

La mentoría entre compañeros en la universidad: un medio para la acogida e integración de los alumnos de nuevo ingreso

Carmen Sánchez Ávila
Universidad Politécnica de Madrid
Vicerrectorado de Ordenación Académica y Planificación Estratégica
C/ Juan XXIII, nº 11, 2840 Madrid (España)
Correo-e: carmen.sanchez.avila@upm.es

Resumen. *En este trabajo se describe la puesta en marcha y desarrollo de un sistema de mentorías por compañeros en la Universidad Politécnica de Madrid en el que alumnos de últimos cursos (mentores), ayudan, orientan y aconsejan a alumnos de nuevo ingreso facilitando su integración en la vida universitaria, desde el punto de vista académico, social y administrativo. Este Proyecto, iniciado en 2002-03 en la ETSI de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid, ha sido el germen de la que ahora es la Red Temática de Mentoría en entornos universitarios, formada hasta ahora por 12 universidades españolas en las que se han implantado sistemas de mentoría por compañeros manteniendo las características propias e idiosincrasia de cada universidad.*

Palabras Clave: *Mentoring, acogida e integración de alumnos de nuevo ingreso, formación de mentores.*

1 Introducción

En los últimos años la implantación de programas de desarrollo de personas está alcanzando un interés creciente en el ámbito universitario, gracias a las iniciativas llevadas a cabo por profesores, con el apoyo institucional de la Universidad. Así, se han desarrollado con enorme éxito entre el alumnado programas de desarrollo de competencias emocionales, así como sistemas de mentoría entre compañeros, con una doble finalidad: facilitar la integración de los alumnos de nuevo ingreso en la vida universitaria. De manera similar a las universidades anglosajonas, el desarrollo de programas o sistemas de mentoring se llevan a cabo, habitualmente, por alumnos de cursos superiores (“peer mentoring”), quienes a través de un proceso de tutela, orientan académica y profesionalmente, a los estudiantes de los primeros cursos y a los estudiantes de intercambios. En el ámbito universitario español, los programas de mentoría pretenden facilitar la adaptación del alumno de nuevo acceso, facilitándole información, asesoramiento y orientación sobre distintos aspectos académicos y sociales.

En este trabajo se describe el sistema de mentoría que se ha venido desarrollando en la ETSI de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), denominado Proyecto Mentor, desde el curso 2002-03 (Sánchez et al., 2007). Este sistema que aquí presentamos, ha servido de guía y orientación para otros muchos sistemas de mentoría existentes hoy día en la universidad española, extendiéndose de manera paulatina a todos los Centros de la UPM y, posteriormente, a otras universidades españolas.

Es importante indicar que las características y el contexto de cada país hacen que mentores y telémacos difieran en las creencias, en la forma de interacción entre ellos y en las necesidades que tienen telémacos y mentores, lo que hace que la generalización de un país a otro, no sea posible (Wang, 2001). Por ello se

considera de gran importancia iniciar experiencias de este tipo en distintos países y situaciones.

En la implantación de programas de mentoría tiene especial relevancia el cuidado y la planificación de algunas características de los mismos como la definición de las fases, las modalidades, las funciones de los agentes implicados (mentor y telémaco), la definición de las variables a evaluar, el análisis de los datos recogidos y la comunicación de los resultados obtenidos.

La metodología empleada en el Proyecto Mentor está basada en el mentoring de grupo formal, en el que un mentor, alumno/a de cursos superiores, mentoriza a varios alumnos/as de primer curso o provenientes de programas de intercambio internacional (telémacos). Por otro lado, podría señalarse que se trata de mentoring entre iguales, ya que ambos grupos tienen un mismo estatus académico (alumnado) si bien la experiencia y conocimientos de los mentores resultan superiores a la de los telémacos. Además, se basa en una cadena jerárquica constituida por los profesores-tutores, que coordinan el programa, los mentores y los telémacos. La duración del programa es de cinco-seis meses.

2. Objetivos y metodología

En esta sección se presentan los objetivos del sistema de mentoría desarrollado en la Universidad Politécnica de Madrid, así como su estructura y metodología.

2.1 Objetivos

Los sistemas de mentorías por compañeros se desarrollan habitualmente partiendo de dos premisas básicas destinadas a subrayar la conexión existente entre lo académico y lo social:

- los estudiantes están especialmente cualificados y motivados para ayudar a que otros estudiantes tengan éxito;

- los estudiantes aprenden mejor en un ambiente de amistad, afecto y estímulo.

El Proyecto Mentor de la Universidad Politécnica de Madrid consiste en la puesta en marcha de un sistema de mentorías por compañeros cuyo objetivo principal es el desarrollo de mecanismos de ayuda, orientación y formación a los alumnos de nuevo ingreso en la Escuela o Facultad, con dos metas bien definidas:

- La ayuda al alumno de nuevo ingreso (de primer curso y Erasmus), tanto para la supervivencia y el éxito en los estudios universitarios como para facilitar su integración académica y social en la vida de la Escuela o Facultad, por parte de compañeros de cursos superiores.
- La formación del alumno de segundo ciclo como mentor de alumnos de nuevo ingreso, potenciando en él habilidades sociales, de relación, orientación y liderazgo que, típicamente, no son tratadas en el desarrollo curricular de carreras técnicas.

Así, teniendo en cuenta el objetivo principal del sistema de mentorías, se propone para la consecución de la primera de las metas fijadas, los siguientes objetivos parciales:

- **Orientación académica.** Proporcionar al telémaco la ayuda necesaria para abordar con éxito las diferentes asignaturas del curso desde la experiencia del mentor como alumno.
- **Orientación social.** Ayudar al alumno de nuevo ingreso en su adaptación a la Universidad, atendiendo a la diversidad, sobre recursos de tipo social.
- **Orientación administrativa.** Procurar al alumno de nuevo ingreso orientación en los procedimientos administrativos generales.

A continuación se describen las directrices generales y metodología del sistema de mentoría inicialmente diseñado.

Para facilitar el desarrollo del Proyecto, se establecieron inicialmente una serie de directrices que definirían el marco global de actuación, a modo de guía de comportamiento, atendiendo a las funciones de los participantes, la relación entre ellos, etc. Las directrices fundamentales son las siguientes:

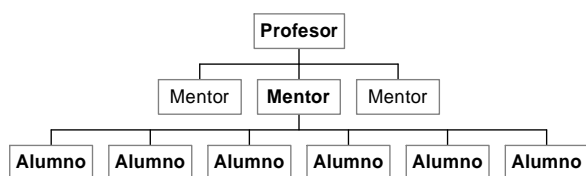
- Las funciones del alumno mentor se ciñen exclusivamente a las descritas en los objetivos, en cuanto a orientación y ayuda, preservando y respetando la intimidad del telémaco.
- El alumno telémaco no es “propietario” de un alumno mentor, la relación en el marco de este proyecto es estrictamente académica.
- La participación del mentor y el telémaco es totalmente voluntaria.
- El profesor tutor es el encargado de supervisar el correcto funcionamiento de los grupos mentor/telémacos que estén a su cargo y de solucionar o comunicar a los coordinadores los problemas que se planteen.

2.2 Estructura

En cuanto al organigrama de trabajo, el Proyecto se organiza según una estructura vertical y otra horizontal, ambas alrededor del concepto de “equipo”, de la siguiente manera:

- Cada profesor tutor tiene a su cargo 2 ó 3 alumnos mentores, con los que se reúne aproximadamente una vez al mes, y atiende sus dudas y cuestiones. Al mismo tiempo, reciben la información directa de los mentores realimentando con ella a la institución a través de los coordinadores, facilitando el desarrollo de acciones futuras orientadas a mejorar la situación de los alumnos de la Escuela. En este nivel se definen equipos “tutor-mentores”.
- Cada mentor, a su vez, tiene a su cargo hasta 6 alumnos telémacos, con los que se reúne aproximadamente una vez a la

semana. En este nivel se definen equipos “mentor-alumnos telémacos”.



Complementariamente a esta estructura vertical, se definen también relaciones horizontales para que la información pueda fluir “entre iguales”. Así, se definen equipos virtuales de todos los tutores, de todos los mentores, de todos los telémacos, de todos los mentores de alumnos Erasmus, etc.

2.3 Metodología

Uno de los aspectos más importantes para el éxito de los sistemas de mentoría, y así lo hemos constatado en el Proyecto Mentor, es la selección y formación de los alumnos mentores, siendo ésta una cuestión a la que se ha dado siempre especial relevancia.

El alumno mentor pertenece típicamente al segundo ciclo de estudios de la Escuela o Facultad aunque, de manera excepcional, participan alumnos de primer ciclo. Cada mentor ha sido seleccionado a partir de su *curriculum vitae*, una breve encuesta vía web que perfila los rasgos principales de su disposición a la actividad, y una entrevista personal por parte de los profesores coordinadores del Proyecto, con el fin de conocer mejor su capacidad de relación, su visión del panorama estudiantil y sus expectativas. La formación de los mentores resulta clave para un buen funcionamiento de los procesos de mentoría y en ella se aporta al mentor los conocimientos y habilidades que necesita para atender y apoyar a sus compañeros. Dentro del Proyecto Mentor la parte teórica de la asignatura de libre elección: taller de formación de alumnos mentores (10 horas), intenta cubrir ese período formativo, favoreciendo la adquisición de los recursos y conocimientos que el mentor precisa para desempeñar su labor.

Las funciones fundamentales que hemos definido para el alumno mentor son las siguientes:

- Establecer con los telémacos el calendario de reuniones.
- Ajustarse al programa de reuniones y otras actividades previstas, preparando adecuadamente las mismas a partir de las directrices especificadas por los coordinadores del proyecto y los profesores tutores.
- Servir de enlace entre los telémacos y los tutores y coordinadores.
- Hacer un seguimiento de los telémacos a través de las reuniones periódicas con ellos.
- Evaluar a la actividad en sí.
- Colaborar con la Institución en la mejora del Proyecto.

En el contexto del Proyecto Mentor, la figura del profesor tutor surge como el enlace natural entre los alumnos mentores (y, en consecuencia, los alumnos telémacos) y los coordinadores del Proyecto. La incorporación de los profesores tutores se definió a partir de la declaración formal de interés en el Proyecto por parte de los mismos, durante el periodo de planificación y divulgación de la actividad.

Las funciones fundamentales del profesor tutor son las siguientes:

- Establecer con los mentores el calendario de reuniones, horarios y lugares.
- Asesorar a los alumnos mentores en el desempeño de su función y redirigirles de forma adecuada a los órganos institucionales correspondientes.
- Servir de enlace entre los alumnos mentores y los coordinadores del Proyecto.
- Hacer un seguimiento de la labor de los mentores, a través de las reuniones periódicas con ellos y el análisis de los informes de los mismos.

- Evaluar a los mentores en el contexto de la asignatura de libre elección.
- Evaluar la actividad en sí.
- Colaborar con la institución en la mejora del Proyecto.

Al comienzo de la actividad se define un calendario previsible de reuniones, que después el tutor se encargará de ajustar, junto con los mentores, de acuerdo a las necesidades de cada equipo.

Por otra parte, también al comienzo de la actividad, los coordinadores se encargan de definir un temario tentativo sobre los asuntos a tratar en las reuniones, abordando todos aquellos temas de interés para los alumnos de nuevo ingreso teniendo en cuenta a su vez su conveniencia en cuanto a la temporalidad. Al margen de ellos, pueden surgir nuevos temas y preguntas a tratar en cada reunión, de forma que la dinámica de cada equipo se ajustará a sus necesidades.

Después de cada reunión, el alumno mentor elabora un informe en el que describe brevemente: los alumnos que han asistido, los temas tratados, asuntos relevantes que ha surgido, opiniones y sugerencias; que dejará en el Portal del Proyecto Mentor y al que sólo tendrá acceso el tutor de su equipo y los coordinadores.

3 Red de Mentoría Universitaria

Esta experiencia, que nació en la ETSI de Telecomunicación, se ha extendido de forma natural a otras Escuelas y Facultades de la UPM y actualmente se ha implantado en todos los Centros de la Universidad Politécnica de Madrid, así como a otras universidades españolas como la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, que comparten el mismo esquema de trabajo.

Otras iniciativas en esta línea son las llevadas a cabo en los últimos años, de manera independiente, por la Universidad Europea de

Madrid, la Universidad Carlos III de Madrid, la UNED, la Universidad Politécnica de Cartagena y las Universidades de Burgos, Granada, Alcalá de Henares, Zaragoza y Oviedo. En cada caso, el programa de mentoría se adaptó a la idiosincrasia del entorno universitario en el que se ha puesto en marcha y a las necesidades de su alumnado.

Así, en 2008, se creó la Red de Mentoría Universitaria (<http://redmentoriamfi.upm.es>) que, coordinada por la Universidad Politécnica de Madrid, trata de agrupar las iniciativas de mentoría llevadas a cabo en diferentes universidades españolas, entre las que se encuentran las anteriormente citadas.

Esta Red temática de mentoría en entornos universitarios (Sánchez, 2009) pretende ser un lugar de encuentro en el que profesores y alumnos mentores de cualquier universidad española, así como profesionales, puedan compartir experiencias, objetivos, metodologías, recursos y las mismas técnicas de evaluación que permita verificar la eficacia de los programas; con el fin de aunar esfuerzos y aptitudes, encontrar sinergias, estudiar, analizar y desarrollar de una forma más rigurosa y plena los programas de mentorías en la universidad española.

Así pues, uno de los principales objetivos que se pretende en esta Red es evaluar la eficacia del programa atendiendo tanto a variables relacionadas con la función de desarrollo de carrera (conocimientos adquiridos sobre el entorno académico, rendimiento académico, satisfacción con los estudios, etc.) como con la función psicosocial (autoconcepto, autoestima, autoeficacia, etc.). La constitución de la red de mentoría permitirá obtener el número de datos necesarios para avanzar en algunos de los temas clásicos abordados por la investigación: estilos de mentores, criterios de emparejamiento de mentor con telémacos, criterios que permiten evaluar la eficacia del programa en la organización, etc.

En concreto, podríamos decir que los objetivos concretos que se persiguen con la creación de esta Red de Mentoría son:

1. Convertir la mentoría en una estrategia de innovación educativa eficaz y eficiente en la universidad española de cada a conseguir una buena y rápida adaptación del alumno al entorno universitario.
2. Generar un conjunto de conocimientos en torno a la mentoría que se apliquen de forma sistemática en un conjunto de universidades españolas y se compartan con el resto de la comunidad científica.
3. Mejorar en los alumnos de nuevo ingreso (telémacos) los conocimientos del entorno académico necesarios para facilitar su adaptación al entorno y ofrecerles orientación académica, social, laboral y administrativa.
4. Conseguir en los alumnos mentores:
 - Incrementar sus conocimientos sobre el entorno académico y
 - Fomentar la capacidad de asumir responsabilidades.
 - Desarrollar sus competencias de comunicación, dirección de reuniones y orientación.
 - Generar las competencias para ofrecer apoyos grupales y telemáticos a varios estudiantes.
5. Para la organización:
 - Generar nuevos materiales didácticos orientados a la formación y mejora de las competencias necesarias para realizar las funciones de mentor de forma adecuada.
 - Generar un grupo estable de investigadores a nivel nacional sobre mentoría.
 - Definir criterios de selección y formación de mentores, y de emparejamiento con telémacos.
 - Reducir las tasas de abandono de la carrera en primer curso, incrementar las cifras de asistencia a clase por parte de los alumnos de primero, etc.
6. Demostrar con cifras la utilidad de los programas de desarrollo de personas como el mentoring.
7. Promover, impulsar y fomentar los programas de mentoría en las universidades españolas y establecer vínculos con otras redes temáticas de mentoría universitarias de ámbito internacional.

4 Evaluación

En este apartado se describen los resultados de la evaluación realizada en el seno de la Red de mentoría en el curso 2009-10. En este curso los mentores realizaron su actividad desde el mes de septiembre al mes de abril, momento en el cual se les pidió que cumplimentaran los distintos instrumentos disponibles de forma on-line.

La muestra estaba formada por 483 personas, de ellas el 60,66% son varones y el 39,34% mujeres. En función del rol, había 156 mentores, 272 telémacos y 55 profesores-tutores. Todos ellos participantes en programas de mentoría de la Red de Mentoría Universitaria: Universidades Politécnica y Complutense de Madrid, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Universidad Europea de Madrid. Se utilizaron dos instrumentos, el primero de ellos consistía en una escala a través de la cual se hacían diversas preguntas sobre el programa de mentoría en el que habían participado. Había tres versiones, una para mentores, otra para telémacos y otra para profesores-tutores.

Las preguntas de interés para este estudio eran las siguientes: “número de reuniones mentor-telémacos que has tenido”, “duración media en minutos de las reuniones mentor-telémacos”, “frecuencia de las reuniones mentor-telémacos ha sido” (con una escala de 5 puntos, desde muy baja a muy alta), “los temas tratados en las reuniones mentor-telémacos han sido adecuados” (con una escala de 5 puntos, desde nada de acuerdo a muy de acuerdo), “indica el número de

tutorías académicas a las que has asistido”, “indica a qué porcentaje de clases has asistido durante el primer cuatrimestre”.

Además, los telémacos contestaban un ítem sobre la “satisfacción con la labor de tu mentor” (con una escala de 5 puntos, desde nada de satisfecho a muy satisfecho) y los mentores sobre la satisfacción que tenían sobre la labor que habían realizado (autopercepción).

También se utilizó la “escala de evaluación de las competencias del mentor”, creada y validada por Alonso et al. (2009). Dicha escala, con una fiabilidad de 0,81, evalúa distintos comportamientos del mentor que se

agrupan en cinco competencias: “apoyo emocional”, “apoyo en el desarrollo de carrera”, “el mentor como modelo”, “mostrar las conductas negativas” y “asesoría para un mayor rendimiento”. A los mentores se les pide que se evalúen a sí mismos y a los telémacos que evalúen a sus mentores.

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo de las variables sobre las que se recogió información. El perfil tipo de las reuniones que mantienen mentor y telémaco es el siguiente: 7 reuniones, con una duración de tres cuartos de hora, con una frecuencia considerada adecuada (Tabla 1).

Tabla 1: Estadísticos descriptivos

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	Máximo	Mínimo
Satisfacción con la labor de tu mentor/es	4.19	1.01	5	1
Apoyo Emocional	26.93	6.01	35	5
Apoyo en el Desarrollo de Carrera	26.80	6.20	35	5
Mentor como modelo	17.35	3.45	21	3
Mostrar conductas negativas	12.61	4.21	21	3
Asesoría para un mayor rendimiento	10.88	2.69	14	2
Número de reuniones mentor-telémacos	7.11	3.65	20	1
Duración media de las reuniones mentor-telémacos (en minutos)	46.28	24.27	150	1
Frecuencia de las reuniones mentor- telémacos	3.13	.73	5	1
Los temas tratados en las reuniones mentor-telémacos han sido adecuados	4.03	.88	5	1
Indica el número de tutorías académicas a las que has asistido	3.43	4.88	55	0
Indica a qué porcentaje de clases has asistido durante el primer cuatrimestre	3.72	.69	4	1

La satisfacción de los telémacos con la labor del mentor resulta elevada, con una media de 4,19 sobre 5 puntos. Los estadísticos descriptivos de la percepción de los estilos del mentor por parte del telémaco también aparecen en la Tabla 1.

A su vez, se realizó un análisis de regresión por pasos (Tabla 2) que permitiera estimar los coeficientes de la ecuación lineal que mejor predecían la variable dependiente.

Tabla 2: Análisis de regresión lineal tomando como variable dependiente la satisfacción de los telémacos con el mentor

Modelo	R ² corregida	F	P	Variables predictoras	B	T	P
1	.384	153.27	.001	Los temas tratados en las reuniones mentor-telémacos han sido adecuados	.35	6.85	.001
2	.497	55.56	.001	Estilo de mentor: Apoyo emocional	.16	2.38	.018
3	.546	27.06	.001	Frecuencia de las reuniones mentor-telémacos	.22	4.21	.001
4	.558	7.49	.007	Estilo de mentor: Asesoría para un mayor rendimiento	.19	2.92	.004
5	.564	4.53	.034	Número de reuniones mentor-telémacos	.09	2.13	.034

El coeficiente R² corregida de este análisis de regresión múltiple era .564, indicando una relación lineal fuerte entre el conjunto de los predictores (los temas tratados en las reuniones, la competencia de “apoyo emocional”, la frecuencia de las reuniones mentor-telémacos, la competencia de “asesoría para un mayor rendimiento” y el número de reuniones) y la variable criterio (satisfacción con la labor del mentor). También se incluyeron como variables independientes, pero no fueron en el análisis, la duración de las reuniones, “indica el número de tutorías académicas a las que has asistido”, “indica a qué porcentaje de clases has asistido durante el primer cuatrimestre” y las otras tres competencias del mentor.

Nuestro estudio pone de manifiesto que las variables con mayor peso para explicar la

satisfacción del telémaco con el mentor son las siguientes:

- a) La percepción por parte de los telémacos de que los temas abordados son los adecuados, lo que refuerza la importancia de aprender conocimientos nuevos en las relaciones de mentoring (Alonso et al., 2010).
- b) La frecuencia de las reuniones de mentoring y el número de las mismas son claves, tal y como se puso de manifiesto en otros estudios (Munson et al., 2009) (Paris, 2009). Los datos medios encontrados en nuestra muestra (7 reuniones en 6 meses con una frecuencia etiquetada como “adecuada”) parecen suficientes para garantizar la satisfacción de los telémacos. No

obstante, frecuencia y número de reuniones son variables que convendría estudiar con mayor detalle para profundizar en su relación con eficacia. En nuestro caso la duración de las reuniones no aparece como clave, pero quizá se deba a que la duración media es elevada: 45 minutos.

- c) Entre las competencias del mentor, las más son “proporcionar apoyo emocional y motivación” y “asesorar al telémaco para que tenga una mejor adaptación al entorno y un mayor rendimiento académico”. Esta información es clave para tener en cuenta en la formación de mentores.

Es claro, por tanto, que los resultados obtenidos en este estudio abren nuevos caminos para seguir avanzando en las relaciones de mentoring en entornos universitarios, prestando atención a los indicadores que permitan verificar la eficacia de los programas.

5 Conclusiones

En este trabajo se han presentado los objetivos, planteamiento y metodología de un sistema de mentorías por compañeros llevado a cabo en la UPM, desde el curso 2002-03, y extendido a otros Centros universitarios españoles. Este sistema, que tan alto grado de satisfacción ha conseguido en mentores, telémacos y profesores tutores en todas las ediciones, ha sido el germen de la actual Red de Mentoría Universitaria española, que actualmente trabaja con el objetivo de aunar esfuerzos y aptitudes, encontrar sinergias, estudiar, analizar y desarrollar de una forma más rigurosa y plena los programas de mentorías en la universidad española y extenderlos a otras universidades de ámbito internacional.

Agradecimientos

Este trabajo ha sido posible gracias a diversos proyectos de innovación educativa financiados por el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Planificación Estratégica de la Universidad Politécnica de Madrid y por el proyecto EA2008-0020 del Programa de Estudios y Análisis del Ministerio de Ciencia e Innovación de España.

Referencias

- Alonso, M.A., Sánchez C., Macías J. y Calles A. (2009), Validación de una escala de evaluación de las competencias del mentor en contextos universitarios. *Revista Mentoring & Coaching*, no. 2, 153-170.
- Alonso M.A., Castaño G., Calles A.M. y Sánchez-Herrero S. (2010), Evaluación de la eficacia de un programa de mentoring entre iguales en un entorno universitario. *The Spanish Journal of Psychology*, 13, 2.
- Munson, M.R., McMillen J.C. (2009), Natural mentoring and psychosocial outcomes among older youth transitioning from foster care. *Children and Youth Services Review*, 31, 1, 104-111.
- Paris M.V. (2009) The development of a hypothetical mentoring program using first-year psychology graduate students as mentors. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, vol 70 (2-B), 1353.
- Sánchez Ávila, C., Macías Guarasa J., Almendra Sánchez, A., Jiménez Leube F.J. (2007), Origen, desarrollo, evolución y resultados del proyecto mentor en la ETSI de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid, *Cuadernos de Innovación Educativa*, vol. 1, no. 2, 35-46.
- Sánchez Ávila C. (2009) Red de Mentoría en entornos universitarios: encuadre y objetivos, *Revista Mentoring & Coaching*, no. 2, 11-25.
- Wang, J. (2001) Contexts of mentoring and opportunities for learning to teach: A comparative study of mentoring practice, *Teaching and Teacher Education*, 17 (1), 51-73.