencia desarrollada por profesores que participan como tutores en un Proyecto de Mentoría. El trabajo se desarrolla en un formato de pregunta – respuesta para facilitar la comprensión y permitir replicar la ejecución de un proceso de características similares.*

**Palabras clave:** *mentoría, mentor, competencias transversales, formación de mentores, comunicación, coordinación interdisciplinar, innovación educativa.*

## **Introducción**

La Mentoría en un entorno universitario es un instrumento que, junto a otros sistemas de mejora de la calidad de la enseñanza, facilita de una manera progresiva y eficaz la integración en la vida universitaria de los estudiantes de nuevo ingreso y de intercambio.

Según la definición del Council of Graduate Schools of Michigan University: “Es una relación formal e intencionada, entre una persona con muchas experiencias y habilidades en un área o ámbito determinado (en este trabajo el mentor), y una persona novata en dicho área o ámbito (en adelante mentorizado), a través del cual se desarrollan procesos de orientación y guía”, Carr (1999). Existen muchas definiciones sobre el proceso de mentoría algunas de las cuales las recoge Valverde et al. (2003). Se podría resumir que el objetivo es desarrollar el potencial y las habilidades del mentorizado al máximo, así como mejorar la eficacia de sus actuaciones lo antes posible. Mediante un proceso de mentoría los alumnos de nuevo ingreso se integran en la vida universitaria más rápidamente y con mayor facilidad que si lo hubieran hecho por su cuenta. Gracias a la acogida y apoyo de los mentores, los estudiantes mentorizados experimentan una transición más eficaz al entorno universitario, reduciéndose así consiguientemente situaciones adversas tales como el abandono temprano y el fracaso académico.

Además de mentor y mentorizado, el tercer protagonista del proceso de mentoría en una Escuela Técnica es el tutor. Concretamente, se trata de un profesor que apoya y guía al mentor y que contribuye al desempeño de su función de manera eficiente.

Una de las características más notables de un proceso de mentoría es el doble sentido del propio proceso, beneficiando a todos los actores del mismo. Así el mentor por su parte, potencia sus propias competencias transversales, tales como por ejemplo la comunicación oral, el liderazgo, la capacidad de resolver conflictos, etc., que son muy valoradas por el entorno laboral. Esto es así gracias a la formación recibida y a la puesta en práctica de esta formación durante el proceso de la mentoría. El tutor interacciona con los mentores en una relación más estrecha, así como con otros profesores del Centro que normalmente no son de su entorno más cercano, creando lazos de unión y fomentando la colaboración interdisciplinar. Y como ya se ha comentado, el alumno mentorizado recoge la sinergia del proceso y consigue una más fácil integración en la vida universitaria.

Igualmente, el proceso de mentoría también es beneficioso para la organización en sí misma. Concretamente, el proceso de mentorización permite a todos sus miembros obtener una visión mucho más completa del entorno universitario, identificando aspectos relevantes para todos ellos que permite mejorar el Centro más allá del ámbito de la mentoría. Algunos autores destacan la mejora de la comunicación entre sus integrantes, la coordinación, la satisfacción, una visión de la comunidad universitaria más compleja y completa (Carr, 1999), creando y sintiéndose parte de la comunidad universitaria.

El objetivo del presente trabajo es compartir algunas de las claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en el ámbito universitario, a partir del análisis de la experiencia desarrollada durante ocho años por tutores y mentores de una Escuela Técnica.

### **Proceso de Mentoría en la ETSIDI**

El Proceso de Mentoría de la ETSIDI-UPM, llamado Proyecto Mentor (PM), descrito en el presente trabajo, comenzó en el curso académico 2007-2008. En el PM se trabaja en cascada y por equipos. El Coordinador del Proyecto, nombrado por la Dirección de la Escuela de entre los tutores del PM y con la aprobación de la mayoría de ellos, organiza todo el proceso en sí, dirigiendo y conectando a un equipo de profesores tutores mediante: reuniones periódicas, correo electrónico, etc. Cada profesor tutor coordina un equipo de entre 1 y 3 alumnos mentores. Y finalmente el alumno mentor mentoriza grupos de alumnos de primer curso o grupos de alumnos de intercambio, Ochoa et al. (2013).

A continuación se describen las fases operativas del PM:

1. Inscripciones. A mediados del segundo semestre se lanza una campaña de información y reclutamiento de nuevos mentores. En el caso de la ETSIDI se ha creado una imagen corporativa (logo) específica del propio PM, que se utiliza en todas las actividades relativas al proyecto. De esta manera se aumenta la visibilidad del PM. Los mentores se inscriben entre abril y junio del curso anterior. A finales del mes de junio, se realiza la selección de los mismos atendiendo a su perfil, requisitos y especialidad. Los mentores eligen las diferentes modalidades optativas de actividades a desempeñar:

a. MODALIDAD REUNIONES: mediante reuniones en el aula con alumnos de primer curso siguiendo la agenda de reuniones definida por los tutores previamente.

b. MODALIDAD ALUMNOS DE INTERCAMBIO: mediante actividades de encuentro planificadas por el tutor con alumnos de intercambio (se requiere buen nivel de inglés).

2. Jornada de Bienvenida. Al comienzo del curso tiene lugar esta acción de acogida, que constituye la presentación y primera toma de contacto “en grupo” entre el mentor con su grupo de mentorizados asignado.

3. Formación de los mentores. Durante las dos primeras semanas de septiembre se empieza la formación “ad hoc” de los mentores, que se organiza de la siguiente forma:

3.1.- Taller-Seminario Formativo de Comunicación y Expresión Oral, Adrada et al. (2012).

Pretende mejorar las habilidades sociales de los mentores haciendo hincapié en los siguientes objetivos y contenidos: ejercitar la comunicación positiva en su vida social y académica; mejorar las relaciones interpersonales de los participantes y conocer la importancia de su papel en los procesos de comunicación; aprender nuevas estrategias

*Claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en una Escuela Técnica Superior de Ingeniería*

para evitar y resolver conflictos. La metodología es eminentemente práctica y participativa. El Taller lo imparte la psicóloga del Centro.

3.2.- Seminario Comportamiento Organizativo, Adrada et al. (2012).

Para que los mentores estén involucrados en este proceso es fundamental que tengan conocimientos sobre el comportamiento de las organizaciones a nivel individual, grupal, departamental e institucional. Pero también se trata de que los mentores puedan transmitir confianza al estudiante que se ve desbordado al entrar en la Universidad. Por lo tanto, los contenidos del Seminario Formativo para los mentores de la ETSIDI incluye información concerniente a las funciones del mentor, los objetivos que tienen que cumplir, los temas clave a abordar en las reuniones con los mentorizados (agenda de reuniones), los puntos fuertes y débiles que tienen para ser mentores, las claves para preparar las reuniones y las técnicas para desarrollar las siguientes competencias generales de: comunicación interpersonal; gestión de conflictos; gestión de la confianza; planificación-organización y liderazgo. La metodología también es eminentemente práctica y participativa. El seminario lo imparten profesores tutores o de materias afines, así como personal de la Ordenación Académica del Centro.

3.3.- Seminario Formativo de los Planes de Estudio.

Al objeto de lograr que los alumnos mentores adquieran y/o actualicen sus conocimientos sobre temas administrativos, normativos, organizativos y curriculares. En este Seminario se presentan los aspectos clave del funcionamiento de los planes de estudio. En este seminario participa personal de la Secretaría y de la Ordenación Académica del Centro.

3.4.- Intercambio de experiencias con Mentores de cursos previos, Ochoa et al (2013).

En todo proceso evolutivo es importante incorporar conocimiento a partir de experiencias previas. Por ello se crea una comunidad de mentores que aproveche sinergias y experiencias.

4. Reuniones entre mentores y mentorizados. Desde la segunda o tercera semana de septiembre se realizan regularmente reuniones con los alumnos mentorizados (al menos dos por mes), en las cuales los mentores tratan los temas preestablecidos con su tutor (agenda de temas y reuniones) y atienden a las sugerencias, consultas e indicaciones que les puedan hacer los alumnos mentorizados, bien de forma personal o vía correo electrónico. Después de cada reunión, los mentores deben realizar un informe de la misma en el cual reflejan el número de asistentes, el cumplimiento y/o reorganización del orden del día, así como las preguntas o comentarios relevantes realizados por los mentorizados.

Los tutores y mentores se reúnen y mantienen contacto regular durante todo el proceso, apoyándose mutuamente y resolviendo cualquier problema o incidencia que pudiera surgir en

el desempeño de las reuniones. Este contacto permite ajustar las convocatorias de las reuniones a las circunstancias, calendarios y horarios específicos de cada grupo. Las reuniones entre mentores y mentorizados se prolongan hasta diciembre, de acuerdo con la agenda prevista. Durante el proceso se realizan encuestas de satisfacción a los mentorizados, propuestas en cada curso por la Subdirección de Calidad del Centro, para recabar datos sobre la Jornada de Bienvenida y del propio PM.

Con respecto a la Modalidad de Intercambio, no existe una agenda establecida debido a la diversidad de los mentorizados, de cursos diferentes y con llegadas en distintos momentos del año. Esto hace que sea el tutor quien defina el momento apropiado para las reuniones de presentación mentor-mentorizado basándose en la información recibida desde la Subdirección de Alumnos y Relaciones Internacionales acerca de la llegada y características de estos alumnos.

5. Jornadas de Puertas Abiertas de la Escuela. Dirigida a profesores y estudiantes de bachillerato y de formación profesional, entre marzo y abril.

6. Cierre, evaluación y mejora del Proyecto Mentor. Al finalizar el período de reuniones, los mentores deben entregar a su tutor todos los informes de las reuniones y un Trabajo Final, con la descripción de actividades realizadas y el número de horas empleadas en ellas, incluyendo comentarios y propuestas de mejora. Igualmente complimentan sus propias encuestas específicas de satisfacción, propuestas en cada curso por la Subdirección de Calidad del Centro y por la propia Comisión del PM. Como última actividad, se promueve que los mentores participantes se comprometan al intercambio de experiencias con los nuevos mentores del siguiente curso. A su vez los tutores emiten un informe de actividad sobre cada mentor a su cargo a efectos de validación del reconocimiento de créditos y complimentan encuestas específicas de satisfacción.

7. Reunión anual de la Comisión de Proyecto Mentor (CPM). La CPM es una Comisión del Centro que preside el Subdirector de Ordenación Académica o en su ausencia el Adjunto a la Dirección para Movilidad y Extensión Universitaria y compuesta por profesores de los diferentes departamentos (se prefiere que los miembros de la CPM sean profesores tutores) y por el delegado de alumnos. La CPM tiene la principal función de preparar y aprobar toda la documentación oficial del PM: encuestas, agendas de reuniones, plan de actividades, modelos de informe y solicitud, etc.

El proyecto mejora año tras año gracias al análisis y reflexión sobre las informaciones recabadas de sus protagonistas. Las figuras 1 y 2 muestran respectivamente el flujograma que representa la estructura organizativa del PM y un diagrama descriptivo del PM que permite identificar los actores protagonistas resaltando las competencias adquiridas durante el proceso y las acciones desarrolladas.

*Claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en una Escuela Técnica Superior de Ingeniería*

**Figura 1** Flujograma organizativo del Proyecto Mentor

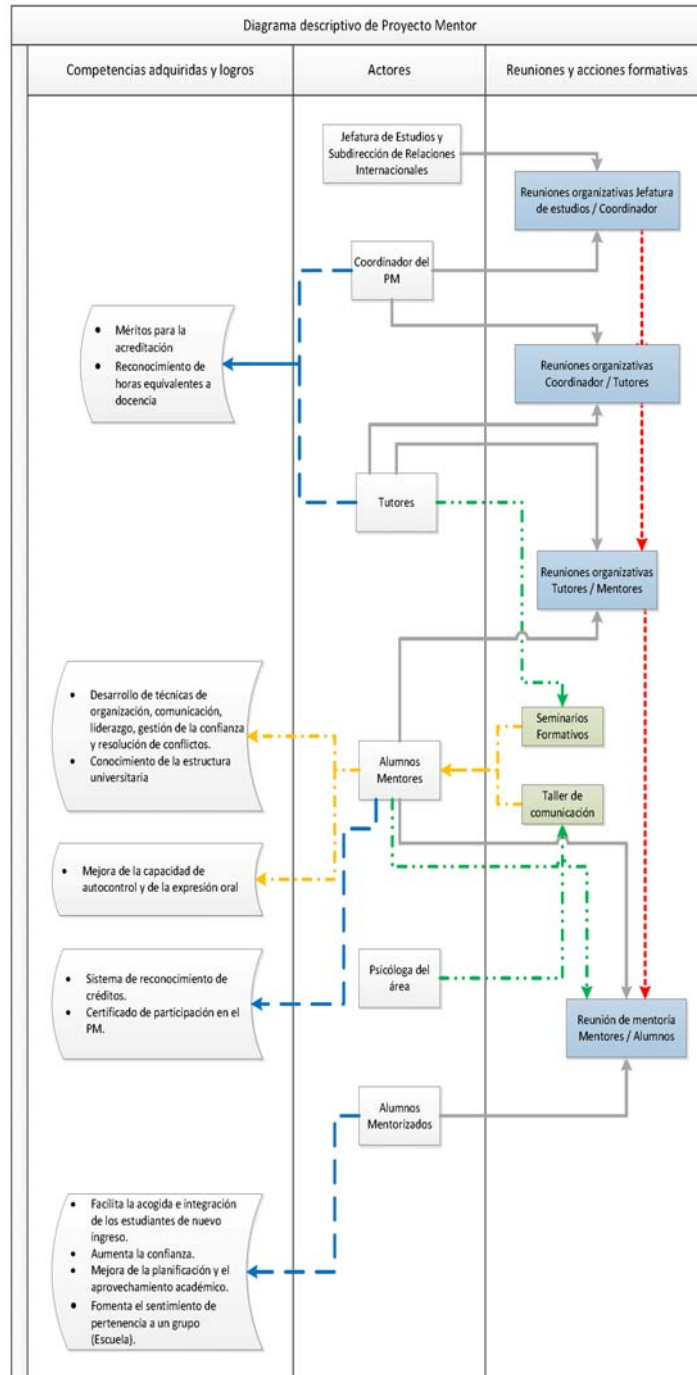
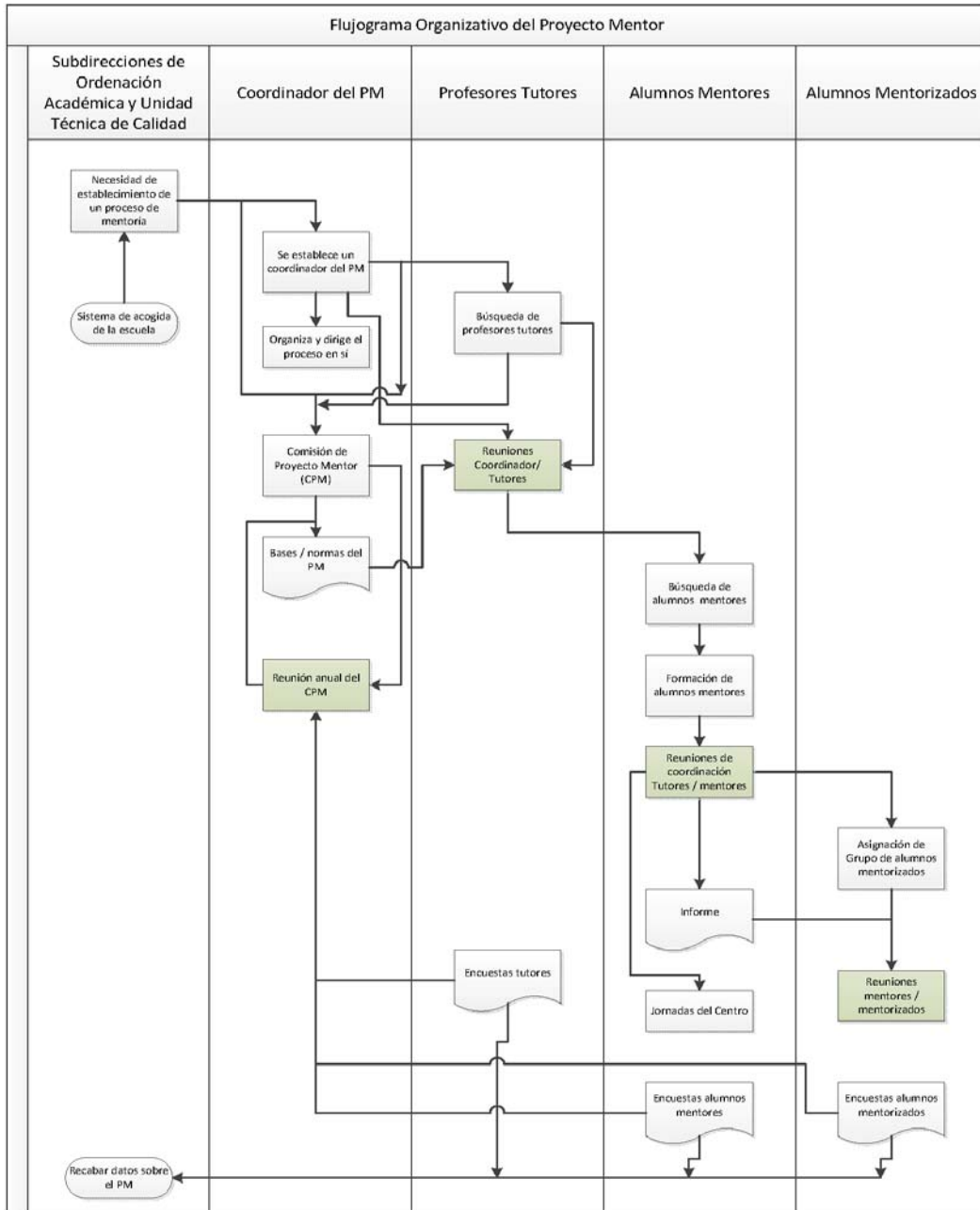


Figura 2 Flujograma descriptivo del Proyecto Mentor



*Claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en una Escuela Técnica Superior de Ingeniería*

Finalmente, recalcar que hay que tener especial interés y cuidado en el proceso de difusión del PM en la Escuela, para asegurarse cada curso un número suficiente de mentores que lleven a cabo las labores de Mentoría y que todos los alumnos de nuevo ingreso tengan asignados un mentor, como mínimo. Para ello, previo a la apertura del plazo de solicitud como mentor, se emplea cartelera del PM anunciando la convocatoria.

Dentro de este proceso de difusión, se considera fundamental que los alumnos de la Escuela identifiquen rápidamente los carteles del PM, a través de un logo propio. En el caso de la ETSIDI-UPM, el logo utilizado e identificativo del PM fue el ganador de un concurso abierto a todos los alumnos de la Escuela, que se presenta en la figura 3.

**Figura 3 Logo del Proyecto Mentor**



### **Claves de éxito para la implantación de PM**

Gracias a la experiencia adquirida en nuestra institución durante los últimos ocho años ha sido posible definir y establecer una serie de pautas para facilitar la implantación con éxito de un proceso genérico de mentoría en una Escuela Técnica Superior de Ingeniería.

A continuación, se presentan dichas pautas a través de un formato de pregunta-respuesta para facilitar la comprensión y su replicación.

#### *1 ¿Qué aporta un Proceso de Mentoría en un entorno universitario?*

Facilitar la acogida e integración de los estudiantes de nuevo ingreso, así como de los de intercambio, de una manera progresiva y eficaz, contribuyendo a la mejora de la planificación y el aprovechamiento académico.

La Mentoría en muchas facetas es un proceso de doble dirección, que participa de manera notable en el fortalecimiento de las competencias transversales de todos los actores que



participan en el proceso de mentoría. Además, gracias a las relaciones que se establecen entre los integrantes del proyecto de mentoría, se activa el sentimiento de pertenencia a un grupo (Escuela).

Todo este bagaje permite abrir vías de especialización que pueden rentabilizarse y transmitirse mediante comunicaciones a congresos y jornadas. Además aporta de manera indirecta una mejora de la calidad de la enseñanza.

## 2 ¿A quién se dirige un Proceso de Mentoría?

Es recomendable que se oriente a todos los estudiantes de nuevo ingreso para facilitar su “aterrizaje” en la Universidad.

Además, si la mentorización se llevara a cabo únicamente sobre los estudiantes que voluntariamente la solicitaran, se dejaría fuera a un alto porcentaje de los que realmente la necesitarían. El alumno que acaba de matricularse en la Universidad puede no tener el conocimiento ni la madurez para reconocer la necesidad de ser mentorizado y aconsejado por un alumno de cursos superiores.

Entre los alumnos de nuevo ingreso, se incluyen a los alumnos de intercambio procedentes de universidades extranjeras, que llegan por primera vez a la Escuela y posiblemente a nuestro país y en consecuencia desconocen profundamente su funcionamiento y cultura. Sin embargo, en la mayoría de los casos son alumnos de cursos superiores con necesidades académicas y sociales muy diferentes a los alumnos que se incorporan en primero. Por ello, se considera un grupo susceptible a ser mentorizado y se crea una modalidad de mentoría específica para ellos.

## 3 ¿Quién hace falta para implantar un Proceso de Mentoría?

- Mentores, al menos uno o dos por grupo de clase de primero. Se recomienda que los mentores sean alumnos de los últimos cursos de Grado para que tengan la experiencia necesaria para aconsejar a los nuevos alumnos. En el grupo de mentores debe haber una representación de todas las especialidades que se imparten en la Escuela.

En el caso de estudiantes de intercambio, los estudiantes que elijan esta modalidad de mentoría deberán tener una buena expresión oral en inglés.

- Profesores tutores, al menos uno por cada tres mentores. Su participación en el proceso de mentoría es voluntaria y debe ser avalada por su departamento de origen.

- Coordinador del Proceso de Mentoría, que organiza y dirige el proceso en sí. Es imprescindible que forme parte del profesorado que ejerce la tutoría de los mentores y que además cuente con la experiencia adecuada y el respaldo del resto de tutores.

*Claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en una Escuela Técnica Superior de Ingeniería*

Igualmente debe estar reconocido por la dirección del Centro, pues el Proceso de Mentoría es el principal pilar del Proceso de Acogida.

*4 ¿Qué aporta la Mentoría a sus actores principales?*

- A los alumnos mentorizados, información actualizada de la realidad universitaria, desde el ámbito académico, administrativo y social, transmitida por estudiantes de cursos avanzados. Estos últimos cuentan con la experiencia de su bagaje académico previo y el apoyo del tutor.

- A los mentores, fortalecimiento de las competencias transversales, sirviendo de puente hacia su futuro profesional, en cuyo entorno se valoran de manera importante tales competencias, incorporando un elemento distintivo en el currículo. Por ello, los mentores deberán contar con una certificación de su formación y actividades desempeñadas, así como un reconocimiento de créditos dentro de su curriculum.

- A los profesores tutores, adquisición de competencias transversales tales como trabajo en equipo, planificación y organización, resolución de conflictos, gestión de la confianza y liderazgo. Se destaca fundamentalmente la adquisición de una visión global de la Escuela desde perspectivas diferentes, gracias a la colaboración entre profesores de distintas áreas de conocimiento que coinciden al participar en este proyecto común. Establecer una relación diferente, más cercana con el mentor, donde la mentoría se transforma en un medio transmisor de las realidades de los alumnos.

*5 ¿Por qué es necesario el reconocimiento de la labor de los tutores y cómo se debería reconocer?*

La Mentoría está fuera de las actividades formales de los profesores, lo cual complica el reconocimiento de esta labor. Sin embargo, es una labor docente que implica invertir parte de tu tiempo. Por ello, se considera que el profesor tutor debe tener respaldo institucional y ser considerada su labor como *Actividad Docente*.

*6 ¿Cómo se integra un Proceso de Mentoría en la organización universitaria?*

Puede integrarse como un Proyecto de Innovación Educativa, con apoyo directo de la dirección de la escuela, o bien puede organizarse directamente desde una Subdirección, por ejemplo desde la de Ordenación Académica. En cualquiera de los dos casos hay que tener en cuenta que un Proceso de Mentoría requiere un apoyo institucional que se plasme en ayuda logística y económica para el proceso (espacio y difusión, material, formación, asistencia congresos/jornadas), reconocimiento de créditos para mentores y dedicación docente para tutores.

Los mentores participan en determinados actos oficiales de la Escuela, como las Jornadas de Bienvenida a alumnos de nuevo ingreso y de Puertas Abiertas a futuros alumnos, estableciendo un primer contacto directo con ellos y actuando como representantes de la escuela.

Por todo ello el proceso de mentoría precisa constantemente de un respaldo institucional.

Igualmente, sería conveniente que se integre en el Sistema Interno de Garantía de la Calidad del Centro y tome el protagonismo adecuado en el Plan de Estudios de las Titulaciones. Esto requiere la constitución de una Comisión que garantice el correcto funcionamiento del Proceso de Mentoría y todo lo que ello implica.

#### *7 Formación en un Proceso de Mentoría, ¿por qué es necesario y en qué consiste?*

La labor de los alumnos mentores se basa fundamentalmente en aspectos de comunicación y expresión oral, conocimiento y transmisión de la normativa universitaria, además de organización y planificación de las tareas. Por esto es necesario que el mentor tenga una formación “ad hoc” para realizar su labor. Esta formación puede organizarse a través de distintos seminarios:

- Taller-Seminario Formativo de Comunicación y Expresión Oral, con el objetivo que los mentores adquieran y desarrollen competencias transversales y habilidades, en áreas tales como la gestión de confianza y la comunicación interpersonal.
- Seminario Comportamiento Organizativo, a fin de lograr que los mentores tengan una formación más específica de Mentoría, adquiriendo competencias relacionadas con la planificación, organización, liderazgo y adaptación a nuevas situaciones.
- Seminario Estructura y Funcionamiento de los Planes de Estudio, con el fin de actualizar los conocimientos de los mentores sobre temas administrativos, normativos, organizativos y curriculares.
- Seminarios de antiguos mentores, formación entre iguales donde mentores de cursos anteriores comparten sus experiencias con el nuevo grupo de mentores, a fin de crear una comunidad de mentores que aproveche sinergias y experiencias previas.

#### *8 ¿Por qué los alumnos quieren ser mentores? ¿Cómo conseguir mentores en la Escuela?*

Existen varios motivos por los que los alumnos pueden decidir de forma voluntaria participar como mentores. Los principales incentivos son los créditos otorgados y la formación recibida. Les resulta también atractiva la oportunidad de desarrollar habilidades de comunicación en público, integrarse mejor en el Centro, conocer nuevos compañeros, etc.

*Claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en una Escuela Técnica Superior de Ingeniería*

Para hacer llegar a los alumnos todas estas ventajas, es conveniente una adecuada publicidad del proceso de mentoría dentro de la Escuela, que puede comprender:

- Campaña de difusión mediante cartelería específica del PM.
- Información mediante página web.
- Charlas informativas de profesores tutores y mentores a los alumnos de penúltimo curso.

*9 ¿En qué período se desarrolla el Proceso de Mentoría?*

Es fundamental que el Proceso de Mentoría se desarrolle desde el momento que un estudiante de nuevo ingreso o de intercambio comienza su actividad en el Centro, Ochoa et al. (2013). Por ello, el período ideal dependerá del tipo de estudiante:

- Estudiante de nuevo ingreso: el período adecuado es desde el comienzo del curso hasta las vacaciones de invierno, normalmente de septiembre a diciembre.
- Estudiante de intercambio. A diferencia de los anteriores este tipo de estudiante no tiene una fecha concreta de entrada en el Centro, repartiéndose al principio del cuatrimestre. Esto complica la organización de la labor de mentoría obligando a que los responsables de la Escuela tengan informado al tutor de alumnos de intercambio de la llegada de los mismos, para que éste a su vez coordine a sus mentores.

*10 Cómo se evalúa la eficacia de un Proceso de Mentoría?*

La evaluación del proceso utiliza como herramientas encuestas de satisfacción cumplimentadas por alumnos, mentores y tutores y elaborados por la Comisión del Proyecto Mentor. Este proceso de evaluación está integrado dentro del Sistema Interno de Garantía de la Calidad implantado en la Escuela.

*11 ¿Cómo se mejora un Proceso de Mentoría?*

Además de las encuestas de satisfacción anteriormente referidas, es necesaria una recopilación de opiniones abiertas de todos los actores implicados, porque las encuestas de satisfacción reflejan sólo el estado global y no las posibles vías de mejora, para ello se realizan actividades específicas para detectarlas:

- Encuestas particulares de respuesta abierta.
- Reuniones abiertas y distendidas entre el grupo de tutores con el grupo de mentores.

## 12 ¿Cómo se vuelve a organizar el Proceso de Mentoría del nuevo curso?

Es necesario al finalizar el curso de mentoría volver a organizar y planificar el nuevo proceso al igual que cualquier otra actividad docente, con sus plazos de inscripción, selección y actualizaciones de actividades.

### **Conclusiones**

El trabajo que se ha presentado en esta comunicación permite destacar algunas de las claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en una Escuela Técnica a través de las respuestas a preguntas planteadas para facilitar la comprensión y permitir replicar la ejecución de un proceso de similares características.

Las conclusiones más significativas obtenidas a partir del análisis desarrollado por los autores, se resumen a continuación:

- Se ha comprobado que el proceso de mentoría aporta beneficios a todos los actores (mentorizados, mentores, tutores y coordinador) que participan en él.
- Los actores principales a quien se dirige el proceso son por supuesto los alumnos de nuevo ingreso. La experiencia desarrollada en su propia Escuela por los autores del presente trabajo permite recomendar que se oriente el proceso de mentoría a la totalidad de los estudiantes de nuevo ingreso, teniendo en cuenta dos perfiles diferenciados: alumnos de primer curso y alumnos de intercambio.
- También se ha identificado la necesidad de que la labor de los tutores sea reconocida a nivel institucional y de dedicación docente.
- El respaldo institucional es necesario para aumentar el impacto y los beneficios del proceso de mentoría en la organización universitaria a través de ayudas económicas, integración en la estructura organizativa de la Escuela y en los sistemas de garantía interna de calidad.
- Una de las claves de éxito del proceso de mentoría descrito estriba en la formación que reciben los mentores, que representa un aspecto diferenciador respecto a otros procesos, y que se basa en el desarrollo de competencias transversales, principalmente relacionadas con la comunicación oral, organización y planificación del trabajo. Esta clave representa una de las principales motivaciones que fomenta la participación voluntaria de los alumnos como mentores en el proceso de mentoría.

En este trabajo también se destacan a título informativo algunos aspectos más operativos del funcionamiento del proyecto mentor.

### *Claves de éxito para la implantación de un proceso de mentoría en una Escuela Técnica Superior de Ingeniería*

Este análisis, presentado como recomendaciones para que otros Centros inicien experiencias similares, pretende facilitar las claves de éxito implementadas por los autores, al objeto de compartir el resultado del aprendizaje adquirido tras ocho años de desempeño en el ámbito de la mentoría en una Escuela Técnica.

### **Agradecimientos**

Los profesores tutores de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Diseño Industrial agradecen a la Dirección de la Escuela su colaboración en el desarrollo de todas las actividades que se realizan en el proceso de mentoría que se presenta en esta comunicación

### **Referencias**

- Adrada T., Ochoa A., Díaz P., Maresca P., Zanón A., Reinoso C., García Á., Martín I., Bravo A., Merino M., Herraéz J., Díaz E., Santos F., Sevillano I. (2010) *Proyecto Mentor en la EUITI de la UPM: "Formación de Mentores basada en competencias genéricas"*. Actas XVIII CUIEET, Santander, 2010.
- Adrada T., Ochoa A., Maresca P., Merino M., Zanón A., Dávila L., Martín I. (2012) *Trayectoria de la implantación del Proyecto Mentor en los Títulos de Grado de Ingeniería Industrial*. Actas XX CUIEET, Las Palmas de Gran Canaria, 2012.
- Carr, R. (1999). *Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría ante el nuevo milenio*. Disponible en web: <<http://www.mentors.ca>> [Consulta: 05-06-2015].
- Ochoa A., Merino M., Maresca P., Adrada T., Dávila L., Yáñez S., Fox D., Herraéz J., Bravo A. (2013). *Visiones de los Mentores y Tutores del Proyecto Mentor de la EUITI-UPM en el curso 2012-13. Retos de cara al futuro*. Actas XXI CUIEET, Valencia 2013.
- Valverde A., Ruiz C., García E., Romero S., (2003) *Innovación en la orientación Universitaria : la mentoría como respuesta*. Contextos Educativos, 6-7, (2003-2004), pág. 87-112. Disponible en web: <<https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/530>> [Consulta: 05-06-2015].