

**Habilidades de liderazgo en estudiantes mentores del Programa
IntegraTEC para el acompañamiento de población de primer ingreso
en su ajuste a la vida universitaria**

Proyecto Final de Graduación

Presentado en la División de Educación para el Trabajo

Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Centro de Investigación y Docencia en Educación

Universidad Nacional

Para optar al grado de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Adriana Mata Salas

Campus Central, agosto 2019

HABILIDADES DE LIDERAZGO EN ESTUDIANTES MENTORES DEL
PROGRAMA INTEGRATEC PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DE POBLACIÓN DE
PRIMER INGRESO EN SU AJUSTE A LA VIDA UNIVERSITARIA.

Adriana Mata Salas

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG
M.Sc. Silvia Salas Soto



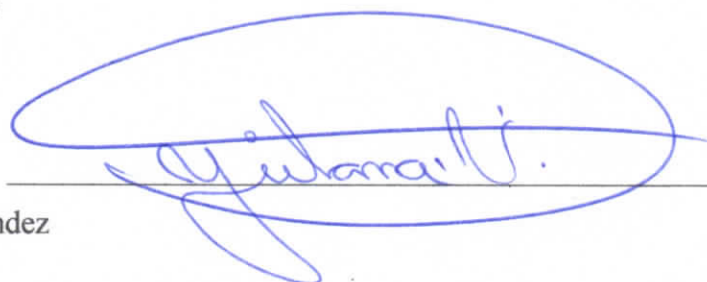
SUBDIRECTOR
UNIDAD ACADÉMICA
M.Sc. Víctor Villalobos Benavidez



COORDINADORA
M.Sc. Evelyn Chen Quesada



INVITADA
M.Sc. Evelyn Vargas Hernández



Agradecimientos

A Dios, por permitirme vivir esta linda experiencia de crecimiento personal y profesional.

A mi esposo Mauricio, por ser mi cómplice y compañero de vida.

A Alison, por acompañarme en esta aventura con sus ideas y linda visión de la vida.

A Emma, por darme luz y energía todos los días.

A mami y papi, por su apoyo incondicional desde que vine a este mundo.

A mis tías María de los Ángeles y Teresita, por su valiosa ayuda en este proceso.

A la profesora Silvia Salas, por su dedicación y apoyo constante.

A mis compañeras y compañeros de la maestría, que dejan una huella inolvidable en mi vida.

Muy especialmente al equipo IntegraTEC, que me inspira cada día a dar lo mejor de mí.

RESUMEN

Mata-Salas, A. (2019). *Habilidades de liderazgo en estudiantes mentores del Programa IntegraTEC para el acompañamiento de población de primer ingreso en su ajuste a la vida universitaria*. Trabajo Final de Graduación para Optar por el Grado de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo. Universidad Nacional de Costa Rica.

El rol mentor es fundamental para el proceso de mentoría, por lo que el desarrollo de habilidades de liderazgo es una clave importante para favorecer el acompañamiento de la población de primer ingreso en su ajuste a la vida universitaria. La investigación se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo en mentores del Programa IntegraTEC para una gestión efectiva de su rol en el acompañamiento a estudiantes de primer ingreso en su proceso de ajuste a la vida universitaria? Se utilizó una metodología cualitativa de investigación-acción, que incluyó la aplicación de cuestionarios, grupo focal y revisión documental. En el estudio participaron 303 personas que forman parte o pertenecieron al programa IntegraTEC en las cohortes 2017 y 2018, específicamente, en el Campus Central de la universidad, ubicado en Cartago. Se identificaron 5 aspectos clave en la relación de mentoría: énfasis en la construcción de la confianza, actitud proactiva, contacto presencial, generación de redes de apoyo y seguimiento. Se concluye que el desarrollo de habilidades de liderazgo es heterogéneo en las personas que pertenecen al Programa IntegraTEC y que es necesario plantear un modelo concreto para fortalecerlas que contemple metodologías activas y vivenciales. A partir de los resultados, se propone un proyecto de gestión educativa que incluye estrategias de acción en tres áreas principales: comunicación, currículo y seguimiento.

Palabras clave: mentoría universitaria, gestión educativa, liderazgo.

Tabla de contenido

Página de firmas	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen	iv
Tabla de contenido.....	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Lista de abreviaturas.....	xi
Introducción.....	12
Descripción del problema	12
Antecedentes.....	18
Justificación	27
Objetivos.....	33
Objetivo general.....	33
Objetivos específicos.....	33
Contexto.....	33
Organigrama y metodología de trabajo.....	35
Visión y misión.....	37
Valores.....	37
Marco estratégico.....	38

Sistema organizacional y administrativo.	39
Espacio físico y geográfico.	39
Reglamentos y normas internas más relevantes.	39
Marco teórico.....	41
La gestión educativa y el proceso de integración a la vida universitaria.....	41
El proceso de ajuste a la vida universitaria.	41
Implicaciones para la gestión educativa.....	43
La mentoría como estrategia.	44
Aspectos teóricos generales sobre la mentoría	44
Dimensiones y funciones de la mentoría.	47
Fases de la mentoría.....	49
Factores de éxito asociados con la mentoría.	51
Aspectos teóricos generales sobre liderazgo	54
Vinculación entre liderazgo y mentoría.....	58
El mentor como líder.....	58
Habilidades de liderazgo asociadas con la mentoría.	61
Formación de habilidades de liderazgo para la mentoría.....	65
Metodología.....	70
Tipo de investigación.....	70
Investigación acción.....	70

Fases de la investigación.....	71
Participantes.....	73
Categorías de análisis.....	73
Fuentes de información.....	89
Técnicas de recolección de datos.....	90
Revisión documental.....	90
Cuestionario.....	90
Grupo focal.....	91
Cronograma	92
Análisis de la información.....	93
Área intrapersonal.....	93
Confianza en sí mismo.....	93
Pasión y motivación.....	100
Manejo de la presión y la frustración.....	106
Flexibilidad.....	108
Área interpersonal.....	110
Estilos de interacción mentor-ahijado.....	110
Trabajo en equipo.....	125
Área de Gestión	128
Múltiples gestores en todas las etapas del proceso.....	128

Planificación.....	129
Reclutamiento y selección.....	130
Capacitación.....	131
Seguimiento.....	132
Evaluación.....	133
A manera de síntesis: análisis FODA.....	133
Dimensión ética	134
Compromiso.....	136
Integridad.	137
Empatía.	138
Conclusiones y recomendaciones.....	140
Referencias	143
Anexos	156
Anexo 1. Descripción de instrumentos utilizados.....	156
Anexo 2. Material elaborado en grupo focal	159
Anexo 3. Carta de revisión filológica.....	161
Anexo 4. Proyecto MENTOR: La Ruta al Liderazgo	162

Índice de tablas

Tabla 1. Retos percibidos por mentores en evaluaciones	29
Tabla 2. Debilidades percibidas, según autoevaluación de mentores.....	30
Tabla 3. Funciones de la mentoría.....	47
Tabla 4. Dimensiones de la mentoría universitaria	48
Tabla 5. Fases de la mentoría	50
Tabla 6. Factores asociados al éxito en la mentoría	51
Tabla 7. Resumen de algunas teorías de liderazgo	55
Tabla 8. Habilidades asociadas con la mentoría.....	61
Tabla 9. Comparación entre algunas habilidades de liderazgo y mentoría	64
Tabla 10. Categorías de análisis y modelo de Bar-On	74
Tabla 11. Categorías y subcategorías de análisis	75
Tabla 12. Cuestionarios utilizados.....	91
Tabla 13. Cronograma	92
Tabla 14. Descripción de estilos en la interacción de mentoría	113

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Gráfico de percepción sobre el fortalecimiento de habilidades.....	14
<i>Figura 2.</i> Gráfico evaluación de la mentoría por rubros.....	14
<i>Figura 3.</i> Gráfico autoevaluación mentores.....	16
<i>Figura 4.</i> Problema, causas y efectos.....	18
<i>Figura 5.</i> Resumen fases de programas de mentoría.....	50
<i>Figura 6.</i> Factores asociados al éxito de la mentoría.....	54
<i>Figura 7.</i> Adaptación de modelo de amplio espectro de liderazgo en la mentoría.....	60
<i>Figura 8.</i> Síntesis de habilidades de liderazgo asociadas con la mentoría.....	65
<i>Figura 9.</i> Categorías de análisis.....	75
<i>Figura 10.</i> Autoconfianza en mentores.....	94
<i>Figura 11.</i> Motivaciones de mentores.....	100
<i>Figura 12.</i> Estilos de interacción mentor-ahijado.....	111
<i>Figura 13.</i> Factores de interacción que afectan el proceso de mentoría.....	125
<i>Figura 14.</i> Análisis FODA.....	134

LISTA DE ABREVIATURAS

ABET: Accreditation Board of Engineering and Technology.

CEAB: Canadian Engineering Accreditation Board.

DOP: Departamento de Orientación y Psicología.

TEC: Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Introducción

Descripción del problema

El proceso de ajuste a la vida universitaria implica diversos retos para la población de primer ingreso a nivel académico, social, económico y emocional (Figera, Dorio y Former, 2003). Atender estas necesidades se convierte en un desafío para las instituciones de educación superior, que deben desarrollar estrategias que faciliten el proceso de la adaptación de sus estudiantes durante el primer año.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), una de las cinco universidades públicas del país, se enfrenta año con año al mismo desafío. En un estudio realizado por Mata-Salas (2012) con estudiantes de la Sede Central, se identificaron temores vinculados con la exigencia académica, la toma de decisiones en el ámbito vocacional, así como dificultades para la adaptación en el ámbito socioemocional, en especial para aquellos que realizan traslado de residencia. Se reportaron “experiencias de frustración y tristeza asociadas con los primeros acercamientos al TEC, permeados por la presión de adaptarse a un ambiente desconocido que dista mucho de la realidad del colegio a la que están acostumbrados” (Mata-Salas, 2012, p. 2).

Con el afán de responder a este reto institucional, en 2012, como iniciativa del Departamento de Orientación y Psicología (DOP), se inició el programa IntegraTEC y en el 2014 se replanteó su estructura de trabajo para consolidarlo como un programa de mentoría universitaria. En este, la comunidad estudiantil participantes tienen la oportunidad de recibir formación en liderazgo y habilidades socioemocionales que favorecen su desarrollo integral, a la vez que ejercen una labor voluntaria de acompañamiento en el proceso de integración de las nuevas generaciones de la institución.

En 2017 se consolidó como un Programa Institucional por acuerdo del Consejo Institucional en su sesión Ordinaria n.º 3027, Artículo 19, del 14 de junio de 2017, por lo que se oficializó su implementación en todas las sedes (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2017). El programa es de participación voluntaria e incluye capacitación en temáticas como mentoría, primeros auxilios psicológicos, trabajo en equipo, comunicación asertiva, trámites

y servicios institucionales, adaptación a la vida universitaria, liderazgo, discapacidad, entre otros. El proceso de mentoría incluye comunicación virtual y telefónica, así como reuniones presenciales mentor-ahijados y se enfoca en tres grandes áreas:

- Informativa: trámites, servicios, reglamentos, dependencias y demás aspectos relevantes para una adaptación adecuada a la vida universitaria.
- Académica: aspectos básicos sobre la carrera, matrícula, recomendaciones generales acerca de los hábitos de estudio, recursos institucionales existentes para el apoyo académico (tutorías, talleres de éxito académico, etc.), entre otros.
- Socioemocional: motivación, actividades de integración, primeros auxilios psicológicos, referencia a profesionales en caso necesario, información sobre espacios artísticos, de recreación y deportivos, entre otros.

Para el año 2018 en la Sede Central, se contó con la participación de un total de 246 estudiantes voluntarios: 204 mentores, 35 líderes de equipo, 5 líderes coordinadores y 2 líderes honorarios. Los resultados de las evaluaciones aplicadas a mentores y líderes mostraron altos niveles de satisfacción hacia el programa. En particular, se resalta el fortalecimiento de habilidades socioemocionales como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo (Mata-Salas, 2017).

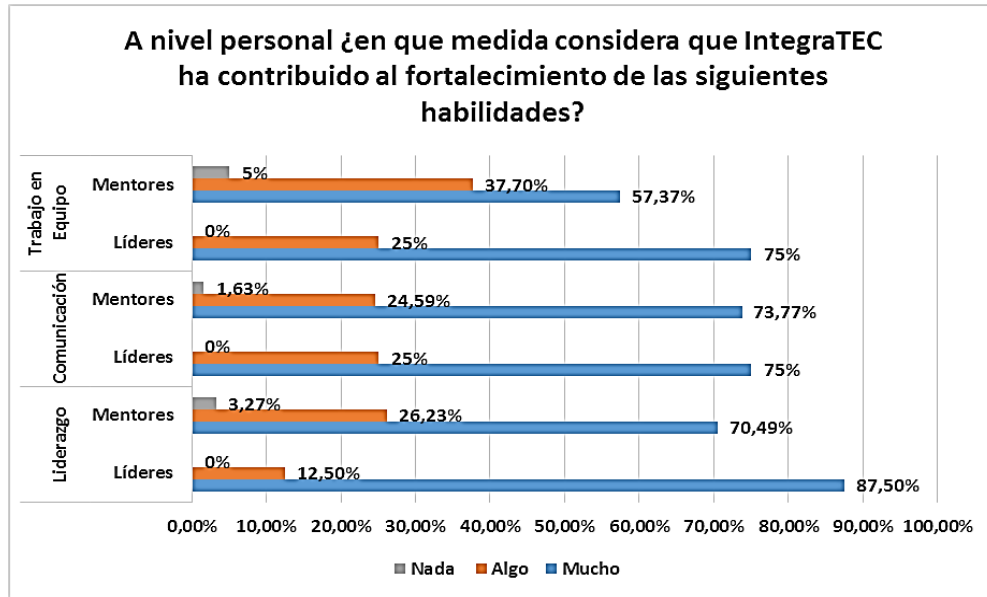


Figura 1. Gráfico de percepción sobre el fortalecimiento de habilidades

Fuente: Mata-Salas 2017.

Por otra parte, del monitoreo realizado con 315 estudiantes de primer ingreso de la cohorte 2018 con respecto al proceso de mentoría, se destacan los siguientes resultados (Mata-Salas, 2018b):

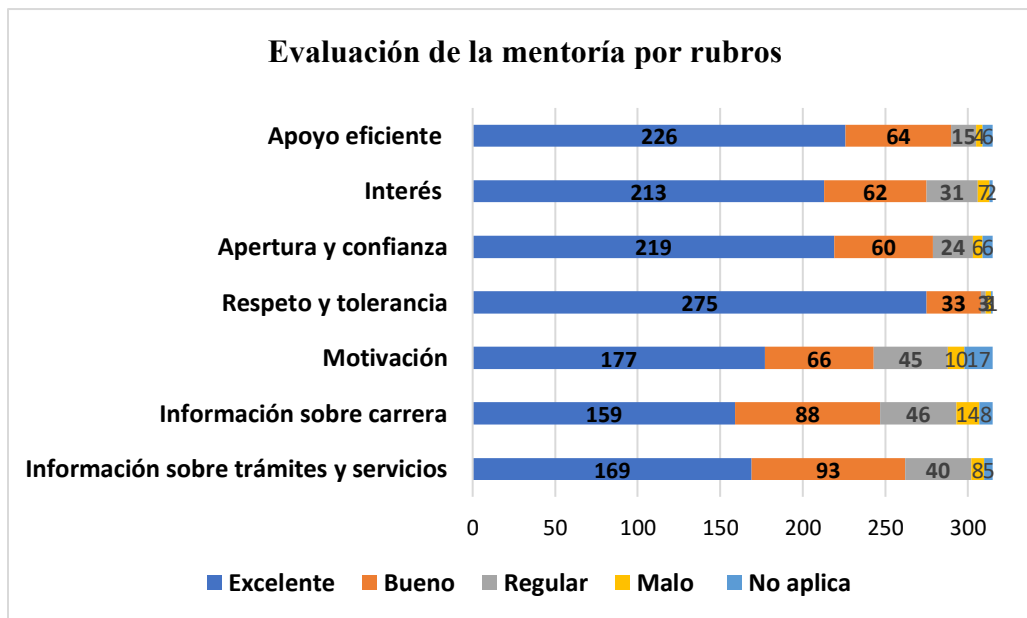


Figura 2. Gráfico evaluación de la mentoría por rubros Fuente:

Mata-Salas, 2018b.

Los rubros mejor evaluados son respeto y tolerancia, así como apoyo eficiente, apertura y confianza e interés. Por otra parte, aunque en su mayoría reciben opiniones favorables, los rubros de motivación e información (tanto con respecto a la carrera como de trámites y servicios), se presentan como los más susceptibles de mejora.

A pesar del alto nivel de satisfacción con respecto a la mentoría, tanto por parte de la comunidad estudiantil de primer ingreso (96.5 %) como de los propios mentores (95.7 %), no se han definido indicadores de efectividad e impacto que trasciendan la percepción y satisfacción de las personas participantes.

Lo anterior se suma al desconocimiento de las necesidades y preferencias que puedan tener la comunidad estudiantil de primer ingreso acerca de la mentoría, así como una escasa sistematización de estrategias y buenas prácticas que generen un modelo de mentoría definido y alineado con estas características específicas. En el ámbito organizacional, se ha logrado una estructura de trabajo que ha presentado positivos resultados en términos administrativos, sin embargo, no se cuenta con procesos estructurados de inducción, acompañamiento y guía específica para la labor de las personas mentoras.

Por falta de recurso humano, el seguimiento directo se realiza únicamente con los líderes de equipo de cada carrera y al resto de mentores se les brinda una inducción con elementos muy generales, capacitaciones puntuales acerca de diferentes temas y envío de información mediante mensajería instantánea. Aún no se ha definido un proceso sistematizado a seguir por parte de las personas mentoras en su rol con la comunidad estudiantil de primer ingreso. En gran medida, las acciones que ellos realizan dependen del nivel de desarrollo personal previo de habilidades socioemocionales en cuanto a comunicación, trabajo en equipo, iniciativa, entre otras.

De esta manera, es común encontrar mentores con estilos muy dispares entre sí. En primera instancia, se encuentran los que logran procesos sumamente exitosos y brindan a los ahijados un seguimiento adecuado, tanto en el ámbito socioemocional como informativo, para un buen ajuste a la vida universitaria. Este grupo realiza un buen trabajo sin necesidad de una guía y seguimiento constante.

Por otro lado, al programa ingresan muchos mentores con debilidades en cuanto a competencias sociales y emocionales, por lo que experimentan dificultades para establecer canales de contacto adecuados y motivar a sus ahijados, quienes, en ocasiones, no parecen responder a sus intentos de comunicación. Muestran poca iniciativa y creatividad para desarrollar la mentoría y asumen un rol muy pasivo, en el que únicamente responden lo que les preguntan. Estos mentores requieren el desarrollo de habilidades de liderazgo para ejercer su rol de mentoría de manera eficiente, así como una guía más estructurada y seguimiento en su labor.

Es agradable poder ayudarle a los de primer ingreso, pero es difícil poder ser la guía que uno esperaría, pues no siempre son muy comunicativos, respuestas algo cortantes a veces, o no sé si es que quizás no he logrado darles toda la confianza, pero siempre trato de motivarlos y que le echen ganas a la carrera y si en algún momento sienten que tiene algún problema pueden acercarse sin ningún problema conmigo (Mentor de la generación, 2018).

En este sentido, el cuestionario aplicado a 120 mentores evidenció los siguientes resultados en cuanto a la autoevaluación de diferentes rubros (Mata-Salas, 2018b):

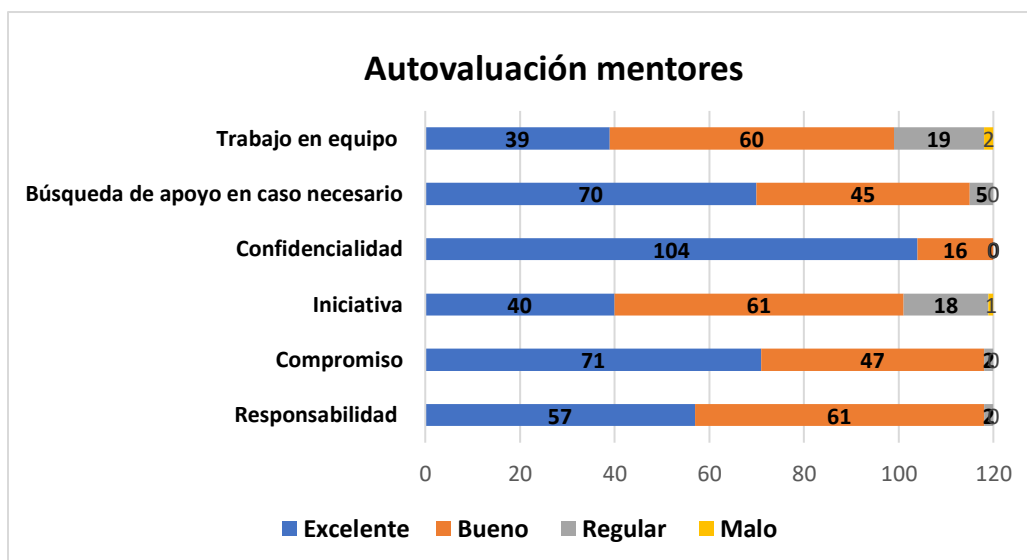


Figura 3. Gráfico autoevaluación mentores

Fuente: Mata-Salas 2018b.

Se observa que la confidencialidad es el rubro en el que mejor se autoevalúan, seguido de búsqueda de apoyo en caso necesario, responsabilidad y compromiso. Por otra parte, los

dos aspectos en los que se evidencia mayor necesidad de fortalecimiento son iniciativa y trabajo en equipo, ambos ligados a habilidades de liderazgo.

Aunado a lo anterior, se ha fomentado la inscripción de mentores nuevos cada año, por lo que hay una curva de aprendizaje desde la selección (julio) hasta el momento de ejercer el rol (noviembre). De esta manera, generalmente la persona mentora implanta estrategias de prueba y error y pone en práctica acciones que pasan *de boca en boca* en el programa. Sin embargo, este tiempo invertido podría significar un impacto negativo en el proceso de ajuste de la comunidad estudiantil, quienes requieren que la persona mentora asuma adecuadamente su rol desde el primer día.

Esto podría interferir con el aprovechamiento pleno del potencial de la mentoría y desembocar en frustración y desmotivación, tanto para las personas mentoras como para la comunidad estudiantil de primer ingreso. A corto y mediano plazo puede socavar la percepción de autoeficacia como líderes de los participantes, cuando lo que probablemente requieran es una mejor capacitación y guía para realizar su labor. Para una mayor claridad de la problemática en la Figura 4 se presenta una descripción gráfica del problema central y sus posibles causas y efectos.

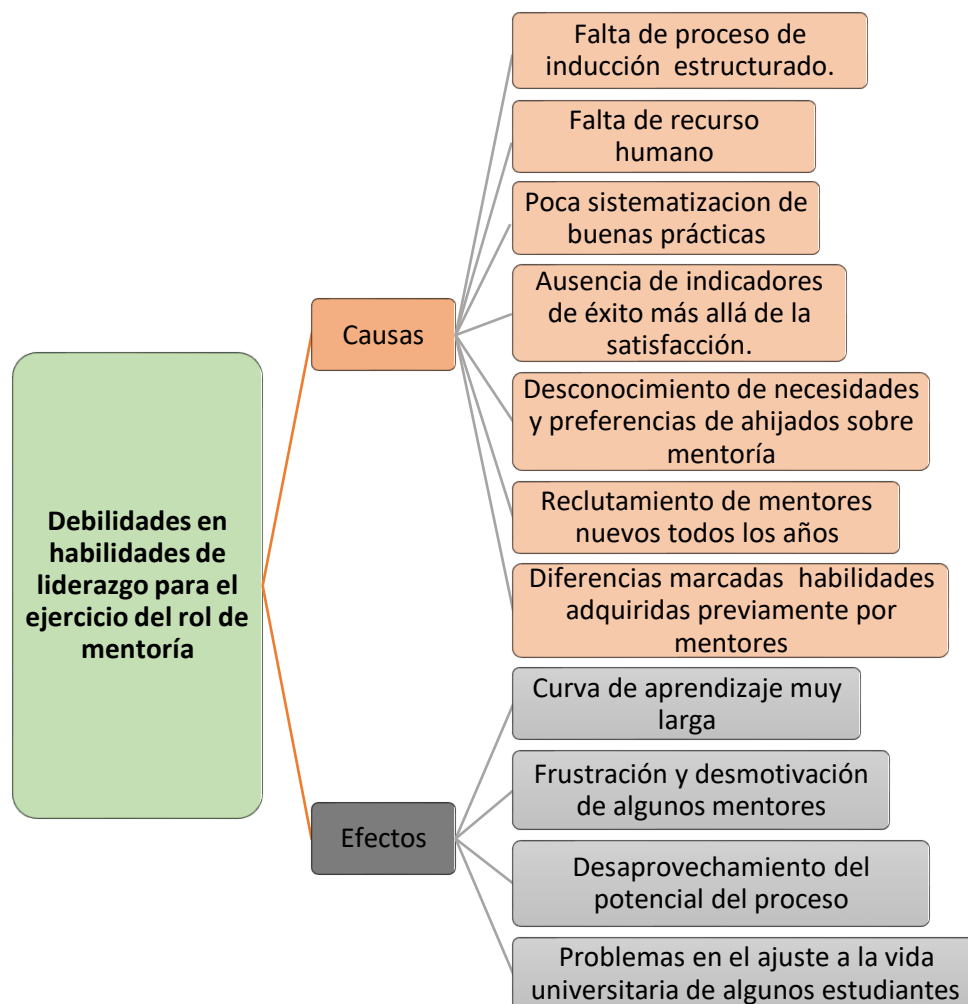


Figura 4. Problema, causas y efectos

Fuente: elaboración propia.

Todo lo anterior lleva a plantearse la siguiente interrogante central: ¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo en mentores del Programa IntegraTEC para una gestión efectiva de su rol en el acompañamiento a estudiantes de primer ingreso en su proceso de ajuste a la vida universitaria?

Antecedentes

IntegraTEC se ha transformado año con año, a partir de una filosofía de mejora continua que se ha nutrido de la retroalimentación que brindan sus participantes en los diferentes instrumentos de evaluación. Sin embargo, hasta marzo 2018 no ha realizado ninguna publicación académica relacionada con el conocimiento construido, ni tampoco se

ha planteado un estudio o investigación al respecto.

De hecho, en el ámbito nacional, no se encontraron publicaciones científicas sobre proyectos de mentoría universitaria, sin embargo, en el ámbito internacional existe una alta producción académica relacionada con esta temática. Específicamente, en España ha existido un auge de programas de mentoría formales como el proyecto SIMUS, que agrupa a iniciativas de la Universidad de Sevilla, Cádiz, Granada, Murcia y la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Complutense de Madrid (Valverde *et al.*, 2003-2004).

Casado, Lezcano y Colomer (2015), docentes y coordinadores de programas de mentoría en las universidades españolas de Burgos y Girona, presentaron en 2014 una guía para la implementación de un programa de mentoría universitaria. Concretamente, el objetivo principal del estudio fue “identificar los pasos clave para implementar un programa de mentoría entre pares que puedan orientar a las universidades en sus procesos de apoyo a estudiantes de nuevo ingreso” (p. 159).

La metodología utilizada fue mixta, en el ámbito cuantitativo se aplicó un cuestionario de satisfacción con escala tipo Likert a 805 mentores y estudiantes que recibieron mentoría, así como a docentes tutores del Programa Mentor de la Universidad de Burgos. En el aspecto cualitativo se analizaron las características de programas de mentoría de 35 universidades españolas y contrastaron el modelo de mentoría formal propuesto por Perrone (2003) y lo adaptaron al contexto universitario. El estudio determinó que existen 10 pasos clave en la implementación de un programa de mentoría:

El estudio determinó que existen 10 pasos claves en la implementación de un programa de mentoría: preparación adecuada del programa, información y búsqueda de alianzas, captación y selección de mentores, definición de incentivos para los mentores, formación de mentores, captación de profesores tutores, captación de estudiantes de nuevo ingreso, asignación de mentorizados a mentores, conciliación con planes de acción tutorial u otras modalidades de orientación y seguimiento-evaluación del programa (p. 163).

Se concluye que las etapas más críticas son la formación de las personas mentoras, la captación de estudiantes de nuevo ingreso y un proceso adecuado de asignación de mentores. Lograr la participación de la población de nuevo ingreso es el principal reto y se recomienda

analizar posibles estrategias de divulgación del programa a nivel de secundaria.

La investigación refuerza el potencial de un programa de mentoría como herramienta para favorecer la permanencia exitosa de la comunidad estudiantil de nuevo ingreso, así como el desarrollo de competencias psicosociales de las personas mentoras. Además, plantea que la implementación de este tipo de programas permite una mejor gestión educativa por parte de la universidad, al estimular la participación de diferentes actores y promover el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a la institución.

En Canadá, Larose (2013), de la Facultad de Educación de la Universidad de Laval, desarrolló un estudio en el que estudiantes de un programa de mentoría académica evaluaron su autoeficacia durante el proceso. El objetivo general de la investigación fue:

To describe the trajectories of perceived self- efficacy among 252 university mentors (mean age = 23) involved in an academic mentoring program and to explore the links between these trajectories and mentors' and mentees' personal characteristics [describir las trayectorias de la autoeficacia percibida entre 252 mentores universitarios (edad promedio=23) involucrados en un programa de mentoría académica y explicar las relaciones entre estas trayectorias y las características personales de mentores y mentorizado] (Larose, 2013, p. 151, traducción libre).

La metodología incluyó la aplicación de instrumentos para medir las siguientes variables: autoeficacia percibida de las personas mentoras (en 9 ocasiones durante el proceso), competencias sociales de la persona mentora, experiencias previas de aprendizaje, mentoría y supervisión, así como las competencias para buscar ayuda, preparación académica y condición socioeconómica y apoyo de los padres de los mentorizados.

Entre los principales hallazgos del estudio destaca la identificación de una variabilidad en el tiempo con respecto a la percepción de autoeficacia, a pesar de que todas las personas mentoras iniciaron con altos niveles de esta. Además, no se encontró una pendiente descendiente en la trayectoria, lo que sugiere que pocos mentores perciben una disminución en su autoeficacia durante el proceso de mentoría.

Específicamente, se encontraron tres grupos de mentores: aquellos que se percibían *moderadamente eficientes* durante todo el proceso (60.6 %), mentores que se percibieron *moderadamente eficientes* al inicio de la relación, pero su autoeficacia incrementó a medida

que avanzó la relación (30.2 %) y, finalmente, aquellos que se percibieron como *muy eficientes* al inicio de la relación, pero experimentaron ligeras fluctuaciones durante el proceso (9.2 %).

Por otra parte, se concluyó que algunas características de las personas mentoras, como la sensibilidad al estrés y experiencias previas de mentoría y enseñanza, pueden tener un impacto significativamente positivo en las percepciones de autoeficacia. Además, el fomento de la autonomía por parte de los padres de los mentorizados puede influir en la autoeficacia de las personas mentoras.

Todos los hallazgos tienen implicaciones relevantes en el desarrollo de programas de mentoría universitaria, específicamente en cuanto a los procesos de selección y capacitación. En este sentido, el manejo del estrés es una competencia que puede mejorarse a través del entrenamiento y la supervisión. Además, se sugiere asignar a la comunidad estudiantil en mayor riesgo académico a mentores con niveles iniciales más altos de autoeficacia.

En Italia, Leidenfrost, Strassnig, Schabmann y Spiel, de la Facultad de Psicología de la Universidad de Vienna, junto con Carbón de la Universidad de Bamberg, en 2011 presentaron un estudio que exploró los estilos de mentoría de pares y su contribución al éxito académico entre la comunidad estudiantil que recibe la mentoría. La investigación se enfocó en dos objetivos principales: usar diferentes indicadores de las actividades para identificar los estilos de mentoría y analizar cómo estos afectan el éxito académico de la comunidad estudiantil.

La muestra fue de 49 mentores que apoyaron a 376 estudiantes de primer ingreso en pequeños grupos. Se utilizaron instrumentos de evaluación acerca de las funciones de la mentoría y la calidad de la persona mentora, además, se analizaron las actividades de tutoría en línea. Los resultados mostraron la presencia de tres estilos de mentoría:

- Maestro motivador.
- Informativa estándar.
- Negativa minimalista.

Se concluyó que las personas mentoras con estilo maestro motivador, mostraron tener influencia positiva en el éxito de los programas de mentoría entre aquella comunidad estudiantil que fallan dos exámenes preliminares. Los mentores con estilo informativo estándar, mostraron un desempeño adecuado con respecto a la información brindada a sus estudiantes, pero no fueron tan comprometidos en escribir mensajes motivacionales como sí lo hicieron las personas mentoras de estilo motivador.

Estos hallazgos aportan información relevante para la gestión de un programa de mentoría y se enfatizan en la necesidad de capacitar sistemáticamente a las personas mentoras, de tal manera, que se incremente la posibilidad de que adquieran habilidades que les permitan desarrollar un estilo motivador.

Además, plantea el reto de identificar con anterioridad a posibles mentores con un estilo negativo minimalista, sin embargo, no profundiza en información con respecto a este perfil. Por lo tanto, queda sin respuesta la pregunta acerca de si este es un estilo relacionado con características personales o si puede ser el resultado de variables vinculadas al proceso de capacitación y seguimiento.

En Estados Unidos, Bear y Jones (2017), de la universidad de Fairleigh Dickinson, publicaron un estudio acerca de los factores que favorecen la satisfacción en un programa de mentoría virtual para estudiantes de pregrado de la escuela de negocios de la Universidad de Northeastern. Se analizaron las siguientes variables: uso de redes por parte del estudiante para encontrar un mentor por sí mismo, confianza en la persona mentora, autorrevelación del protegido hacia su mentor, comprensión del programa por parte del protegido y el grado en que la persona mentora cumple como un modelo.

En la investigación participaron 198 estudiantes practicantes de 12 cursos de comportamiento organizacional, quienes completaron instrumentos diseñados para evaluar las variables definidas. La información se analizó a nivel cuantitativo, mediante un modelo de ecuación estructural. Los resultados demostraron una correlación positiva entre todas las variables estudiadas y la satisfacción percibida sobre la relación de mentoría. Además, la confianza en la persona mentora fue asociada positivamente con el nivel de autorrevelación del protegido. Este estudio tiene implicaciones relevantes en cuanto a la Gestión Educativa,

entre las que destacan las siguientes:

- Se reafirma el potencial de los programas de mentoría en los procesos educativos, en este caso, en lo referente a la adquisición de habilidades para el mundo laboral.
- El brindar a la comunidad estudiantil la posibilidad de elegir a su propio mentor parece generar niveles más altos de satisfacción que asignarse a un mentor de manera arbitraria. Esto demuestra la importancia de dar al protegido un rol activo en el proceso de selección. En caso de que no sea factible que lo busquen por sí mismos, al menos darle la oportunidad de brindar información relevante para que se tome en cuenta en el proceso de asignación de mentores.
- Desde la gestión de los programas de mentoría se debe fomentar la construcción de lazos de confianza en la relación que establece. Los autores señalan la importancia de identificar intereses y objetivos en común, así como compartir información acerca de sus pensamientos, sentimientos y experiencias.
- Se enfatiza la importancia de informar a los protegidos sobre el entrenamiento que reciben las personas mentoras, para generar mayores niveles de confianza por parte de estos.
- Los autores sugieren, además, se procure que exista similitud en cuanto a valores y actitudes entre mentores y protegidos, ya que esto potencia una mejor identificación con la persona mentora.

Los hallazgos pueden explicar por qué algunas relaciones de mentoría no se logran establecer de manera satisfactoria, sin embargo, no se explora la especificidad de los factores estudiados. Por ejemplo, no se detalla qué aspectos concretos están implicados en el desarrollo de la confianza en la persona mentora, que podrían tomarse en cuenta como habilidades que potenciar durante los procesos de capacitación.

Por otro lado, con respecto al proceso de búsqueda de mentor por parte del mismo

protegido, queda la duda de si esto sería posible aplicar en programas de mentoría para la adaptación a la vida universitaria y si generaría los mismos resultados positivos que se obtuvieron en esta investigación. Finalmente, el estudio se realizó en un programa de mentoría virtual, por lo que sería interesante realizar un proyecto similar en procesos de mentoría presencial o combinados.

Además, en Estados Unidos, Behar, Roberts y Dix (2017) desarrollaron un estudio exploratorio acerca de la percepción del proceso de mentoría en estudiantes y docentes, así como las creencias de la comunidad estudiantil sobre el impacto del programa en su experiencia como investigadores y su desarrollo como científicos. También exploraron las percepciones de las personas docentes sobre su rol y efectividad como mentores en el desarrollo de la comunidad estudiantil como científicos. Utilizaron una metodología cualitativa mediante el análisis narrativo de multicaso en dos grupos: 5 estudiantes de ciencias (nivel de pregrado) y 5 docentes mentores.

A ambos grupos les realizaron entrevistas en dos ocasiones: principio y final del primer año de un programa de investigación. En el caso de la comunidad estudiantil, el instrumento incluyó preguntas referentes a expectativas, atributos de un mentor y estilos de mentoría, mientras que a los docentes se les entrevistó con respecto a los estilos de mentoría, expectativas y colaboración de la comunidad estudiantil.

Ambos grupos (estudiantes y docentes) reportaron un incremento en habilidades técnicas y de comunicación. Los profesores indicaron que estaban disponibles de manera frecuente, sin embargo, la percepción de la comunidad estudiantil fue distinta y señalaron haber recibido mentoría por parte otros estudiantes graduados y asistentes técnicos, por lo que los encuentros con los mentores fueron muy pocos. Por otra parte, se presentó la discusión de los docentes sobre los retos asociados al proceso de mentoría y se destacó el reclutamiento y la dificultad de trabajar con estudiantes cuyo idioma natal no es el de la persona mentora.

Aunque no se refiere específicamente a un programa de mentoría entre pares, estos hallazgos realizan aportaciones importantes en la gestión educativa de la mentoría y el liderazgo, en especial, la necesidad de tomar en cuenta el contexto de las personas mentoras

y su interacción con las características de quienes reciben la mentoría. Además, llama la atención el hecho de que la percepción de eficacia del proceso de mentoría puede ser contradictoria entre los participantes. Pues la persona mentora puede creer que realiza una labor adecuada cuando el estudiante asignado considere que sus necesidades no se abordan apropiadamente.

En este sentido, sería importante trascender las evaluaciones con base en los niveles de satisfacción e incluir algún instrumento que permita valorar las necesidades de los ahijados, de manera que la persona mentora pueda responder efectivamente a estas. A partir de lo anterior surge, además, el cuestionamiento de si es importante contar con un sistema de asignación de mentores con base en el perfil y necesidades de los participantes en lugar de realizarlo de manera aleatoria.

En la misma línea, Anwer, Shen, Khan, Raza y Nisa (2017) en Pakistán, presentaron los resultados de un estudio referente a la percepción de estudiantes de posgrado de la carrera de Educación sobre los indicadores claves para una mentoría exitosa de habilidades pedagógicas. El objetivo central de la investigación se orientó en responder a las siguientes interrogantes: ¿son todos los indicadores importantes para una mentoría exitosa de estudiantes de posgrado?, ¿en qué medida la comunidad estudiantil de Bachillerato en Educación son mentoreados en las seis áreas pedagógicas? ¿en qué otras áreas desearían recibir mentoría?

El estudio se realizó con 252 estudiantes y 44 docentes de dos universidades en Pakistán. Se aplicó un cuestionario a cada grupo participante y los resultados se analizaron desde un enfoque cuantitativo. Las principales conclusiones del estudio son las siguientes:

- Dos terceras partes de la comunidad estudiantil recibieron mentoría parcial por parte de los docentes. Los autores resaltan la importancia de que el proceso sea más estructurado y sistemático.
- Los estudiantes reciben una mentoría más adecuada con respecto a planeamiento de lecciones y habilidades de enseñanza-aprendizaje, que con respecto al desarrollo actitudinal o comportamental, incluyendo habilidades

de comunicación y presentación de las lecciones.

- Los indicadores de efectividad más enfatizados por los participantes fueron: criterios de selección y entrenamiento intensivo para mentores, buena relación mentor-mentoreado y el compromiso de las personas mentoras por alcanzar las metas propuestas.

Los hallazgos del estudio brindan sustento teórico con respecto a los aspectos relevantes a tomar en cuenta en la implementación de un proceso de mentoría exitosa, sin embargo, es necesario profundizar en las características de cada uno de estos factores. Por ejemplo, se mencionan los criterios de selección como un elemento clave, no obstante, no se definen aspectos concretos a tomar en cuenta. Por otro lado, con respecto al entrenamiento intensivo al que hacen alusión los autores tampoco se identifican factores específicos que debe incluir este proceso de capacitación.

Concretamente, en el ámbito de formación de mentores Peñalver y De Salas (2010) plantearon un proyecto de desarrollo de competencias socioemocionales en estudiantes del programa MENTOR de la Universidad Politécnica de Madrid. Los autores abordaron la comunicación verbal y no verbal, actitud mental, confianza, toma de decisiones, liderazgo y motivación. Concluyeron que, además del desarrollo profesional de cada estudiante, el proyecto brindó herramientas a las personas mentoras para mejorar el ejercicio de su rol, lo que favoreció la manera de vincularse con los *telémacos* (ahijados) y consigo mismos. Se generó un impacto en sus habilidades comunicativas, de empatía y comprender las necesidades del estudiante de nuevo ingreso. Las habilidades adquiridas, también les permitieron ser más creativos y manejar, de forma adecuada la decepción cuando los ahijados mostraban indiferencia.

Por otra parte, De Miguel, Jiménez, Rodríguez y Macías (2013) plantearon el modelo utilizado por la Red de Estudiantes Mentores en la Universidad Complutense de Madrid (REMUC). Entre otros aspectos, destaca el hecho que se planteó explícitamente la formación de habilidades socioemocionales para la comunidad estudiantil mentores mediante la creación de una asignatura optativa anual denominada *Red de estudiante mentores en la Universidad*, con 9 créditos, subdivididos en 1.5 presenciales y 7.5 de carácter práctico. En

esta asignatura se abordaron las siguientes competencias:

- Técnica (saber): conocimiento del perfil de la población de primer ingreso, comprensión del proceso de mentoría y sus fases.
- Metodológica (saber hacer): identificación de necesidades de estudiantes de primer ingreso, gestión de grupos, búsqueda de información, técnicas de comunicación, resolución de problemas, evaluación, planificación y organización, entre otras.
- Social y participativa (saber ser y estar): principios éticos, compromiso con el cambio, escucha activa, colaboración.

El curso utilizó la plataforma virtual de la institución que incluía foros de discusión, chats, banco de recursos y actividades, correo, agenda, noticias y apartado para conocer a los demás mentores. Las sesiones presenciales fueron un total de 4 y la parte práctica se realizó de enero a junio, tiempo en el que las personas mentoras recibieron una asesoría mensual con los respectivos tutores.

En síntesis, a partir de la revisión de todos los antecedentes internacionales se reafirma la pertinencia de la mentoría universitaria en los procesos de ajuste a la vida universitaria de la población de primer ingreso y se evidencia la relevancia de generar estrategias de formación de habilidades de liderazgo que permitan el ejercicio de un rol de mentoría más exitoso.

Justificación

En un programa de mentoría universitaria el rol de la persona mentora es fundamental para alcanzar con éxito los objetivos planteados. Al respecto Manzano, Martín, García, Rísquez y Suárez (2012) señalan que:

El compañero-mentor ocupa un lugar fundamental, al situarse en el centro de la relación de mentoría y ser el motor que dinamiza al estudiante y le orienta en su proceso de adaptación académica y en el logro de sus objetivos y expectativas (p. 93).

En la misma línea, Anwer, Shen, Alwi, Raza y Nisa (2017) plantean que los indicadores de efectividad en el proceso de mentoría son los criterios de selección y entrenamiento intensivo para mentores, una buena relación mentor-mentoreado y el compromiso de las personas mentoras por alcanzar las metas propuestas.

A partir de lo anterior, la formación y seguimiento a la labor de las personas mentoras se convierte en uno de los principales desafíos en la gestión de programas de mentoría. De hecho, en un estudio realizado por Casado, Lezcano y Colomer (2015) se concluye que las etapas más críticas en un programa de mentoría son la formación de mentores junto a la captación de estudiantes de nuevo ingreso y un proceso adecuado de asignación de mentores.

En específico, para el desarrollo adecuado del componente de apoyo psicosocial en la mentoría, Terrion y Leonard (2007) destacan la relevancia de las siguientes características en la persona mentora: habilidades de comunicación, apoyo, integridad, actitud interdependiente con la mentoría, empatía, coincidencia de personalidad con el ahijado, entusiasmo y flexibilidad. La mayoría de estas características responden a habilidades socioemocionales que no necesariamente deben ser prerrequisitos en los procesos de selección de candidatos para la mentoría, sino que se pueden fortalecer mediante programas de formación y capacitación. Al respecto, Ferré, Tobajas, Córdoba y Armas (2009) indican que:

La formación de los estudiantes mentores debe estar relacionada con el desarrollo de competencias técnicas –conocimiento del perfil de los estudiantes de nuevo ingreso y la problemática de la orientación en el ámbito universitario, comprensión del proceso de mentoría y sus fases–, competencias metodológicas –gestión y dinamización de grupos, identificación de necesidades de los estudiantes de nuevo ingreso, técnicas de comunicación, organización y planificación del trabajo, procedimientos de resolución de problemas y de evaluación–, y competencias sociales –respeto a los principios de actuación del mentor, compromiso con la calidad de la enseñanza– (p. 141).

Todas estas competencias y características están directamente relacionadas con habilidades de liderazgo. De hecho, Sooyoung (2007) (citando a varios autores como Sosik y Godshalk, 2000 y Yulkl, 1990) afirma que las funciones de mentoría y los comportamientos de liderazgo comparten similitudes conceptuales y que las personas mentoras pueden mostrar

habilidades de liderazgo como el modelaje, apoyo, trabajo en equipo, motivación y desarrollo. Plantea, además, la posible relación entre habilidades de liderazgo específicas como la autogestión, capacidad para aprender, construir vínculos, actuar estratégicamente, pensar de forma creativa y desarrollar destrezas de comunicación.

De esta manera, el desarrollo de habilidades de liderazgo parece ser clave para que el rol de la persona mentora se ejerza de forma exitosa y que ambos (mentor y ahijado) logren el mayor aprovechamiento de la experiencia. En este sentido, Sooyoung (2007), advierte que varios programas de mentoría no logran alcanzar su máximo potencial porque la relación de mentoría permanece en un nivel superficial que no permite un desarrollo pleno entre ahijados y mentores.

En el caso específico del Programa IntegraTEC, a pesar de los altos niveles de satisfacción de las personas participantes, las evaluaciones y monitoreos aplicados evidencian que algunas relaciones de mentoría efectivamente se quedan en el plano superficial. Este fenómeno, aunque multicausal, parece estar influido por debilidades en cuanto a habilidades de liderazgo de las personas mentoras. En las evaluaciones realizadas por mentores en los últimos dos años, se señala como principal reto la comunicación con los ahijados, seguida por responder consultas específicas y trabajo en equipo, como se observa en la tabla 1.

*Tabla 1.
Retos percibidos por mentores en evaluaciones*

Cohorte	Comunicación	Responder consultas	Trabajo en equipo
2015-2016	49.2 %	21.5 %	18.5 %
2016-2017	32.1 %	22.6 %	17 %
Promedio	40.65 %	22.05 %	17.75 %

Nota: elaboración propia con base en Mata-Salas 2016b y 2017.

Además, en la autoevaluación de mentores los rubros en los que se muestra mayor debilidad son iniciativa-proactividad y trabajo en equipo, según se plantea en la tabla 2.

Tabla 2.
Debilidades percibidas, según autoevaluación de mentores

Iniciativa y proactividad	Regular	Malo	Pésimo
2015-2016	31.5 %	3.8 %	0 %
2016-2017	29.24 %	0.94 %	0 %
2017-2018	15 %	0.83 %	0 %
Trabajo en Equipo	Regular	Malo	Pésimo
2015-2016	26.9 %	6.9 %	0.8 %
2016-2017	25.47 %	1.89 %	0 %
2017-2018	15.83 %	1.67 %	0 %

Nota: elaboración propia con base en Mata-Salas 2016b, 2017, 2018b.

El desafío es todavía mayor si se toma en cuenta que las personas mentoras reportan como una de las principales dificultades la asistencia a las capacitaciones que se ofrecen en el programa. Este aspecto lo mencionó el 38.5 % de la cohorte 2015-2016 y el 57.5 % del periodo 2016-2017.

Todos los datos anteriores plantean la necesidad de desarrollar un proyecto para fortalecer habilidades de liderazgo en las personas mentoras del programa, que contemple estrategias innovadoras que tome en cuenta las dificultades en cuanto a disponibilidad de tiempo por parte de las personas mentoras. Especialmente, es necesario fomentar habilidades relacionadas con comunicación, trabajo en equipo, iniciativa, proactividad, habilidades sociales y gestión del tiempo.

Si esta necesidad no se atiende a corto y mediano plazo, el impacto del programa podría debilitarse, las personas mentoras podrían ver afectada su percepción de autoeficacia como líderes y la comunidad estudiantil de primer ingreso no recibir un acompañamiento adecuado en el proceso de ajuste a la universidad. El desarrollar un proyecto que mejore las habilidades de liderazgo impactará positivamente en la efectividad del rol de la persona mentora y, a la vez, en el ajuste adecuado de la población de primer ingreso.

Además, se promoverá uno de los objetivos del programa en cuanto a la formación integral del estudiantado, en específico con respecto al fortalecimiento de atributos

relacionados con el liderazgo que han destacado los empleadores y las agencias acreditadoras como fundamentales en la formación de profesionales en las áreas de ciencia y tecnología. De hecho, en el ámbito institucional se plantea la formación integral como uno de los ejes transversales del modelo académico aprobado por la Plenaria de la “Comisión de Estudio del Modelo Académico” (III Congreso Institucional, agosto de 2003), el cual, además, indica lo siguiente:

6.1 Caracteriza la docencia por (.)

d. La formación para toda la vida.

e. La orientación hacia la formación de competencias, definida como la formación de capacidades y disponibilidades personales, tanto en sentido intelectual como ético, social y afectivo.

g. El fomento de la interdisciplinariedad en el proceso de enseñanza aprendizaje.

6.2 Establece que.

b). En la docencia, los perfiles profesionales:

1. Se elaboran considerando las destrezas y habilidades requeridas para que los futuros profesionales enfrenten con éxito los retos que plantea el mundo del trabajo y la sociedad.

2. Están orientados a la formación integral de las personas para favorecer su crecimiento personal, su socialización y su autonomía, para lo cual toman como sus valores fundamentales:

i) El aprender a aprender.

ii) El aprender a emprender.

iii) El aprender a hacer.

iv) El aprender a ser.

v) El aprender a vivir juntos.

vi) El aprender a resolver (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2003, p. 16).

Por otra parte, el Observatorio Laboral del Consejo Nacional de Rectores de Costa Rica realizó un estudio en 2013, en el que se evaluó la relevancia y desempeño de 21 competencias laborales en estudiantes graduados de universidades estatales, según sus jefaturas. En este, se observaron brechas en las competencias relacionadas con organización del tiempo, trabajo en equipo e identificación y resolución de problemas (Gutiérrez, Kikut, Rodríguez, Navarro, Picado y Azofeifa, 2016).

Asimismo, el Sexto Informe del Estado Nacional de la Educación (2017) destaca que “los patronos señalan que tienen dificultades para encontrar profesionales innovadores, con habilidades de comunicación, dotes de liderazgo (algo que estiman muy importante) y

capacidad para trabajar en equipo (que es lo que más buscan en la actualidad)” (p. 274).

En el ámbito internacional, los diferentes entes acreditadores han hecho énfasis en los atributos asociados con las denominadas *soft skills* (habilidades blandas), como elementos fundamentales en la formación universitaria. Por ejemplo, la Norteamerican Accreditation Board of Engineering and Technology (ABET, 2018) destaca, entre otros, el siguiente atributo fundamental para la formación ingenieril: “Habilidad para trabajar efectivamente en un equipo cuyos miembros en conjunto proporcionan liderazgo, crean un entorno colaborativo e inclusivo, establecen objetivos, planifican tareas y cumplen objetivos” (s. p., traducción libre).

Por otra parte, el Canadian Engineering Accreditation Board (CEAB) que ha acreditado a varias carreras de la institución, indica, entre otros, el siguiente atributo: “Trabajo individual y en equipo: Capacidad de trabajar efectivamente como miembro y líder en equipos, preferiblemente en un entorno multidisciplinario” (2017, p. 13, traducción libre).

De esta manera, mediante el desarrollo de este proyecto se busca responder a dos necesidades fundamentales: la mejora continua del proceso de mentoría para favorecer el ajuste a la vida universitaria de la población de primer ingreso y el compromiso académico de formación integral del Tecnológico de Costa Rica, como institución pública de educación superior.

En el ámbito internacional se han desarrollado proyectos de desarrollo de habilidades de liderazgo en programas de mentoría universitaria que aportan evidencias en cuanto al impacto de esta formación en el ejercicio del rol de mentoría. Peñalver y De Salas (2010) por ejemplo, destacan los beneficios con respecto a la vinculación con la población de primer ingreso, alcanzando niveles más altos de empatía para comprender sus necesidades y gestionar sus emociones ante posibles reacciones de indiferencia o apatía. En síntesis, se evidencia la implementación de estrategias específicas, concretas y estructuradas de formación de habilidades de liderazgo para mentores, ya que como señalan García y Calles (2008):

La voluntariedad de la actividad no garantiza que dichos alumnos de segundo ciclo, los mentores, posean las competencias necesarias para realizar la actividad de mentoring eficazmente. Para que las adquieran, parece necesario la impartición de un

curso o taller de formación que les permita unificar los criterios de actuación y conseguir los objetivos del proyecto (p. 15).

Objetivos

Con el fin de enfocar el trabajo final de graduación se define un objetivo general con los correspondientes objetivos específicos que guían todo el proceso investigativo.

Objetivo general.

Desarrollar un modelo de gestión educativa en habilidades de liderazgo para el fortalecimiento del proceso de mentoría universitaria del Programa IntegraTEC.

Objetivos específicos.

1. Determinar las habilidades de liderazgo presentes en los estudiantes mentores del Programa IntegraTEC mediante la identificación de las estrategias utilizadas en la gestión del proceso de mentoría.
2. Analizar la teoría y mejores prácticas implementadas en contextos nacionales e internacionales con respecto al desarrollo de habilidades de liderazgo para la gestión efectiva de programas de mentoría.
3. Determinar las necesidades de formación de habilidades de liderazgo para mentores del programa IntegraTEC, mediante la contrastación de las habilidades presentes y los hallazgos de las investigaciones nacionales e internacionales.
4. Diseñar una propuesta de gestión educativa de formación de habilidades de liderazgo en estudiantes mentores del Programa IntegraTEC para el fortalecimiento del ajuste a la vida universitaria de la población de primer ingreso del Tecnológico de Costa Rica.

Contexto

De acuerdo con Mata-Salas (2018c) el Programa IntegraTEC se gestó a finales del 2011, a partir de un replanteamiento del programa denominado *Actividades de Integración*, cuyo alcance se limitaba a planificar y ejecutar el acto de bienvenida a estudiantes de primer

ingreso y elaborar material informativo para una integración adecuada a la vida universitaria.

Según Hernández (2012) ante la demanda creciente en las necesidades de la población de primer ingreso y la falta de recurso humano para brindar una asesoría personalizada a todos los estudiantes en su proceso de ajuste al TEC, se realizó un proyecto piloto en 2012 con estudiantes voluntarios que se convirtieron en *padrinos* de la comunidad estudiantil de primer ingreso. En ese momento, estos se denominaron líderes estudiantiles y fueron seleccionados por las asociaciones de carrera.

Para la generación 2013 se continuó bajo este modelo de trabajo y en 2014 se replanteó su estructura para consolidarlo como un programa de mentoría universitaria, en el que la comunidad estudiantil participante “tienen la oportunidad de recibir formación en liderazgo y habilidades socioemocionales que favorecen su desarrollo integral, a la vez que ejercen una labor voluntaria de acompañamiento en el proceso de integración de las nuevas generaciones de la Institución” (Mata, 2016a, p. 3).

En la Asamblea General de Estudiantes Sesión n.º 01-2016, realizada el día 08 abril del 2016 se acordó:

1. Declarar al programa IntegraTEC de interés estudiantil.
2. Que los órganos de FEITEC, en cumplimiento de las políticas del I Congreso, busquen apoyar, fomentar y fortalecer el programa, en medida de sus capacidades, para que éste se pueda consolidar en todas las sedes del TEC y continuar su desarrollo al servicio de los estudiantes sin alterar los objetivos ni el origen del programa (Instituto Tecnológico, 2017, p. 3).

En 2016 se presentó ante el VIII Congreso Universitario Centroamericano lo que dio base a que se incluyera en el IV Plan para la Integración Regional de la Educación Superior (Programa 4: Vida Estudiantil, Equidad e Inclusión), un objetivo para todas las universidades adscritas al Consejo Superior Universitario Centroamericano relacionado con la implementación de programas de mentoría similares (Mata-Salas, 2016a),

En 2017, gracias a las gestiones del líder honorario William Boniche Gutiérrez, se consolidó como un Programa Institucional por acuerdo del Consejo Institucional en su sesión Ordinaria n.º 3027, Artículo 19, del 14 de junio de 2017. Por lo tanto, su implementación se

oficializó en todas las sedes del Tecnológico de Costa Rica y se le asignó un presupuesto centralizado en Cartago para implementar las acciones. Se aprobó, además, la creación de una plaza profesional para coordinar el programa (Instituto Tecnológico, 2017), sin embargo, por razones presupuestarias aún no ha sido asignada.

Su creación se destaca en el Sexto Informe del Estado Nacional (2017) como una de las acciones de la educación superior para favorecer la permanencia estudiantil: “Entre las más recientes está IntegraTEC, que cuenta con mentores y líderes estudiantiles que apoyan la adaptación de alumnos de primer ingreso a la vida universitaria” (p. 260).

El Consejo Institucional definió los siguientes objetivos para el programa:

Objetivo general: Desarrollar un programa de mentoría y liderazgo estudiantil que favorezca el proceso de integración a la vida universitaria a nivel institucional.

Objetivos específicos.

1. Propiciar las acciones necesarias para la formación del equipo de líderes y mentores del programa.
2. Capacitar a los estudiantes que forman parte del programa en temáticas relacionadas con la mentoría.
3. Promover la realización de actividades de integración, formación e información en todas las carreras de la Institución con los miembros del Programa.
4. Gestionar un proceso de evaluación por parte de todos los participantes que permita la mejora continua del programa. (Instituto Tecnológico, 2017, p. 12).

Organigrama y metodología de trabajo. Según Mata (2016a y 2018a) el programa trabaja con la siguiente estructura:

- Estudiante de primer ingreso *Ahijado*: se inscribe al programa y se le asigna un mentor de su carrera desde que es admitido y durante su primer semestre en la institución.
- Mentor: da acompañamiento a un aproximado de 6-8 estudiantes de primer ingreso de su carrera.
- Líder de equipo: coordina el trabajo de las personas mentoras (2 por carrera).
- Líder coordinador: coordina el trabajo de los líderes de equipo en el ámbito institucional.

- Líder honorario: implanta estrategias para la mejora continua del programa.
- Asesor: profesional del Departamento de Orientación y Psicología (DOP) que da acompañamiento y capacitación al equipo de líderes y mentores.
- Encargada: psicóloga del DOP que gestiona las acciones del programa en el ámbito general.

La selección de las personas mentoras y líderes se realiza a través de entrevistas grupales que exploran los siguientes rubros: razones válidas de interés por pertenecer al programa, iniciativa, proactividad, confianza, cualidades básicas para el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, conocimiento básico sobre su carrera y disponibilidad de tiempo.

Se les brinda capacitación en temáticas como mentoría, primeros auxilios psicológicos, trabajo en equipo, comunicación asertiva, trámites y servicios institucionales, adaptación a la vida universitaria, liderazgo, discapacidad, entre otros. El proceso de mentoría incluye comunicación virtual y telefónica, así como reuniones presenciales mentor-ahijados y se enfoca en tres grandes áreas:

- Informativa: trámites, servicios, reglamentos, dependencias y demás aspectos relevantes para una adaptación adecuada a la vida universitaria.
- Académica: aspectos relevantes sobre la carrera, la matrícula, recomendaciones generales acerca de los hábitos de estudio, recursos institucionales existentes para el apoyo académico (tutorías, talleres de éxito académico, etc.), entre otros.
- Socioemocional: motivación, actividades de integración, primeros auxilios psicológicos y referencia a profesionales en caso necesario, información sobre espacios artísticos, de recreación y deportivos, entre otros.

Visión y misión. El Programa no cuenta con una visión ni misión propia, sin embargo, responde a las del Departamento de Orientación y Psicología al que está adscrito.

Misión: Somos un departamento académico, líder en la innovación, desarrollo y ejecución de labores de docencia, investigación y extensión psicoeducativas, que inciden en la excelencia académica y el bienestar psicosocial de la comunidad institucional y nacional, mediante un trabajo profesional comprometido, competente y ético que coadyuva al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Visión: Ser un departamento académico consolidado en investigación, docencia y extensión psicoeducativas, que promueva la excelencia académica y el desarrollo integral de manera ágil, competente, interdisciplinaria e interdepartamental para el mejoramiento del bienestar psicosocial de la comunidad institucional y nacional (Vega, 2011, p. 14).

Valores. Uno de los aspectos más relevantes del programa (y destacado en la mayoría de los documentos oficiales) es su carácter voluntario, por lo que se parte de valores como la solidaridad y el compromiso. De manera informal, en algunas capacitaciones y reuniones se han construido listas de valores compartidos, los cuales se consignan en algunos documentos de IntegraTEC, sin embargo, no existe una lista de valores centrales oficiales.

En los instrumentos de evaluación dirigidos a estudiantes de primer ingreso, mentores y líderes, específicamente se indaga sobre algunos valores como el respeto, la tolerancia, comunicación asertiva, proactividad, trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso (Mata-Salas, 2018b). Uno de los valores que más se destaca en las entrevistas y capacitaciones es el respeto y la tolerancia, de hecho, este es uno de los aspectos mejor evaluados por parte los miembros. El plan de capacitación incluye el respeto a la diversidad como un tema explícito, así como un taller acerca de la discapacidad desde un enfoque de derechos humanos. En los materiales escritos se encuentran diversos listados de valores. Por ejemplo, en el documento *Un líder con sello IntegraTEC* (Palma, 2016) se señalan los siguientes: respeto, solidaridad, empatía, creatividad, proactividad, sinceridad, paciencia, trabajo y humildad.

Por otra parte, en el *brochure* del programa se mencionan los siguientes (extraídos de carteles elaborados por mentores y líderes del 2014): integridad, ayuda, superación, confianza, respeto, ambición, asertividad, empatía, camaradería, voluntariedad, proactividad, unión, compromiso, crecimiento, experiencia, deber, solidaridad, seguridad, excelencia,

tolerancia, generosidad y profesionalismo. Se resalta, de manera especial, la palabra liderazgo en celeste y en negrita *trabajo en grupo, responsabilidad, amistad, éxito e ingenio*.

Finalmente, en la Guía para Mentores IntegraTEC (Zamora y Mata, 2018) la palabra *información* se menciona 22 veces, *acompañamiento y proceso* 12 veces, *apoyo o apoyar* 9 veces, *saber y servicio* 8 veces, *ayuda* 6 veces, *académico* 7 veces, *equipo* 6 veces, *comunicación* 5 veces, *respeto* solo una vez, mientras que las palabras *pasión, compromiso* y *responsabilidad* no aparecen en el documento.

Marco estratégico. De acuerdo con la revisión de diferentes documentos del programa se evidencia que este se sustenta en las bases teóricas de la mentoría formal y busca cumplir las siguientes características:

- Planificado.
- Intencionado.
- Objetivos claros.
- Duración limitada.
- Estrategia de control.
- Seguimiento.
- Presencia de un ente organizador.

Cada semestre se elabora un plan de trabajo enmarcado en los objetivos y metas del programa y se determinan acciones concretas para alcanzarlas. Cada meta está acompañada de indicadores de cumplimiento y estrategias de evaluación (generalmente incluyen cuestionarios a estudiantes de primer ingreso, mentores y líderes).

El equipo del DOP se reúne una vez al mes para coordinar las acciones del programa, con los líderes de equipo se realizan aproximadamente tres reuniones generales de seguimiento al semestre, así como tres capacitaciones semestrales abiertas a mentores y líderes. Además, se realiza una actividad anual de integración que sirve como apertura del

ciclo de mentoría y una actividad anual de cierre en la que se entregan certificados y se brinda espacio a expositores estudiantiles.

Sistema organizacional y administrativo. IntegraTEC pertenece al Tecnológico de Costa Rica, una institución pública de educación superior, centrada prioritariamente en carreras de Ciencia y Tecnología. A partir del año 2018 la institución le asignó un presupuesto propio para ejecutar las acciones del programa y se maneja, de manera centralizada, en la Sede de Cartago (Instituto Tecnológico, 2017).

Los recursos provienen de fondos públicos y, por ende, están sometidos a rigurosos controles para su ejecución. Además, la estructura administrativa del TEC implica una serie de elementos de burocracia y reglamentación que permean muchos de los procesos del programa. En el segundo semestre del 2018 se contaba con 28 horas laborales asignadas al DOP en la sede Cartago, además, una persona estudiante labora 10 horas semanales en calidad de asistente especial (Mata- Salas, 2018a).

Espacio físico y geográfico. IntegraTEC es, a partir del 2018, un Programa Institucional que abarca las 5 sedes de la institución: Cartago, Limón, San José, San Carlos y Alajuela. Específicamente, en el Campus Central Cartago el programa funciona en todas las carreras excepto en Gestión de Turismo Sostenible y cuenta con una población estudiantil muy diversa tanto en zonas de procedencia como carrera a la que pertenecen, año de ingreso al TEC, etc.

No cuenta con un espacio físico específico asignado al programa, por lo que algunas reuniones pequeñas se realizan en la sala del DOP y las demás en diferentes lugares del TEC (aulas, auditorios, salas, etc.).

Reglamentos y normas internas más relevantes. De acuerdo con la revisión documental se evidenció que no existe una reglamentación interna específica, sin embargo, desde que el estudiante ingresa al programa se hace hincapié en algunos aspectos éticos importantes:

- Ante todo, se promueve el respeto entre todos los miembros.

- Cualquier miembro que incurra en una conducta contraria al Reglamento de Disciplina del TEC será sometido al proceso correspondiente, esto incluye conductas de acoso sexual y matonismo.
- Si un líder o un mentor no cumple por completo con su responsabilidad será convocado a reunión con los líderes correspondientes o con la encargada del programa para analizar con detalle la situación. En casos extremos se podrá tomar la decisión de remover al estudiante de su rol.
- Se debe garantizar la confidencialidad de información sensible, tanto de estudiantes de primer ingreso como de líderes y mentores.
- Todo el proceso es voluntario, nadie podrá ser incluido en el programa de manera forzada.
- El portar la camiseta o cualquier distintivo del programa reviste de gran responsabilidad. Se insta a evitar su uso en ambientes fuera de actividades del programa.
- Se llama a la reflexión acerca de la responsabilidad social que implica su rol como líderes y mentores.

Marco teórico

Para dar sustento al estudio, a continuación, se presentan los principales constructos teóricos asociados con la temática del proyecto final de graduación. La información consignada es resultado de una exhaustiva revisión bibliográfica realizada en las bases de datos de la Universidad Nacional de Costa Rica y la plataforma Google Scholar.

La gestión educativa y el proceso de integración a la vida universitaria

Los cambios asociados al proceso de transición a la vida universitaria tienen implicaciones tanto en el ámbito personal del estudiantado como en la gestión educativa de las instituciones universitarias. A continuación, se hace un recorrido por los principales aspectos vinculados con este fenómeno, desde factores teóricos generales hasta la mentoría como estrategia para favorecer el proceso de ajuste de la población de primer ingreso.

El proceso de ajuste a la vida universitaria. La integración a la vida universitaria supone para la comunidad estudiantil enfrentarse a un sinnúmero de retos personales, tanto en el plano socioemocional como en el académico. En este sentido, Figera, Dorio y Former (2003) indican que:

La transición a la universidad es un proceso complejo que conlleva para el estudiante múltiples y significativos cambios personales y vitales. Entre ellos está la adaptación a un nuevo contexto organizativo, educativo y social, regulado por normas explícitas y/o implícitas que debe conocer para funcionar adecuadamente. De hecho, son varias las investigaciones que han encontrado evidencias de que el tránsito resulta para muchos estudiantes una experiencia compleja y estresante (Levitz y Noel, 1989, Pratt y otros, 2000) que llega a provocar sentimientos de inseguridad, reducción de la autoestima, sobrecarga de trabajo (Cutrona, 1982) y niveles de ansiedad muy elevados (Gerdes y Mallinckrodt, 1994) (pp. 350 -351).

De la misma manera, Velasco y Benito (2011) plantean que la población de primer ingreso se enfrenta a dificultades relacionadas con los hábitos de estudio, la necesidad de construir nuevas relaciones interpersonales, las diferencias en la dinámica de las clases y la vulnerabilidad ante una menor protección familiar.

Por otro lado, este proceso representa un desafío importante para la gestión educativa

de las instituciones de educación superior, que buscan promover la permanencia y evitar la deserción estudiantil. Uno de los modelos más utilizados para explicar el fenómeno de la deserción en los estudios superiores, desarrollado por Tinto (1973), plantea que, junto a los atributos previos al ingreso, las metas y compromisos individuales, la integración a la vida universitaria es uno de los más factores que más influyen en la deserción o permanencia del estudiantado.

Específicamente, el autor destaca la relevancia de la integración en las áreas académica y social (Corominas, 2003), además, en sus últimas actualizaciones al modelo, rescata el papel de la institución en cuanto al clima, interacciones humanas y soporte social (Figuera y Torrado, 2012). En cuanto a la integración académica, Figuera y Torrado (2012) concluyeron que existen tres momentos críticos en el desarrollo de la comunidad estudiantil de recién ingreso: primeras semanas de clase, evaluaciones y el momento después de conocer las notas del primer semestre.

Aunado a lo anterior, en el caso de la comunidad estudiantil que deben realizar traslado de residencia para cursar sus estudios, deben enfrentar un reto adicional con respecto a los que no requieren hacer este cambio. En este sentido, Soares, Guisande y Almeida (2007), realizaron un estudio en el que concluyeron que la comunidad estudiantil que no tuvo que realizar traslado de residencia contó un nivel más alto de ajuste académico. Los mismos autores señalan que el ajuste en el ámbito económico también desempeña un papel protagónico:

La capacidad para gestionar los recursos económicos se asume como una variable relevante en la explicación del ajuste académico en el caso de los alumnos desplazados, lo que puede derivarse tanto de déficit o dificultades en las competencias de los alumnos para gestionar un presupuesto mensual que responda a todas las necesidades de las diferentes áreas de la vida, como de dificultades económicas o del estrés que de ellas pueda derivarse (p. 762).

De esta manera, la teoría coincide en que el estudiantado debe asumir una serie de retos al iniciar sus estudios superiores, tanto en el área académica como social, emocional y económica que plantean, a la vez, grandes desafíos para la gestión educativa.

Implicaciones para la gestión educativa. Existen muchas definiciones de gestión educativa, por un lado, algunas la circunscriben más al ámbito administrativo y otras la analizan desde una perspectiva más amplia que abarca a todos los actores del proceso educativo. Para efectos de este trabajo se retomará la definición proporcionada por Pozner (2008) quien la considera como:

La toma de decisiones a nivel de la escuela que tiene por finalidad centrar, focalizar y aunar a la institución de propósitos compartidos, alrededor de la búsqueda denodada de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes, y para identificar cómo influir positivamente en la vida de los estudiantes (p. 17).

De este concepto se desprende que una de las principales metas de la gestión educativa es la búsqueda de estrategias para la calidad y el impacto positivo en la vida de la población estudiantil. En la misma línea, Giménez (2016) destaca el papel de la gestión educativa en la mejora continua del proceso educativo:

La gestión educativa puede entenderse como un conjunto de acciones y procesos teórico-prácticos; es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, tendiendo al mejoramiento continuo de las prácticas educativas (p. 14).

De esta manera, un deber inherente a la gestión es generar estrategias que apoyen, de forma efectiva, en los momentos críticos del proceso educativo, como el ajuste en la transición a la vida universitaria en el caso de las instituciones de educación superior.

Como se analizó en el apartado anterior, el fenómeno de integración a la vida universitaria se convierte en un reto importante, tanto en el ámbito individual para cada estudiante como para la gestión educativa de las instituciones de educación superior. Las universidades enfrentan año con año el reto de recibir estudiantes de primer ingreso y brindarles las herramientas necesarias para que su proceso de ajuste a la vida universitaria sea el más adecuado.

Sin embargo, los esfuerzos institucionales muchas veces resultan insuficientes para cubrir las necesidades individualizadas de esta población, por lo que es necesario desarrollar estrategias innovadoras que garanticen un mayor alcance e impacto, como la implementación de programas de mentoría.

La mentoría como estrategia. Las universidades implantan año con año una serie de estrategias para favorecer procesos adecuados de ajuste en el primer año, como charlas, folletos informativos, videos, jornadas de inducción, entre otras. Sin embargo, como señalan Valverde, Ruiz, García y Romero (2003-2004), los servicios e instancias que apoyan a la comunidad estudiantil en los procesos suelen enfocarse en el ámbito académico o terapéutico, así como en los procesos informativos.

El incremento en la población de primer ingreso, aunado a las diversas demandas y necesidades socioemocionales, académicas y de información de la comunidad estudiantil en el proceso de transición, plantean el reto de optimizar y dinamizar los recursos existentes mediante estrategias innovadoras. En este sentido, una de las herramientas que ha tenido un auge creciente en el ámbito internacional en los últimos años es el desarrollo de programas de mentoría en las universidades (Casado, Lezcano y Colomer, 2015; Valverde *et al.*, 2003-2004). Estos buscan “subrayar la conexión entre lo académico y social, así como favorecer la integración de la comunidad estudiantil de primer ingreso” (Sánchez, Almendra, Jiménez, Melcón y Macías, 2009, s. p.).

En contextos anglosajones se le conoce como *mentoring* y, usualmente, se realiza por medio de estudiantes de cursos superiores (*peer mentoring*) que orientan a la comunidad estudiantil de primer ingreso o de intercambios (Sánchez *et al.*, 2009). Además, según Pedicchio y Fontana (2000) universidades italianas y francesas también se han sumado a estas iniciativas (Casado *et al.*, 2015).

Por otra parte, España desde principios del siglo XXI ha desarrollado programas de mentoría formales, como el proyecto SIMUS (2001-2002) que agrupó a varias universidades como la de Sevilla, Cádiz, Granada y Murcia y la facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Complutense de Madrid (Valverde *et al.*, 2003-2004) y cada día crece el número de universidades que desarrolla programas similares (Alonso, Calles y Sánchez, 2012).

Aspectos teóricos generales sobre la mentoría

El concepto de mentoría es muy antiguo, de hecho, la palabra *mentor* se remonta a la mitología griega, cuando Odiseo le pide a su amigo Mentor que prepare para la guerra a su

hijo Telémaco. El término se retoma y se profundiza en la obra del escritor francés Fenelón, publicada en 1699 *Las aventuras de Telémaco*, que presenta la figura de Mentor asociada con un guía o consejero, semejante a la concepción actual en la cual la palabra mentor hace alusión a una persona con más experiencia que brinda apoyo y guía a otra.

Sin embargo, como señalan Crisp y Cruz (2009), existen múltiples definiciones teóricas acerca del concepto de mentoría. A partir de una exhaustiva revisión bibliográfica, los autores identificaron tres grandes aspectos comunes en las diferentes aproximaciones conceptuales:

1. Es una relación personal y recíproca.
2. Que se enfoca en el crecimiento de individuos.
3. Puede incluir una amplia gama de estrategias de apoyo, incluyendo ayuda para el desarrollo profesional y laboral; modelaje y soporte emocional. Desde la perspectiva de algunos investigadores, estas deberían incluir actividades planeadas y específicas (llamadas, videos, cartas, grupos de discusión, reuniones, entre otras).

En el ámbito educativo específicamente, Valverde *et al.* (2003-2004) definen la mentoría como:

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 de aprendizaje (p. 92).

De esta manera, la mentoría es un proceso de apoyo entre un estudiante avanzado y otro que inicia la vida universitaria, en la que se pueden encontrar algunos elementos básicos como ayuda, orientación, retroalimentación y optimización del desarrollo del estudiante. En este sentido, Manzano, Martín, Sánchez, Rísquez y Suárez (2012) señalan que:

Single y Muller (1999) definen la mentoría como una relación formal o semi-formal entre un *senior* o «mentor» y otro individuo con menos experiencia o «mentorizado», con el objetivo final de desarrollar las competencias y capacidad de afrontamiento

que el recién llegado adquiriría con más dificultad o más lentamente sin ayuda (p. 95).

Esta última definición agrega como elemento diferenciador la necesidad de establecer una relación formal o semiformal orientada a un objetivo concreto. Esto debido a que, a nivel teórico, se observan varias clasificaciones para los procesos de mentoría: informal o formal, de pares o de transición, entre otras (Valverde *et al.* 2003-2004).

Además, ha surgido la *e-mentoring*, que se realiza a través de medios virtuales y que comparte los objetivos generales y aspectos estructurales con la mentoría presencial, pero que implica mayor flexibilidad en tiempo y espacio, interacción asincrónica, pérdida de algunas claves no verbales, así como mayores posibilidades de monitoreo y evaluación (Risquez, 2011).

En el caso de la mentoría formal, se requiere el cumplimiento de una serie de fundamentos como estructura, intencionalidad, planificación, definición de objetivos y evaluación. Además, se hace énfasis en la importancia de mantener el proceso desde un enfoque de voluntariado e incluir capacitaciones y procesos sistemáticos de selección y evaluación (Valverde *et al.*, 2003-2004). Al cumplirse con todos estos elementos la mentoría se convierte en una clara estrategia que permite a las instituciones de educación superior una mejor gestión de las necesidades de los estudiantes nuevos. Como plantean Casado *et al.* (2015):

La mentoría se considera una potente herramienta para ayudar a las universidades a alcanzar sus objetivos estratégicos, en especial, la mejora de la retención y el éxito de sus estudiantes de nuevo ingreso. Los beneficios para la integración del alumnado nuevo, para el desarrollo de competencias del estudiantado veterano y para la consolidación de una cultura universitaria de participación, supone que personas gestoras universitarias, responsables del sistema de orientación y comunidad universitaria en general deben coordinarse para diseñar, planificar, ejecutar y evaluar los programas de mentoría (p. 172).

Para el caso específico de la mentoría universitaria, el modelo más utilizado es el denominado *mentoría de pares* o *peer mentoring*. Este, según Kram (1983), podría definirse como una relación de ayuda entre dos personas de edades o experiencias similares y a diferencia de la mentoría tradicional (en la que una persona mayor y con más experiencia

guía a otra más joven e inexperta), implica una relación de mayor horizontalidad (Terrior y Leonard, 2007).

Esta horizontalidad potencia todavía más la característica de reciprocidad en la relación, lo que permite que ambas personas participantes obtengan un beneficio mutuo (Kram e Isabella, 1985), lo que favorece el desarrollo de habilidades socioemocionales o *soft skills*.

De hecho, la mentoría es un proceso que permite el crecimiento compartido de los participantes mediante la interacción y realimentación continua. A pesar de que la persona mentora es un estudiante avanzado, no conoce la totalidad de las aristas de la dinámica institucional, por lo que las dudas que le planteen sus ahijados le retan a investigar y, por lo tanto, a ampliar su bagaje de información.

El aprendizaje es continuo para ambas personas en todas las fases de la relación, desde el desarrollo de habilidades socioemocionales hasta la adquisición de conocimientos nuevos sobre el entorno universitario.

Dimensiones y funciones de la mentoría. La mentoría es un proceso que se orienta a diferentes funciones, como informar, orientar, apoyar, dar seguimiento, entre otras. En la Tabla 3 se resumen los planteamientos de algunos autores con respecto a las funciones principales.

Tabla 3.
Funciones de la mentoría

Autor	Planteamiento
Kram (1983).	Define dos funciones principales de la relación de mentoría: Desarrollo profesional: compartir información y estrategias. Apoyo psicosocial: brindar soporte emocional, amistad y retroalimentación personal.
Cohen (1993) (2003).	Define 6 dimensiones principales: Relacional (confianza) Informativa (consejo) Facilitadora (alternativas)

	Confrontativa (reto)
	Modelaje (motivación)
	Visión del estudiante (iniciativa)
Malderez y Wedell (2007). En Inostroza de Celis, G., Jara, E. y Tagle, T. (2010).	Identifican 5 roles principales de la persona mentora <i>Acculturator</i> : ayuda a comprender la cultura organizacional. <i>Model</i> : modela actitudes positivas <i>Support</i> : brinda soporte mediante la construcción de una relación de confianza y cercanía. <i>Sponsor</i> : apoya a las personas para aceptarse por el entorno. <i>Educator</i> : brinda las herramientas necesarias para el aprendizaje.
Sánchez, C., Alonso, M., Calles, A. y Casado, M. (julio, 2010).	Función psicosocial Función informativa
Bailey, S. F., Voyles, E. C., Finkelstein, L. y Matarazzo, K. (2016).	A partir de un estudio sobre la persona mentora ideal, definieron tres ejes relevantes: Guía Comprensión Modelaje de valores éticos

Fuente: elaboración propia.

A pesar de que estos planteamientos se realizaron desde diferentes contextos de mentoría (educativa, profesional y empresarial), se pueden observar elementos en común con la mentoría universitaria, en los que se definen dos grandes dimensiones: la instrumental y la socioemocional que se detallan en la tabla 4.

Tabla 4.
Dimensiones de la mentoría universitaria

Dimensión	Subdimensiones
Instrumental	Compartir conocimientos.
	Brindar información.
	Asesorar.
Socioemocional	Apoyar.
	Motivar.
	Modelar.

Propiciar el desarrollo de redes de apoyo.

Fuente: elaboración propia.

Fases de la mentoría. La mentoría es un proceso que implica una sucesión de fases, a través de las cuales se construye y transforma la relación entre los participantes. En este sentido, Kram (1983) propone 4 etapas generales:

1. **Iniciación:** periodo en el que inicia la relación, se comparten las expectativas sobre el proceso.
2. **Crecimiento:** se expanden las funciones profesionales y psicosociales de la mentoría.
3. **Separación:** después de un cambio significativo en la estructura o la experiencia emocional de la relación.
4. **Redefinición:** periodo indefinido después de la separación en el que se redefine la relación.

Aunque estas fases están enmarcadas desde el contexto organizacional y una relación de mentoría prolongada en el tiempo, resulta importante tomarlas en cuenta en el marco de la dinámica de la mentoría universitaria. Con una duración más breve se presentan cada una de estas etapas y requieren la puesta en práctica de diferentes estrategias por parte de la persona mentora para que se desarrollen de la mejor manera posible.

La construcción de la confianza, por ejemplo, es crucial en la fase de iniciación y en el caso de la mentoría universitaria, se debe enfrentar el reto de desarrollarla en un corto periodo. Por otra parte, los programas de mentoría también implican el desarrollo de diferentes etapas para su funcionamiento adecuado. A continuación, se presenta la propuesta de dos autores, Perrone (2003) y Casado *et al.* (2015), quienes definen una serie de etapas en la implementación de la mentoría:

*Tabla 5.
Fases de la mentoría*

Autor	Fases o etapas propuestas
Perrone (2003)	Definir el objetivo de la mentoría. Establecer una estrategia. Seleccionar a los participantes. Proveer entrenamiento. Vincular mentores y ahijados. Cerrar oficialmente la relación y evaluar.
Casado, Lezcano y Colomer (2015)	Preparación adecuada del programa. Información y búsqueda de alianzas. Captación y selección de mentores. Formación de mentores. Captación de profesores tutores. Captación de estudiantes de nuevo ingreso. Asignación de mentorizados a mentores. Conciliación con el PAT. Seguimiento y evaluación.

Fuente: elaboración propia.

A partir de estos planteamientos se pueden definir 5 grandes fases, según se observa en la *Figura 5*.

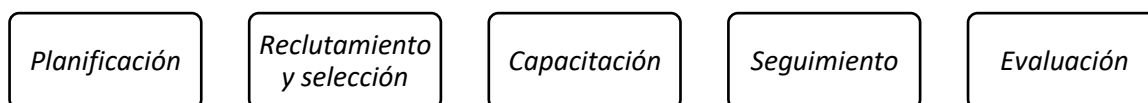


Figura 5. Resumen fases de programas de mentoría

Fuente: elaboración propia.

En cada una de estas fases existen factores que tomar en cuenta para garantizar el éxito del programa, los cuales se analizarán en el siguiente apartado.

Factores de éxito asociados con la mentoría. Como se observa en la Tabla, 6 los diferentes autores plantean una serie de elementos básicos para una mentoría exitosa.

*Tabla 6.
Factores asociados al éxito en la mentoría*

Autor	Factores de éxito
Graham (2015)	<p>Interacción frecuente.</p> <p>Reciprocidad en la relación.</p> <p>Construcción de la confianza, proceso en el cual la persona mentora debe asumir un rol activo mediante el uso de diferentes habilidades para lograr una conexión con sus ahijados, demostrando cuidado, amabilidad y tranquilidad.</p> <p>Comunicación efectiva.</p> <p>Escucha y empatía.</p> <p>Aprendizaje mutuo.</p>
Ramani, Gruppen y Krajić (2006)	<p>Desarrollo</p> <p>Tener expectativas claras del rol y fortalezas en habilidades de escucha y retroalimentación.</p> <p>Estar conscientes de aspectos culturales y de género.</p> <p>Brindar apoyo a sus ahijados, pero retarlos al mismo tiempo.</p> <p>Estar conscientes de los límites de la relación.</p> <p>Apoyo</p> <p>Contar con mentores, a la vez (mentores para mentores).</p> <p>Tener un espacio para expresar sus problemas y dudas.</p> <p>Contar con un panel profesional de referencia (para referir situaciones que se salen de su campo de acción).</p> <p>Fomentar el apoyo entre grupos de ahijados <i>peer support group</i>.</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Ser reconocidos.</p> <p>Ser retribuidos.</p>

Contar con *tiempo protegido* para realizar su labor.

Evaluación

Evaluación constante del impacto de la mentoría.

Donlan, A. E., Modelo TRICS:

**McDermott, E. R. y
Zaff, J. F. (2017)**

- *The Right Who*: relacionado con la selección de la persona adecuada para asumir el rol de mentoría. Los autores destacan como relevantes las siguientes características: liderazgo, apertura, modelaje, intuición, experiencia.
- *Respect*: respeto.
- *Information Gathering*: recopilación de información.
- *Consistency*: Consistencia.
- *Support*: Apoyo.

Destacan la confianza como elemento central que define un antes y un después en la relación, de manera que una vez alcanzado un nivel de confianza entre ambas partes se reconfiguran los otros aspectos, por lo que se inicia una segunda etapa de respeto, recopilación de información y consistencia.

Straus, S. E., Expectativas claras

Johnson, M. O., Reciprocidad

Márquez, C. y Respeto mutuo

Feldman, M. D. Conexión personal

(2013) Valores compartidos

Sánchez, C., Alonso, Abordaje de temas adecuados.

M., Calles, A. y Frecuencia de las reuniones.

Casado, M (2010). Competencias de la persona mentora: proporcionar apoyo emocional, motivación y asesoría.
Sánchez (2011)

St-Jean, E. y Audet, La combinación de un estilo menos directivo (*maieutic*) y con
J. (2013) mayor involucramiento por parte de la persona mentora se asocia con resultados más positivos.

Lyons, Brian D. y Los elementos estructurales (mayor frecuencia de las reuniones y

-
- Oppler, Edward S. (2004)** retroalimentación hacia la persona mentoreada) influyen más en el éxito de la mentoría que los factores demográficos (género y raza en la asignación de los participantes). Cuanto mayor frecuencia de reuniones mayor satisfacción hacia el programa y la relación. Los autores sugieren encuentros semanales o bisemanales.
-
- Bear y Jones (2017)** Uso de redes para encontrar a un mentor.
Autorrevelación por parte del protegido.
Entendimiento del protegido acerca del programa de mentoría.
Nivel en el que el protegido ve al mentor como un modelo.
Confianza en la persona mentora.
Enfatizan que se debe fomentar la construcción de lazos de confianza en la relación, así como identificar intereses y objetivos en común y favorecer el compartir de información acerca de pensamientos, sentimientos y experiencias.
-
- Anwer et al. (2017)** Criterios de selección de mentores.
Buena relación mentor-mentoreado.
Compromiso de las personas mentoras por alcanzar las metas propuestas.
-

Fuente: elaboración propia.

A partir de lo expuesto por estos autores se pueden identificar los siguientes factores asociados al éxito en la mentoría:



Figura 6. Factores asociados al éxito de la mentoría

Fuente: elaboración propia.

Tener claridad sobre estos factores es muy importante para gestionar adecuadamente un programa de mentoría e incluirlos en todas las etapas de planificación, ejecución y monitoreo. De esta manera, se maximizarán las posibilidades de éxito y se alcanzarán las metas de una forma más eficiente.

Aspectos teóricos generales sobre liderazgo

El liderazgo es uno de los procesos de influencia social que más se ha investigado en las ciencias del comportamiento humano (Parris y Peachey, 2013). Es un constructo multidimensional que abarca diversidad de teorías, paradigmas y definiciones. Se ha abordado desde diferentes campos y disciplinas, sin llegarse a una única definición conceptual (Lupano y Castro, 2013).

Sin embargo, la mayoría de las perspectivas teóricas parecen coincidir en que el liderazgo implica un proceso de influencia en el que intervienen características y conductas del líder, percepciones y atribuciones por parte de las personas que le siguen y factores organizacionales. Algunos autores como Lord y Maher (1991) afirman que esencialmente

constituye un proceso de atribución, en el que el líder se define a partir de la percepción de las otras personas (Lupano y Castro, 2013). En la Tabla 7 se resumen algunas de las principales teorías y enfoques que se han construido alrededor del liderazgo:

Tabla 7.
Resumen de algunas teorías de liderazgo

Teoría	Descripción
Enfoque de los rasgos (1920-1950)	Parte de la premisa de que existen rasgos estables en las personas que determinan quiénes son líderes y quiénes no. Destaca atributos como inteligencia, intuición, persuasión y previsión, integridad, tolerancia al estrés, madurez emocional y autoconfianza (Lupano y Castro, 2013).
Enfoque conductual (1950-1960)	<p>Analiza las conductas de las personas líderes y su relación con el liderazgo efectivo. Se impulsó principalmente desde la Universidad de Ohio en Estados Unidos, en la que se realizaron estudios que definieron dos categorías relacionadas con la conducta del líder:</p> <p>Iniciación de estructura: orientadas a la tarea (organizar el trabajo, definir roles, etc.).</p> <p>Consideración: orientadas a las relaciones (respeto, clima de confianza) (Lupano y Castro, 2013).</p> <p>Blake y Mouton (1982) propusieron <i>The Managerial Grid</i> [La Cuadrícula Gerencial] con dos ejes del 1 al 9, en la que el eje horizontal representa la orientación por la tarea y el vertical por las personas, por lo que resultan posibles cinco categorizaciones:</p> <p>1,1 Gestión Empobrecida: mínima orientación tanto a la tarea como a las personas.</p> <p>1,9 Gestión Club Campeste: máximo enfoque en las personas y mínimo en la tarea. Se enfoca más que todo en crear un ambiente amigable y confortable.</p> <p>5,5 Gestión del personal de la organización: equilibrio en la tarea y la orientación a las personas.</p> <p>9,1 Autoridad-Obediencia: máxima orientación a la tarea y mínimo enfoque en las personas.</p> <p>9,9 Gerencia de Equipo: máximo enfoque tanto en la tarea como en las</p>

Teoría	Descripción
	<p>personas. El equipo de trabajo está comprometido a una meta organizacional común. Los autores lo consideran como el modelo ideal de liderazgo.</p>
Enfoque Situacional	<p>Plantea que una sola conducta de liderazgo no es apropiada para todas las situaciones, sino que se debe adoptar un patrón de comportamiento diferente, según el contexto situacional. Existen varias teorías en este enfoque, por ejemplo:</p> <p>Teoría de la contingencia.</p> <p>Teoría de las metas.</p> <p>Teoría de la interacción líder-ambiente-seguidor (Lupano y Castro, 2013).</p>
Enfoque transformacional	<p>Su principal precursor fue Bernard M. Bass, con base en el trabajo de House y Mac Gregor. Es una de las teorías más vigentes en la actualidad y define el liderazgo como:</p> <p>Una influencia de tipo social con motivación intrínseca que propone el cambio del <i>statu quo</i>, la idea original, actual, por una visión de futuro que influencia a los seguidores, a través de nuevas ideas [...]. Se asocia con la idea de cambio en los entornos en los que se aplica [...] un elemento fundamental [...] es el vínculo generado, a través del compromiso entre líder y seguidores hacia la consecución de metas. La influencia que genera el líder sobre sus seguidores es lo que permite articular la visión de grupo y proyectarse al logro de objetivos comunes (Montalván, Aguirre, Sánchez y Condolo, 2014).</p> <p>Desde el <i>Modelo de Amplio Espectro</i> se plantean los siguientes estilos:</p> <p><i>Liderazgo pasivo/evitador:</i></p> <p><i>Laissez-faire:</i> no lidera, evita tomar decisiones, renuncia a responsabilidades, muestra falta de interés.</p> <p><i>Liderazgo por excepción pasivo:</i> no actúa hasta que se presenta un problema.</p> <p><i>Liderazgo correctivo</i></p> <p><i>Liderazgo por excepción activo:</i> presta mucha atención a los problemas, se enfoca en los errores.</p> <p><i>Liderazgo facilitador del desarrollo/ transaccional</i></p> <p><i>Recompensa contingente:</i> define metas y objetivos, premia y reconoce los</p>

Teoría	Descripción
	<p>logros, se asegura de brindar los recursos necesarios para que sus seguidores logren sus objetivos.</p> <p><i>Consideración individualizada:</i> es el primer estilo transformacional. Se preocupa por sus seguidores, les trata como individuos, escucha sus necesidades e ideas. Tiene una escucha activa, reconoce las diferencias entre las personas, promueve el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones.</p> <p><i>Liderazgo transformacional</i></p> <p><i>Estimulación intelectual:</i> promueve la autonomía en el pensamiento y resolución de problemas, así como el desarrollo de habilidades en los miembros de su equipo.</p> <p><i>Motivación inspiracional:</i> tiene la habilidad de motivar a las demás personas para un desempeño superior. Logran inspirar y elevar las expectativas de las personas para desarrollarse. Es optimista, reduce los problemas complejos en aspectos clave mediante un lenguaje simple, crea un sentido de prioridad y propósito.</p> <p><i>Influencia idealizada:</i> se convierte en un modelo para las personas a su alrededor. Muestran ciertas características o <i>carisma</i> (Kirkbride, 2006; Molero, Saboya y Cuadrado, 2010).</p>
Liderazgo de servicio Greenleaf, 1970	Liderazgo vinculado con la ética y los valores de servicio. Se enfoca en el servicio a los demás y considera que el rol de las organizaciones es crear personas que puedan construir un mejor mañana (Parris y Peachey, 2013).

Fuente: elaboración propia.

Para efectos de este trabajo se retoman muchos elementos del liderazgo transformacional y de servicio, ya que se relacionan, de manera directa, con las características del proceso de mentoría. Específicamente, del liderazgo transformacional se enfatiza la búsqueda de efecto transformador por medio de la vivencia de la mentoría, de forma que ambos participantes logren un verdadero crecimiento personal. Por otra parte, el sello de voluntariedad que está implícito en el programa de mentoría IntegraTEC, lo convierte en el espacio ideal para vivenciar y desarrollar el liderazgo de servicio, permeado por la ética y el humanismo.

Vinculación entre liderazgo y mentoría

Según lo expuesto anteriormente, se puede identificar una estrecha conexión entre la mentoría y el liderazgo, ya que ambos comparten las siguientes características:

- Interacción humana.
- Buscan ejercer influencia.
- En el proceso intervienen:
 - Las características y conductas del líder o mentor.
 - La percepción, conductas y atribuciones del *seguidor* o *ahijado*.
 - El contexto.
- Requieren el desarrollo de habilidades y competencias para su efectividad.

Sooyoung (2007), retomando el planteamiento de algunos autores como Sosik y Godshalk (2000) y Yulkl (1990), indica que existen similitudes entre las funciones de la mentoría y los comportamientos del liderazgo, como el modelaje, el trabajo en equipo, la motivación, el desarrollo y el apoyo. Por otra parte, señala que comparten habilidades como la autogestión, capacidad para aprender, pensamiento creativo, actuación estratégica y comunicación efectiva.

El mentor como líder. El mentor como estudiante avanzado que brinda acompañamiento a un grupo de estudiantes de primer ingreso, de alguna manera se posiciona como líder en la relación con sus ahijados, por lo que encuentra la posibilidad de influir en ellos y potenciarlos en su proceso de ajuste a la universidad.

Lo anterior cobra todavía más relevancia si se analiza que la persona mentora es uno de los participantes claves en el proceso, de forma que, como señalan Velasco y Benito (2011) “su papel es crucial en el buen desarrollo del programa, pues sobre él recae la parte más importante de esta estrategia de orientación” (p. 15).

Al respecto, Cole (2015) recalca que la mentoría es el contexto ideal para experimentar diversidad de retos en los que se debe desarrollar una estrategia orientada a alcanzar metas y objetivos claros y pertinentes, alineados con los de la organización. Por esto, señala que la mentoría brinda la oportunidad de desenvolver habilidades asociadas con el liderazgo: liderar con el ejemplo, modelar cualidades, aprender como inspirar y motivar a otros, desarrollar nuevas iniciativas y aplicarlas cuando sea necesario.

Coincidentemente, Munmford *et al.* (2002) plantean que ejercer la mentoría les permite a las personas desarrollar las tres competencias principales de un liderazgo efectivo: solución de problemas, juicio social y conocimiento. Esto sobre todo si se toma en cuenta que actúan como modelos y tienen la posibilidad de tomar iniciativa e influenciar a otros seres humanos, al mismo tiempo que enfrentan diferentes retos como la pérdida eventual de interés hacia el programa por parte de las personas ahijadas.

Por otra parte, al tomar en cuenta las características de un proceso de mentoría como una relación con base en la reciprocidad y la búsqueda del crecimiento humano, se puede observar una estrecha relación con los planteamientos teóricos tanto del liderazgo transformacional como el de servicio. Desde ambas dimensiones de la mentoría (instrumental y socioemocional), se requiere el ejercicio de un liderazgo que estimule, motive, guíe e inspire (eje transformacional), al mismo tiempo que se base en la ética, los valores de servicio y se oriente a la trascendencia (eje de servicio).

Kirkbride (2006) y Molero, Saboya y Cuadrado (2010), retoman el modelo de amplio espectro de liderazgo planteado por Bass y Avolio, que abarca desde el liderazgo pasivo-avoidante hasta el transformacional en su máximo estadio (influencia idealizada). Podría adaptarse este modelo al liderazgo de la persona mentora y obtenerse el espectro que se observa en la Figura 7.

Mentor sin liderazgo

- **Laissez-faire:** no tiene iniciativa, evita tomar decisiones, renuncia a sus responsabilidades, muestra falta de interés.

Mentor transaccional

- **Por excepción pasivo:** no actúa hasta que se presenta un problema o le piden ayuda.
- **Por excepción activo:** presta mucha atención a los problemas, se enfoca en los errores de sus ahijados.
- **Recompensa contingente:** define metas y objetivos, premia y reconoce los logros, se asegura de brindar los recursos necesarios para que sus ahijados alcancen sus objetivos.

Mentor transformacional

- **Consideración individualizada:** se preocupa por sus ahijados, les trata como individuos, escucha sus necesidades e ideas. Tiene una escucha activa, reconoce las diferencias entre las personas, promueve el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones.
- **Estimulación intelectual:** promueve la autonomía en el pensamiento y resolución de problemas así como el desarrollo de habilidades sus ahijados.
- **Motivación inspiracional:** tiene la habilidad de motivar a sus ahijados para un desempeño superior, logran inspirar y elevar sus expectativas, es optimista, reduce los problemas complejos en aspectos claves mediante un lenguaje simple, crea un sentido de prioridad y propósito.
- **Influencia idealizada:** se convierte en un modelo, muestra carisma, genera respeto, admiración, confianza e identificación por parte de sus ahijados.

Figura 7. Adaptación de modelo de amplio espectro de liderazgo en la mentoría

Fuente: elaboración propia.

Al mismo tiempo, la mentoría, especialmente en el marco de un programa de voluntariado, se vincula con lo planteado por el liderazgo de servicio. Straus *et al.* (2013) demuestran la importancia del altruismo en la mentoría, a partir del cual la persona mentora prioriza los intereses de su ahijado:

We identified several personal characteristics of effective mentors. Most commonly, participants mentioned that mentors should be altruistic: They have a huge responsibility not to transform that potential into what the mentor sees where it should go but to be detached from that and making sure it's in the best interest of the mentee. The mentor not prioritizing the mentee's best interests can lead to a failed mentoring relationship, which we discuss later. [Hemos identificado muchas características personales de las personas mentoras efectivos. Más comúnmente los participantes mencionaron que las personas mentoras deben ser altruistas. Tienen una enorme responsabilidad no solo de transformar ese potencial en lo que la persona mentora ve

que debe ir, sino separarse de eso y asegurarse de que sea lo mejor para el aprendiz. El mentor que no prioriza los mejores intereses del aprendiz puede llevar a una relación de mentoría fallida] (p. 84, traducción libre).

Habilidades de liderazgo asociadas con la mentoría. Existen muchas competencias asociadas al liderazgo, sin embargo, vale la pena preguntarse ¿cuáles específicamente se requieren para ejercer el rol mentor, de una manera efectiva?

En primer lugar, es necesario definir cuáles son las habilidades que, según la teoría, son indispensables en el liderazgo, para después realizar una comparación entre estas y las que están ligadas al ejercicio de la mentoría. En cuanto a las habilidades de liderazgo, según Chobharkar, 2011 (en Al Jammal, 2015), se pueden agrupar en 5 grandes dimensiones: relaciones, construcción de equipo, visión y estrategia, toma de decisiones y planificación.

Cada una de estas áreas implica una serie de habilidades, Al Jammal (2015) identifica específicamente 21 destrezas para el liderazgo estudiantil: empoderar a otros, humildad, resolución de conflictos, coraje, visión, toma de decisiones, conciencia de la diversidad, comunicación efectiva, integridad y honestidad, *hacer la diferencia*, manejo del dinero, pasión y motivación, priorización de tareas, resolución de problemas, gestión de proyectos, planificación, reflexión, autoconfianza, establecimiento y logro de metas, trabajo en equipo y manejo del tiempo. Por otro lado, en cuanto a las habilidades para la mentoría se encontraron diferentes planteamientos teóricos que se resumen en la Tabla 8.

*Tabla 8.
Habilidades asociadas con la mentoría*

Habilidad	Autores y planteamientos.
Comunicación	<p>Quien asume el rol mentor debe encontrar diferentes maneras de expresarse para que su mensaje se capte de la mejor manera, sobre todo al tomar en cuenta que las personas ahijadas provienen de distintos contextos (Rekna y Ganesh, 2012).</p> <p>La escucha activa es uno de los factores claves para la mentoría efectiva (Straus <i>et al.</i>, 2013).</p> <p>Habilidades efectivas de comunicación son requisito indispensable para una mentoría exitosa, ya que permiten una retroalimentación</p>

Habilidad	Autores y planteamientos.
	constructiva. Sin estas, las otras competencias no son útiles (Arkün, 2015)
Resolución de problemas	De Miguel <i>et al.</i> (2013)
Construir e inspirar confianza	<p>La confianza favorece la autorrevelación por parte del ahijado, lo cual, a la vez, incide en la satisfacción hacia el proceso (Bear y Jones, 2017).</p> <p>El mentor debe desarrollar la habilidad de crear una conexión con una persona que inicialmente es una extraña (Rekna y Ganesh, 2012).</p> <p>Mostrar apertura, disponibilidad y accesibilidad es clave para el éxito en la mentoría (Straus <i>et al.</i>, 2013).</p>
Motivar a otros	Cole (2015); Leidenfrost <i>et al.</i> (2011).
Planificación	Cole (2015); De Miguel <i>et al.</i> (2013).
Entusiasmo	Actitud Positiva (Foukal <i>et al.</i> , 2016); Entusiasmo (Terrion y Leonard, 2007).
Trabajo en equipo	Foukal <i>et al.</i> (2016); Gestión de grupos (De Miguel <i>et al.</i> , 2013).
Proactividad	Iniciativa (Foukal <i>et al.</i> , 2016): Búsqueda de información (De Miguel <i>et al.</i> , 2013).
Competencia	<p>Foukal <i>et al.</i> (2016).</p> <p>Conocimiento del perfil de la población de primer ingreso, comprensión del proceso de mentoría y sus fases (De Miguel <i>et al.</i>, 2013).</p> <p>Ser competente y capaz de responder adecuadamente a las preguntas de las personas a su cargo en la mentoría (Arkün, 2015).</p>
Gestión adecuada del tiempo	Habilidad y voluntad para gestionar el tiempo y responsabilidades para cumplir con el rol de mentoría (Terrion y Leonard, 2007).
Manejo del estrés y la frustración	<p>Larose (2013).</p> <p>Manejo de la frustración principalmente frente a la actitud indiferente de algún ahijado (De Miguel <i>et al.</i>, 2013).</p>
Experiencia previa en mentoría	Se asoció a niveles más altos de autoeficacia en mentores (Larose, 2013).
Experiencia universitaria	No se especifica claramente en qué debe consistir esta experiencia,

Habilidad	Autores y planteamientos.
	sin embargo, se establece que la persona mentora debe tener más experiencia que su ahijado en el contexto universitario. Algunos autores indican que al menos debe haber cursado el primer año de universidad (Terrion y Leonard, 2007).
Percepción positiva de autoeficacia	Se sugiere la asignación de estudiantes más vulnerables a mentores con mayor percepción de autoeficacia (Larose, 2013).
Principios éticos	Escucha activa, compromiso con el cambio y colaboración como parte de la competencia social y participativa (saber ser-saber estar) (De Miguel <i>et al.</i> , 2013). El compromiso de las personas mentoras para alcanzar las metas propuestas es uno de los indicadores de efectividad en el proceso de mentoría (Anwer <i>et al.</i> , 2017). Integridad (Terrion y Leonard, 2007). Disposición al cambio, flexibilidad (Terrion y Leonard, 2007; De Miguel <i>et al.</i> , 2013). Honestidad (Straus <i>et al.</i> , 2013). Perseverancia (Foukal <i>et al.</i> , 2016). Respeto (Straus <i>et al.</i> , 2013). Objetividad (Arkün, 2015). Empatía (Foukal <i>et al.</i> , 2016). Ser sensibles a las necesidades de los demás (Cole, 2015).

Fuente: elaboración propia.

Se pueden encontrar coincidencias entre estas habilidades de mentoría con las asociadas al liderazgo (Al Jammal, 2015), específicamente desde el enfoque transformacional (Lupano y Castro, 2013; Nikezić *et al.*, 2013; Montalván, Aguirre, Sánchez y Condolo, 2014) y de servicio (Russell y Stone's, 2002). En la Tabla 9 se presenta un cuadro comparativo al respecto.

*Tabla 9.
Comparación entre algunas habilidades de liderazgo y mentoría*

Mentoría	Liderazgo	Liderazgo servicio	Transformacional
Motivar a otros	Motivar a otros	Influencia, enseñanza	Influencia, enseñanza
Compromiso		Servicio	Responsabilidad
Empatía	Conciencia de la diversidad	Apreciación de los demás	Consideración
Flexibilidad	Disposición a aprender		Disposición a tomar riesgos
Respeto	Conciencia de la diversidad	Ética	Respeto
Honestidad	Honestidad	Honestidad Integridad	Carisma, inspiración
Integridad	Integridad Humildad	Credibilidad	
Entusiasmo	Pasión, Visión Visibilidad	Ánimo-Visión	Visión
Proactividad	Hacer la diferencia	Ser pionero	Creatividad
Autoeficacia	Autoconfianza	Confianza. Empoderamiento	Confianza
Comunicación	Comunicación efectiva Resolución de conflictos	Comunicación, escucha, persuasión.	Habilidad para comunicar la visión
Planificación y gestión.	Definición, priorización y consecución de metas Planificación y gestión de proyectos Manejo del dinero y el tiempo	Administración	Visión de futuro, definición de metas
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Delegación	Compromiso entre líder y seguidores para alcanzar metas

Mentoría	Liderazgo	Liderazgo servicio	Transformacional
Conocimientos	Reflexión	Competencia	Conocimiento

Fuente: elaboración propia.

Como se pudo observar, las habilidades de mentoría planteadas por los autores consultados corresponden a habilidades de liderazgo, por lo que, al tomar en cuenta la revisión teórica realizada, para efectos de esta investigación se definen 14 habilidades de liderazgo específicas asociadas con la mentoría que se desglosan en la Figura 8.

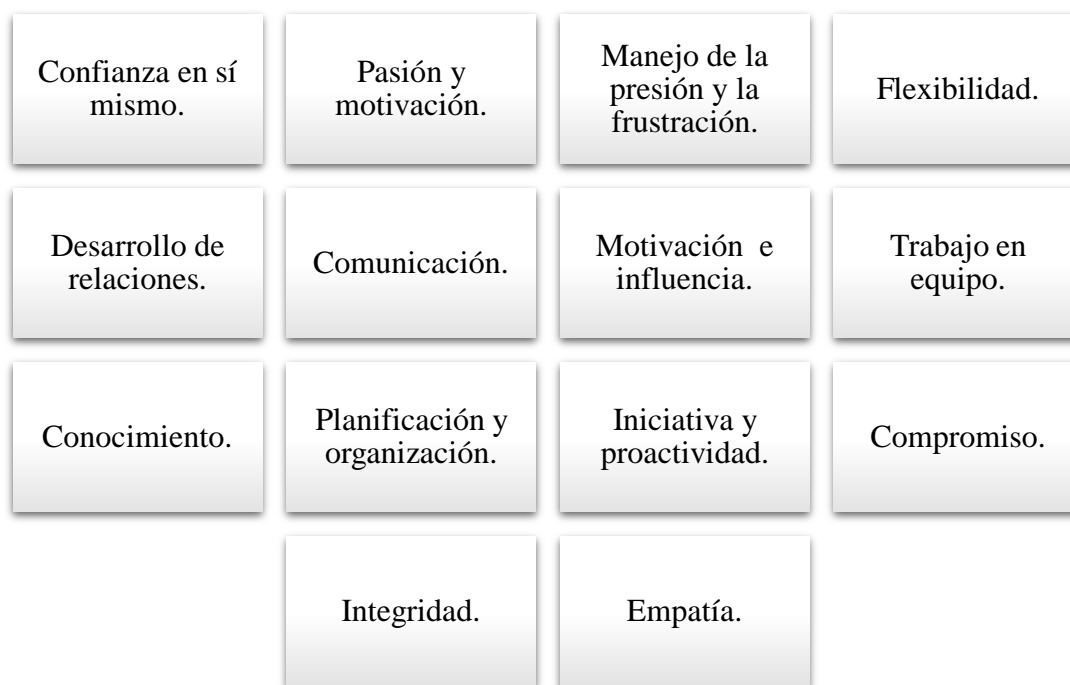


Figura 8. Síntesis de habilidades de liderazgo asociadas con la mentoría

Fuente: elaboración propia.

Formación de habilidades de liderazgo para la mentoría

Una vez definidas las habilidades de liderazgo claves para la mentoría, es necesario preguntarse ¿deben ser estas un prerrequisito para el puesto? o más bien, ¿los programas de mentoría deben elaborar estrategias para desarrollarlas al máximo en sus participantes?

Si se optara por la primera alternativa, cada programa debería establecer criterios rigurosos de ingreso y, probablemente, se enfrentaría al desafío de no encontrar suficientes

candidatos que cumplan con el perfil requerido.

Por otro lado y, de acuerdo con la posición de Ramani *et al.* (2006), “los mentores no nacen, se desarrollan” (p. 404), se puede definir que el objetivo de los programas no es buscar únicamente los candidatos idóneos, sino identificar su potencial y formarlos en las habilidades requeridas por medio de un proceso de entrenamiento formal.

Según Perrone (2003) esta formación debe estar enfocada en los siguientes aspectos principales: clarificar roles y contribuir a identificar las habilidades y competencias por desarrollar. Por otra parte, Casado, Lezcano y Colomer (2015) destacan la importancia de retomar elementos clave como.

- Programarse en fechas en las que la comunidad estudiantil tenga menos obligaciones académicas, antes de que inicie su rol.
- Brindar información básica sobre el programa de mentoría.
- Facilitar información acerca de aspectos generales que requiere la población de primer ingreso (plan de estudios, servicios estudiantiles, derechos, etc.).
- Las personas formadoras deben ser expertas en las temáticas antes mencionadas. Sugieren aprovechar el recurso humano de la propia universidad.
- Se puede invitar a personas expertas externas si existe disponibilidad presupuestaria.
- Después de la formación garantizar el acceso a recursos tanto analógicos como digitales que les serán útiles en su labor de mentoría.

Ferré, Tobajas, Córdoba y Armas (2009), indican que el proceso formativo debe desarrollar las siguientes competencias:

- Competencias técnicas: conocimiento sobre el perfil de primer ingreso, el ajuste a la vida universitaria y la mentoría como proceso.

- Competencias metodológicas: gestión de grupos, identificación de necesidades, estrategias de comunicación, organización y planificación, resolución de problemas, competencias sociales y principios éticos.

En cuanto a la metodología idónea para la formación de estas habilidades, la literatura coincide en que debe ser vivencial. Amit *et al.* (2009) señalan que, de hecho, la mayoría de las teorías de aprendizaje y el desarrollo psicológico ubican la experiencia en el centro del proceso de aprendizaje. Estas premisas las han retomado los programas de formación para mentores en el ámbito universitario internacional. A continuación, se exponen algunas de estas propuestas, incluyendo la duración, contenidos y términos generales de cada una.

- **Entreiguals, Universidad de Valencia, España. Duración 16 horas:** Según aparece en su sitio *web* el curso es obligatorio para nuevos mentores, por lo que no se permite la ausencia a más del 20 % de las horas. Los mentores tienen acceso a una plataforma virtual con recursos *online* para el proceso. La participación en el programa de mentoría permite la acreditación de 3 créditos, la cual se realiza una vez verificado el trabajo de mentoría y la asistencia a las sesiones de formación. Incluye los siguientes contenidos:
 - Fundamentación y organización del programa (3 h presenciales y 2 *online*): estructura, encuadre, compromisos, recursos y plataformas.
 - Recursos y servicios de la Universidad (2 h presenciales y 2 *online*).
 - Habilidades sociales para la relación de ayuda (4 h presenciales): estrategias para las relaciones interpersonales, razonamiento reflexivo, resolución de conflictos, consenso, negociación, comunicación eficiente, escucha activa, confidencialidad.
 - Organización del centro (3 h presenciales): servicios y funcionamiento específico del centro, plan de trabajo y funciones concretas de la persona mentora.
- **Proyecto MENTOR, Universidad Politécnica de Madrid (Escuela de**

Forestales: Según Peñalver y Salas (2010) el proceso incluye talleres formativos con metodologías vivenciales y orientados a los siguientes contenidos: 1) Comunicación Verbal: concreción y escucha 2) Comunicación Verbal: Hablar en Público 3) Comunicación No Verbal: Actitud Mental, Confianza, Paraverbal 4) Toma de decisiones y Opciones: Mente Proactiva / Reactiva 5) Liderazgo y Motivación.

- **Universidad Complutense de Madrid. Duración 8 horas:** De Miguel *et al.* (2003) indican que el proceso formativo consta de 2 sesiones presenciales de 4 horas cada una, que incluye el encuadre inicial, definición de funciones de la mentoría y simulación de entrevistas para fomentar la competencia de comunicación. Además, se planteó una asignatura optativa anual denominada *Red de estudiante mentores en la Universidad* en la que se abordan competencias técnicas, metodológicas y sociales para la mentoría. La asignatura optativa incluye una sesión mensual con un tutor y utiliza la plataforma virtual de la institución; 1,5 créditos por asumir el rol mentor (en actividades de colaboración), 1 crédito por la realización del taller de formación de mentores (actividades formativas). La optativa es de 9 créditos, subdivididos en 1.5 presenciales (4 horas) y 7.5 de carácter práctico. El sitio *web* del programa es el siguiente: <http://www.ucm.es/mentorias/>.

Es importante destacar varios puntos de coincidencia entre las estrategias de formación realizadas por los diferentes programas analizados. En primer lugar, son procesos intencionados con objetivos y contenidos definidos previamente, a partir de las necesidades específicas de cada población. Resulta interesante, además, rescatar que la formación parece visualizarse por estos programas con requisito previo para iniciar el rol mentor, con lo que se garantiza que las personas participantes adquieren las competencias básicas para ejercerlo, de la manera más adecuada. Por otro lado, en dos de estos programas se resalta el uso de plataformas virtuales en las que los participantes puedan acceder a los materiales e información necesaria, lo que permite agilizar el proceso.

Finalmente, el otorgamiento de créditos universitarios parece ser un buen incentivo

para favorecer la participación en las capacitaciones, pero responde al contexto específico de los países en los que se ha implementado. En el caso de Costa Rica, se deben buscar estrategias de certificación alternativas que estimulen la asistencia y reconozcan el esfuerzo invertido, ya que no existe en el sistema educativo la posibilidad de reconocer créditos fuera de las mallas curriculares de la universidad.

Metodología

Tipo de investigación

El presente trabajo responde a un paradigma naturalista con un enfoque cualitativo cuya característica principal es “su interés por captar la realidad, en este caso socio-educativa, a través de los ojos de las y los sujetos actuantes, esto es, a partir de la percepción que ellas y ellos tienen de su propio contexto” (Gurdian, 2007, p. 183).

Parte del pensamiento hermenéutico, por lo que se da un valor central a las subjetividades de los actores involucrados, en este caso, estudiantes y funcionarias del Programa IntegraTEC. Además, busca comprender sus percepciones, motivaciones, expectativas y creencias mediante la aplicación de las distintas técnicas de recolección de datos. Se plantea una aproximación fenomenológica y de interaccionismo simbólico, al analizar el significado que les dan los participantes a las diferentes categorías de investigación.

El objeto de estudio se aborda predominantemente de manera inductiva, al organizar y categorizar la información, a partir de lo aportado por los participantes y utilizar la teoría como una guía para la investigación, pero no para generar hipótesis. Se realiza un análisis de contenido cualitativo de la información recopilada, mediante la triangulación teórica y de datos para validar el estudio. Se utilizan varias fuentes de información, incluyendo a representantes de todos los sectores del programa IntegraTEC (estudiantes de primer ingreso, mentores, líderes y asesoras psicoeducativas).

Investigación acción. El estudio se enmarca en la metodología de investigación-acción, la cual ha evolucionado desde los aportes de Kurt Lewin en los años 40, los planteamientos de Lawrence Stenhouse y John Elliott en la década de los 70, hasta las contribuciones de Stephen Kemmis y Wilfred Carr al inicio de los años 80 (Bauselas, 2004). Esta metodología:

Consiste en un proceso reflexivo-activo que precisa para su realización de la implicación individual y colectiva de los sujetos que la desarrollan y que vincula dinámicamente la reflexión para la generación del conocimiento, la acción

transformadora y la formación de los actores involucrados en el proceso mismo (Rodríguez, 2003, p. 38).

En términos generales, implica “diagnóstico, planificación, acción, observación y reflexión–evaluación” (Bauselas, 2004, p. 5). Su orientación es primordialmente práctica, ya que su finalidad esencial es aportar información para la toma de decisiones y generar una transformación positiva en el entorno educativo en el que se trabaja, mediante el análisis reflexivo de la realidad percibida por las personas que forman parte de esta. Como señalan Rodríguez, Gil y García (1996), este modelo:

Interpreta lo que ocurre desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación problema [...] describirá y explicará *lo que sucede* con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje de sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en la vida diaria (p. 29)

En síntesis, el trabajo busca generar insumos prácticos que enriquezcan la gestión educativa del programa IntegraTEC. Esto al amalgamar las voces y necesidades de sus miembros y enriquecerlas a la luz de los planteamientos teóricos y buenas prácticas nacionales e internacionales sobre la temática.

Fases de la investigación. A partir del enfoque cualitativo descrito anteriormente, la investigación se llevó a cabo según las siguientes fases:

- **Preparatoria:** en una primera etapa se recopiló información relacionada con el Programa IntegraTEC, la cual incluye informes de evaluaciones realizados en el último año. A partir de esta exploración se determinó el problema central de investigación, así como sus posibles causas y consecuencias, esto permitió la selección de los objetivos general y específicos. Se analizaron antecedentes internacionales, ya que no se encontraron referencias de investigaciones similares en el ámbito nacional, además, se revisaron planteamientos teóricos relacionados con las temáticas de mentoría, liderazgo y gestión educativa. Lo anterior sumado a la recopilación de datos acerca de la relevancia de la temática de investigación en el contexto institucional del Programa, posibilitó

sustentar el proyecto.

- **Diseño:** en esta fase se definió la metodología de investigación y, a partir de la revisión teórica realizada, se definieron 14 categorías asociadas al liderazgo en la mentoría, lo que permitió construir los instrumentos de recolección de datos. Se tomó la decisión de incluir representantes de todos los roles que ejercen los miembros del programa para garantizar la triangulación de datos.
- **Trabajo de campo:** se utilizaron 4 tipos de instrumentos para recopilar la información: revisión documental, cuestionarios digitales, grupo focal y un cuestionario presencial sobre temores e ilusiones acerca del rol de mentoría. Los cuestionarios digitales se enviaron mediante correo electrónico e incluyeron un consentimiento informado en el que se indicaba a los participantes el objetivo del estudio, así como el tratamiento de los datos e información brindada. Para el grupo focal se convocaron participantes al azar, representantes de los diferentes sectores del programa y las preguntas sobre *temores e ilusiones* se aplicaron de manera física, a todos los asistentes de la capacitación *Introducción a la mentoría*, que brindó el programa como parte de sus actividades ordinarias de formación.
- **Análisis de información:** se realizó desde un enfoque cualitativo, en el que se organizaron los datos, según categorías de análisis, se integró la perspectiva de todos los actores y se procuró la triangulación con la teoría.
- **Informativa:** los resultados de la fase de investigación se convirtieron en el insumo base para desarrollar el proyecto MENTOR: La Ruta al Liderazgo. La sistematización del estudio y del proyecto se presentó ante el Comité de Gestión Académica de la Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional, así como en el seno del equipo de asesores psicoeducativos que coordinan el programa IntegraTEC en el Departamento de Orientación y Psicología.

Participantes

En el estudio participó un total de 303 personas que forman parte o pertenecieron al programa IntegraTEC en las cohortes 2017 y 2018, específicamente en el Campus Central de la universidad, ubicado en Cartago. La participación fue voluntaria e incluyó personas representantes de los diferentes roles de la estructura del programa, según este desglose:

- 16 mentores de periodos anteriores.
- 195 mentores nuevos.
- 69 estudiantes de primer ingreso (cohorte 2018).
- 7 líderes de equipo de la gestión 2017-2018.
- 2 líderes coordinadores de la gestión 2017-2018.
- 1 asesora psicoeducativa.
- Asistente del programa de la gestión 2017-2018.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de selección de participantes puede denominarse muestra autoseleccionada, en la que las personas toman voluntariamente la decisión de formar parte de la investigación.

Categorías de análisis

A partir de la revisión teórica realizada se definen, para efectos de este trabajo, 14 habilidades básicas de liderazgo asociadas con la mentoría. Para categorizarlas se tomó en cuenta la clasificación propuesta por el modelo de inteligencia emocional de Bar-On (2006). Se condensaron algunas de sus categorías, se adicionaron dos nuevas y se obvió la correspondiente a humor (que no emergió en la investigación teórica), como se observa en la Tabla 10.

Tabla 10.
Categorías de análisis y modelo de Bar-On

Categorías propuestas	Categorías del modelo de Bar-On (2006)
Intrapersonal	Intrapersonal
Pasión y motivación	Autoestima
Manejo de la presión y la frustración	Autoconciencia emocional
Confianza en sí mismo	Asertividad
Flexibilidad	Autosuficiencia
	Autorrealización
	Manejo del estrés
	Tolerancia al estrés
	Control de impulsos
	Adaptabilidad
	Prueba de realidad
	Flexibilidad
	Resolución de problemas
Interpersonal	Interpersonal
Desarrollo de relaciones	Empatía
Comunicación	Responsabilidad social
Motivación e influencia	Relaciones interpersonales
Trabajo en equipo	
Ética	
Compromiso	
Integridad	
Empatía	
Gestión:	
Conocimientos básicos	
Planificación y organización	
Iniciativa y proactividad	

Fuente: elaboración propia.

De esa manera, el modelo desarrollado por el presente trabajo plantea cuatro grandes categorías desglosadas, a la vez, en 14 habilidades, resumidas en la Figura 9.

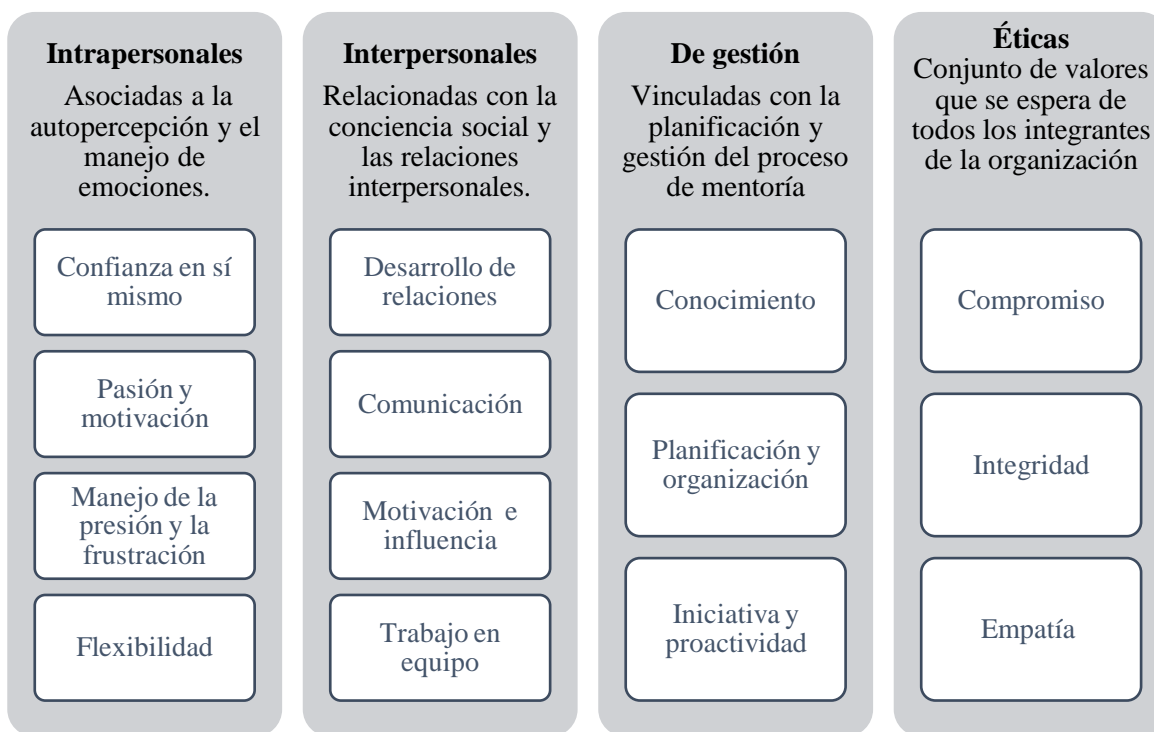


Figura 9. Categorías de análisis

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se desglosa cada una y se incluye su conceptualización general y su adaptación en el contexto del proceso de mentoría.

*Tabla 11.
Categorías y subcategorías de análisis*

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
Intrapersonal	Confianza en sí mismo	“Convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes	Manifiesta seguridad con respecto a sus capacidades para ejercer el rol de mentoría. Demuestra confianza en sus propias decisiones	Mentor Ahijados Líderes
Habilidades asociadas con la autopercepción y el manejo de las emociones				

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
		retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista” (Alles, 2005, p. 250).	durante el proceso de mentoría. Aborda los retos que se le presentan en el proceso con una actitud de confianza en sus habilidades.	
	Pasión y motivación	“Búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva y propositiva mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso” (Tarcica y Masís, 2013, p. 33)	Demuestra un alto nivel de entusiasmo con respecto al proceso de mentoría. Se mantiene con una actitud positiva aún en situaciones críticas. Muestra alegría y positivismo hacia las tareas asociadas con la mentoría. Manifiesta entrega en su trabajo, sin esperar una retribución externa. Su pasión y motivación inspira a otros a formar parte del programa.	Mentor Ahijado Líderes Compañeros

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
	Manejo de la presión y la frustración	<p>“Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia” (Alles, 2005, p. 284).</p>	<p>Resuelve, de manera eficaz, sus labores de mentoría a pesar de que converjan problemas y desafíos que le exijan mayor esfuerzo.</p> <p>Actúa de forma flexible ante situaciones límite que se presenten en el proceso, planteando nuevas estrategias de acción.</p> <p>Mantiene su actitud positiva a pesar de la indiferencia o reacciones negativas por parte de sus ahijados.</p> <p>Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para</p>	Mentor Líderes

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
			<p>acciones presentes.</p> <p>Hace propuestas valiosas para contrarrestar fracasos tanto propios como ajenos.</p> <p>Pide ayuda y retroalimentación de modo constante.</p>	
	Flexibilidad	<p>“Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades a</p>	<p>Logra identificar y valorar la diversidad en las necesidades y contextos tanto de sus ahijados como del equipo de mentores de su carrera.</p> <p>Adapta sus acciones como mentor a las diferentes necesidades y contextos.</p> <p>Promueve cambios entre su equipo o el programa en general, en función de las diversas</p>	<p>Mentor</p> <p>Ahijados</p> <p>Líderes</p>

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
		su cargo” (Alles, 2005, p. 148).	necesidades y situaciones.	
Interpersonal	Desarrollo de relaciones	“Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas” (Alles, 2005, p. 298)	Se conduce con naturalidad y cordialidad en el intercambio con los ahijados. Muestra apertura con sus ahijados, fomentando el intercambio de experiencias Se preocupa por establecer un vínculo con sus ahijados Provee un clima que facilita la confianza con sus ahijados Fomenta encuentros presenciales con sus ahijados.	Mentor Ahijados
Habilidades relacionadas con la conciencia social y las relaciones con otras personas	Comunicación	“Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y	Comunica sus ideas, de manera clara y eficiente, por lo que logra que sus ahijados y	Registros documentales (mensajes de texto, correo, etc.)

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
		<p>exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad” (Alles, 2005, p. 186).</p>	<p>compañeros de equipo entiendan su mensaje.</p> <p>Escucha atentamente a los ahijados y compañeros de equipo y se esfuerza por comprender el significado de la información que recibe.</p> <p>Plantea preguntas a sus ahijados orientadas a conocer sus necesidades, inquietudes y sugerencias.</p> <p>Utiliza distintos canales de comunicación con sus ahijados, adaptándose a sus necesidades.</p> <p>Dirige efectivamente las reuniones presenciales con sus ahijados.</p>	<p>Mentor</p> <p>Ahijados</p> <p>Líderes</p>

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
			Es asertivo en su comunicación, puede poner límites, de manera adecuada cuando es necesario.	
	Motivación e influencia	Implica la capacidad de influir positivamente en otras personas y empoderarlas para un mejor aprovechamiento de su potencial.	Evidencia interés y capacidad para motivar a los ahijados en su proceso de ajuste a la vida universitaria. Demuestra habilidad para empoderar a sus ahijados en el aprovechamiento de sus potencialidades. Muestra capacidad para influenciar positivamente en el equipo de trabajo.	Mentor Ahijados Líderes Compañeros de equipo
	Trabajo en equipo	“Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos, lo	Muestra identificación con su equipo de trabajo. Participa activamente en la	Mentor Líderes Compañeros de equipo

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
		opuesto a hacerlo individual y, competitivamente [...]. Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo” (Alles, 2005, pp. 134 y 198).	consecución de las metas comunes del equipo de su carrera. Colabora y coopera con los demás miembros del equipo.	
Gestión	Conocimiento	Implica el dominio de los conocimientos básicos respecto al proceso de mentoría.	<u>Con respecto al mentor</u> Muestra conocimiento acerca de los aspectos básicos generales del programa (departamento al que está adscrito, objetivo general, estructura). Demuestra claridad sobre lo que implica la mentoría en contraste con otros roles (tutoría,	Mentor Asesoras Registros documentales
Aspectos vinculados con la planificación y gestión del proceso de mentoría				

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
			docente, terapeuta, etc.).	
			Identifica las principales tareas que debe ejercer la persona mentora.	
			Conoce los elementos básicos en el proceso de ajuste a la vida universitaria.	
			Identifica los principales trámites, servicios y herramientas que debe conocer un estudiante de primer ingreso.	
			<u>Con respecto a la gestión del programa</u>	
			Promueve el aprendizaje de conocimientos básicos sobre mentoría.	
	Planificación	"Capacidad de determinar	de <u>Con respecto al mentor:</u>	Mentor

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
		<p>eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información” (Alles, 2005, p. 202).</p>	<p>Tiene claridad acerca de las metas y prioridades de la mentoría.</p> <p>Define la acción, plazos y recursos para cumplir las metas del proceso.</p> <p>Gestiona adecuadamente su tiempo, de manera que pueda cumplir con las responsabilidades asociadas con la mentoría.</p> <p>Utiliza mecanismos concretos para planificar, organizar y monitorear el proceso.</p>	<p>Líderes</p> <p>Registros documentales</p>
			<p><u>Con respecto a la gestión educativa del programa</u></p>	
			<p>Tiene un plan de trabajo definido,</p>	

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
			<p>claro y coherente.</p> <p>Define la acción, plazos y recursos para cumplir las metas del proceso.</p> <p>Gestiona eficientemente la ejecución del plan de trabajo.</p> <p>Utiliza mecanismos concretos para dar seguimiento y evaluar el proceso.</p>	
	Iniciativa y proactividad	<p>“Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo [...]. Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder, de manera proactiva, a las desviaciones y dificultades, sin</p>	<p><u>Con respecto a las personas mentoras</u></p> <p>Contacta a los ahijados de manera regular, sin esperar a que estos le contacten.</p> <p>Realiza acciones concretas para facilitar la integración a la vida universitaria de sus ahijados.</p> <p>Implementa nuevas estrategias para</p>	<p>Mentores</p> <p>Ahijados</p> <p>Líderes de equipo</p> <p>Asesoras psicoeducativas</p>

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
		<p>esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor [...]. Proponer mejoras sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado (Alles, 2005, pp. 162 y 204).</p>	<p>apoyar a sus ahijados más allá de las solicitadas explícitamente por el programa.</p> <p>Propone nuevas ideas para el mejoramiento del programa.</p> <p>Responde de manera proactiva ante los retos que se le presentan durante el proceso.</p> <p><u>Con respecto a la gestión del programa</u></p> <p>Crea oportunidades para que las personas mentoras sean proactivas.</p> <p>Responde eficientemente ante los cambios o limitaciones que enfrenta.</p> <p>Lleva a cabo</p>	

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
			acciones de mejora continua.	
Ética	Compromiso	“Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales” (Alles, 2005, p. 66).	Demuestra identificación con los objetivos del programa. Cumple a cabalidad con las tareas básicas de mentoría planteadas por el programa. Apoya e instrumentaliza las decisiones del equipo para el logro de objetivos comunes. Previene y supera obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la mentoría. Controla y monitorea la puesta en marcha de las acciones de mentoría.	Asesor DOP Asistente del Programa Líder coordinador Líderes de equipo Compañeros mentores Ahijados Registros documentales
Conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización				
	Integridad	“Hace referencia a	Actúa conforme a	Mentor

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
		<p>obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y, directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que dice” (Alles, 2005, p. 90).</p>	<p>los principios éticos institucionales. Demuestra congruencia entre lo que dice y lo que hace. Se comunica de manera honesta y directa.</p>	<p>Ahijados Líderes Compañeros</p>
	Empatía	<p>“Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido” (Tarcica y Masís, 2013, p. 83).</p>	<p>Muestra capacidad de escucha activa, sin juicios de valor. Demuestra apertura para comprender el estado emocional de los demás. Favorece el espacio para que los demás se expresen con</p>	<p>Mentor Ahijados</p>

Categoría	Habilidad	Conceptualización	Operacionalización	Población
			libertad y confianza.	
			Brinda contención y apoyo básico ante las necesidades emocionales expresadas.	
			Tiene claridad en los límites de su rol y refiere a las instancias correspondientes los casos que así lo ameriten.	

Fuente: elaboración propia.

Fuentes de información

Torres, Paz y Salazar (2006) señalan que las fuentes de información:

Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados [...]. Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población, mientras que las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos preelaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación (p. 3).

En el estudio se utilizaron fuentes primarias de información obtenidas a partir de los instrumentos de recolección de datos que se describen en el siguiente apartado. Además, se emplearon fuentes secundarias bibliográficas mediante la búsqueda en las bases de datos de

la Universidad Nacional de Costa Rica, así como en la plataforma de Google Scholar. Esta revisión bibliográfica permitió explorar antecedentes nacionales e internacionales con respecto al tema, así como construir un marco teórico que sustente la investigación.

Técnicas de recolección de datos

Para recolectar la información se utilizaron tres técnicas principales: revisión documental, cuestionario y grupo focal, las cuales se describen, a continuación.

Revisión documental. Sandoval (1996) afirma que la revisión documental generalmente es el punto de partida en cualquier investigación, ya que “los documentos son una fuente bastante fidedigna y práctica para revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que lo han escrito” (p. 138).

Se analizaron varios documentos asociados al Programa IntegraTEC: guía para mentores, *brochure* para mentores, informes de gestión semestrales y planes de trabajo. Esta revisión permitió conocer la historia, estructura y organización del programa, así como generar insumos para explorar las diferentes categorías de análisis definidas para la investigación.

Cuestionario. De acuerdo con García (2003) el cuestionario es una técnica de recolección de datos muy utilizada en las ciencias sociales, que permite explorar aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. Según el mismo autor: “La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación” (p. 2).

Se tomó la decisión de utilizar varios cuestionarios en formato digital para abarcar la mayor cantidad de participantes, además que esta estrategia se adaptaba al contexto de los participantes en el momento de la recolección de la información. Todas las preguntas utilizadas fueron abiertas, con el objetivo de obtener información cualitativa. En la Tabla 12 se describen los 5 cuestionarios utilizados:

*Tabla 12.
Cuestionarios utilizados*

Instrumento	Población participante	Áreas generales exploradas
Cuestionario digital mentores.	40 estudiantes mentores (24 nuevos y 16 de periodos anteriores).	Aprendizajes, expectativas, vivencias y percepciones.
Cuestionario digital estudiantes primer ingreso.	68 estudiantes de primer ingreso (cohorte 2018).	Vivencias y percepciones.
Cuestionario digital líderes de equipo.	5 líderes de equipo periodo 2017-2018.	Percepción de labor de mentores y gestión educativa del programa.
Cuestionario digital asesoras psicoeducativas.	1 asesora psicoeducativa.	Percepción sobre la gestión educativa del programa.
Cuestionario presencial preguntas abiertas	195 mentores y líderes actuales.	Temores e ilusiones.

Fuente: elaboración propia.

Grupo focal. Según García y Rodríguez (2000):

El grupo focal constituye una técnica especial, dentro de la más amplia categoría de entrevista grupal, cuyo sello característico es el uso explícito de la interacción para producir datos que serían menos accesibles sin la interacción en grupo. Las actitudes y los puntos de vista sobre un determinado fenómeno no se desarrollan aisladamente, sino en interacción con otras personas (p. 181).

En síntesis, podría afirmarse que es “una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de un área definida de interés, en un ambiente permisivo y no directivo” (Krueger, 1988, en García y Rodríguez, 2000, p. 181).

El propósito central del grupo focal en el presente estudio fue construir, de manera colectiva, un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Para lograr una visión integral se procuró integrar a representantes de todos los roles que existen en el programa de mentoría, sin embargo, en el caso de la comunidad estudiantil de primer ingreso solo asistió una persona de los 4 invitados.

De esta manera, el grupo focal incluyó a 8 personas: 2 líderes de equipo, 2 líderes coordinadores, 2 mentores, 1 estudiante de primer ingreso (3 confirmados no se presentaron) y la asistente del programa. La metodología incluyó la representación gráfica en dos subgrupos de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se visualizaban en el programa, la cual sirvió como insumo para la discusión colectiva.

Cronograma

El Trabajo Final de Graduación se desarrolló en el periodo comprendido entre enero del 2018 a julio 2019, de acuerdo con el cronograma que se describe en la Tabla 13.

*Tabla 13.
Cronograma*

Mes	Acción realizada
Enero- julio 2018	Elaboración de anteproyecto de investigación.
Julio 2018	Aprobación del anteproyecto por parte del Comité de Gestión Académica de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional.
Agosto 2018- febrero 2019	Recolección y análisis de la información.
Febrero 2019-abril 2019	Elaboración de propuesta.
Mayo 2019	Validación de propuesta.
Junio- julio 2019	Elaboración de documento final.
Agosto 2019	Presentación final del Trabajo Final de Graduación.

Fuente: elaboración propia.

Análisis de la información

El análisis de la información desde un paradigma cualitativo requiere de la sistematización de los datos recolectados, lo que:

Alude a sistema, es decir, a un grupo interconectado de elementos tratados en forma holística [...]. El ordenamiento que implica una sistematización se lleva a cabo de acuerdo con ciertas categorías o criterios que pueden ser emergentes o preestablecidos por los investigadores. Los datos recolectados en una práctica, sin un criterio de investigación –en este caso, sin categorías de análisis–, no apuntan a lograr conocimiento acerca de un objeto. Sólo configuran una masa de información amplia y desordenada (Osses, Sánchez e Ibañez, 2006, p. 120).

De esta forma, la sistematización implica ordenar y encontrar relaciones entre los datos, por lo que se generan categorías de análisis tanto preestablecidas como emergentes. En el caso de la presente investigación se preestablecieron 14 categorías que guían el análisis de los datos, además, a partir de las relaciones que se encontraron en la información recopilada, se desarrollaron subcategorías emergentes que se ejemplificaron con frases aportadas por los participantes y se contrastaron con la teoría.

Para garantizar la validez de la investigación, se utilizó el criterio de un experto para revisar los instrumentos de recolección de la información, así como la triangulación tanto teórica como metodológica. En este sentido, Vallejo y Franco (2009) indican que “la extensión del concepto de triangulación implica, en consecuencia, que cuanto mayor sea la variedad de metodologías, datos e investigadores empleados en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales” (p. 121). A continuación, se describen los principales hallazgos de la investigación, organizados según las 14 categorías de análisis preestablecidas.

Área intrapersonal

Confianza en sí mismo. La autoconfianza es uno de los elementos clave en el proceso de mentoría y puede entenderse como el:

Convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos

con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista (Alles, 2005, p. 250).

En el contexto de la mentoría implica la percepción positiva acerca de sus propias capacidades para ejercer el rol, confianza en sus habilidades y en las decisiones que se toman durante el proceso. Con respecto a este rubro, en los diferentes instrumentos aplicados se evidencia un contraste entre algunos estudiantes que muestran un alto nivel de autoconfianza (sobre todo en aquellos que ya ejercieron el rol previamente) y otros que manifiestan muchos temores e inseguridades frente al proceso. En la Figura 10 se puede observar un resumen de los principales factores asociados:

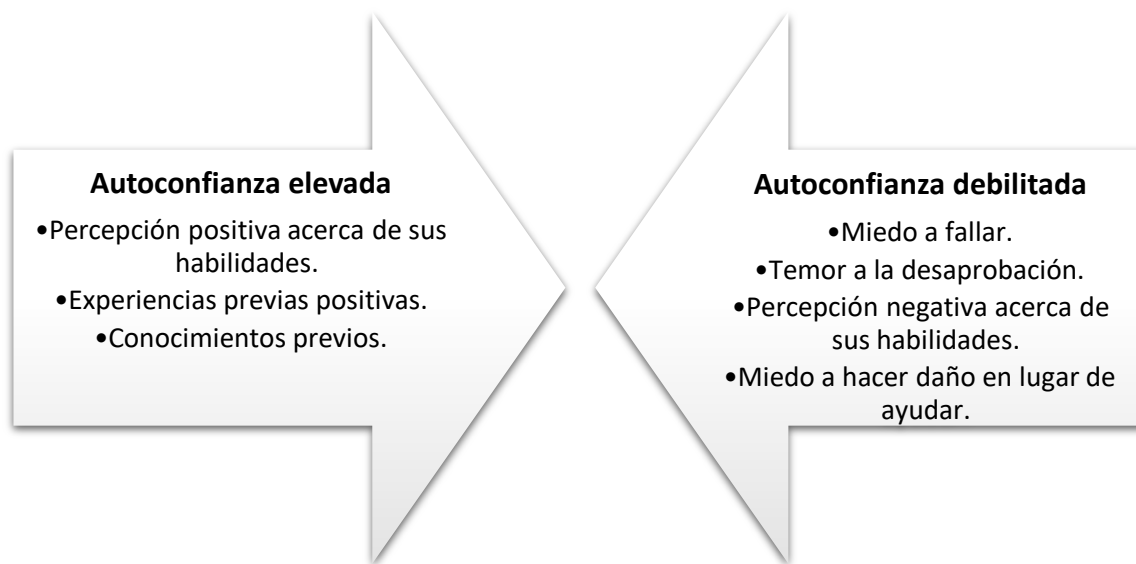


Figura 10. Autoconfianza en mentores

Fuente: elaboración propia.

Autoconfianza elevada. Varios estudiantes muestran una percepción positiva acerca de sus capacidades para ejercer el rol de mentoría. En quienes ya tuvieron la experiencia de ser mentores se evidencia mediante la satisfacción de haber enfrentado positivamente el proceso gracias a sus habilidades personales:

“Siento que fue la confianza que generé desde un inicio, donde los padres de familia mandaban sus saludos y gratitud. Creo que se cómo tratar a las personas porque entiendo que no todos somos diferentes, y puedo llegar a conectar con las diferencias entre nosotros. Por

ejemplo, había un muchacho que el tutor lo dejó botado (el muchacho no hablaba mucho por mensajes), entonces lo invité a uno de los talleres que le di a mis ahijados para que conociera a más personas y al parecer le gustó el taller porque logró que participara y que se soltara con los demás. Hasta la fecha nos llevamos bien :)” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Confianza y positivismo, por mi forma de ser puedo generar confianza rápidamente y generar lazos con los ahijados, además con el positivismo logré que un ahijado no dejara botado un curso, lo impulsé a terminar con cabeza en alto sin importar el resultado” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Además, algunos expresaron que fueron capaces de enfrentar los obstáculos y desafíos, de una manera, exitosa:

“La verdad hubieron [sic] momentos en los que pensé que los problemas que tenían mis ahijados eran muy grandes, pero siento que se actuó de la mejor manera” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

En este sentido, algunos destacan que no es necesario contar con todos los conocimientos para sentirse confiados en su trabajo, sino que resulta más importante tener la capacidad de buscar ayuda oportuna.

“Mmmm mi principal fortaleza como mentor creo que es el informarme y cerciorarme de la información antes de responderles a ellos sus preguntas, uno no tiene por qué saber todo, creo que IntegraTEC es un equipo y si uno no sabe algo debe preguntarle al que más sabe, para no confundir a los nuevos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

En el caso de las personas mentoras nuevas, se manifiesta a través de la visión positiva del proceso que está por iniciar, pues confían en que tienen las habilidades necesarias para ejercer una buena labor.

“Será exitoso, esa es mi expectativa” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Me imagino como guía, alguien que puede hablar con un poquito más de confianza

hacia los primeros ingresos. Me imagino como una persona servicial y atenta con ellos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Por otro lado, las experiencias positivas previas, así como los conocimientos que ya han adquirido en la universidad generan un impacto positivo en la autoconfianza:

“Lo imagino bien, he podido surgir grandes equipos en el TEC, esa experiencia me ayudará a tener una buena dirección y saber cómo poder relacionarme con los nuevos ingresos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Conocer todos los procesos de la U, ubicaciones, entre otros. Cuando me llamaban por un trámite específico o saber dónde eran sus clases siempre supe dónde estaba todo” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Conocer los procesos del TEC, matrículas, etc. Cualquier duda que tuvieran acerca de eso yo les podía ayudar” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Autoconfianza debilitada. En términos generales, los participantes reportaron los siguientes aspectos principales que pueden afectar la autoconfianza: miedo a fallar, temor a la desaprobación, percepción negativa acerca de sus habilidades personales y miedo a hacer daño en lugar de ayudar.

- Miedo a fallar.

Uno de los temores más destacados por los participantes es fallar en su labor como mentores:

“Fallarle a algún ahijado cuando necesite algo” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No ser capaz de ayudar cuando se me necesita” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Defraudar a las personas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Algunos manifestaron temor a fallarle al grupo e incluso a sí mismos:

“No ser suficiente para el grupo” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Tomar decisiones equivocadas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No ser agradecido, despreciar a las personas, no aprovechar las oportunidades, no aprender de mis errores, no hacer algo y arrepentirme” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No ser la mentora que deseo ser” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No aprovechar al máximo esta oportunidad” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Dejar botado el programa” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No hacerlo tan bien como otros” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

- Temor a la desaprobación.

Sobresale el hecho de que muchos mentores mencionaron sentir miedo al rechazo y la desaprobación:

“Nervios al qué dirán” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No agradecerles a mis ahijados” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Miedo a ser rechazado por los nuevos ingresos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No agradecerles a los de mi grupo por mi forma de ser” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Parecer empalagosa” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Que mis pupilos no me quieran” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Ser criticado por los ahijados” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Hacer el ridículo” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Que mis ahijados me odien” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Que me juzguen” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Que me traten mal o se burlen de mí los de primer ingreso” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Que me reconozcan por errores pasados” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Que no les guste mi personalidad o les caiga mal” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

- Desconfianza acerca de sus habilidades.

Algunos estudiantes manifestaron inseguridad acerca de sus propias habilidades socioemocionales y que esto pueda afectar de forma negativa su labor como mentores:

“Que mis habilidades blandas no sean lo suficientemente aptas para ser mentor” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No tener suficiente facilidad de expresión” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No me gusta hablar al frente de todos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No conocer la respuesta a algo importante que me pregunten” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Estar igual de perdido que mis ahijados con preguntas que me lleguen a hacer” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No ser fuerte” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Tener una crisis existencial” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

- Miedo a hacer daño en lugar de ayudar.

Llama la atención el hecho de que algunos estudiantes expresaron temor a que su impacto sea negativo y no positivo y que en lugar de ayudar afecten a sus ahijados en su proceso de ajuste a la vida universitaria.

“Ser denunciado” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Herir a alguien sin querer” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Causar una mala experiencia, para mí o para alguien más” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Desmotivar a los nuevos ingresos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Llevar a los estudiantes por un mal camino” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No tener las palabras correctas para expresarme y que se malinterprete” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Contribuir negativamente a las personas con las cuales me desenvuelva, ya sea compañeros de equipo o trabajo y ahijados” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Hacer que alguien se desanime” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Embarcar a alguien” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No cumplir con alguno de mis ahijados en sus problemas y que debido a esto decidan abandonar sus estudios” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Brindar un mal consejo y eso afecte a las personas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Pasión y motivación. Tarcica y Masís (2013) definen la motivación como la “búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva y propositiva mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso” (p. 33).

De esta forma, el entusiasmo y la actitud positiva frente a la tarea, así como la entrega sin que medie una retribución externa son elementos clave para referirse a la motivación en la labor de mentoría (Foukal *et al.*, 2016; Terrion y Leonard, 2007). En este sentido, las personas mentoras y líderes del Programa IntegraTEC demuestran un alto nivel de motivación y entusiasmo, sobre todo al tomar en cuenta que su labor es completamente voluntaria y que no reciben ninguna remuneración o compensación económica.

A partir del análisis de las respuestas brindadas por los participantes se pueden encontrar diferentes ilusiones y expectativas asociadas con esta motivación, que se pueden agrupar en dos grandes categorías: aportar y crecer. Ambas congruentes, de manera directa, con los objetivos generales del programa.

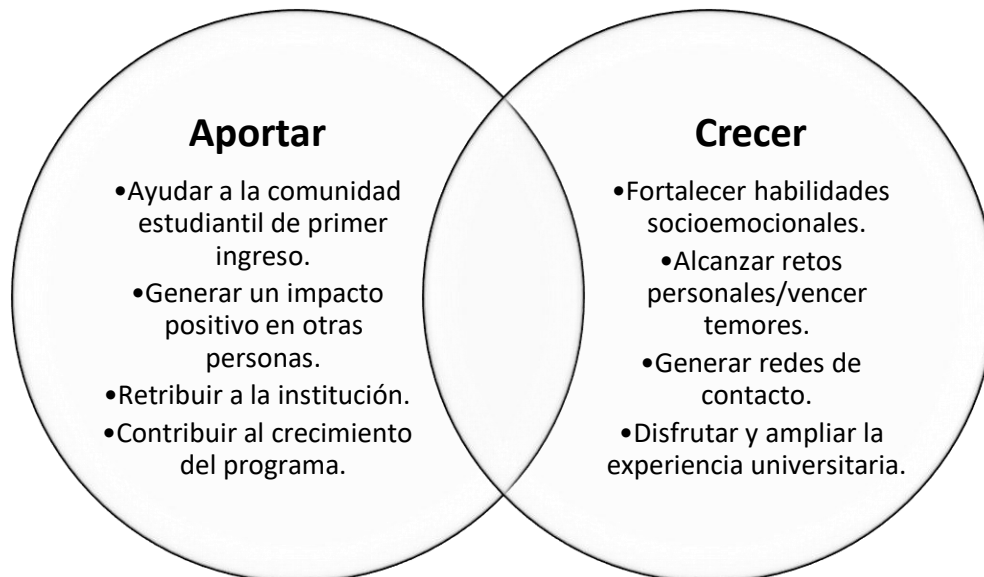


Figura 11. Motivaciones de mentores

Fuente: elaboración propia.

Aportar. Muchos estudiantes indicaron sentirse ilusionados por la posibilidad de realizar aportes positivos con respecto a la comunidad estudiantil de primer ingreso, el programa IntegraTEC, la institución y la sociedad en general.

- Ayudar a la comunidad estudiantil de primer ingreso.

En términos generales, las personas mentoras y líderes manifestaron deseos de ayudar a la comunidad estudiantil de primer ingreso en su proceso de ajuste a la vida universitaria:

“Fue algo único poder colaborar con personas en la misma situación en la que yo estuve una vez y ayudarlos en lo que pudiera” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Para mí fue algo muy especial, es como una acción bonita para mantener el equilibrio, en mi caso, cuando entré fui bien atendido y aconsejado pese a no ser por un mentor, es esa una de las principales razones por las cuales soy mentor, además, todos sabemos lo difícil que es el proceso de adaptación a una universidad así que, por qué no ayudar a que sea más fácil, más ligero, llevadero, para mi haber sido mentor y serlo ahora es poder comunicarme con los nuevos ingresos y tener la oportunidad de aconsejarlos gracias a mis experiencias previas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

En algunos casos, indicaron que desean transmitir a los ahijados lo que su propio mentor hizo por ellos:

“Generar un círculo de confianza con mis ahijados para instruirlos como lo hizo mi mentor” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Además, algunos expresaron que desean evitar que otros pasen por algunas experiencias negativas que ellos mismos atravesaron:

“Compartir mi experiencia en el TEC para que no sucedan las cosas que me pasaron” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Guiar mis discípulos por el camino que yo considere mejor para que no cometan mis errores” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

- Generar un impacto positivo en otras personas.

Algunos estudiantes van más allá de la motivación de ayudar en el proceso de ajuste a la vida universitaria y que se sienten ilusionados por la posibilidad de generar un impacto positivo en la vida de otras personas, incluyendo tanto a sus ahijados como a los demás mentores.

“Lograr armonía entre los integrantes de mi grupo” “Lograr armonía con los demás mentores” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Inspirar a otras personas a ser líderes” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Otros expresaron motivaciones asociadas con necesidades de aprobación y trascendencia personal:

“Volver a trabajar para generar alegría y buenos recuerdos en la gente” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Aunque sea de una forma mínima, que algún estudiante que sea mi ahijado pueda decir algún día que fui de mucha ayuda para él” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Sentir que de verdad estoy ayudando a alguien” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Retribuir a la sociedad, ser útil en varios aspectos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

- Retribuir a la institución.

Algunos participantes destacaron la posibilidad de retribuir a la universidad al formar parte del programa:

“Retribuir a la institución un poco de lo que he recibido” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Ayudar al TEC a formar grandes personas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Contribuir a mejorar la experiencia TEC” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Específicamente, existen mentores que expresaron su deseo de contribuir a romper paradigmas y estereotipos acerca de la institución o su carrera:

“Dar un punto de vista de los que conlleva estar en Ing. Física que no sea la misma que dan los profes” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Mostrar que el TEC no es solo estudio” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Quitar el miedo que se le atribuye al TEC” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Creecer. Otra gran área asociada con la motivación de la comunidad estudiantil del programa es la posibilidad de crecimiento y aprendizaje personal, en específico en cuanto a aprendizaje, el fortalecimiento de las habilidades *blandas*, el reto de vencer algunos temores, generar redes de contacto y vivenciar más ampliamente la experiencia universitaria.

“He aprendido sobre cómo hablarle a una persona, que la escucha es muy importante, no hay nada mejor que un buen equipo de trabajo, que la unión hace la fuerza, hay personas que son líderes natos, pero todos podemos generar esas cualidades con entrenamiento, la comunicación es muy importante, no hay que dejar de lado las diferencias sino saber cómo afrontarlas, que si se puede ayudar sin esperar nada a cambio y finalmente no importa el lugar, si todos estamos reunidos con un mismo objetivo, nunca es mal tiempo para hacer nuevos amigos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

- Aprender.

Algunos participantes ven en el programa la oportunidad de adquirir conocimientos acerca de la carrera, el funcionamiento del TEC y en general aprender de otros:

“Aprender más sobre mi carrera” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Aprender de alguien y que alguien aprenda de mí” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Aprender más sobre el funcionamiento del TEC, tanto para mí como para mis ahijados” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

- Fortalecer habilidades socioemocionales.

Una de las motivaciones que más reiteraron los participantes es el fortalecimiento de las que ellos denominan habilidades blandas, las cuales consideran necesarias para su formación profesional y personal. En particular, destacan habilidades como el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y autoconocimiento:

“Desarrollar y potenciar habilidades en relación con las personas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Crecimiento personal en temas de liderazgo y trabajo en equipo, para desarrollar y pulir las habilidades blandas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Fue una experiencia que me ayudó a mejorar como persona y a abrir mi mente” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Ser mejor líder para ser un gran gerente” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Tener más confianza en mí mismo” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Saber de mis capacidades y explotarlas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Asimismo, muchos estudiantes manifestaron que asumir su rol en la mentoría representa la oportunidad de vencer algunos temores, por lo que se convierte en un reto o desafío personal:

“Perder el miedo y la vergüenza a hacer cosas en público” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Perderle el miedo a socializar” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Superar mis miedos (timidez)” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Perder el miedo a liderar grupos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Retarme a mí misma” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Superar mi introversión y vergüenza” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Liderar y retarme para saber qué tan bueno soy en ese aspecto” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

- Generar redes de contacto.

Varios estudiantes expresaron que se sienten motivados a participar en el programa por la posibilidad de conocer personas con intereses similares y generar redes de contacto:

“IncurSIONAR en una red de contactos donde la gente se ayude” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Conocer a más personas a fondo, no solo saber quiénes son, sino también cómo son” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Conocer más personas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Compartir junto a los demás del programa” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Convivir con nuevas personas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Conocer personas con intereses similares y crear vínculos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Generar lazos afectivos con las personas del TEC y del programa” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Darme a conocer” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

- Ampliar la experiencia universitaria, trascender lo académico.

De igual manera, varias personas participantes expresaron que ven en el programa la oportunidad para ampliar su experiencia de vida universitaria, de trascender lo académico, de divertirse y relajarse, así como de obtener la posibilidad de involucrarse en el movimiento estudiantil y en la toma de decisiones institucionales.

“Que el programa sea una actividad que me distraiga del estrés de la universidad” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Agregar valor a mi vida con actividades sociales” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Despejar la mente del semestre” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Salir de la rutina” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Divertirme” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Formar parte de algún grupo del TEC que no solo sea estudio” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Involucrarme en la vida y decisiones estudiantiles” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Espero enterarme, informarme y formar una opinión sobre lo que pasa en la institución” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Manejo de la presión y la frustración. A partir de lo planteado por Alles (2005) un manejo adecuado de la presión implica la habilidad para mantener un desempeño correcto a pesar de la adversidad. En el caso de la mentoría implica particularmente el manejo de la

frustración frente a la actitud indiferente de algún ahijado (De Miguel *et al.*, 2013). En términos generales significa que la persona mentora pueda:

- Resolver de manera eficaz sus labores a pesar de los desafíos.
- Actuar de manera flexible ante situaciones límite que se presenten.
- Mantener la actitud positiva a pesar de la indiferencia o reacciones negativas de parte de los ahijados.
- Analizar las consecuencias de acciones previas y utilizar el fracaso como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.
- Presentar propuestas valiosas para contrarrestar fracasos tanto propios como ajenos.
- Pedir ayuda y retroalimentación de modo constante.

Los mentores participantes muestran diferencias en el desarrollo de esta habilidad. Por una parte, algunos realizan un manejo adecuado de la presión y frustración durante el proceso, por lo que logran sobreponerse a los diversos retos que se les presentan:

“Son chicos muy optimistas, aun cuando algunos tienen problemas en su casa o trabajan o alguna limitación. Ellos dejan sus problemas a un lado para poder ayudar y dar lo mejor de sí. Sin embargo, también confían entre sí en esos momentos difíciles que pasen” (Líder de equipo anónimo, 2018, comunicación personal).

“La verdad yo pensé que iba a ser un poco más bonito, como que hubiera sido bonito que los ahijados se relacionaran más conmigo, no sé si fue culpa mía o no, pero a veces uno les escribía un mensaje y lo dejaban en visto o así, pero **siempre que uno pudiera ayudar en algo se hacía y todo bien**” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal) (El resaltado no es del original).

Sin embargo, muchos evidencian dificultades en esta área, específicamente en cuanto al manejo de la frustración que representa la actitud de indiferencia por parte de los ahijados,

por lo que experimentan desmotivación y baja proactividad.

“Si no me dan apoyo, me desmotivo un poco, quería realizar varias actividades con los ahijados como salir a comer o reunirnos, pero siempre contestaba uno nada más” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Creo que mi principal debilidad fue la socialización con mis ahijados, sí siento que me faltó socializar más con ellos, hacerme amiga en otro sentido con ellos, pues claro era amiga, pero como guía, una amistad distinta. Por ejemplo, sí hay dos de las personas que en los pasillos que me reconocían y saludaban, pero sí había una chica que solo por mensajes me hablaba y en persona ni me reconocía, eso es feo en parte, porque su actitud sí era un poco más interesada por conveniencia, cuando yo siempre estuve accesible para establecer una amistad” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“No ser muy social o persistente. A veces si no me contestaban mensajes **me costaba mucho como andar detrás de ellos, porque se supone que ellos debían aprovechar ese acompañamiento**” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal) (El resaltado no es del original).

Estas dificultades pueden relacionarse con el hecho de que una de las principales motivaciones para ejercer el rol de mentor es el deseo de generar un impacto positivo en los ahijados, por lo que, al no obtenerlo, se pierde un gran porcentaje de motivación. De alguna manera, ayudar a otros es lo que le da sentido a la labor, por lo que puede resultar frustrante si la persona a la que se supone se debe brindar el apoyo no parece apreciarlo o necesitarlo. Podría ser vivido por las personas mentoras como una muestra de rechazo o desaprobación, lo cual impacta directamente en su autoconfianza y representa (como se analizó con anterioridad) uno de los mayores temores al iniciar la labor. De hecho, el reconocimiento y la retribución son dos factores relevantes asociados al éxito en la mentoría (Ramani, Gruppen y Krajić, 2006), así como la reciprocidad en la relación (Cole, 2015).

Flexibilidad. Esta es una habilidad necesaria para un proceso adecuado de mentoría (Terrion y Leonard, 2007; De Miguel *et al.*, 2013) y puede definirse de la siguiente manera:

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con

personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades a su cargo (Alles, 2005, p. 148).

Los mentores participantes evidenciaron en su mayoría fortalezas en cuanto a esta área, específicamente al adaptar sus estrategias de acompañamiento a las necesidades particulares de sus ahijados:

“Me pareció interesante un ahijado en especial porque sentía que realmente estaba en las mismas condiciones que yo cuando entré al TEC por lo que si el ahijado tenía alguna duda o algo yo quedaba con él en alguna parte y resolvíamos por problema determinado, **con los demás, pues una que otra salida al comedor**” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal) (El resaltado no es del original).

“Una de mis ahijadas es de la zona de los Santos se fue a vivir a Cartago y a los pocos días quería dejar el TEC porque le hacía mucha falta su familia junto con mi compañero mentor hablamos con ella y con el tiempo logramos que se quedara en el TEC” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Sin irme tampoco más allá, tuve una situación un tanto fuerte con otro de ellos en donde me contaba sobre problemas familiares pues el papá estaba sin trabajo y no quería conseguir uno, mi ahijado estaba sin luz, Internet, con poca comida, en ocasiones, por lo que recurrió a mí, luego de escucharlo y demás traté de ayudarlo contándole sobre cómo podía pedir beca en el TEC y tratar de solucionar algunos problemas, al menos económicos por esa parte” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

En algunos casos implicó el reto de buscar ayuda para tolerar algunas actitudes por parte de las otras personas:

“Me estresa muchísimo la gente odiosa o antipática. Mi compañero mentor me ayudó” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Además, todas las personas mentoras al consultarles acerca de los cambios que implementarían en nuevo periodo mostraron apertura y disposición para desarrollar nuevas

estrategias, a partir de la experiencia y el aprendizaje alcanzado, con el fin de que su labor sea más efectiva.

“Esta vez espero estar más en contacto con los ahijados, en el sentido presencial, buscar más tiempo para salir a despejarse un rato, con el paso del semestre uno se da cuenta de que es realmente necesario, solo que no me voy a enfocar tanto como antes en salir con todos, sino con los que realmente puedan en ese momento para fortalecer lazos de amistad y en caso de que estén pasando por alguna situación difícil tengan la confianza de contarme para ayudar de la mejor manera posible” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Tal vez molestarlos más que entiendan que pueden buscar en mí lo que necesiten” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Creo que sería más amigable con ellos, trataría de hacer algunas actividades o salir a tomar café, cosas por el estilo” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Buscaría más contactos para poder ayudar a solucionar sus problemas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Área interpersonal

En esta categoría se analizarán aspectos relacionados con la conciencia social y la interacción con otras personas. Específicamente, se exploraron las siguientes habilidades: desarrollo de relaciones, comunicación, motivación e influencia y trabajo en equipo.

Estilos de interacción mentor-ahijado. A partir del modelo amplio espectro de liderazgo de Bass y Avolio (Kirkbride 2006; Motero *et al.*, 2010) y de acuerdo con la información recopilada se pueden encontrar 3 grandes estilos en la interacción que desarrollan las personas mentoras con sus ahijados, con sus respectivas subdivisiones específicas, como se muestra en la Figura 12.

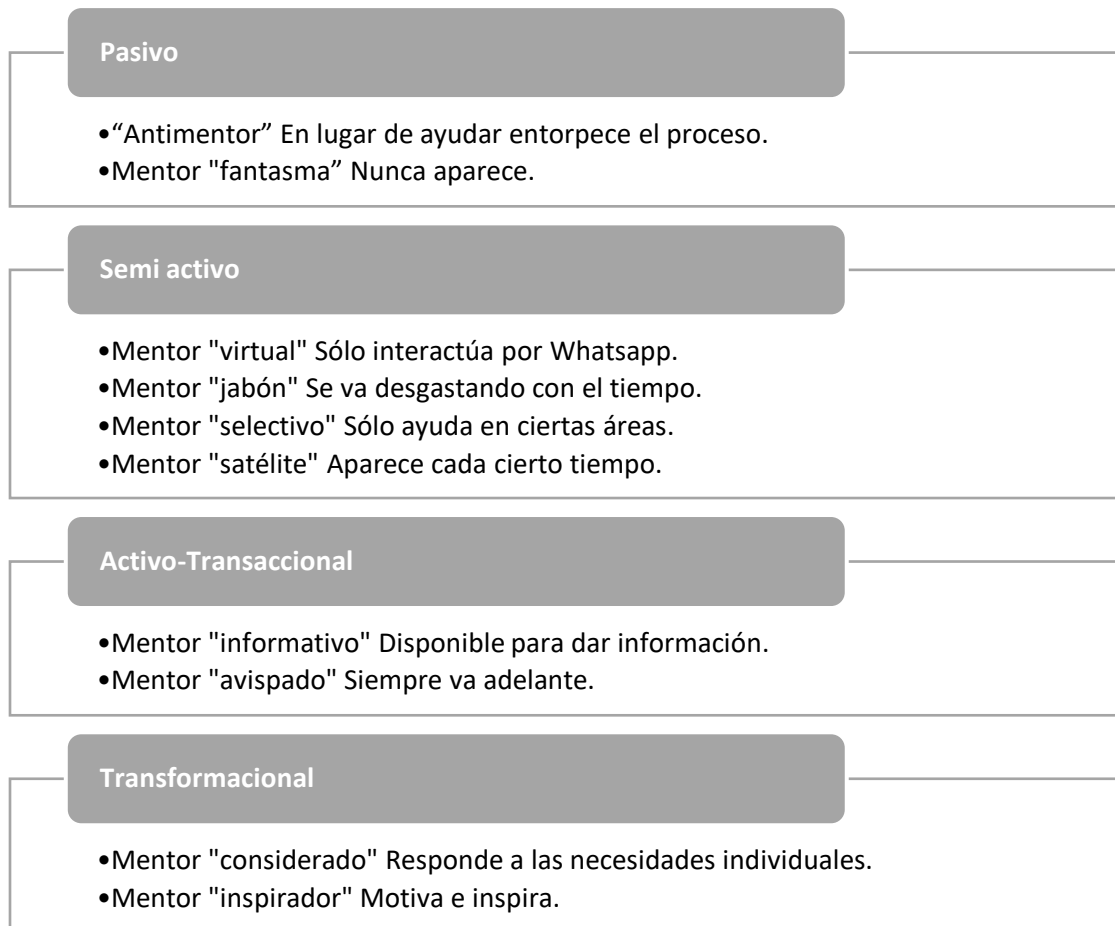


Figura 12. Estilos de interacción mentor-ahijado

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 14, se describe cada estilo desde las características particulares asociadas con las siguientes habilidades interpersonales:

- Desarrollo de relaciones: “Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contacto con distintas personas” (Alles, 2005, p. 298).
- Comunicación: “Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito

con concisión y claridad” (Alles, 2005, p. 186).

- Motivación: Implica la capacidad de influir positivamente en otras personas y empoderarlas para un mejor aprovechamiento de su potencial.

Tabla 14.
Descripción de estilos en la interacción de mentoría

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
Antimentor	No muestra apertura. No desarrolla confianza. No establece vínculos positivos.	No se comunica de manera asertiva, ni efectiva. Brinda información incompleta o equivocada.	El ahijado no lo percibe como un apoyo positivo, más bien reporta un impacto negativo.	<p>“Pésima, terminé ayudándolo más yo que él a mí. Era muy descuidado” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“No nos daba la información completa y oportuna y a veces nos daba la información equivocada (cuando compartía algo en el grupo de WhatsApp)” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Nunca entré en confianza con ella y la verdad no mantuvo interés” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p>
Fantasma	No muestra interés en desarrollar un vínculo con sus ahijados. No fomenta encuentros personales.	Su comunicación es escasa. No brinda información oportuna. No plantea preguntas para conocer las necesidades de sus	No muestra interés en motivar a sus ahijados. Genera poca influencia en la comunidad estudiantil.	<p>“Sinceramente me ayudó poco, tuve más ayuda de otras personas. Se creó un grupo con el mentor, pero brindaban poca información. Llegué a enterarme de los eventos del TEC de otras formas” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“No fue buena, solo una vez lo vi para saber quién era y luego desapareció, no fue de ayuda” (Ahijado</p>

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
Virtual	No lleva a cabo encuentros presenciales. Realiza únicamente una interacción virtual.	Puede ser efectivo en su comunicación y brindar información oportuna, pero se limita a utilizar un	Genera un impacto variable, según las características y necesidades de los ahijados. Para algunos	<p>anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Fue simple, antes de entrar lo más que le consulté fue que con qué profes me recomendaba matricular. De ahí en adelante no hubo interacción” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“No muy buena. Cada que tenía dudas y le mandaba un mensaje para saber, nunca respondía los mensajes, los dejaba en visto. Básicamente, mi mentor no me ayudó en nada” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“No establecí confianza con ella nunca y de hecho no la conocí en persona, le hice solo un par de preguntas por WhatsApp y tardó bastante en contestar” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Desagradable. No hicimos nada más que hablar por el chat de WhatsApp” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Nunca lo he conocido físicamente, pero no me</p>

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
	No necesariamente fomenta un clima de confianza.	único canal de comunicación (WhatsApp)	la interacción virtual es suficiente y positiva, mientras que para otros resulta incompleta.	<p>molesta, siempre que tuve una duda con solo mandarle un mensaje me contestó y me ayudó” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“No me fue mal, ya que yo soy de la zona y sabía ubicarme más o menos. Sin embargo, solo conocí a mi mentora a través de mensajes, nunca en persona” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Me gustó que estuviéramos bien comunicados por medio de WhatsApp” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p>
Jabón	No desarrolla un vínculo estable con sus ahijados. Muestra apertura e interés inicialmente, pero estas decaen conforme avanza el proceso.	Su comunicación inicial puede ser efectiva, pero disminuye paulatinamente.	El impacto inicial puede ser positivo, sin embargo, el descenso en las interacciones limita la posibilidad de generar un impacto más significativo y podría desmotivar a los ahijados frente a las expectativas	<p>“Al principio buena, me respondió ciertas dudas que tenía; luego se mostró desinteresado y hasta un poco odioso cuando le expresaba alguna duda” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Mi mentor me recibió por primera vez antes de iniciar el curso lectivo en una actividad para conocer la escuela, después se creó un grupo de WhatsApp y ocasionalmente nos preguntaba sobre asuntos del semestre hasta que finalmente el grupo desapareció”</p>

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
			creadas inicialmente.	(Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal). “Fue de gran ayuda en el proceso de matrícula y prepercepción de los cursos, a inicios de semestre estuvo atento pero luego se perdió la comunicación” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal). “Antes de comenzar el primer semestre, el mentor se comunicó personalmente conmigo para ayudarme a informarme de los trámites que debía realizar. Pero, cuando empezó el semestre, no recibí más ayuda” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal). “El primer día no conocía a nadie y fue bueno tener un mentor que te hacía sentir como si ya fueras parte de la carrera. Las primeras semanas por lo general andaba desubicado en algunos temas, porque no se nos da un manual <i>de</i> cómo ser estudiantes, básicamente se va aprendiendo con la experiencia, entonces mi mentora me asistía (yo le tenía que preguntar). Luego de algunas semanas, perdimos comunicación. La experiencia en general fue

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
Satélite	Al limitarse al monitoreo no promueve la	Se limita a preguntas de monitoreo cada cierto tiempo.	Evidencia un grado de interés por sus ahijados, pero no	<p>efímera, pero en su momento útil” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Ya después de la primer semana de clases no volví a saber de ella más que las veces que la veía caminando a lo lejos por los pasillos” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Lo vi 1 vez y después nunca más. Contestó dudas por mensaje hasta cierto tiempo” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Ella dejó de seguir poniéndose en contacto a mitad del primer semestre” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Solo fueron activos las primeras semanas de clases, el resto del semestre no se hizo presente, ni demostró interés” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p>
				<p>“Bastante normal. Nos preguntaba cómo íbamos cada cierto tiempo y listo” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p>

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
	construcción de vínculos con sus ahijados. No necesariamente promueve lo presencial.	No promueve la comunicación recíproca.	suficiente como para ejercer un alto nivel de influencia sobre ellos.	“Fue bueno porque al ser de primer ingreso tener a alguien con quien hablar de vez en cuando y era positivo que el mentor preguntara por nosotros de vez en cuando , pero pudo haber sido mejor. Tratar de ser más interesado. Ayudar y aclarar dudas” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).
Selectivo	Se enfoca en la función informativa, no profundiza en aspectos relacionales. No necesariamente promueve la presencialidad.	Brinda información valiosa, pero únicamente en algunas áreas.	No evidencia interés en motivar, empoderar o influenciar positivamente	“Fue de ayuda en muchos aspectos, siempre me dio consejos en cuanto a los cursos y los profesores. Pero, casi nunca prestaba mucha atención ni podía ayudarme con algunas dudas que tenía respecto a la carrera” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal). “Que el mentor era selectivo con la ayuda que brindaba. Y a veces no contestaba” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).
Informativo	No profundiza en aspectos relacionales, se enfoca en la función informativa de la	Es eficiente al brindar información y responder las preguntas planteadas.	Al brindar información adecuada ayuda al proceso de integración de sus	“Yo le escribía preguntas por WhatsApp y ella en cuestión de minutos me respondía, fue bastante cercana” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
	<p data-bbox="485 329 600 354">mentoría.</p> <p data-bbox="415 383 674 459">Se muestra disponible y con apertura.</p> <p data-bbox="426 483 663 659">Genera confianza al responder, de manera adecuada, las consultas.</p> <p data-bbox="432 683 657 813">No necesariamente promueve la presencialidad.</p>	<p data-bbox="743 329 926 354">Se comunica, de</p> <p data-bbox="743 383 926 459">manera clara y pertinente.</p>	<p data-bbox="1066 329 1182 354">ahijados.</p> <p data-bbox="995 383 1251 610">Sin embargo, no genera un impacto profundo en términos de motivación e influencia.</p>	<p data-bbox="1283 329 1896 610">“Fue excelente, me ayudó demasiado con el proceso de integrarme al nuevo estilo de vida que ofrece la Universidad, atendía cualquier duda que tuviera y de vez en cuando me preguntaba cómo me iba y si podía ayudar en algo” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p data-bbox="1283 651 1896 781">“Respondían a las dudas de una manera muy atenta y buscando que quedara lo más clara posible” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p data-bbox="1283 821 1896 1162">“Cualquier duda que me surgía, mi mentora siempre pudo responderme a veces ella no sabía la respuesta, pero entonces preguntaba por el grupo de WhatsApp de los mentores para obtener la información y poder transmitírmela a mí. Esto me hizo sentir más segura sobre mis decisiones en la U” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p data-bbox="1283 1203 1896 1382">“Que la ayuda siempre estaba disponible, sé que si hubiese solicitado algo mi mentora me habría ayudado o habría buscado a alguien que me pudiera ayudar” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación</p>

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
Avispado	<p>Muestra interés por el bienestar de sus ahijados mediante la búsqueda de estrategias proactivas de apoyo.</p> <p>Genera confianza al ser proactivo en la interacción. No necesariamente promueve la presencialidad.</p>	<p>Brinda información constante de interés para sus ahijados.</p> <p>Da más información de lo que le solicitan explícitamente.</p>	<p>Demuestra interés en influenciar positivamente a sus ahijados, pero se mantiene todavía en la dimensión informativa, por lo que su nivel de influencia y motivación es limitado.</p>	<p>personal).</p> <p>“Me fue muy bien, la mentora que tuve nos ayudó bastante con todo, nos dio mucha información, nos resolvía nuestras dudas y era muy amigable con nosotros” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Fue bastante buena. Mi mentor me facilitó apuntes y exámenes viejos para estudiar” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p>
Considerado	<p>Promueve el contacto presencial.</p> <p>Genera confianza.</p> <p>Se preocupa por establecer un vínculo por sus ahijados.</p> <p>Apoya a sus ahijados tomando en cuenta sus</p>	<p>Se comunica de manera clara y eficiente.</p> <p>Escucha atentamente a sus ahijados, esforzándose por comprender sus necesidades.</p>	<p>Evidencia interés y capacidad para motivar a sus ahijados.</p> <p>Demuestra habilidad para empoderarlos en el proceso de ajuste a la universidad.</p> <p>Genera un impacto</p>	<p>“Mi mentor me ayuda a adaptarme al TEC. También me ayudó con otras situaciones, ejemplo, una vez que perdí el bus 9 p. m. hacia San José, ella me dio posada” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Fue excelente mentora SIEMPRE estuvo disponible para ayudarme y creo que sin ella hubiese</p>

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
	necesidades individualizadas.		positivo en sus ahijados.	<p>sido más difícil el proceso” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Fue una experiencia muy gratificante y de gran ayuda para mis inicios en la universidad”.</p> <p>“Mi experiencia con mi mentora fue muy agradable. Ella siempre estuvo dependiente de mí y de cómo me estaba yendo en la U, me escribe de vez en cuando para preguntarme cómo estoy, cómo me va con la carrera y demás, siempre está a disposición cuando tengo alguna duda y siempre es amable y tiene buena actitud. Me he encariñado con ella y siento que es una persona en quien puedo confiar”.</p> <p>“Me gustó que mi mentora estaba atenta a mis dudas y que algunas veces realizáramos almuerzos para compartir entre mentores y otros estudiantes con mentores”.</p> <p>“Que alguien estaba pendiente de mí y podía preguntar con toda libertad”.</p> <p>“La tranquilidad de saber que tenía a alguien en</p>

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
				<p>quien poder confiar cualquier duda o problema que tuviera”.</p> <p>“No fueron muchas, pero sí las necesarias, fue un apoyo a quien le podía preguntar cualquier duda y cuando hablaba con él se preocupaba por mi progreso, por saber si me estaba yendo bien”.</p> <p>“Fue bastante buena, en un principio fuimos a almorzar para que se conocieran juntos, luego de eso pese a no volvernos a juntar en ese estilo, me mantuve comunicado con todos mínimo una vez a la semana, me pareció interesante un ahijado en especial porque sentía que realmente estaba en las mismas condiciones que yo cuando entré al TEC, por lo que si el ahijado tenía alguna duda o algo yo quedaba con él a alguna parte y resolvíamos por problema determinado, con los demás, pues una que otra salida al comedor, ahí me cuentan cómo van con los trabajos y las tareas programadas y les recuerdo que siempre cuentan con un mentor y ya más allá, con un amigo que si necesitan algo y puedo</p>

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
Inspirador	<p>Promueve el contacto presencial.</p> <p>Logra desarrollar un vínculo afectivo con sus ahijados.</p> <p>Favorece la identificación, respeto y confianza por parte de sus ahijados.</p>	<p>Se comunica de manera clara y eficiente.</p> <p>Escucha atentamente a sus ahijados, esforzándose por comprender sus necesidades.</p>	<p>Muestra la habilidad de motivar a sus ahijados para un desempeño superior.</p> <p>Logra inspirar y elevar sus expectativas, es optimista, reduce los problemas complejos en aspectos clave mediante un lenguaje simple, por lo que crea un sentido de prioridad y propósito.</p>	<p>ayudarles, pues ahí estaré”.</p> <p>“Genial, se preocupó mucho por nosotros, el primer día nos hizo un tour y nos regaló un chocolate”.</p> <p>“Fue de gran ayuda [...]. Principalmente, me ayudó a pensar en esta nueva etapa como algo a lo que estaba preparada y que no debía sobre estresarme por esto” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“El hecho de que gracias a él logré adaptarme súper rápido a la U, cosa que mis amigos de otras universidades me comentaron que fue complemente diferente, más difícil” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p> <p>“Que el primer día de clases no me sentí solo, mi mentora me acompañó y hablamos naturalmente. En el momento de irme le agradecí y me retiré con altas expectativas, a partir de todo lo que me dijo que sería la carrera” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).</p>

Estilo	Desarrollo de relaciones	Comunicación	Motivación/ Influencia	Ejemplos
				<p>“A pesar de que me asignaron 5 ahijados, llegué a formar un grupo de 9. Teníamos bastante comunicación, cuando no nos veíamos en persona hablábamos por mensajes. Teníamos viernes de pizza donde todos llegaban al pretil a compartir un rato con los demás. Junto con otros mentores hicimos mejengas y demás actividades donde se podían dar un respiro de la carga del TEC y hasta palmé un par de veces con ellos cuando lo requerían. De los 5 ahijados iniciales, 2 son compañeros mentores y 1 me acompaña en un voluntariado deportivo” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal. El resaltado no es del original).</p>

Fuente: elaboración propia.

A partir de la información anterior, se pueden identificar algunos aspectos clave en el ámbito interpersonal que pueden interferir negativamente el proceso de mentoría:

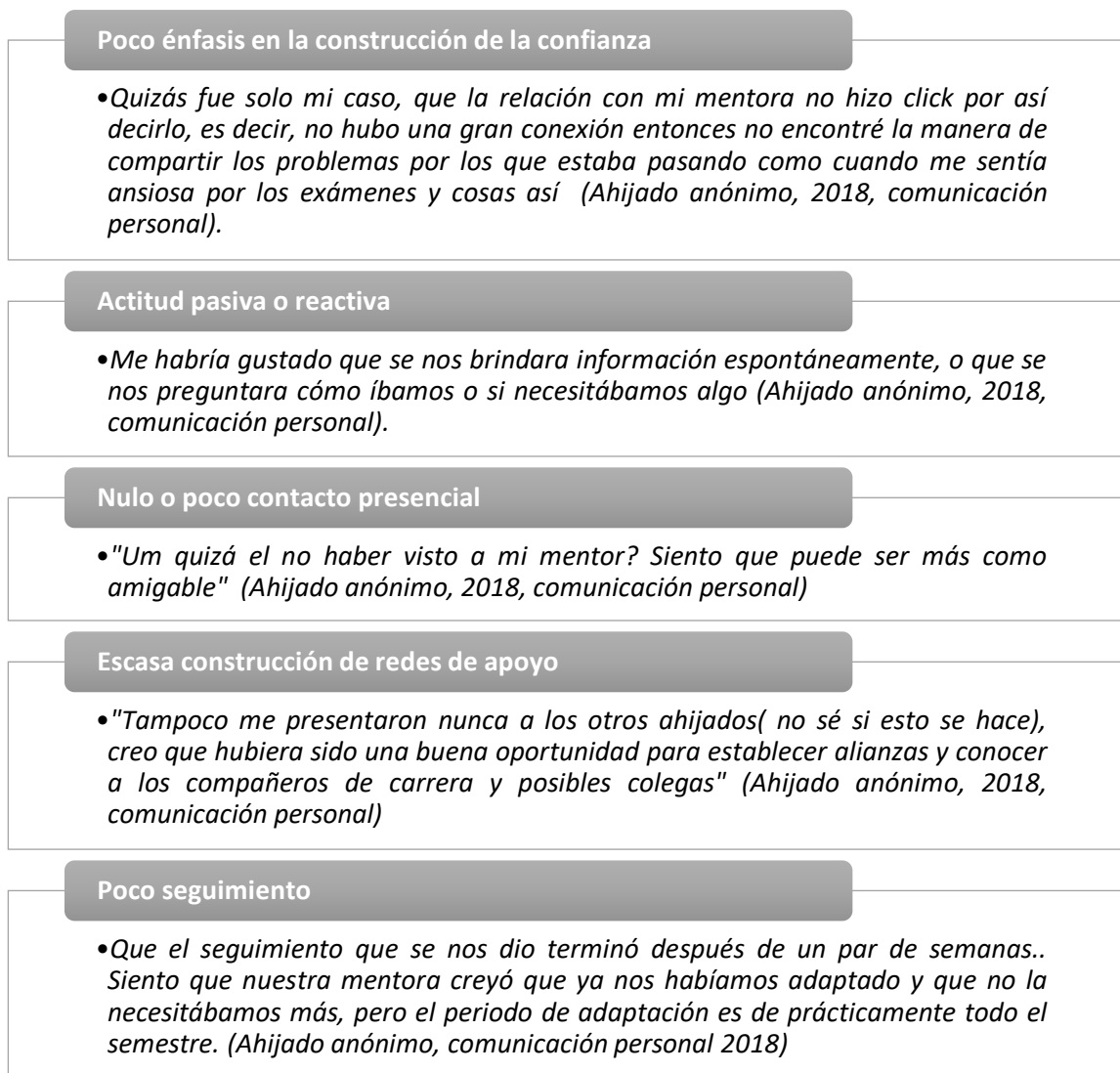


Figura 13. Factores de interacción que afectan el proceso de mentoría

Fuente: elaboración propia.

Trabajo en equipo. Otra habilidad del ámbito interpersonal, relevante para el ejercicio de la mentoría, es el trabajo en equipo, el cual puede conceptualizarse como la:

Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y, competitivamente [...]. Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo (Alles, 2005, pp. 134 y 198).

Específicamente, en la mentoría del Programa IntegraTEC se pueden evidenciar en los siguientes aspectos:

- Identificación con el equipo de trabajo de su carrera.
- Participación conjunta para la consecución de metas comunes.
- Colaboración y cooperación entre los miembros del equipo.

En términos generales, los participantes reportaron debilidades en cuanto al trabajo en equipo y se evidenciaron dificultades similares a las destacadas en la interacción con los ahijados, especialmente en cuanto a la comunicación y la construcción de la relación mediante la interacción presencial.

“Con respecto a la carrera fue poca la comunicación debido a que casi no nos reunimos no tuvimos chance de conocernos ni realizamos actividades que nos integraran, por lo cual algunos solo los vi el primer día de la actividad y con los de diferentes carreras nos conocimos en las capacitaciones” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“La interacción con ellos fue muy buena, los líderes eran muy buenos. Sin embargo, como ejemplo, cabe destacar que después de medio semestre ya en el grupo de WhatsApp de los mentores nadie hablaba” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Las líderes de equipo que estaban cuando yo fui mentora no me motivaron tanto, hicieron un poco aburrido el proceso. Por otro lado, nos llevábamos bien con mis compañeros mentores” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

La falta de una interacción sistemática limitó la posibilidad de crear espacios para la participación colaborativa de todos los miembros.

“Fue de poca comunicación a pesar de conocerlos desde antes, no se nos asignaron grandes labores y se perdió un poco el rumbo del programa. Esto también causó que no nos conociéramos muchos de los mentores entre sí para brindarnos apoyo” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Pues nuestra relación fue buena, ya que somos compañeras en los cursos finales de la carrera, por lo que siempre estábamos en contacto y mantenemos cierta amistad, sin embargo, si en algunos momentos se sentía cierto desinterés o compromiso solo para cumplir con las cosas, digamos que siento que no se trató mucho de integrar a todos, tanto a los mentores como a los líderes con los mentores y con los ahijados” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

En algunos casos, la diferencia generacional entre los miembros supuso un reto para el trabajo en equipo:

“Inicialmente, había una división del grupo en dos generaciones debido a que unos eran primeros ingresos en su momento y los otros eran estudiantes más avanzados en la carrera. Sin embargo, después de un tiempo se logró que se integraran más” (Líder de equipo anónimo, 2018, comunicación personal).

Por otro lado, algunas carreras lograron desarrollar un trabajo en equipo que favoreció el enriquecimiento del proceso, incluyendo encuentros presenciales que trascendieran el plano formal del programa, de manera que se fomentara la creación de vínculos afectivos entre los participantes.

“El ejemplo más claro que tengo con los líderes fue que llegaban a las mejengas que hacíamos, donde jugábamos mentores *vs.* ahijados. Con mis compañeros mentores compartí tardes de pizza, almuerzos con los ahijados y talleres en los laboratorios. Una de las anécdotas fue cuando junto a otros 3 mentores dimos el primer taller de programación a los ahijados donde asistieron casi todos los muchachos de los 3 mentores. Ese día conocí mejor a mis compañeros y los ahijados pudieron conocerse mejor entre ellos y a nosotros también” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Fue de lo mejor, el conocer a tantos mentores con los mismos intereses de ayudar a los nuevos estudiantes como uno fue genial, los líderes siempre estuvieron muy atentos, fueron muy claros y desde el principio generaron actividades para que nos fuéramos haciendo amigos entre el grupo, esto ha sucedido en los dos periodos de mentor por lo que considero que la actividad inicial de parte del grupo de IC de IntegraTEC siempre es la mejor solución para

quebrar el hielo entre los que no se conocen, comenzar a interactuar y ganar nuevos amigos de la carrera” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

En general, los resultados evidencian que en el proceso de mentoría del Programa IntegraTEC coexisten diferentes estilos de interacción mentor-ahijado, que varían según la construcción de vínculos, comunicación, motivación e impacto. Asimismo, el trabajo en equipo constituye un área de oportunidad en la mayoría de las carreras, lo que genera un posible efecto cascada positivo en cuanto a la relación de las personas mentoras con la comunidad estudiantil de primer ingreso.

Área de Gestión

De acuerdo con la revisión documental realizada y la información que brindaron las asesoras psicoeducativas a cargo, el Programa IntegraTEC toma en cuenta todas las etapas de un programa de mentoría planteadas por autores como Perrone (2003) y Casado *et al.* (2015): planificación, reclutamiento-selección, capacitación, seguimiento y evaluación. A continuación, se exponen los principales hallazgos obtenidos relacionados con esta categoría de análisis.

Múltiples gestores en todas las etapas del proceso. Una particularidad en la dinámica del Programa IntegraTEC es la multiplicidad de actores que están involucrados en cada una de estas fases. Cada uno desde su rol ejerce una labor de gestión, que incluye planificación, capacitación, seguimiento y mejora continua.

La coordinación general del programa se enfrenta al reto de facilitar estas múltiples gestiones que suceden simultáneamente y que generan un efecto cascada, en el que, por ejemplo, las asesoras psicoeducativas apoyan la gestión de los líderes coordinadores, estos, a la vez, brindan soporte a los líderes de equipo, quienes ayudan a las personas mentoras en su propia gestión. Incluso las personas mentoras apoyan también la gestión de la comunidad estudiantil de primer ingreso en cuanto a su propio proceso de ajuste a la universidad. Esta característica puede contribuir al sentido de pertenencia de sus miembros y, por ende, su motivación.

En términos generales, la información brindada por los participantes evidencia satisfacción hacia las diversas gestiones. “Es bastante formativo, muy organizado, realmente se

preocupa por el estado de toda la jerarquía del programa, la disponibilidad de una ayuda constante en situaciones particulares, el hecho de agrupar personas con mismos intereses positivos” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Es un programa exitoso que cumple con sus metas y razón de ser” (Asesora psicoeducativa anónima, 2018, comunicación personal).

Sin embargo, además de fortalezas, también se detectaron varias áreas de oportunidad que podrían incidir positivamente en la mejora del programa y que se analizarán de forma detallada en los siguientes apartados.

Planificación. Al inicio de cada semestre se elabora un plan de trabajo general que incluye objetivos, metas, acciones específicas y cronograma. Además, se fomenta que cada carrera elabore un plan de trabajo específico que oriente su gestión anual. La percepción de varios participantes es positiva en lo referente a la planificación del programa.

“En relación con (sic) la planificación, se hace un plan de trabajo, de forma semestral y se da seguimiento a los indicadores y metas del programa. Se realizan reuniones mensuales con las asesoras psicoeducativas y, de forma regular, con los líderes y mentores. Además, se planifican capacitaciones y otros aspectos relacionados con el plan de trabajo de cada semestre. A mí me parece muy ordenada la gestión y planificación” (Asesora psicoeducativa anónima, 2018, comunicación personal).

Sin embargo, se señalan limitaciones en cuanto a la asignación de recursos tanto económicos como humanos, lo cual puede impactar negativamente la planificación realizada:

“Poco presupuesto universitario para fortalecer el programa. Falta de recurso humano del equipo que lidera el programa, pues se podría fortalecer con distintas acciones que vuelvan más eficiente y efectivo el proceso de acompañamiento y el proceso de formación de líderes” (Asesora psicoeducativa anónima, 2018, comunicación personal).

“Dar insumos o presupuesto a cada carrera para elaborar actividades o elementos que vean necesarios los integrantes del programa” (Líder de equipo anónimo, 2018, comunicación personal).

Otro reto para la planificación se relaciona con el factor tiempo, el cual es limitado para todos los miembros, si se toman en cuenta las múltiples obligaciones que tienen a nivel académico, laboral y personal.

“Tal vez la falta de tiempo, a veces, cuando los invitaba a comer siempre salía a las 12:30 y entonces ya se vuelve más complicado” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Se requiere de mucho tiempo con el que algunas veces uno sabe de dónde sacar, pero con disciplina todo se logra” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

En este sentido, algunos participantes señalaron la importancia de replantear las fechas, ya que, en ocasiones, se les dificulta asistir a estas.

“Las capacitaciones son en semanas difíciles del semestre, cuando ya se complica demasiado asistir a ellas” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Desarrollaría el programa con más tiempo, o sea, que iniciaría el proceso un poco más antes, porque todas las actividades previas a la asignación de ahijados suceden muy de golpe” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Reclutamiento y selección. Es un proceso que se realiza cada año, la inscripción es voluntaria e incluye la participación en una entrevista grupal mediante la cual se seleccionan los miembros de cada equipo. A través de esta estrategia se pretende elegir a las personas que demuestren compatibilidad con las características del programa, lo que podría explicar los altos niveles de motivación que muestra la mayoría de las personas mentoras. Esta fase es crucial, por lo que puede tener implicaciones directas en el trabajo en equipo e incluso en el proceso de ajuste a la universidad de la comunidad estudiantil de primer ingreso.

“No me puedo quejar del programa, solo hago énfasis en el filtro de los mentores. Hay personas que hablan muy bonito pero los demás sabemos lo que son” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

“Poner en esto a personas competentes y no a cualquiera que se inscriba en estos programas. Hay personas que realmente ocupan esto y con la actitud de este mentor cualquiera

se decepciona” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Capacitación. Todos los años se realizan diferentes capacitaciones que incluyen temáticas como primeros auxilios psicológicos, discapacidad, liderazgo, entre otros. A partir del 2018 se implementó una capacitación específica denominada *Introducción a la mentoría* en la que se entrega una guía digital a cada estudiante. El proceso de capacitación se da a lo largo de todo el periodo, muchos estudiantes asisten, pero existe un porcentaje que se ausenta por motivos primordialmente académicos.

Las evaluaciones de cada capacitación en general son positivas, sin embargo, la comunidad estudiantil sugiere el uso de metodologías más participativas que promuevan un aprendizaje más significativo.

“La falta de profundidad y la metodología empleadas para impartir las capacitaciones. Considero que deberían impartirse de manera didáctica, tipo taller, para lograr que las personas mentoras tengan una perspectiva más realista con lo que se enfrentarán en el momento de ejercer la mentoría. Además, creo que es de vital importancia que los mentores vayan lo mejor preparados posible para tomar las mejores decisiones en el momento de intentar ayudar a la comunidad estudiantil a cargo” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Lo anterior coincide con las premisas teóricas expuestas por Amit *et al.* (2009), quienes resaltan la importancia de utilizar metodologías vivenciales que ubiquen la experiencia en el centro de la formación. Además, las sugerencias de los participantes para mejorar el proceso de capacitación incluyen:

- El uso de tecnologías para virtualizar algunas temáticas o favorecer el acceso a la información a las personas que no pueden asistir presencialmente.
- Hacer capacitaciones con grupos más pequeños.
- Utilizar otros espacios más personalizados que no sean auditorios grandes.

Seguimiento. El proceso de seguimiento incluye varias acciones, como las describe una de las asesoras psicoeducativas:

“El seguimiento se da mediante capacitaciones y reuniones regulares de parte de los mentores con los primeros ingresos, de los líderes de equipo con los mentores, de los asesores psicoeducativos con los líderes de equipo, coordinadores y honorarios. Se mantiene continua comunicación mediante un chat en WhatsApp para atender a las consultas de los líderes y dar información que ellos deben trasladar a sus mentores” (Asesora psicoeducativa anónima, 2018, comunicación personal).

Algunos estudiantes resaltan fortalezas en este seguimiento: “Acompañamiento, capacitación y respaldo porque si uno no sabe algo, hay un grupo de profesionales ayudando” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal). Sin embargo, otros plantean la necesidad de implantar mejoras, como fomentar más integración entre los miembros que trasciendan el ámbito de capacitación.

“Programaría más actividades entre mentores/ líderes que no sean solamente de capacitación, sino que sea una reunión para conocerse, esto porque como he mencionado antes, los contactos son buenos y más importante aún, uno en la universidad está muy acostumbrado a estar solo con personas de su carrera, el hecho de fomentar este tipo de actividades permite tener la mente más abierta y quien sabe, por qué no tratar de formar equipos multidisciplinarios para una actividad grande, como una competencia o la generación de algún proyecto pro-IntegraTEC” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

Además, algunos participantes perciben la necesidad de brindar un seguimiento continuo a lo largo de todo el proceso que promueva, a la vez, que las personas mentoras mantengan un seguimiento adecuado hacia sus ahijados.

“Deberían darle seguimiento al desempeño de los mentores en el transcurso del semestre, porque con el tiempo se vuelven bastante inútiles. Nuevamente, excluyo a mi mentora de este comentario porque ella siempre fue un sol de verano” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).

Evaluación. El proceso de evaluación incluye formularios de monitoreo en mitad del periodo que permitan tomar acciones remediales inmediatas, así como la aplicación de instrumentos de valoración final a todos los actores involucrados en el proceso.

“La evaluación se realiza, de manera tal, que se evalúen los mentores y líderes de equipo, de manera tal [sic] que se pueda dar seguimiento en próximos semestres y detectar fortalezas y debilidades” (Asesora psicoeducativa anónima, 2018, comunicación personal).

En particular, los líderes de equipo son quienes hacen algunos señalamientos relacionados con este proceso y sugieren algunas estrategias diferentes que permitan una mejora en el desempeño de las personas mentoras.

“Los mentores pueden abandonar sus deberes sin ningún tipo de consecuencia” (Líder de equipo anónimo, 2018, comunicación personal).

“Tener reuniones al menos mensuales con los líderes de equipo para observar el desempeño” (Líder de equipo anónimo, 2018, comunicación personal).

“Hacer obligatorio un reporte de funciones por parte de líderes y mentores” (Líder de equipo anónimo, 2018, comunicación personal).

A manera de síntesis: análisis FODA. A partir del grupo focal y demás instrumentos analizados se pueden encontrar diversas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el programa. Estas se detallan en la Figura 14.

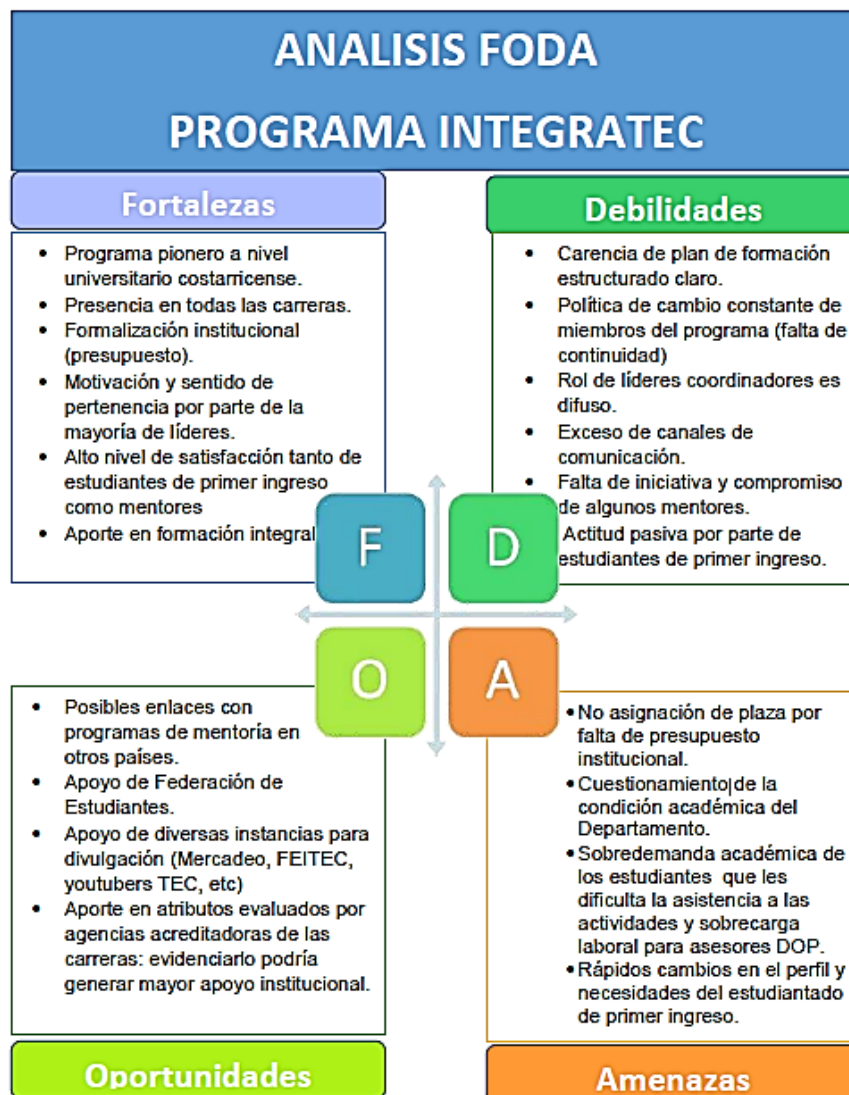


Figura 14. Análisis FODA

Fuente: elaboración propia.

Dimensión ética

Uno de los aspectos más relevantes del Programa IntegraTEC (y destacados en la mayoría de documentación oficial) es su carácter voluntario, por lo que se parte de valores como la solidaridad y el compromiso. De manera informal, en algunas capacitaciones y reuniones se han construido listas de valores compartidos, los cuales se consignan en algunos documentos de IntegraTEC, sin embargo, no existe una lista de valores centrales oficiales.

En los instrumentos de evaluación dirigidos a estudiantes de primer ingreso, mentores y líderes, específicamente se indaga sobre algunos valores como el respeto, la tolerancia, comunicación asertiva, proactividad, trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso. Uno de los valores que más se destaca en las entrevistas y capacitaciones es el respeto y la tolerancia, de hecho, este es uno de los aspectos mejor evaluados por parte los miembros. El plan de capacitación incluye el respeto a la diversidad como un tema explícito en un taller de 2 sesiones, así como un taller acerca de la discapacidad desde un enfoque de derechos humanos.

En los materiales escritos se encuentran diversos listados de valores. Por ejemplo, en el documento *Un líder con sello IntegraTEC* (Palma, 2017) se señalan los siguientes: respeto, tolerancia, solidaridad, empatía, creatividad, proactividad, sinceridad, honestidad, paciencia, trabajo, humildad.

En el *brochure* actual del programa (elaborado por un estudiante de Diseño Industrial) se mencionan los siguientes (extraídos de carteles elaborados por mentores y líderes del 2014): integridad, ayuda, superación, confianza, respeto, ambición, asertividad, empatía, camaradería, voluntariedad, proactividad, unión, compromiso, crecimiento, experiencia, deber, solidaridad, seguridad, excelencia, tolerancia, generosidad y profesionalismo. Se resalta, de manera especial, la palabra liderazgo en celeste y en negrita trabajo en grupo, responsabilidad, amistad, éxito e ingenio.

En el grupo focal realizado se evidenció que el componente ético es claro para los participantes que indicaron que en IntegraTEC no se pueden tener ciertas actitudes consideradas por ellos negativas:

“Ser un mandón. Desistir. Dar una respuesta sin informarte. Ser odioso/a. Utilizar el espacio con los ahijados para cosas fuera de lugar. Tratar mal a alguien. Lagartear. Faltar a sus compromisos y capacitaciones. Olvidarse de su equipo de trabajo” (Participantes anónimos grupo focal, 2018, comunicación personal).

Por otra parte, algunos estudiantes indicaron que el programa favorece el desarrollo de ciertos valores como la solidaridad.

“Tiene lo necesario para sacar lo mejor de nosotros, nos ayuda a ser más humanos, a

relacionarnos con la gente y sobre todo a colaborar con aquellos que nos necesitan” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

De hecho, la revisión teórica confirma la relevancia que tiene el componente ético en un proceso de mentoría, específicamente en relación con los siguientes valores: compromiso (Anwer *et al.*, 2017), integridad (Terrion y Leonard, 2007) y empatía (Foukal *et al.*, 2016; Cole, 2015).

Compromiso. Alles (2005) define el compromiso como:

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales (p. 66).

Por otra parte, Anwer *et al.* (2017), afirman que el compromiso de las personas mentoras para alcanzar las metas propuestas es uno de los indicadores de efectividad en el proceso de mentoría. Específicamente, implica que las personas mentoras demuestren:

- Identificación con los objetivos del programa.
- Cumplimiento cabal de las tareas básicas de la mentoría.
- Apoyo e instrumentalización de las decisiones del equipo para el logro de objetivos comunes.
- Capacidad para prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la mentoría.
- Control y monitoreo de la puesta en marcha de las acciones.

Comprometerse va más allá de la responsabilidad, en la cual se cumple a cabalidad con un deber, que puede ser impuesto o exigido, mientras que el compromiso implica cumplir con una promesa u obligación contraída voluntariamente. Requiere un nivel de entrega, dar más de lo mínimo exigido, creer en lo que se hace y sentirse parte del proyecto.

Un mentor comprometido no se limita a cumplir con lo que se le pide, se involucra por completo con el programa y con su rol. Tampoco espera una recompensa o trata de evitar un castigo, se hace cargo éticamente de sus acciones y procura que estas sean congruentes con los valores del programa. Es decir, elige consiente y actúa de forma libre, de manera responsable, durante el proceso de mentoría porque cree genuinamente en los ideales construidos por el equipo y lo vive con pasión.

En este sentido, se puede observar un alto grado de compromiso por parte de las personas mentoras que inician el proceso, que se evidencia en las ilusiones y expectativas que plantean acerca de su trabajo en el programa. Sin embargo, conforme avanza el proceso, algunos parecen experimentar dificultades para mantener un nivel alto de compromiso e incluso algunos abandonan el contacto con sus ahijados.

“En ocasiones, tenía que escribirles por mensajes privados para que respondieran mis consultas. No llegaban a las actividades o llegaban tarde. Tampoco tomaban interés en comunicar las actividades que organizaban con sus ahijados” (Líder de equipo anónimo, 2018, comunicación personal).

“Al final del semestre se dejó un poco botado a los nuevos ingresos, no se les dio el seguimiento necesario hasta el final” (Ahijado anónimo, 2018, comunicación personal).

Integridad. La integridad tiene que ver con la rectitud y la probidad, así como la congruencia entre lo que se dice y lo que se actúa (Alles, 2005). En el caso de la mentoría universitaria implica apegarse a las normas éticas y de convivencia institucionales.

En este sentido, es importante destacar que ninguno de los participantes señaló que percibieran dificultades en cuanto a la integridad de los miembros del programa. Más bien, en el grupo focal, como se analizó anteriormente, se evidenció que existe claridad acerca de la importancia de este valor en el proceso de mentoría.

Empatía. Tiene que ver con la “sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido” (Tarcica y Masís, 2013, p. 83). En el caso específico de la mentoría incluye:

- Capacidad de escucha activa sin juicios de valor.
- Apertura para conocer el estado emocional de los demás.
- Favorecimiento del espacio para que los demás se expresen con libertad y confianza.
- Contención y apoyo básico ante las necesidades emocionales expresadas.
- Claridad en los límites del rol y referencia a instancias correspondientes en caso necesario.

Como se analizó en la categoría interpersonal, algunos mentores entablaron una interacción más profunda en el ámbito emocional con sus ahijados, proceso en el cual intervienen elementos como la empatía, que facilita la construcción de la confianza en la relación. Además, algunos mentores evidenciaron un alto nivel de empatía e incluso realizaron acciones más allá de las exigencias explícitas del programa, con el fin de apoyar a sus ahijados en situaciones particulares.

“Sin irme tampoco más allá, tuve una situación un tanto fuerte con otro de ellos en donde me contaba sobre problemas familiares, pues el papá estaba sin trabajo y no quería conseguir uno, mi ahijado estaba sin luz, Internet, con poca comida, en ocasiones, por lo que recurrió a mí, después de escucharlo y demás traté de ayudarlo contándole sobre cómo podía pedir beca en el TEC y tratar de solucionar algunos problemas, al menos económicos por esa parte” (Mentor anónimo, 2018, comunicación personal).

El hecho de que el programa sea voluntario favorece que los participantes muestren desarrollo de empatía, la cual los motiva a formar parte del proyecto. De acuerdo con los registros de formularios de inscripción de mentores, algunas de las motivaciones más señaladas por los candidatos son *ayudar a otros, devolverle a la institución un poco de lo que me ha dado*

y dar a otros lo que yo recibí por parte de mi mentor.

Esto convierte a IntegraTEC en uno de los programas de voluntariado más grandes que tiene la institución, lo que genera la posibilidad de brindar un aporte al desarrollo humano de la comunidad universitaria. Esto debido a que el voluntariado cumple una labor fundamental en el desarrollo humano y forma parte del capital social. Como menciona Klinberberg (2006), en referencia a su potencial:

La actividad voluntaria, que contradice la fría imagen del ser humano como *homo economicus* de los textos de economía convencionales, no está movida por la búsqueda de beneficios económicos ni de poder. Es producto de valores éticos, de la conciencia [...]. Frente al frecuente individualismo y a la indiferencia ante el drama de la pobreza, envía el mensaje de que somos responsables el uno del otro (pp. 143 y 145).

De esta manera, mediante la empatía, la mentoría puede favorecer la ruptura de esquemas individualistas, así como formar seres humanos sensibles a las necesidades de los otros y, sobre todo, permite el empoderamiento de la sinergia colectiva para generar acciones de impacto en pro del bienestar de sus miembros.

Este último aspecto es fundamental, ya que permitirá que la comunidad estudiantil participante del programa eventualmente amplíe esta vivencia solidaria a sus entornos comunitarios, familiares y laborales y, de esta manera, contribuya a la formación de ciudadanos copartícipes del desarrollo social del país.

Conclusiones y recomendaciones

- Según la revisión teórica realizada, en el ejercicio del rol de mentoría se requiere desarrollar 14 habilidades de liderazgo básicas, agrupadas en las siguientes categorías: intrapersonales (confianza en sí mismo, pasión-motivación, manejo de la presión y la frustración, flexibilidad); interpersonales (desarrollo de relaciones, comunicación, motivación-influencia, trabajo en equipo); de gestión (conocimiento, planificación-organización, iniciativa-proactividad) y éticas (compromiso, integridad y empatía).
- La percepción de los participantes acerca de sus habilidades de liderazgo en el ejercicio de la mentoría es variable en todas las categorías de análisis investigadas. Esto demuestra la heterogeneidad en cuanto al desarrollo de estas competencias y el reto que supone para el Programa IntegraTEC.
- Se observa un contraste en los niveles de autoconfianza de las personas mentoras participantes, parece ser más alta en aquellas que ejercieron el rol previamente. Los principales factores asociados con dificultades en esta área identificados por los participantes son: miedo a fallar, temor a la desaprobación, percepción negativa acerca de sus habilidades y miedo a hacer daño en lugar de ayudar.
- Se observa un alto nivel de motivación y entusiasmo por parte de las personas mentoras y líderes participantes. Específicamente, se identificaron dos grandes categorías de ilusiones y expectativas: aportar (tanto a estudiantes de primer ingreso como a la institución) y crecer (fortalecer habilidades socioemocionales, generar redes de contacto, disfrutar la experiencia universitaria y vencer temores).
- Los mentores participantes muestran diferencias en cuanto al manejo de la presión y la frustración. Por un lado, algunos realizan una gestión adecuada y logran sobreponerse a los diversos retos que se les presentan, mientras que muchos manifiestan dificultades, especialmente cuando existe una actitud de

indiferencia por parte de los ahijados. Estos problemas pueden relacionarse con el hecho de que una de las principales motivaciones para ejercer el rol de mentor es el deseo de generar un impacto positivo en los ahijados, por lo que, al no obtenerlo, se pierde un gran porcentaje de motivación.

- La mayoría de los participantes evidenció fortalezas en cuanto a la flexibilidad, al intentar adaptar sus estrategias de acompañamiento a las necesidades particulares de sus ahijados.
- A partir del modelo amplio espectro de liderazgo de Bass y Avolio (Kirkbride 2006; Motero *et al.*, 2010) y de acuerdo con la información recopilada, se encontraron cuatro grandes estilos en la interacción que desarrollan las personas mentoras con sus ahijados, con sus respectivas subdivisiones específicas:
 - Pasivo: *antimentor, fantasma*.
 - Semiactivo: *virtual, jabón, selectivo, satélite*.
 - Activo-Transformacional: *informativo, avispado*.
 - Transformacional: *considerado, inspirador*.
- Los dos estilos asociados con el liderazgo transformacional *mentor considerado* y *mentor inspirador*, comparten la característica principal de promover la construcción de un vínculo de confianza mediante encuentros presenciales y la consideración de las necesidades individualizadas de sus ahijados.
- Se identificaron 5 aspectos clave en la relación de mentoría:
 - Énfasis en la construcción de la confianza.
 - Actitud proactiva.
 - Contacto presencial.
 - Generación de redes de apoyo.

- Seguimiento.
- En relación con el trabajo en equipo, la mayoría de los participantes reportaron debilidades, por lo que se constituyó en un área de oportunidad para el programa.
- La ética es un componente fundamental en el proceso de mentoría, específicamente en cuanto a los valores de compromiso, integridad y empatía. Se evidencia un alto grado de compromiso por parte de las personas mentoras al iniciar el proceso, sin embargo, algunos parecen experimentar dificultades para mantenerlo a lo largo del periodo de trabajo. Por otro lado, ninguno de los participantes señaló que percibieran problemas con respecto a la integridad de los miembros del programa.
- Uno de los principales retos de la gestión educativa del Programa IntegraTEC es facilitar las múltiples gestiones que suceden simultáneamente a cargo de los diferentes actores involucrados, quienes, desde su rol, ejercen labores de planificación, ejecución, capacitación, seguimiento y mejora continua.
- En términos generales, se evidencia satisfacción de los participantes hacia la gestión del programa, sin embargo, se identifica como una de las principales áreas de mejora el desarrollo de un programa de formación estructurado y claro.
- Los participantes destacan la importancia de utilizar metodologías activas y vivenciales en los procesos de capacitación, emplear la tecnología para virtualizar algunas temáticas, hacer capacitaciones con grupos más pequeños, de manera que se favorezca la personalización.
- A partir del proceso de investigación realizado se sugiere implantar el Proyecto MENTOR: la ruta al liderazgo (ver Anexo 3), el cual incluye estrategias de comunicación, formación y seguimiento que responden a las necesidades detectadas en el presente estudio.

Referencias

- Accreditation Board of Engineering and Technology (ABET). (2018). Criteria for accrediting engineering programs, 2018-2019. Recuperado de:
<http://www.abet.org/accreditation/accreditation-criteria/criteria-for-accrediting-engineering-programs-2018-2019/>
- Al Jammal, K. (2015). Student leadership: Basic skills and appropriate activities. *International Journal of Innovative Research and Development*, 4(13). Recuperado de <http://www.ijird.com/index.php/ijird/article/view/84811/65370>
- Alonso, M.; Calles, A. y Sánchez, C. (2012). *Diseño y desarrollo de programas de mentoring en organizaciones*. Editorial Síntesis, Madrid España.
- Amit, K.; Popper, M.; Gal, R.; Mamane-Levy, T. y Lisak, A. (2009). Leadership-shaping experiences: a comparative study of leaders and non-leaders. [Experiencias formadoras de liderazgo: un estudio comparativo de líderes y no líderes]. *Leadership and Organization Development Journal* (30), 4, 302-318.
- Anwer, M.; Shen, H.; Alwi, S.; Raza, D. y N. (2017). Factors of effective Mentoring: an empirical study of postGraduate Faculty and students in Pakistan. [Factores de una mentoría efectiva: un estudio empírico de la Facultad de Posgrado y estudiantes en Pakistán] *New Horizons*, 11(1), 41-58.
- Arkün, S. (2015). The Development of a Scale on Assessing Peer Mentoring at the College Level. *Mentoring y Tutoring: Partnership in Learning*, 23(4), 328-340. doi: <https://doi.org/10.1080/13611267.2015.1090283>
- Bailey, S. F.; Voyles, E. C.; Finkelstein, L. y Matarazzo, K. (2016). Who is your ideal mentor? An exploratory study of mentor prototypes. [¿Quién es tu mentor ideal? Un estudio exploratorio de los prototipos de la persona mentora] *Career Development International*, 21(2), 160-175. doi <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2014-0116>

- Bausela, E. (2004). La docencia, a través de la investigación-acción. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35(1), 1-9. Recuperado de: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2871>
- Bear, S. y Jones, G. (2017). Students as Protégés: Factors That Lead to Success. [Estudiantes como Protegidos: Factores que conducen al éxito] *Journal of Management Education*, 41(1), 146-168. doi 10.1177/1052562916658688
- Behar, L.; Roberts, K. y Dix, A. (2010). Mentoring undergraduate researchers: An exploratory study of students' and professors' perceptions [Mentoría de investigadores de pregrado: un estudio exploratorio de las percepciones de estudiantes y profesores] *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 18(3), 269-291.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1982). A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle. [Un análisis comparativo del Situacionalismo y la Gerencia por Principios 9,9] *Organizational Dynamics*, 10(4), 20-43. Recuperado de: <https://web-b-ebSCOhost-com.una.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=18621d0e-8316-46ee-90cf-36cc999e4342%40pdc-v-sessmgr01>
- Bear, S. y Jones, G. (2017). Students as Protégés: Factors That Lead to Success. [Estudiantes como Protegidos: Factores que conducen al éxito] *Journal of Management Education*, 41(1), 146-168. doi 10.1177/1052562916658688
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1982). A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle. [Un análisis comparativo del Situacionalismo y La Gerencia por Principios 9,9] *Organizational Dynamics*, 10(4), 20-43. Recuperado de: <https://web-b-ebSCOhost-com.una.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=18621d0e-8316-46ee-90cf-36cc999e4342%40pdc-v-sessmgr01>
- Canadian Engineering Accreditation Board. (2017). Accreditation Criteria and Procedures. Recuperado de: <https://engineerscanada.ca/sites/default/files/accreditation-criteria-procedures-2017.pdf>

- Casado-Muñoz, R.; Lezcano-Barbero, F. y Colomer-Feliu, J. (2015). Diez pasos clave en el desarrollo de un programa de mentoría universitaria para estudiantes de nuevo ingreso. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 155-180. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.10>
- Cohen, N. (1993). Development and validation of the principles of adult mentoring scale for faculty mentors in higher education. [Desarrollo y validación de una escala de mentoría de adultos para mentores de facultad en educación superior] (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations y Theses Global. (304078005, Order n.º 9316468).
- Cohen, N. (2003). The journey of the principles of adult mentoring inventory. [El viaje de los principios del inventario de mentoría de adultos] *Adult Learning*, 14(1), 4-12.
- Corominas, E. (2001). La transición a los estudios universitarios, abandono o cambio en el primer año de universidad. *Revista de Investigación Educativa*, 19(1) 127-151.
- Crisp, G. y Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. [Mentoría de estudiantes universitarios: una revisión crítica de la literatura entre 1990 y 2007] *Research in higher education*, 50(6), 525-545.
- De Miguel, C. R.; Jiménez, E. G.; Rodríguez, S. R. y Macías, A. V. (2013). Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. *Contextos educativos. Revista de educación* (6), 87-112. doi: <http://dx.doi.org/10.18172/con.530>
- Donlan, A. E.; McDermott, E. R. y Zaff, J. F. (2017). Building relationships between mentors and youth: Development of the TRICS model. [Construyendo relaciones entre mentores y jóvenes: Desarrollo del Modelo TRICS] *Children and Youth Services Review*, 79, 385-398.
- Fénelon, F. (2009). *Aventuras de Telémaco seguidas de las de Aristonoo*. El Cid Editor: Florida, Estados Unidos. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/itcrsp/detail.action?docID=3185552>.
- Figuera, P.; Dorio, I. y Forner, A. (2003). Las competencias académicas previas y el apoyo

familiar en la transición a la universidad. *Revista de Investigación Educativa*, 21 (2), 349-369.

Figuera, P. y Torrado, M. (2012). La adaptación y la persistencia académica en la transición en el primer año de universidad: el caso de la Universidad de Barcelona. En I Congreso Internacional e Interuniversitario de Orientación Educativa y Profesional: Rol y retos de la orientación en la Universidad y en la sociedad del siglo XXI. Málaga, España. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/16207627.pdf>

Ferré, X.; Tobajas, F.; Córdoba, M. L. y de Armas, V. (2009). Guía para la puesta en marcha de un programa de mentoría en un centro universitario. *Mentoring y Coaching-Universidad y Empresa*, 2, 133-151. Recuperado de: <http://raptor.ls.fi.upm.es/redmentoriamentoring/files/GuiaPuestaEnMarcha.pdf>

Foukal, M.; Lawrence, E.C.; Williams, J. L. (2016). Initial Characteristics and Mentoring Satisfaction of College Women Mentoring Youth: Implications for Training. [Características iniciales y satisfacción de la mentoría College Women Mentoring Youth: implicaciones para el entrenamiento] *Mentoring y Tutoring: Partnership in Learning*, 24 (2), 94-108. doi: 10.1080/13611267.2016.1178961

García, M. A. y Doñate, A. M. C. (2008). La formación de los alumnos mentores. *Mentoring y Coaching* (1), 13-26 Recuperado de: https://innovacioneducativa.upm.es/web_revista/Revista_08.pdf

García, M. y Rodríguez, M. (2000). El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica. *Atención Primaria*, 25, 181-186.

García, T. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Centro Universitario Santa Ana. Recuperado de: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/seminario_de_tesis/Unidad_4_anterior/Lect_El_Cuestionario.pdf

Giménez, A. (2016). El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje

con base en competencias. Páginas de Educación, 9(1), 5-15. Recuperado de:
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682016000100001&script=sci_arttext

Gleason, M. C. (2012). Mentoring influence on socially responsible leadership capacity based on institutional Carnegie Classification. [Influencia de la mentoría en la capacidad de liderazgo socialmente responsable según la clasificación institucional Carnegie] (Tesis doctoral) Universidad de Iowa. Recuperado de ProQuest Dissertations y Theses Global. Orden n.º 3511394.

Graham, C. (2015). The value of mentoring: A mutually beneficial experience for mentor and mentee, *Development and Learning in Organizations*. [El valor de la mentoría: una experiencia de beneficio mutuo para la persona mentora y el ahijado, desarrollo y aprendizaje en organizaciones] *An International Journal*, 29 (4), 22-24. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2015-0039>

Gurdian-Fernández, A. (2007). El Paradigma cualitativo en la investigación socioeducativa. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://repositorio.inie.ucr.ac.cr/jspui/handle/123456789/393>

Gutiérrez, I.; Kikut, L.; Rodríguez, N.; Navarro, G.; Picado, C. y Azofeifa, C. (2016). Empleadores 2013 de personas graduadas de universidades estatales. Costa Rica: Consejo Nacional de Rectores. Recuperado de: http://olap.conare.ac.cr/radiografias/docs/Estudio_Seguimiento_2008_2010.pdf

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México: Editorial McGraw Hill.

Hernández, M. (2012). Informe final de Labores. Programa IntegraTEC. Cartago: Departamento de Orientación y Psicología, Tecnológico de Costa Rica. Manuscrito inédito.

Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2003). Hacia una reforma académica en el Instituto Tecnológico de Costa Rica- Modelo Académico del Instituto Tecnológico de Costa

- Rica. III Congreso Institucional. Recuperado de:
https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/modelo_academico_del_itcr.pdf
- Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2016). Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de: <https://www.tec.ac.cr/reglamentos/estatuto-organico-instituto-tecnologico-costa-rica>
- Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2017). Creación del Programa Institucional Integratec. Sesión 3027. Artículo 19. Consejo Institucional. Recuperado de:
https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/s_3027_art_19_creación_programa_institucional_integratec_0.docx
- Inostroza de Celis, G.; Jara, E. y Tagle, T. (2010). Perfil de la persona mentora basado en competencias. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 36(1), 117-129.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*, 38(1), 23-32. doi <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship [Fases de la relación de mentoría]. *Academy Of Management Journal*, 26(4), 608-625. doi:10.2307/255910
- Kram, K. E. y Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. [Alternativas de mentoría: el rol de las relaciones entre pares en el desarrollo profesional] *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/256064>
- Larose, S. (2013). Trajectories of Mentors' Perceived Self-Efficacy during an Academic Mentoring Experience: What They Look Like and What are their Personal and Experimental Correlates? *Mentoring y Tutoring: Partnership in Learning*, 21(2), 150-174. doi <http://dx.doi.org/10.1080/13611267.2013.813728>
- Leidenfrost, B.; Strassnig, B.; Schabmann, A.; Spiel, C. y Carbon, C. C. (2011). Peer mentoring styles and their contribution to academic success among mentees: A person-oriented study in higher education. [Los estilos de mentoría de pares y su contribución

al éxito académico entre los aprendices: un estudio orientado a la persona en la educación superior] *Mentoring y Tutoring: Partnership in Learning*, 19(3), 347-364.

Lupano, M. y Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad* (6), 107-121. Recuperado de:
<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Lyons, B. y Oppler, E. (2004). The Effects of Structural Attributes and Demographic Characteristics on Protege Satisfaction in Mentoring Programs. [Los efectos de atributos estructurales y características demográficas en la satisfacción de los protegidos de programas de mentoría]. *Journal of Career Development*, 30(3), 215-229.

Manzano Soto, N.; Martín Cuadrado, A.; Sánchez García, M.; Rísquez, A. y Suárez Ortega, M. (2012). El rol de la persona mentora un proceso de mentoría universitaria. *Educación XXI*, 15 (2), 93-118.

Mata Salas, A. (2012). Percepciones y vivencias estudiantiles con respecto al proceso de integración a la vida universitaria en el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago: Departamento de Orientación y Psicología, Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/10436>

Mata Salas, A. (2016a). La mentoría como herramienta para el proceso de integración a la vida universitaria: experiencia del Programa IntegraTEC del Instituto Tecnológico de Costa Rica. VIII Congreso del Congreso del Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), Ciudad de Panamá.

Mata Salas, A. (2016b). Informe Final de Labores. Programa IntegraTEC. Cartago: Departamento de Orientación y Psicología, Tecnológico de Costa Rica. Manuscrito inédito.

Mata Salas, A. (2017). Informe Final de Labores. Programa IntegraTEC. Cartago: Departamento de Orientación y Psicología, Tecnológico de Costa Rica. Manuscrito

inédito.

Mata Salas, A. (2018a). Plan de Trabajo I Semestre 2018. Cartago: Departamento de Orientación y Psicología, Tecnológico de Costa Rica. Manuscrito inédito.

Mata Salas, A. (2018b). Resultados Monitoreo Programa IntegraTEC marzo 2018. Cartago: Departamento de Orientación y Psicología, Tecnológico de Costa Rica. Manuscrito inédito.

Mata Salas, A. (2018c). La mentoría de pares como herramienta para el proceso de integración a la vida universitaria: un análisis desde la percepción de estudiantes de primer ingreso inscritos en el programa IntegraTEC del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Congresos CLABES. Recuperado de:
<http://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1988>

Martins Pestana, F.; Cammaroto Tortoza, A.; Neris Díaz, L. y Canelón Rodríguez, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9 (2), 1-27. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713058008>

Molero Alonso, F.; Recio Saboya, P. y Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22 (3), 495-501. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/727/72714400022/>

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.

Mumford, Scott, Gaddis y Strange. (2002). Leading creative people: Orchestrating pericia and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. DOI [doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)

Montalván, S. E. S., Aguirre, I. P. V., Sánchez, J. P. P. y Condolo, C. R. Q. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61.

- Nikezić, S.; Doljanica, S. y Bataveljić, D. (2013). Charismatic and transformational leadership: approaches for effecting change. *Annals of the Oradea University*, 2, 179-187. Recuperado de: <https://imtuoradea.ro/auo.fmte/files-2013-v2/NikezicS2-IMT-Oradea-2013.pdf>
- Osses Bustingorry, S.; Sánchez Tapia, I. y Ibáñez Mansilla, F. M. (2006). Investigación cualitativa en educación: hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 32(1), 119-133.
- Palma, K. (2016). Un líder con sello IntegraTEC. Documento elaborado para uso del Programa IntegraTEC. Manuscrito inédito.
- Parris, D. L. y Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393. doi: 10.1007/s10551-012-1322-6
- Peñalver, É. y de Salas, L. (2010). Formación en competencias: Proyecto Mentor y futuro profesional. *Revista Mentoring y Coaching Universidad y Empresa*, 3, 31-41. Recuperado de: https://innovacioneducativa.upm.es/web_revista/Revista_10.pdf#page=31
- Perrone, J. (2003). Creating a Mentoring Culture. Learn Steps for Establishing a Formal Mentoring System in Your Organization. [Crear una cultura de mentoría. Aprenda los pasos para establecer un sistema formal de mentoría en su organización]. *Healthcare Executive*, 18(3), 84-85. Recuperado de: https://www.wict.org/mcs/chapters/chicago/Documents/Mentoring_Culture.pdf
- Pozner, P. (2008). Avanzar en gestión educativa y gestión escolar o cómo educar sin dejar de aprender. En, L. Rivero (coordinadora), *Experiencias de Investigación, Intervención y Formación de la Educación Básica*. Memorias de Foro Nacional, México.
- Programa Estado de la Nación. (2017). Sexto informe estado de la educación. Recuperado de: <http://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/assets/ee6-informe-completo.pdf>

- Ramani, S.; Gruppen, L. y Kachur, E. K. (2006). Twelve tips for developing effective mentors. [Doce tips para desarrollar mentores efectivos]. *Medical Teacher*, 28(5), 404-408. Recuperado de: <https://web-a-ebSCOhost-com.una.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2c19383c-1455-4c32-ac9d-7e39d783b38a%40sessionmgr4008>
- Rekha, K. N., Ganesh, M. P. (2012). Do Mentors Learn by Mentoring Others? [¿Los Mentores aprenden al mentorear a otros?] *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 1(3), 205-217.
- Risquez, A. (2011). Peer electronic mentoring for transition into university: a theoretical review/La mentoría electrónica entre pares para la transición a la universidad: una revisión teórica. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 22(3), 232-239.
- Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga, España, Editorial Aljibe.
- Russell, R. F. y Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. [Una revisión de los atributos del liderazgo de servicio. Desarrollando un modelo práctico]. *Leadership y Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. doi: <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Sánchez Ávila, C. (2011). La mentoría entre compañeros en la universidad: un medio para la acogida e integración de los alumnos de nuevo ingreso. *Congresos CLABES*, 0. Recuperado de: <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/852/877>
- Sánchez, C.; Almendra, A.; Jiménez, F. J.; Melcón, M. J. y Macías, J. (2009). Proyecto Mentor en la Universidad Politécnica de Madrid: un sistema de mentoría para la acogida y orientación de alumnos de nuevo ingreso. *Revista Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática*, 6(2), 64-71. Recuperado de: [http://www.iiisci.org/Journal/CV\\$/risCi/pdfs/GX045RA.pdf](http://www.iiisci.org/Journal/CV$/risCi/pdfs/GX045RA.pdf)
- Sánchez, C.; Alonso, M.; Calles, A. y Casado, M. (2010). Características de los programas de

mentoría y competencias del mentor que explican mejor la satisfacción de los telémacos. Ponencia presentada en el XVIII Congreso Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación, Universidad de Cantabria, Santander. Resumen recuperado de: <https://tinyurl.com/yd6nqjbh>

- Sandoval Casilimas, C. A. (1996). *Investigación cualitativa*. Bogotá, Colombia: ARFO Editores e Impresores.
- Soares, P.; Guisande, A. y Almeida, L. (2007). Autonomía y ajuste académico: un estudio con estudiantes portugueses de primer año. *International Journal of Clinical and Health Psychology* (7)3, 753-765.
- Sooyoung, K. (2007). Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD: A conceptual model. [Orientación de objetivos de aprendizaje, tutoría formal y competencia de liderazgo en HRD: un modelo conceptual]. *Journal of European Industrial Training*, 31(3), 181-194.
- Sosa, J. R. (2003). Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa. *Investigación Educativa*, 7(12), 23-40.
- St-Jean, E. y Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. [Efecto del estilo de la intervención de la persona mentora en la relación de mentoría con emprendedores principiantes]. *Mentoring y tutoring: partnership in learning*, 21(1), 96-119. doi <http://dx.doi.org/10.1080/13611267.2013.784061>
- Straus, S. E.; Johnson, M. O.; Márquez, C. y Feldman, M. D. (2013). Characteristics of successful and failed mentoring relationships: a qualitative study across two academic health centers. [Características de relaciones de mentoría exitosas y fallidas: un estudio cualitativo en dos centros académicos de salud]. *Academic medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 88(1), 82-89. doi:10.1097/ACM.0b013e31827647a0

- Terrion, J. L. y Leonard, D. (2007). A taxonomy of the characteristics of student peer mentors in higher education: Findings from a literature review. [Taxonomía de las características de estudiantes mentores en educación superior]. *Mentoring y Tutoring*, 15(2), 149-164.
- Tinto, V. (1975). Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research. *Review of Educational Research* (45) 1, 89-125. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/1170024>
- Torres, M.; Paz, K. y Salazar, F. (2006). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Rev. Electrónica Ingeniería Boletín*, 3, 12-20.
- Vallejo, R. y de Franco, M. F. (2009). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(7), 117-133. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063110>
- Valverde, A.; Ruiz, C.; García, E. y Romero, S. (2003-2004). Innovación en la orientación universitaria: La mentoría como respuesta. *Contextos educativos* (6)7, 87-112. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1049470>
- Vega, M. (2011). Historia del Departamento de Orientación y Psicología (DOP). Instituto Tecnológico de Costa Rica. Manuscrito inédito.
- Velasco Quintana, P. J. y Benito Capa, Á. (2011). La mentoría entre iguales en la Universidad Europea de Madrid: una estrategia educativa para el desarrollo de competencias generales y específicas *Higher Learning Research Communications*, 1 (1), 10-32. doi: <http://dx.doi.org/10.18870/hlrc.v1i1p.10-32>
- Vila, E. (2012). La investigación-acción. Un análisis de la teoría de la educación. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Wyre, D. C.; Gaudet, C. H. y McNeese, M. N. (2016). So you want to be a mentor? An analysis of mentor competencies. [¿Quieres ser un mentor? Un análisis de las competencias dla persona mentora] *Mentoring y*

Tutoring: Partnership in Learning, 24(1), 73-88.

Zamora, M. y Mata, A. (2018). Guía para mentores. Documento para uso del Programa IntegraTEC.

Sitios *web* de programas de mentoría:

Entreiguals. Universidad de Valencia: <http://mentors.blogs.uv.es/>

Universidad Complutense de Madrid: <http://www.ucm.es/mentorias/>

Anexos

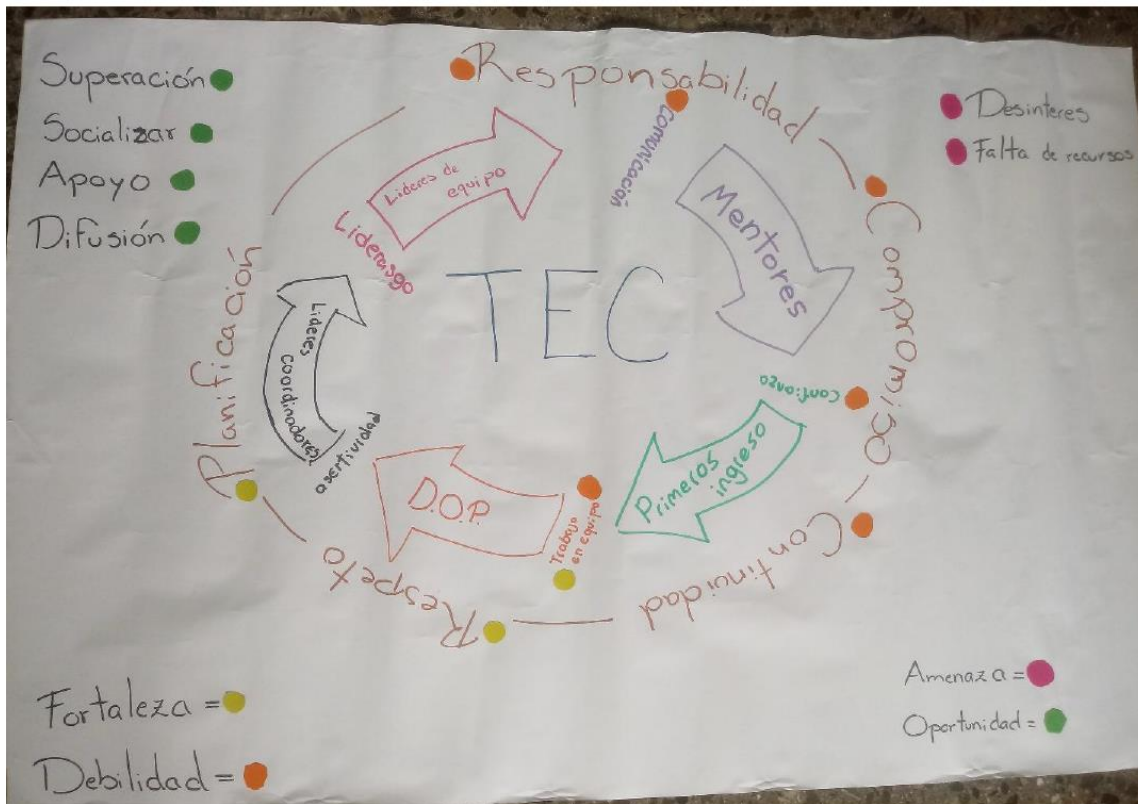
Anexo 1. Descripción de instrumentos utilizados

Instrumento	Población participante	Preguntas generadoras
Cuestionario digital mentores	40 estudiantes mentores (24 nuevos y 16 de periodos anteriores)	<p data-bbox="787 499 1421 583">¿Qué ha aprendido durante este tiempo en IntegraTEC?</p> <p data-bbox="787 625 1421 657">¿Qué considera que le falta o necesita aprender?</p> <p data-bbox="787 699 1421 783">¿Qué expectativas tiene para lo que falta del proceso dentro del programa?</p> <p data-bbox="787 825 1421 909">¿Cómo imagina el trabajo que tiene que hacer como mentor?</p> <p data-bbox="787 951 1024 982"><u>Mentores anteriores</u></p> <p data-bbox="787 993 1230 1024">¿Qué significó para usted ser mentor?</p> <p data-bbox="787 1066 1421 1192">Describa con detalle cómo fue la relación con sus ahijados. Por favor, incluya un ejemplo o anécdota ilustrativa.</p> <p data-bbox="787 1234 1333 1266">¿Cuál fue su principal fortaleza como mentor?</p> <p data-bbox="787 1308 1421 1392">¿Cuál considera que fue su principal debilidad como mentor y cómo la enfrentó?</p> <p data-bbox="787 1434 1421 1518">¿Cómo fue su interacción con los líderes de equipo y otros mentores de su carrera?</p> <p data-bbox="787 1560 1421 1644">¿Qué haría diferente en un nuevo periodo como mentor?</p> <p data-bbox="787 1686 1421 1770">¿Qué fortalezas principales considera que tiene el programa?</p> <p data-bbox="787 1812 1421 1843">¿Cuál o cuáles cree que son las principales debilidades</p>

Instrumento	Población participante	Preguntas generadoras
Cuestionario digital estudiantes primer ingreso	68 estudiantes de primer ingreso (cohorte 2018)	<p>del programa?</p> <p>¿Qué cambios concretos le haría al programa?</p>
Cuestionario digital líderes de equipo	5 líderes de equipo periodo 2017-2018	<p>Según su perspectiva, ¿cómo ejercieron su labor las personas mentoras de su carrera?</p> <p>¿Qué fortalezas observó en ellos?</p> <p>¿Qué factores cree que influyeron en estas fortalezas?</p> <p>¿Qué debilidades detectó en las personas mentoras?</p> <p>¿Qué factores cree que influyeron en estas debilidades?</p> <p>¿Qué fortalezas principales considera que tiene el programa?</p> <p>¿Cuál o cuáles cree que son las principales debilidades del programa?</p> <p>¿Qué cambios concretos le haría al programa?</p>
Cuestionario digital asesoras psicoeducativas	1 asesora psicoeducativa (hasta el momento)	<p>Describa con sus propias palabras qué es IntegraTEC.</p> <p>¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del programa?</p> <p>¿Cuáles cree que son las principales debilidades del programa?</p> <p>Explique cómo se lleva a cabo la gestión y</p>

Instrumento	Población participante	Preguntas generadoras
Grupo focal	2 líderes de equipo 2 líderes coordinadores 2 mentores 1 ahijado (3 ahijados confirmados no se presentaron) Asistente del programa	Fortalezas Debilidades Amenazas Oportunidades
Instrumento “temores e ilusiones”	195 mentores y líderes actuales	planificación general del programa ¿Qué piensa usted al respecto? Comente, cómo se realiza el proceso de capacitación a mentores. ¿Qué piensa usted al respecto? Detalle cómo se realiza el seguimiento y la evaluación del proceso de mentoría. ¿Qué piensa al respecto? ¿Qué oportunidades de mejora visualiza?
		En una hoja anote lo primero que piensa o siente ante la palabra <i>Ilusiones</i> partiendo del contexto de su proceso como mentor. En otra hoja haga lo mismo acerca de <i>Temores</i> en el proceso de mentoría.

Anexo 2. Material elaborado en grupo focal





CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Cartago, 17 de julio de 2019

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, cédula de identidad número 3 0447 0799 y Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, cédula de identidad número 1 1345 0416, vecinos de Quebradilla de Cartago, en calidad de filólogos revisamos y corregimos el trabajo final de graduación que se titula: *Habilidades de liderazgo en estudiantes mentores del Programa IntegraTEC para el acompañamiento de población de primer ingreso en su ajuste a la vida universitaria*, sustentado por Adriana Mata Salas.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. La originalidad y la validez del contenido son responsabilidad exclusiva del autor y de sus asesores.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Nacional.



Elena Redondo Camacho

Céd. 3 0447 0799

Bachiller en Filología Española

Carné Acfil 0247



Daniel González Monge

Céd. 1 1345 0416

Bachiller en Filología Española

Carné Acfil 0245



Universidad Nacional de Costa Rica
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

MENTOR

LA RUTA AL LIDERAZGO

Proyecto para Trabajo Final de Graduación
Elaborado por Adriana Mata Salas

Agosto 2019

INDICE DE CONTENIDO

Indice de tablas	3
Justificación.....	4
Descripción general del proyecto	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Procesos de la dirección del proyecto.....	18
a.Gestión de la integración	20
b.Gestión del alcance	23
c.Gestión del tiempo	24
d.Gestión de los costos.....	26
e.Gestión de la calidad.....	28
f. Gestión de los recursos humanos.....	31
g.Gestión de las comunicaciones.....	32
h.Gestión de riesgos	34
i. Gestión de adquisiciones	35
j. Gestión de personas interesadas	36
Desglose de procesos en cada fase del proyecto	38
Referencias.....	49
Anexos	52
Anexo 1. Plan de Comunicación.....	52
Introducción.....	52
Objetivos.....	55
Análisis del Público Meta.....	56
Mensaje a comunicar	57
Estrategia de comunicación.....	60

Evaluación.....	66
Presupuesto	67
Cronograma.....	67
Referencias.....	69
Anexo 2. Estrategia curricular.....	70
Introducción y justificación	70
Objetivo General	72
Objetivos Específicos.....	72
Fundamentación de la propuesta.....	72
Perfil de la población a quién se dirige la propuesta	85
Curso Introducción a la Mentoría.....	98
Módulo 1 Conociendo (1 sesión de 2 horas).....	99
Módulo 2 Fortaleciéndome (2 sesiones de 2.5 horas)	103
Módulo 3 Relacionándome (2 sesiones de 2.5 horas).....	112
Módulo 4 Gestionando (2 sesiones de 2.5 horas).....	117
Referencias.....	122
Anexo 3. Aspectos éticos asociados al proyecto	127
Anexo 4. La relevancia del consentimiento informado en la mentoría.....	148
Anexo 5. Consentimiento informado	158
Anexo 6. Anotaciones grupo focal de validación	159

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias principales del proyecto.....	12
Tabla 2 Guía de preguntas para validación.....	14
Tabla 3 Proceso de validación.....	15
Tabla 4 Síntesis de las áreas de conocimiento gerenciales en el modelo PMI.....	19
Tabla 5 Fases y actividades principales del proyecto.....	21
Tabla 6 Estimación del tiempo por fases.....	25
Tabla 7 Estimación presupuestaria.....	27
Tabla 8 Identificación de riesgos.....	34
Tabla 9. Fase inicio.....	39
Tabla 10. Fase planificación.....	41
Tabla 11. Fase ejecución.....	43
Tabla 12. Fase monitoreo y control.....	45
Tabla 13. Fase cierre.....	47
Tabla 14 Público meta.....	57
Tabla 15 Mensaje a comunicar.....	59
Tabla 16. Estrategias de comunicación.....	61
Tabla 17 Presupuesto de estrategia de comunicación.....	67
Tabla 18 Cronograma de estrategia de comunicación.....	67
Tabla 19 Fundamentos teóricos de la propuesta curricular.....	73
Tabla 20. Elementos de los enfoques curriculares utilizados.....	80
Tabla 21. Características del perfil.....	86
Tabla 22. Módulo 1.....	99
Tabla 23. Módulo 2. Sesión 1.....	103
Tabla 24. Módulo 2. Sesión 2.....	107
Tabla 25. Módulo 3. Sesión 1.....	112
Tabla 26. Módulo 3. Sesión 2.....	115
Tabla 27. Módulo 4. Sesión 1.....	117
Tabla 28. Módulo 4. Sesión 2.....	120

PROYECTO DE GESTIÓN EDUCATIVA



JUSTIFICACIÓN

El proceso de ajuste a la vida universitaria plantea una serie de desafíos tanto individuales (Figera, Dorio y Former, 2003; Velasco y Benito, 2011), como para la gestión educativa de la institución (Figuera y Torrado, 2012).

La mentoría de pares se ha consolidado en los últimos años como una herramienta para responder a estos desafíos y favorecer la integración a la vida universitaria de la población de primer ingreso (Casado, Lezcano y Colomer, 2015; Valverde, et al., 2003-2004).

A partir de lo anterior, el Departamento de Orientación y Psicología (DOP) del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) consolidó el proyecto IntegraTEC como un programa de mentoría formal entre pares en el año 2014, el cual fue declarado con carácter institucional en el año 2017 y cuenta con más de 300 estudiantes que apoyan voluntariamente a las nuevas generaciones de la institución.

Los diversos mecanismos de evaluación que utiliza el programa han evidenciado altos niveles de satisfacción por parte de sus personas usuarias, sin embargo, se han detectado algunas áreas de oportunidad para potenciar la gestión que se realiza, especialmente en lo que respecta a los procesos formativos de quienes ejercen la mentoría.

El rol mentor es fundamental en el proceso de mentoría (Manzano, Martín, Sánchez, Rísquez y Suárez, 2012), por lo que la fase de capacitación es vital para el éxito del proceso (Casado, Lezcano y Colomer, 2015). Concretamente, es importante que las personas mentoras desarrollen habilidades socioemocionales que les permitan ejercer de manera adecuada su labor (Terrion y Leonard, 2007), tales como comunicación, integridad, empatía, entre otras, las cuales en última instancia se vinculan con el liderazgo (Sooyoung, 2007).

Es así como, en el marco del Trabajo Final de Graduación para optar por la Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional, se llevó a cabo una investigación-acción que se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo en mentores del Programa IntegraTEC para una gestión efectiva de su rol en el acompañamiento a estudiantes de primer ingreso en su proceso de ajuste a la vida universitaria?

La investigación acción implica "diagnóstico, planificación, acción, observación y reflexión-evaluación" (Bausela, 2004, p. 5). Su finalidad principal es esencialmente práctica, buscando generar información para la toma de decisiones que permitan transformar positivamente el entorno en el que se realiza. De esta forma, el presente proyecto representa el insumo práctico derivado de la investigación y revisión teórica preliminar acerca de la temática.

Mediante la revisión bibliográfica y la comparación entre diversos autores se definieron las siguientes habilidades de liderazgo asociadas al rol de mentoría:

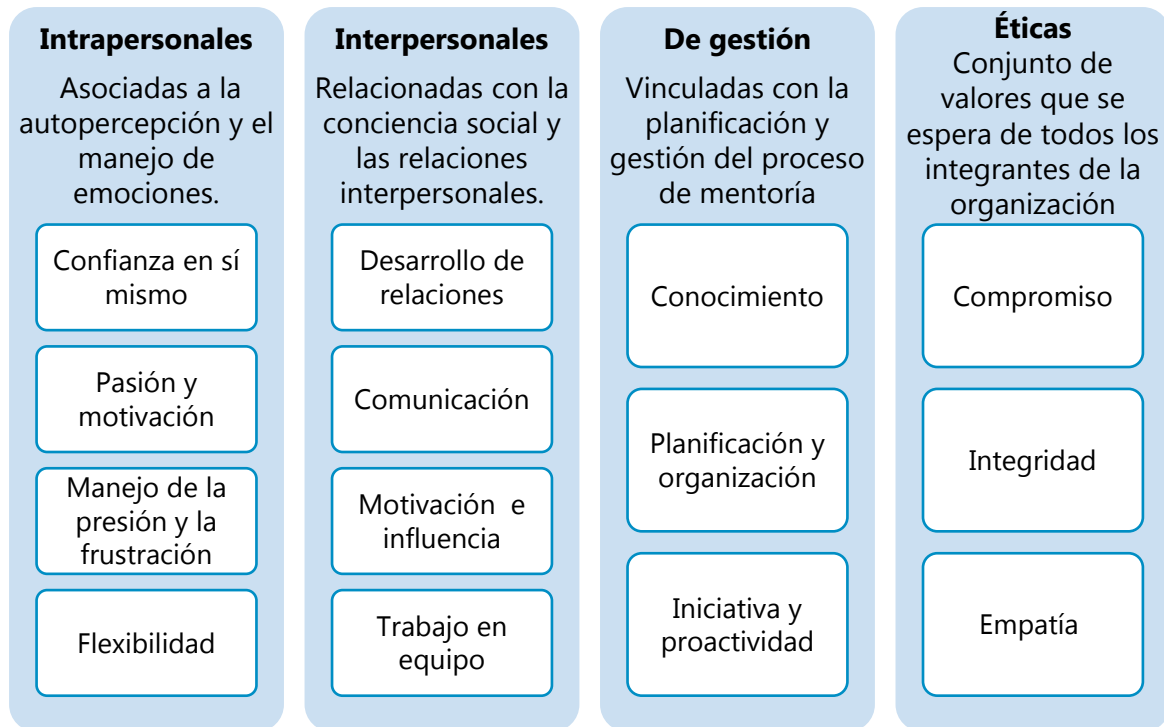


Figura 1. Habilidades de liderazgo asociadas a la mentoría. Elaboración propia.

Estas habilidades se convirtieron en categorías de análisis que guiaron el proceso de investigación, el cual utilizó una metodología cualitativa, específicamente mediante la aplicación de tres técnicas de recolección de información: revisión documental, cuestionario y grupo focal.

En el estudio participaron 303 personas que forman parte o pertenecieron al programa IntegraTEC en las cohortes 2017 y 2018, específicamente en el Campus Central de la universidad, ubicado en Cartago.

Las principales conclusiones de la investigación son las siguientes:

- La percepción de las personas participantes acerca de sus habilidades de liderazgo en el ejercicio de la mentoría es variable en todas las categorías de análisis

investigadas, lo cual pone de manifiesto la heterogeneidad en cuanto al desarrollo de dichas competencias y el reto que esto supone para el Programa IntegraTEC.

- Se observa un contraste en los niveles de autoconfianza de la población participante y, parece ser más alta en aquellos que ya ejercieron el rol previamente. Los principales factores asociados a dificultades en esta área son miedo a fallar, temor a la desaprobación, percepción negativa acerca de sus habilidades y miedo a hacer daño en lugar de ayudar.
- Se evidencia un alto nivel de motivación y entusiasmo por parte de mentores y líderes participantes, específicamente se identifican dos grandes categorías de ilusiones y expectativas: aportar (tanto a estudiantes de primer ingreso como a la institución) y crecer (fortalecer habilidades socioemocionales, generar redes de contacto, disfrutar la experiencia universitaria y vencer temores).
- Se muestran diferencias en cuanto al manejo de la presión y la frustración. Por un lado, algunas personas realizan una gestión adecuada, logrando sobreponerse a los diversos retos que se les presentan, mientras que muchas manifiestan dificultades, especialmente cuando existe una actitud de indiferencia por parte de la población de primer ingreso a cargo. Estas dificultades pueden relacionarse con el hecho de que una de las principales motivaciones para ejercer el rol de mentoría es el deseo de generar un impacto positivo,, por lo que, al no obtenerlo, se pierde un gran porcentaje de motivación.
- La mayoría de participantes evidenció fortalezas en cuanto a la flexibilidad, intentando adaptar sus estrategias de acompañamiento a las necesidades particulares de sus ahijados (as)
- Partiendo del modelo amplio espectro de liderazgo de Bass y Avolio (Kirkbride 2006), y de acuerdo con la información recopilada se pueden encontrar 4 grandes

estilos en la interacción que desarrollan las personas mentoras con sus ahijados (as), con sus respectivas subdivisiones específicas.

- Pasivo: "antimmentor", "fantasma".
 - Semiactivo: "virtual", "jabón", "selectivo", "satélite".
 - Activo: "informativo", "avisado".
 - Transformacional: "considerado", "inspirador".
- Los dos estilos asociados con el liderazgo transformacional "considerado" e "inspirador" comparten la característica principal de promover la construcción de un vínculo de confianza mediante encuentros presenciales y la consideración de las necesidades individualizadas de sus ahijados (as).
 - Se identifican 5 aspectos claves en la relación de mentoría:
 - Énfasis en la construcción de la confianza
 - Actitud proactiva
 - Contacto presencial
 - Generación de redes de apoyo
 - Seguimiento
 - En relación con el trabajo en equipo la mayoría de participantes reportan debilidades, constituyéndose en un área de oportunidad para el programa.
 - La ética es un componente fundamental en el proceso de mentoría, específicamente en cuanto a los valores de compromiso, integridad y empatía. Se evidencia un alto grado de compromiso por parte de las personas mentoras al iniciar el proceso, sin embargo, algunas parecen experimentar dificultades para mantenerlo a lo largo del período de trabajo. Por otra parte, ninguna persona señaló que percibiera dificultades en cuanto a la integridad de los (as) miembros del programa.

- Uno de los principales retos de la gestión educativa del Programa IntegraTEC es facilitar las múltiples gestiones que suceden simultáneamente a cargo de las diferentes personas involucradas, quienes, desde su rol, ejercen labores de planificación, ejecución, capacitación, seguimiento y mejora continua.
- En términos generales se evidencia satisfacción de la población participante hacia la gestión del programa, sin embargo, se identifica como una de las principales áreas de mejora el desarrollo de un programa de formación estructurado y claro.
- Se destaca la importancia de utilizar metodologías activas y vivenciales en los procesos de capacitación, utilizar la tecnología para virtualizar algunas temáticas, hacer capacitaciones con grupos más pequeños de tal manera que se favorezca la el aprendizaje significativo y personalizado.

Tomando en cuenta lo anterior, se propone un proyecto de formación de habilidades de liderazgo para personas mentoras del Programa IntegraTEC, entendiendo que un proyecto en el ámbito educativo puede ser definido de la siguiente manera:

Iniciativa o conjunto de actividades con objetivos claramente definidos en función de problemas, necesidades, oportunidades o intereses, de un sistema educativo, de un educador, de grupos de educadores o de alumnos, con la finalidad de realizar acciones orientadas a la formación humana, a la construcción del conocimiento y a la mejora de los procesos educativos (Barbosa y Moura, 2013, p. 19).

De esta manera, el presente proyecto está orientado a la realización de acciones para la formación integral de la comunidad estudiantil participante, así como al mejoramiento de la gestión educativa del Programa IntegraTEC, de tal forma que se impacte positivamente en el proceso de ajuste a la vida universitaria de la población de primer ingreso.

La implementación del proyecto se basa en uno de los ejes transversales del modelo académico de la institución (Tecnológico de Costa Rica, 2003) en el cual se plantea que la docencia debe promover una formación para toda la vida, el desarrollo de competencias tanto intelectuales como éticas y socioafectivas, así como la formación integral de las personas estudiantes (aprender a aprender, emprender, hacer, ser, resolver y vivir juntos).

Mediante su ejecución, se pretende brindar un aporte en el desarrollo de las competencias socioemocionales, algunas de los cuales han sido identificados como áreas débiles en la formación universitaria estatal según el estudio realizado en el año 2013 por el Observatorio Laboral del Consejo Nacional de Rectores de Costa Rica (Gutiérrez, Kikut, Rodríguez, Navarro, Picado y Azofeifa, 2016).

Se busca, además, responder a las demandas de los diferentes entes acreditadores internacionales, quienes enfatizan la relevancia del desarrollo de las denominadas “soft skills” en la formación ingenieril.

En síntesis, mediante el desarrollo de este proyecto se pretende solventar dos necesidades fundamentales: la mejora continua del proceso de mentoría para favorecer el ajuste a la vida universitaria de la población de primer ingreso, así como el compromiso académico de formación integral del Tecnológico de Costa Rica como institución pública de educación superior, partiendo de lo planteado por García y Calles (2008):

La voluntariedad de la actividad no garantiza que dichos alumnos de segundo ciclo, los mentores, posean las competencias necesarias para realizar la actividad de mentoring eficazmente. Para que las adquieran, parece necesario la impartición de un curso o taller de formación que les permita unificar los criterios de actuación y conseguir los objetivos del proyecto (p.15).

Es importante resaltar que no se encontraron referencias de programas específicos de formación de habilidades de liderazgo para la mentoría similares a nivel nacional. Por su parte, en el ámbito internacional se hallaron evidencias de programas de capacitación para personas mentoras, pero ninguna contemplaba todas las habilidades de liderazgo que se incluyen en el presente proyecto.

Esto genera un valor agregado para el proyecto, por cuanto representa una propuesta innovadora que implica la ejecución de nuevas acciones y metodologías en un programa ya establecido institucionalmente con el objetivo de generar crecimiento y mejora continua. Específicamente, de acuerdo con lo planteado por Schnarch (2017), se podría categorizar como una propuesta de innovación organizacional ya que busca implementar una nueva manera de gestionar procesos ya establecidos de capacitación y seguimiento.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

A partir de las conclusiones obtenidas en la fase de diagnóstico se propone el proyecto denominado “MENTOR: La Ruta al Liderazgo” orientado a los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL



Diseñar una propuesta de gestión educativa de formación de habilidades de liderazgo en estudiantes mentores (as) del Programa IntegraTEC para favorecer el ajuste a la vida universitaria de la población de primer ingreso del Tecnológico de Costa Rica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar un plan de comunicación para sensibilizar acerca de la relevancia de las habilidades de liderazgo en el ejercicio de la mentoría universitaria.

- ✓ Definir un plan de capacitación de habilidades de liderazgo para las personas mentoras del Programa IntegraTEC que les permitan acompañar a la población de primer ingreso en su proceso de ajuste a la vida universitaria.
- ✓ Plantear una estrategia de seguimiento al desarrollo de habilidades de liderazgo durante el ejercicio del rol de mentoría.

En términos generales el proyecto está constituido por 3 estrategias principales en las áreas de comunicación, currículo y seguimiento descritas en la Tabla 1.

Tabla 1.

Estrategias principales del proyecto.

Estrategia	Descripción general
Campaña de comunicación “MENTOR: la ruta al liderazgo” (ver Anexo 1)	Mediante diferentes estrategias comunicacionales se pretende sensibilizar e informar a la población acerca del impacto transformador que tiene su rol en el proceso de acompañamiento a la población de primer ingreso.
Curso Introducción a la Mentoría (ver Anexo 2)	Se proponen 4 módulos de capacitación para un total de 17 horas, divididos en las siguientes temáticas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Inducción (1 sesión de 2 horas) ○ Conociéndome (2 sesiones de 2.5 horas) ○ Relacionándome (2 sesiones de 2.5 horas) ○ Gestionando (2 sesiones de 2.5 horas) En el curso se propone el uso de metodologías activas y la técnica de portafolio para que las personas participantes registren su proceso de aprendizaje.

Estrategia	Descripción general
Grupos de seguimiento	<p>El desarrollo de habilidades socioemocionales se logra únicamente a partir de la experiencia, por lo que no es suficiente con brindar un curso sino se brinda un seguimiento durante el ejercicio del rol mentor. Se propone la creación de 2 grupos de apoyo, con reuniones quincenales de una hora, estructurados de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tema de crecimiento personal: 20 minutos. ○ Espacio para compartir bitácoras personales: 20 minutos. ○ Construcción de bitácora grupal: 20 minutos.

Nota: Elaboración propia.

Para validar el proyecto se recurrió a lo que Lincoln (en Sisto, 2008) denomina “la comunidad como árbitro de la calidad”, en la que se le da voz a la comunidad participante, reconociendo su potencial de análisis crítico. Específicamente se utilizó la técnica de grupo focal la cual según Monje (2011):

es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación, por ejemplo, una detección de necesidades de capacitación. (p.152).

De esta manera, se reunió a 7 representantes de los diferentes roles del programa: 1 mentor, 2 líderes de equipo, 2 líderes coordinadores y 2 profesionales en asesoría

psicoeducativa para construir un análisis conjunto del proyecto propuesto por la investigadora.

Inicialmente se expusieron los resultados de la investigación realizada, así como los principales aspectos de la propuesta mediante una exposición magistral de 30 minutos.

Posteriormente, se dividió a las personas participantes según su rol para que pudieran discutir las estrategias propuestas, bajo los siguientes criterios y preguntas generadoras:

Tabla 2.

Guía de preguntas para validación.

Rubro	Preguntas generadoras
Apreciación general	En términos generales, ¿qué opina del proyecto?
Pertinencia	Desde su perspectiva la propuesta: ¿Responde a una necesidad real del programa?, ¿Es congruente con los objetivos del Programa?
Viabilidad	¿Considera que es factible implementar esta propuesta en el contexto del Programa IntegraTEC?
Impacto	¿Cuál cree que será el impacto del proyecto? ¿Según su opinión el proyecto favorecerá el mejoramiento del programa?
Ética	¿Considera que la propuesta es coherente con los principios éticos institucionales?
Observaciones adicionales	Agregue cualquier otra observación que considere importante.

Nota: Elaboración propia.

El resultado del análisis de cada subgrupo se sistematizó en la plataforma online “Padlet. Finalmente, en plenaria grupal se analizaron los aportes desde la perspectiva de todos los subgrupos y se construyó un análisis general de la propuesta. (Ver Anexo 5).

La duración de la sesión fue de 2 horas, divididas según el cronograma que se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3.

Proceso de validación.

Actividad	Duración	Recursos necesarios
Firma de consentimiento informado.	10 minutos	Hojas de consentimiento Ver Anexo 6.
Exposición magistral del proyecto	30 minutos	Proyector Computadora
Discusión en subgrupos	20 minutos	Link a plataforma padlet Conexión a internet Proyector
Plenaria general	45 minutos	Pizarra, marcadores
Cierre y agradecimiento	15 minutos	

Nota: Elaboración propia

A partir de este proceso y desde la perspectiva de las personas participantes se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✓ El proyecto, tal y como está planteado, es pertinente, viable, apegado a la ética y podrá generar un impacto positivo.
- ✓ Se destacan como principales fortalezas del proyecto las siguientes:
 - Potencial para fortalecer la formación integral de estudiantes, tanto mentores como de primer ingreso, tomando en cuenta que puede generar un efecto "cascada".
 - Oportunidad para formalizar, estructurar y homogenizar el proceso formativo del Programa IntegraTEC *"el enfoque de IntegraTEC hasta el momento ha sido más libre, ahora con esto se verá más estable, formal, más estructurado, lo cual es positivo porque hasta ahorita hay gente que lo toma muy a la ligera"* (participante anónimo).
- ✓ En relación con la pertinencia:
 - Responde a una necesidad concreta del Programa IntegraTEC.
 - Es congruente con los objetivos del Programa, del Departamento de Orientación y Psicología y el TEC en general.
- ✓ Con respecto a la viabilidad:
 - En el contexto actual es viable como proyecto piloto (para 19 estudiantes), pero para implementarse en el futuro requiere de la asignación de más carga laboral para las personas profesionales del Departamento de Orientación y Psicología.
 - Aplicarlo en la etapa inicial del proceso anual de mentoría puede aportar en términos de atracción de posibles participantes *"Es completamente viable, el aprovechar la motivación inicial de los candidatos a mentor para involucrarlos más con el programa permite reforzar el sentimiento de pertenencia a la iniciativa. Además, brinda un segundo filtro para los participantes logrando explicar el impacto*

y finalidad del programa" (Anotaciones de participantes en plataforma Padlet).

✓ En cuanto al impacto:

- Contribuirá a que las personas mentoras brinden un mejor servicio a la población de primer ingreso.
- Representa una oportunidad para consolidar los procesos formativos del Departamento de Orientación y Psicología *"Mejor formación en habilidades de liderazgo, en la misma medida, como parte de la formación académica del DOP. Permitirá certificar los procesos de habilidades sociales para los procesos de acreditación"*. (Anotaciones de participantes en plataforma Padlet).
- Se resalta su posible aporte en la formación integral del estudiantado de primer ingreso *"Cuida a tus colaboradores y estos cuidarán a tus clientes, el proyecto podrá impactar en los estudiantes de primer ingreso"* (participante anónimo).
- Tomando en cuenta la carga académica de la mayoría de los estudiantes se visualiza como posible riesgo la disminución de postulantes para la mentoría en caso de que a largo plazo se formalice como un proceso oficial del Programa IntegraTEC y se convierta en requisito para el ejercicio de la mentoría. *"Podría suceder que el inicio disminuya la cantidad de gente que se inscriba en el programa, sin embargo, a mediano plazo esto va a aportar en términos de calidad"* (participante anónimo). En este sentido, las personas participantes sugieren que se contemple un período de transición en el que se genere un proceso de evaluación y monitoreo constante de la respuesta de las personas participantes del Programa.

Además, sugieren dar énfasis a la campaña de sensibilización y motivación, así como el valor agregado que esta certificación podrá tener en el curriculum de las personas participantes.

- ✓ Acerca de los aspectos éticos:
 - Cumple con todos los principios éticos institucionales.
 - Representa una oportunidad para impactar en las nuevas generaciones del TEC y generar un cambio cultural positivo *"Los mentores somos el primer contacto que tienen los primer ingreso, somos algunas veces los primeros amigos, les compartimos como es el TEC, como es la dinámica, es la oportunidad de generar cambios culturales, influenciar positivamente en las nuevas generaciones. Cumplimos con el deber de guiarlos a nivel ético, que es lo que queremos como TEC"* (participante anónimo).

A partir de los resultados obtenidos se mantiene la propuesta original y se contemplan las observaciones realizadas en el apartado de gestión de riesgos del proyecto.

PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo con Barbosa y Moura (2013) el modelo del Project Management Institute indica 9 áreas que agrupan los procesos necesarios para la gestión de proyectos que se resumen en la Tabla 4.

Tabla 4.

Síntesis de las áreas de conocimiento gerenciales en el modelo PMI.

Área	Descripción de los procesos necesarios para:
1. Gestión de integración	Coordinar correctamente los diversos elementos del proyecto: desarrollo del plan del proyecto, su ejecución y control.
2. Gestión del concepto (alcance)	Garantizar que el proyecto incluya todos los trabajos previstos; definición, planificación, verificación y revisión del concepto del proyecto.
3. Gestión del tiempo	Concluir el proyecto en el tiempo previsto: definición de actividades, secuenciación de actividades, estimación de duración de actividades, desarrollo y control de escalonamientos.
4. Gestión de costes	Concluir el proyecto dentro del presupuesto previsto: planificación de recursos, estimación y control de costes.
5. Gestión de calidad	Garantizar que el proyecto satisfaga las necesidades para las que se planeó: planificación y control de la calidad.
6. Gestión de recursos humanos	Obtener el mejor aprovechamiento de las personas implicadas en el proyecto: planificación, organización y desarrollo de equipos.
7. Gestión de comunicaciones	Garantizar la producción, recogida, disseminación, almacenamiento y provisión de información sobre el proyecto: planificación de la comunicación, distribución de la información e informes.

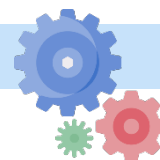
Área	Descripción de los procesos necesarios para:
8. Gestión de riesgos	Identificar y analizar riesgos: identificación, cuantificación de riesgos en la ejecución del proyecto.
9. Gestión de adquisiciones	Contratar bienes y servicios ajenos a la organización: planificación de adquisiciones, selección de proveedores y administración de contratos.

Nota: Recuperado de Barbosa y Moura (2013), p. 36.

Aunado a lo anterior, el Project Management Institute (2013) destaca la **Gestión de las partes interesadas** como un área fundamental, la cual incluye los procesos para identificar las personas o grupos que serán impactadas por el proyecto, analizando sus expectativas en aras de desarrollar estrategias adecuadas para incluirlos en las decisiones y ejecución del proyecto.

A continuación, se detalla el abordaje propuesto para cada el desarrollo de cada uno de estos grupos de procesos en el contexto específico del Proyecto MENTOR.

A. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN



Barbosa y Moura (2013) indican que los proyectos tienen un ciclo de vida compuesto por 5 grandes fases, las cuales implican una serie de actividades principales, tal y como se detalla a continuación:

- Inicio: se desarrolla la visión general del proyecto, identificando y definiendo el problema, así como las finalidades y alcances esperados.
- Planificación: se definen las acciones, tareas, recursos y plazos, así como los procedimientos para dar seguimiento y evaluar el proyecto.

- Ejecución: se organizan, coordinan y dirigen los equipos, resolviendo conflictos emergentes y manteniendo una comunicación efectiva.
- Control: se da seguimiento a la ejecución del proyecto mediante la supervisión constante y ejecutando acciones correctivas en caso necesario.
- Cierre: se evalúan los resultados del proyecto, elaborando los informes finales y generando acciones de divulgación.

En el caso concreto del Proyecto MENTOR, se detallan las siguientes actividades principales para cada fase, según la Tabla 5.

Tabla 5.

Fases y actividades principales del proyecto.

Fase	Actividades principales
Inicio	Investigación diagnóstica Elaboración de propuesta de gestión educativa. Validación de propuesta.
Planificación	Conformación del equipo. Definición de cronograma de trabajo. Gestión de recursos (físicos, materiales, económicos, etc).
Ejecución	Ejecución de campaña "MENTOR: la ruta al liderazgo" Ejecución de curso "Introducción a la mentoría" Ejecución de grupos de seguimiento.
Control	Seguimiento individualizado a portafolios individuales y grupales.

Fase	Actividades principales
	Aplicación de instrumento de monitoreo.
Cierre	<p>Aplicación de instrumento de evaluación final.</p> <p>Actividad de cierre con entrega de certificados.</p> <p>Elaboración de informe final.</p> <p>Divulgación del proyecto.</p>

Nota: Elaboración propia.

Las actividades planteadas siguen una secuencia lógica que permita su mayor aprovechamiento. En primer lugar, se realiza un diagnóstico para detectar las necesidades a abordar con el proyecto, así como generar los insumos teóricos para el planteamiento de las diferentes estrategias y recomendaciones. Esta fase es vital ya que un proyecto debe responder a las necesidades específicas del contexto en el que se realiza. Posteriormente, es indispensable realizar una adecuada planificación, gestionando los recursos necesarios para garantizar que el proyecto se desarrolle de manera eficiente.

En la fase de ejecución se propone realizar una campaña que permita sensibilizar a la población meta acerca de la importancia del proyecto, específicamente en cuanto a la huella que puede dejar una persona mentora en las vidas de otros seres humanos. La campaña pretende motivarles a aprovechar al máximo el potencial de la mentoría como herramienta transformadora y que se auto perciban como líderes gestores de cambio.

Sin embargo, la sola motivación no es suficiente, se requiere instrumentalizar a la población con herramientas que les permitan desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias para ejercer su labor, por lo que se propone, después de la campaña, realizar un proceso formal de capacitación mediante módulos intensivos. Se plantea un primer piloto dirigido a 19 estudiantes (1 por carrera), con la posibilidad de que se pueda ampliar

su implementación paulatinamente hasta abarcar la totalidad de la población, siempre y cuando se gestionen los recursos humanos y presupuestarios correspondientes.

Una vez finalizada la capacitación presencial, es necesario dar seguimiento al trabajo realizado por las personas participantes, ya que es en la práctica en la que se terminará de gestar el proceso de aprendizaje significativo. Se propone la realización de grupos de apoyo entre los mismos participantes, con la guía de una asesora psicoeducativa, que favorezca que el conocimiento adquirido en los módulos se refuerce desde el punto de vista vivencial y se puedan abordar temáticas emergentes que únicamente a partir de la práctica se pueden visualizar.

Finalmente, es necesario hacer un cierre del proyecto, tanto a nivel administrativo (elaboración y entrega de informes, por ejemplo), como desde el punto de vista de las personas participantes (entrega de certificados y devolución de resultados). Además, es sumamente importante visibilizar los resultados del proyecto a nivel institucional y contribuir a la construcción del conocimiento científico acerca de la mentoría universitaria mediante la participación en algún Congreso Internacional o la publicación en una revista científica.



B. GESTIÓN DEL ALCANCE

Es fundamental que se clarifique el alcance del proyecto, incluyendo sus proyecciones y limitaciones, ya que fue planteado para un contexto específico en tiempo y espacio. Se debe tomar en cuenta que “El alcance de un proyecto expresa el *tamaño o amplitud* del proyecto en términos de público diana, las personas implicadas en su ejecución y de la extensión del área de actuación del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 74).

El proyecto MENTOR está dirigido a estudiantes que ejercen el rol de mentoría en el Programa IntegraTEC del Instituto Tecnológico de Costa Rica, específicamente en el Campus Central, Cartago. Como el programa incluye una población tan grande de estudiantes, se propone enfocar las estrategias de capacitación y seguimiento con un grupo piloto conformado por 19 estudiantes representantes de todas las carreras.

Una vez finalizado el proyecto se recomienda valorar la pertinencia de extender las acciones a más estudiantes, de tal forma que en el mediano plazo se haya logrado capacitar a toda la población y se incorporen como procesos sustantivos ordinarios del Programa IntegraTEC. Para alcanzar esta proyección se deberán gestionar los recursos humanos y presupuestarios requeridos ante las autoridades institucionales correspondientes.

El proyecto se enmarca en una metodología de investigación cualitativa que no pretende generar inferencias estadísticas. De esta manera, aunque los resultados y propuestas pueden resultar insumos valiosos para su implementación en otros contextos, no se puede perder de vista que cada una de las etapas responde a características muy particulares de la población con la que se trabajó. Específicamente se circunscribe a la cohorte 2019-2020 del Programa IntegraTEC en el Campus Tecnológico Central.

C. GESTIÓN DEL TIEMPO



Concretamente para la fase de ejecución del proyecto se estima una duración de 1 año y medio, pero tomando en cuenta todas las fases (desde la realización de la investigación preliminar) se calcula un total de 3 años desglosados según la Tabla 6.

Tabla 6.*Estimación del tiempo por fases.*

Fase	Acciones	Duración
Inicio	Investigación diagnóstica	10 meses
	Elaboración de propuesta de gestión educativa	3 meses
	Validación de la propuesta	10 días
Planificación	Conformación del equipo.	15 días
	Definición de cronograma de trabajo.	5 días
	Gestión de recursos	3 meses
Ejecución	Campaña "MENTOR: la ruta al liderazgo"	2 meses
	Curso "Introducción a la mentoría"	4 meses
	Grupos de seguimiento.	12 meses
Monitoreo y control	Aplicación de instrumento de monitoreo	1 mes
	Seguimiento a bitácoras personales y grupales.	12 meses (continuo durante todo el proceso)
Cierre	Aplicación de instrumento de evaluación final.	1 mes
	Actividad de cierre	1 día
	Elaboración de informe final.	1 mes
	Divulgación del proyecto	1 mes
Total		39 meses

Nota: Elaboración propia.

Una adecuada ejecución de un proyecto requiere dar seguimiento al cronograma establecido, de tal manera que se puedan identificar a tiempo cualquier atraso y generar acciones correctivas si es posible, o implementar rutas alternativas para alcanzar los objetivos definidos. En el caso del Proyecto MENTOR, el cronograma se estableció tomando en cuenta los lineamientos de la Universidad, así como las características del Programa IntegraTEC.

D. GESTIÓN DE LOS COSTOS



Este grupo de procesos hace alusión a la estimación, gestión y control de los costos asociados al proyecto, determinándose el presupuesto total requerido para realizar todas las acciones propuestas.

Para lograr ejecutar un proyecto se requiere la inversión de recursos, los cuales “se dividen en tres diferentes categorías: a) Personal, b) Dinero y c) Tiempo”. (Mendoza, 2017, p. 43).

Es importante definir claramente cuáles son los insumos necesarios desde la etapa de planificación, ya que esto disminuirá los imprevistos durante la ejecución del proyecto, que podrían incluso dar como resultado atrasos o incluso un cierre anticipado.

En el caso del presente proyecto, se debe tomar en cuenta la situación financiera del país, la cual impacta directamente en los presupuestos de la educación superior pública y por ende implican una estrategia de contención de gasto como directriz institucional. Se propone utilizar al máximo recursos internos (tanto materiales como humanos) ya existentes, así como el uso de materiales digitales. de tal manera que se minimice el uso de presupuesto.

Los únicos rubros en los que se requeriría la inversión de dinero es fotocopias, elaboración de certificados, pago de un estudiante asistente con 10 horas semanales por 10 meses y la contratación externa del diseño de pulseras de silicón para entregar a los participantes del proyecto.

Esto genera un presupuesto aproximado de 737 mil colones en todo el proyecto. En la Tabla 7. se desglosan los costos correspondientes:

Tabla 7.

Estimación presupuestaria.

Descripción	Precio	Cantidad	Total
10 horas asistencia especial	₡50.000 por mes	10	₡500 000
Pulseras de silicón	₡6000	20	₡120 000
Certificados	₡500	20	₡10 000
Folleto para portafolio	₡2000	20	₡40 000
	Total		₡ 670 000
	Imprevistos 10%		₡ 67 000
	Gran Total		₡737 000

Nota: Elaboración propia.

Paralelamente se requieren los siguientes recursos humanos y materiales que están disponibles a lo interno de la institución y que no generan un costo presupuestario específico:

- ✓ Espacio físico: aulas, sala de conferencias.
- ✓ Recursos audiovisuales: proyector, amplificación de sonido.

- ✓ Material de oficina: marcadores, papelógrafos.
- ✓ Equipo tecnológico: computadora, conexión a internet.
- ✓ Recurso humano: profesionales en asesoría psicoeducativa.

E. GESTIÓN DE LA CALIDAD



La gestión de la calidad del proyecto incluye acciones para garantizar que se alcancen de manera satisfactoria las metas planteadas. En este sentido, la evaluación de los procesos cobra especial relevancia para promover la mejora continua de cualquier proyecto..

La evaluación puede definirse como

Una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto [por realizarse] en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto a la acción social, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones. (Perea, O. 2017, p. 1).

Siguiendo los planteamientos de Perea (2017) la evaluación del presente proyecto utilizará diferentes tipos de evaluación:

- Por su ubicación temporal:
 - Evaluación simultánea: es la que se realiza en el camino, tiene como objetivo ir monitoreando el proceso. En este sentido, se implementará un sistema de bitácoras personales y grupales que permitirá dar

seguimiento al impacto que el proyecto va generando en los participantes.

- Evaluación final: se implementa al finalizar el proyecto, en este caso incluirá la aplicación de instrumentos digitales a todos los participantes del proyecto orientados a conocer sus percepciones y vivencias durante el proceso. "Tiene por finalidad valorar el desempeño global de un proyecto cuya ejecución ha finalizado y extraer las correspondientes enseñanzas" (Perea, 2017, p.21).
- Según su objeto: se plantean evaluaciones combinadas orientadas tanto a los procesos como a los resultados del proyecto.
- Por el agente evaluador: se combinan evaluaciones internas y participativas.
- Por los instrumentos: se utilizarán instrumentos de tipo cualitativo, orientados a recopilar información acerca de la percepción, vivencias e impacto del proyecto desde la perspectiva de los participantes, posicionando los elementos subjetivos como claves del proceso.

Para una adecuada gestión de la calidad es importante definir con claridad los criterios que se utilizarán para evaluar y monitorear el proyecto. Los criterios son normas a partir de las cuales se genera un juicio, convirtiéndose, en el ámbito de la evaluación de proyectos, parámetros para medir las acciones realizadas. A partir de lo establecido por Perea (2017), el proyecto MENTOR utilizará los siguientes criterios de evaluación.

- Impacto: a nivel cuantitativo se medirá la cantidad de personas participantes en cada una de las etapas del proyecto y en el ámbito cualitativo se explorarán las percepciones y nivel de satisfacción de los participantes mediante la aplicación de instrumentos en línea y el análisis de las vivencias registradas en los portafolios individuales y grupales.

- **Pertinencia:** este criterio se utilizó como base a la hora de realizar la propuesta del proyecto, procurando que las acciones respondieran a las necesidades detectadas en la fase de diagnóstico y que fueran pertinentes al contexto específico.
- **Viabilidad:** según lo que indica Perea (2017) “el análisis de viabilidad viene a ser el conclusivo (¿en qué medida las transformaciones positivas previstas/alcanzadas por el proyecto perduran y se transforma en elementos generadores de un desarrollo global?)” (p.21). Para evaluar este criterio se plantea como fundamental la devolución de los resultados al equipo profesional del programa IntegraTEC y a los estudiantes participantes, lo cual permitirá que se valore su sostenibilidad en el tiempo, elevándolo si es necesario a otras instancias institucionales que puedan brindar el respaldo correspondiente. Además, se propone que se registren los datos de los participantes para realizar un análisis posterior del impacto que el proyecto tuvo en su gestión como mentores y así determinar si se generaron cambios que sustentables en el tiempo.

Existen muchas técnicas que pueden implementarse para la evaluación de un proyecto, incluyendo las de tipo cuantitativo, cualitativo o mixtas. En el caso del proyecto MENTOR la evaluación se realizará primordialmente a partir de una metodología cualitativa, en congruencia con en el enfoque de investigación que se llevó a cabo desde la primera etapa.

Específicamente se utilizarán las siguientes estrategias:

- **Bitácora individual:** cada participante llevará un registro de sus vivencias y aprendizajes durante todo el proceso.

- Bitácora grupal: en los grupos de seguimiento se promoverá la realización de bitácoras grupales que sistematicen el aprendizaje colectivo.
- Instrumentos digitales: mediante formularios del correo institucional IntegraTEC se enviará un instrumento de evaluación a las personas participantes de cada una de las actividades del proyecto para conocer su nivel de satisfacción y vivencias sobre el proceso.

F. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



El recurso humano es fundamental para cualquier proyecto, por lo que su adecuada gestión es un pilar para el éxito en la consecución de las metas definidas. Este proceso implica organizar y gestionar al equipo de trabajo, el cual está compuesto por todas aquellas personas que tienen un rol dentro del proyecto.

En el caso del proyecto MENTOR el equipo de trabajo estará constituido por 3 personas que asumirán los siguientes roles principales:

- ✓ 2 asesora psicoeducativas: impartir el curso de capacitación para mentores, revisar y retroalimentar, bitácoras individuales y grupales, dar seguimiento individualizado al proceso de cada participante, elaborar, enviar y sistematizar instrumentos de evaluación, redactar informes y posibles artículos de divulgación. Una de estas asesoras tendrá a cargo el liderazgo del proyecto, lo cual implica las siguientes acciones: coordinar el trabajo del equipo, liderar la gestión general del proyecto, convocar a reuniones de equipo, realizar los procesos de contratación, administrar presupuesto, monitorear constantemente el avance y promover la mejora continua.
- ✓ 1 estudiante asistente: diseñar los materiales para la campaña de comunicación. Colaborar con labores administrativas.

Las habilidades deseables de las personas integrantes del equipo son las siguientes:

- ✓ Asesoras psicoeducativas: profesionales del Departamento de Orientación y Psicología con nombramiento al menos por el tiempo que dure el proyecto. Con experiencia en el Programa IntegraTEC de al menos 1 año. Proactividad, compromiso, liderazgo y creatividad.
- ✓ Asistente especial: estudiante de la carrera de Diseño Industrial con conocimientos de diseño gráfico, elaboración y edición de videos. Con al menos 2 años cursados del plan de estudios y un promedio ponderado de al menos 70 en el semestre anterior.

La toma de decisiones dentro del proyecto estará a cargo de ambas asesoras psicoeducativas, tomando en cuenta las observaciones y sugerencias de la población participante y el estudiante asistente. Para esto, es importante que se realice al menos una reunión por mes con todo el equipo.

G. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES



De acuerdo con el Project Management Institute (2013) la gestión de las comunicaciones incluye aquellos procesos orientados a gestionar de manera oportuna y adecuada la información que se genera dentro del proyecto, tanto a nivel interno como externo del equipo de trabajo.

Una adecuada gestión de las comunicaciones es clave para garantizar el éxito del proyecto, además una contribuye a minimizar atrasos o inconvenientes derivados de un flujo inadecuado de información.

En el caso del Proyecto MENTOR se propone tomar en cuenta los siguientes aspectos para una comunicación adecuada:

- ✓ Elaborar un consentimiento informado para todas las personas participantes en el que se detallan los términos y condiciones del proyecto, así como el uso que se dará a la información y datos personales,
- ✓ Manejo de una base de datos digital actualizada.
- ✓ Realización de reuniones mensuales con todo el equipo.
- ✓ Fomentar la resolución asertiva de conflictos.
- ✓ Crear dos grupos de WhatsApp para favorecer el flujo de información:
 - 1 con las personas integrantes del equipo.
 - 1 con las personas participantes del proyecto.
- ✓ Clarificar las normas de uso de los grupos de WhatsApp.
- ✓ Canalizar todo envío de información por este medio.
- ✓ Crear un sitio en SharePoint asociado al correo de IntegraTEC con diferentes carpetas para centralizar los documentos del Proyecto.
- ✓ Documentar todas las acciones realizadas mediante fotografías y documentos escritos.
- ✓ Coordinar con la Oficina de Comunicación y Mercadeo de la institución la divulgación de las acciones realizadas.
- ✓ Elaborar un artículo o una ponencia en la que se sistematice la experiencia.

Además, se propone la ejecución de un Plan de Comunicación que incluye 4 estrategias principales (ver Anexo 1)

1. **“Líderes construyendo líderes”**: 3 videos cortos testimoniales
2. **“Con sello mentor”**: mini charlas con mentores y egresados.
3. **“La ruta al liderazgo”**: infografías con las habilidades de liderazgo asociadas a la mentoría.
4. **“#Soy Líder Mentor”**: pulseras de silicón para los participantes del evento.

H. GESTIÓN DE RIESGOS



Según el Project Management Institute (2013) el objetivo de la gestión de riesgos es minimizar el impacto de posibles eventos negativos en el proyecto y maximizar los positivos.

Para lograr esto es importante identificar con claridad los posibles riesgos, analizarlos con detalle y planificar las posibles respuestas ante ellos. Existen riesgos positivos que se convierten en oportunidades, mientras que los negativos se consideran amenazas para el desarrollo del proyecto.

En el contexto del proyecto MENTOR se pueden identificar los posibles riesgos con su respectiva acción preventiva o de respuesta, tal y como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8.

Identificación de riesgos.

Posible riesgo	Acción preventiva o de respuesta
Pérdida de presupuesto asignado al programa.	Utilizar materiales digitales. Generar alianzas con otros programas institucionales o buscar patrocinio externo.
Atrasos en las contrataciones externas.	Realizar la solicitud de bienes con suficiente anticipación.
Poca asistencia al Curso de Introducción a la Mentoría.	Ofertar el curso en horario de lunes en tarde, en el que usualmente no hay lecciones a nivel institucional. Abrir el período de inscripción con el horario ya definido.

Posible riesgo	Acción preventiva o de respuesta
	<p>Realizar una adecuada selección de la población participante, asegurando su compromiso con el proceso.</p> <p>Hacer un encuadre claro desde el principio en relación con la asistencia.</p>
<p>Falta de espacio físico para realizar las actividades.</p>	<p>Reservar todos los espacios necesarios con suficiente anticipación.</p>

I. GESTIÓN DE ADQUISICIONES



La gestión de adquisiciones abarca todos aquellos procesos necesarios para la compra o adquisición de productos o servicios fuera del equipo del proyecto. En el caso del Proyecto MENTOR, este grupo de procesos debe ajustarse a los reglamentos y procedimientos establecidos dentro de la Universidad como institución pública, por lo cual se debe coordinar directamente con el Departamento de Aprovisionamiento para la adquisición de servicios externos como la compra de pulseras de silicón, mediante el siguiente proceso:

- Solicitud de bienes mediante el sitio correspondiente en la intranet.
- Envío de memorando denominado "Decisión Inicial" al Departamento de Aprovisionamiento con el detalle de los productos requeridos.
- Elaboración de cartel por parte de la persona funcionaria a cargo en Aprovisionamiento.
- Selección de empresa proveedora.

- Recepción del producto y verificación de que cumpla con los parámetros indicados.
- Gestión del pago por parte de Aprovisionamiento.

Por otro lado, se requiere gestionar la elaboración de certificados e impresión de las hojas de bitácora mediante la contratación interna del servicio de la Unidad de Publicaciones, utilizando los mecanismos institucionales correspondientes.

J. GESTIÓN DE PERSONAS INTERESADAS



Este grupo de procesos, según el Project Management Institute (2013), incluye todas aquellas acciones orientadas a las personas que puedan afectar o ser impactadas por el proyecto, analizando sus expectativas y procurando su participación eficaz en la ejecución y toma de decisiones.

Se deben identificar estas personas interesadas desde la fase de inicio, para analizar con detenimiento sus necesidades y características y utilizar esta información como insumo clave a la hora de plantear las demás etapas del proyecto.

En el caso del proyecto MENTOR las principales partes interesadas son las siguientes:

- **Personas mentoras del programa IntegraTEC:** La mayoría son jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y los 24 años que provienen de diversas zonas del país. Aproximadamente el 61% son hombres y cursan diferentes carreras, mayoritariamente en el área de Ingeniería, lo que implica que suelen ser pragmáticos y concretos. Tienen múltiples obligaciones académicas que cumplir y no disponen de muchas horas libres. Sus horarios

son diversos, pero usualmente coinciden en la hora de almuerzo o lunes en la tarde. Pertenecen a la llamada generación Z, tienen acceso a internet y utilizan dispositivos móviles para comunicarse mediante redes sociales como Whatsapp y Facebook. Usualmente prefieren metodologías activas que incluyan elementos audiovisuales como imágenes, infografías y videos.

- **Profesionales en asesoría psicoeducativa:** mujeres con edades comprendidas entre los 36 y 43 años, profesionales de la carrera de Psicología, con experiencia en el ámbito educativo nacional, tanto a nivel de secundaria como educación superior. No son nativas digitales, aunque si tienen acceso a la tecnología y dispositivos móviles.
- **Estudiante asistente:** con edad aproximada entre los 20 y 27 años, estudiante del Tecnológico de Costa Rica.
- **Estudiantes de primer ingreso:** aunque no tienen una vinculación directa con el proyecto, tendrán un impacto indirecto ya que recibirán el servicio de mentoría brindado por las personas mentoras que formen parte del proyecto. Con edades comprendidas entre los 17 y 19 años aproximadamente, pertenecientes a la Generación Z, con amplio uso de la tecnología y dispositivos móviles.

Las personas interesadas fueron tomadas en cuenta desde la fase de diagnóstico, en la que fueron partícipes activas del proceso de investigación, de esta manera, se garantiza que el proyecto responda a sus necesidades y expectativas.

Por otro lado, se propone generar canales de comunicación directa y constante, aprovechando la cercanía de la población con los dispositivos móviles.

DESGLOSE DE PROCESOS EN CADA FASE DEL PROYECTO

Cada fase del ciclo de vida del proyecto implica la gestión de los distintos procesos de la dirección de proyectos descritos en los apartados anteriores.

En las tablas 9, 11,12 y 13 se detalla cada uno de acuerdo con el siguiente orden:

Objetivo

Procedimiento

Alcance

Tiempo

Costos

Calidad


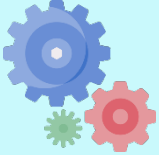



Recursos humanos






Comunicación

Riesgos

Partes interesadas


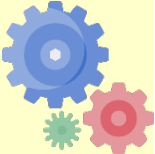



Tabla 9. Fase inicio.






	#1 Investigación diagnóstica	#2 Propuesta de gestión.	#3 Validación de la propuesta
 Objetivo	Determinar las necesidades de formación de habilidades de liderazgo para la mentoría.	Diseñar una propuesta de gestión educativa de formación de habilidades	Definir la validez de la propuesta desde la perspectiva de potenciales usuarios.
 Procedimiento	Revisión de antecedentes, definición del problema, marco teórico, objetivos y metodología. Aprobación de anteproyecto, trabajo de campo, análisis de información e informe final.	Definición de objetivos, fundamentación de la propuesta, diseño de fases del proyecto, formulación de actividades principales.	Definición de estrategia, elaboración de consentimiento, búsqueda de espacio físico, convocatoria a participantes, ejecución de validación, sistematización de información.
 Alcance	IntegraTEC, Campus Central Cartago.	IntegraTEC, Campus Central Cartago.	Estudiantes y asesores voluntarios
 Tiempo	10 meses	3 meses	1 semana
 Costos	No aplica	No aplica	No aplica

	#1 Investigación diagnóstica	#2 Propuesta	#3 Validación de la propuesta
Calidad 	Cumplimiento de objetivos. Uso de técnicas de validación	Cumplimiento de objetivos propuestos.	Cumplimiento de acciones propuestas.
 Recursos humanos	Investigadora. Participantes de investigación.	Investigadora. Participantes de investigación.	Investigadora. Participantes de investigación.
Comunicación 	Informe escrito. Presentación de Power Point. Reunión con directora del DOP. Presentación ante Comité Gestión Académica de la UNA.	Documento escrito claro y conciso.	Invitación digital por WhatsApp. Presentación Power Point con elementos visuales que faciliten la comprensión del proyecto.
 Riesgos	No obtener los datos suficientes.	No responder a las necesidades detectadas.	Poca participación.
Interesados 	Directora de proyecto.	Directora de proyecto.	Directora de proyecto. Líderes, mentores y asesoras DOP.

Nota: elaboración propia.


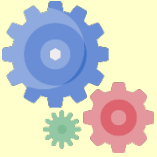



Tabla 10. Fase planificación.

	# 1 Conformación de equipo	# 2 Definición de cronograma	#3 Gestión de recursos
 Objetivo	Conformar el equipo de trabajo para la ejecución del proyecto.	Planificar las acciones a ejecutar en el proyecto.	Obtener los recursos necesarios para el proyecto.
 Procedimiento	Selección de 2 asesores psicoeducativos para impartir el curso. Nombramiento de asistente especial.	Definición de la totalidad de las acciones. Distribución temporal de las acciones. Asignación de responsables.	Definición de los recursos necesarios. Gestión administrativa y presupuestaria.
 Alcance	Programa IntegraTEC, Sede Cartago.	Equipo del proyecto, Sede Cartago.	Equipo del proyecto, Sede Cartago.
 Tiempo	15 días	5 días	3 meses
 Costos	No aplica	No aplica	No aplica

	# 1 Conformación de equipo	# 2 Definición de cronograma	#3 Gestión de recursos
Calidad 	Seleccionar a la totalidad del equipo.	Incluir la totalidad de las acciones en cronograma claro y con un formato accesible.	Obtener la totalidad de los recursos en el tiempo requerido.
Recursos humanos 	2 asesoras psicoeducativas 1 asistente especial.	2 asesoras psicoeducativas 1 asistente especial.	2 asesores psicoeducativos 1 asistente especial.
Comunicación 	Reuniones presenciales. Creación de grupo de WhatsApp. Creación de sitio de SharePoint.	Reuniones presenciales. Elaboración de cronograma digital.	Correo electrónico. Memorandos.
Riesgos 	Cambios en las cargas laborales del Departamento.	Cambios imprevistos en el cronograma.	Restricciones presupuestarias.
Interesados 	Integrantes del equipo.	Integrantes del equipo.	Integrantes del equipo.

Nota: elaboración propia

Tabla 11. Fase ejecución.

	# 1 Campaña MENTOR ¹	# 2 Curso Mentoría ²	3# Grupos de seguimiento
 Objetivo	Sensibilizar acerca de la relevancia de las habilidades de liderazgo en el ejercicio de la mentoría universitaria.	Capacitar a las personas mentoras en habilidades de liderazgo.	Dar seguimiento al desarrollo de habilidades de liderazgo en el ejercicio de la mentoría.
 Procedimiento	Distribución de videos e infografías, realización de minicharlas, actividad de cierre con entrega de pulseras.	Inscripción de participantes Firma de consentimiento Ejecución de módulos	Realización de reuniones quincenales.
 Alcance	Toda la población del Programa IntegraTEC, Cartago.	Participantes del curso.	Participantes de grupos de seguimiento.
 Tiempo	2 meses	4 meses	12 meses
 Costos	620 mil colones.	40 mil colones.	No aplica.






¹ Ver Anexo 1.






² Ver Anexo 2.

	# 1 Campaña MENTOR	# 2 Curso Mentoría	3# Grupos de seguimiento
Calidad 	Ejecutar el 100% de acciones planificadas.	Ejecutar la totalidad de los módulos.	Alcanzar un 80% de satisfacción.
Recursos humanos 	Directora proyecto. Estudiante asistente.	Profesionales en asesoría psicoeducativa.	Profesionales en asesoría psicoeducativa.
Comunicación 	Correo, WhatsApp.	Materiales con elementos visuales y poco texto.	WhatsApp, reuniones presenciales.
Riesgos 	Atrasos y recortes presupuestarios.	Poca asistencia de participantes.	Poca asistencia de participantes.
Interesados 	Equipo de trabajo. Integrantes de Programa IntegraTEC.	Participantes del curso. Equipo de trabajo.	Participantes, equipo, estudiantes de primer ingreso.

Nota: elaboración propia.


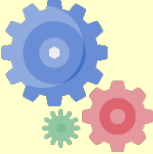



Tabla 12. Fase monitoreo y control.






	# 1 Instrumento de monitoreo	# 2 Seguimiento a bitácoras
 Objetivo	Monitorear las acciones realizadas.	Dar seguimiento a la labor de mentoría de forma individualizada.
 Procedimiento	<p>Diseño, distribución y análisis de instrumento de monitoreo.</p> <p>Implementación de acciones remediales en caso necesario.</p>	Revisión constante de bitácoras, devoluciones personalizadas escritas en cada bitácora por parte de profesionales.
 Alcance	Detectar situaciones a tiempo y realizar los cambios correspondientes.	Potenciar el desarrollo de habilidades de liderazgo desde la vivencia directa de la mentoría y el acompañamiento personalizado.
Tiempo 	1 mes.	12 meses.
 Costos	No aplica	No aplica

	# 1 Instrumento de monitoreo	# 2 Seguimiento a bitácoras
Calidad 	Enviar el instrumento de monitoreo a participantes.	Dar seguimiento al 100% de bitácoras. Porcentaje de satisfacción de al menos 80%.
Recursos humanos 	Directora del proyecto.	Profesionales en asesoría psicoeducativa.
Comunicación 	Correo, formulario de Outlook.	Reuniones individuales presenciales, comunicación escrita en cada bitácora.
Riesgos 	Escasa participación.	Exceso de carga laboral para las personas asesoras. Escasa participación de estudiantes.
Interesados 	Equipo de trabajo.	Estudiantes mentores participantes. Estudiantes de primer ingreso (indirectamente).

Nota: elaboración propia.

Tabla 13. Fase cierre

	# 1 Evaluación	# 2 Actividad cierre	3# Informe final	#4 Divulgación
 Objetivo	Aplicar un instrumento de evaluación del proyecto.	Realizar una actividad de cierre formal del proyecto.	Elaborar un informe final del proyecto.	Ejecutar acciones de divulgación.
 Procedimiento	Diseñar, aplicar y analizar un instrumento digital de evaluación.	Realizar actividad de entrega de certificados.	Sistematización y redacción de informe.	Elaboración y envío de ponencia o artículo.
 Alcance	Evaluar el impacto de las acciones realizadas.	Realizar un proceso de cierre del proyecto.	Sistematizar la experiencia y aprendizajes del proyecto.	Divulgar las acciones e impacto del proyecto.
 Tiempo	1 mes	1 día	1 mes	1 mes
 Costos	No aplica.	No aplica.	No aplica.	No aplica.

	# 1 Evaluación	# 2 Actividad cierre	3# Informe final	#4 Divulgación
Calidad 	Alcanzar al menos un 70% de cobertura.	Ejecutar al 100% la actividad.	Finalizar al 100% el informe.	Concretar al menos 1 publicación.
Recursos humanos 	Directora del proyecto.	Directora del proyecto. Equipo de trabajo.	Directora del proyecto.	Equipo de trabajo. Directora del proyecto.
Comunicación 	Correo, formulario digital.	Presencial.	Informe escrito.	Documento escrito.
Riesgos 	Poca participación.	Poca participación.	Atrasos.	No aprobación de documento.
Interés 	Directora, equipo y participantes.	Directora, equipo y participantes.	Directora, equipo y participantes.	Directora, equipo y participantes.

Nota: elaboración propia.

REFERENCIAS

- Barbosa, F. y Moura, D. (2013). *Proyectos educativos y sociales: planificación, gestión, seguimiento y evaluación*, Madrid España: Narcea Ediciones. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/itcrsp/detail.action?docID=4507959>.
- Agüero Zardón, L., Urquiola Garcia, I., & Martínez Delgado, E. (2016). *Propuesta de procedimiento para la gestión de inventarios*.
- Bausela, E. (2004). La docencia a través de la investigación-acción. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35(1), 1-9. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2871>.
- Casado-Muñoz, R., Lezcano-Barbero, F. y Colomer-Feliu, J. (Mayo-Agosto, 2015). Diez pasos clave en el desarrollo de un programa de mentoría universitaria para estudiantes de nuevo ingreso. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 155-180. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.10>
- Cohen, E., & Martínez, R. (2002). Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de Desarrollo Social, CEPAL.
- Chaviano, G. y Hernández, A. (2006). Herramientas automatizadas para la gestión de proyectos. *Ingeniería Industrial*, XXVII(2-3), 67-74. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/3604/360433561006/>
- Delgado, G., & Jinelly, S. (2018). *Uso de las Metodologías Pert y Gantt para el Control de la Construcción de Vías Peatonales* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas. Carrera de Ingeniería Civil). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/29233>.
- Figuera, P., Dorio, I. y Forner, A. (2003) Las competencias académicas previas y el apoyo familiar en la transición a la universidad. *Revista de Investigación Educativa*, 21 (2), 349-369.
- Figuera, P. y Torrado, M. (2012). *La adaptación y la persistencia académica en la transición en el primer año de universidad: el caso de la Universidad de Barcelona*. Simposium presentado en el I Congreso Internacional e Interuniversitario de Orientación Educativa y Profesional: Rol y retos de la orientación en la Universidad y en la sociedad del siglo XXI (Málaga). Barcelona: Universitat de Barcelona. Documento electrónico recuperado de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32417/1/simposium_trals.pdf.

- Gutiérrez, I., Kikut, L., Rodríguez, N., Navarro, G., Picado, C. y Azofeifa, C. (2016). *Empleadores 2013 de personas graduadas de universidades estatales*. Costa Rica: Consejo Nacional de Rectores. Recuperado de [http://olap.conare.ac.cr/radiografias/docs/Estudio Seguimiento 2008 2010.pdf](http://olap.conare.ac.cr/radiografias/docs/Estudio_Seguimiento_2008_2010.pdf).
- García, M. y Calles, A. (2008). La formación de los alumnos mentores. *Mentoring & Coaching* (1), 13-26. Recuperado de https://innovacioneducativa.upm.es/web_revista/Revista_08.pdf
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*, 38(1), 23-32. doi <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>.
- Manzano, N., Martín, A., Sánchez, M, Rísquez, A. y Suárez Ortega, M. (2012). El rol del mentor un proceso de mentoría universitaria. *Educación XXI*, 15 (2), 93-118.
- Mendoza, M. (2017). Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo. *INNOVACIONES DE NEGOCIOS*, 4(7). Recuperado de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/177/163>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Perea Arias, Ó. (2017). Guía de evaluación de programas y proyectos sociales. Madrid, España: Plataforma de ONG de Acción Social. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/989/1/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20del%20ter%20sector%20de%20acci%C3%B3n%20social.pdf>.
- Project Management Institute (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. (Guía del PMBOK)*. 5° Edición. Pensilvania, Estados Unidos.
- Sisto, V. (2008). La investigación como una aventura de producción dialógica: La relación con el otro y los criterios de validación en la metodología cualitativa contemporánea. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 7(1), 114-136.
- Schnarch, A. (2017). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Sooyoung, K. (2007). Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD: A conceptual model. [Orientación de objetivos de aprendizaje, tutoría formal y competencia de liderazgo en HRD: un modelo conceptual]. *Journal of European Industrial Training*, 31(3), 181-194.

Terrion, J. & Leonard, D. (2007). A taxonomy of the characteristics of student peer mentors in higher education: Findings from a literature review. [Taxonomía de las características de estudiantes mentores en educación superior]. *Mentoring & Tutoring*, 15(2), 149-164.

Valverde, A., Ruiz, C. García, E. y Romero, S (2003-2004). Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. *Contextos Educativos*, 6-7. 87-112.

Velasco, P. & Benito, Á. (2011). La mentoría entre iguales en la Universidad Europea de Madrid: una estrategia educativa para el desarrollo de competencias generales y específicas. *Higher Learning Research Communications*, 1 (1), 10-32. doi: <http://dx.doi.org/10.18870/hlrc.v1i1p10-32>



INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso inherente al ser humano y es el que ha permitido que las sociedades se desarrollen a lo largo de su trayectoria por este planeta. Tal y como afirma el filósofo Paul Watzlawick en su Teoría de la Comunicación es imposible no comunicar (Laso, 2015). Todo acto humano encierra por sí mismo una acción comunicativa donde inclusive los silencios se convierten en un mensaje que transmite algo, sea de manera intencional o no.

De hecho, según Martín Serrano (2007), la comunicación ha sido parte de la creación de la humanidad en dos niveles concretos:

- ✓ Ha intervenido en la hominización. Es decir, en la transformación biológica del antropoide no humano en ser humano
- ✓ Interviene en la humanización, que es la creación de sociedades reguladas por normas, creencias y valores. (p. 3).

Y así como la comunicación es un proceso que ha acompañado a la humanidad en su historia, también ha evolucionado con ella, siendo permeado principalmente por los acelerados cambios tecnológicos que se han gestado en las últimas décadas.

Con la llegada de Internet en la década de los sesenta se marcó una nueva era de la comunicación, rompiéndose aún más las barreras del tiempo y la distancia para entablar contacto con otros seres humanos. Iniciando el nuevo milenio, las redes sociales dinamizaron y complejizaron este proceso, permitiendo que los usuarios sean generadores de contenido más que simples consumidores de información.

Estos cambios han impactado la visión de mundo, características y necesidades de las nuevas generaciones, lo cual representa un gran reto para los sistemas educativos. Podría decirse que la educación es en sí misma un proceso comunicativo, en donde docentes y estudiantes, intercambian, codifican y recodifican mensajes entre sí con la intencionalidad de construir conocimiento.

Según Bisquerra y Pérez (2007) la comunicación es una competencia social, específicamente en torno a dos dimensiones: receptiva (atender y recibir mensajes tanto a nivel verbal como no verbal) y expresiva (manifestar pensamientos, sentimientos, iniciar conversaciones y mantenerlas). En este sentido y retomando nuevamente los axiomas de Watzlawick (Laso, 2015), toda comunicación tiene un ámbito de contenido y uno relacional.

Ante esto ¿qué y cómo comunicarse a nivel educativo tomando en cuenta la diferentes generaciones y realidades coexistentes? Fernández y Fernández (2016) reflexionan que

Este contraste de generaciones entre el profesorado y los alumnos, la exigencia del desarrollo de las competencias básicas en la enseñanza obligatoria –sobre todo la competencia digital–, el cambio y la adaptación a las nuevas habilidades sociales que tienen que ver con el uso de las tecnologías y las necesidades de nuevos aprendizajes para una sociedad cambiante, hacen que nos preguntemos sobre la preparación del profesorado actual para liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos de la Generación Z. (p. 99.)

La generación Z, nacida entre el año 2001 y 2010 representan aproximadamente el 11% de la población y son principalmente quienes están en las aulas del sistema educativo en la actualidad, son nativos digitales, “multitarea”, crean contenido y tienen por costumbre la inmediatez.

En definitiva, esto, se convierte en un desafío para la gestión educativa, la cual no puede mantenerse al margen de los vertiginosos cambios que impactan a cada generación que ingresa a la institución. Es por esto, que deben realizarse esfuerzos sistemáticos y planificados para definir las estrategias comunicativas de la institución. De esta manera, se podrá lograr un impacto efectivo en el desarrollo integral de las generaciones que liderarán el mundo en los próximos años.

Esto cobra una relevancia especial si se trata de instituciones de educación superior como el Instituto Tecnológico de Costa Rica, el cual se aboca a la formación de profesionales en el ámbito de la ciencia y la tecnología, con sólidos principios éticos y humanos, así como con un adecuado desarrollo de habilidades socioemocionales.

Para alcanzar esta meta la institución ha desarrollado iniciativas como IntegraTEC, un programa de mentoría universitaria del Departamento de Orientación y Psicología, en el cual más de 200 personas estudiantes voluntarias brindan acompañamiento a la población de primer ingreso a la vez que reciben formación en el ámbito socioemocional. El programa ha recibido evaluaciones muy positivas en términos de la satisfacción de la población participante, sin embargo, se detectan algunas áreas de mejora que deben ser reforzadas.

Una de las principales necesidades detectadas es la formación de habilidades de liderazgo en quienes ejercen el rol de mentores (as), de tal manera que puedan impactar significativamente en el proceso de ajuste a la vida universitaria de las personas de primer ingreso. Pasar del colegio a la universidad en definitiva constituye un reto para la población estudiantil en lo que respecta a su ajuste académico, social y emocional. Muchas personas experimentan tristeza, miedo y frustración durante este período que únicamente pueden ser comprendidas por estudiantes pares que les entiendan y apoyen desde una posición de acompañamiento y crecimiento mutuo.

Sin embargo, estas personas pueden únicamente apoyar desde sus fortalezas y limitaciones, por lo que su formación en habilidades de liderazgo es una necesidad imperiosa. De esa manera, se plantea el proyecto MENTOR: la ruta al liderazgo, que incluye un curso de Introducción a la Mentoría y un proceso de seguimiento mediante grupos de apoyo.

Pero, tal y como se señalaba anteriormente, no se puede perder de vista que un proceso educativo es en sí un fenómeno comunicativo y por ende debe reflexionarse claramente en cómo se abordará esta dimensión.

No es suficiente con realizar una propuesta curricular si no se define una estrategia comunicativa para alcanzar los objetivos propuestos. Es por esto, que a continuación se plantea una propuesta de plan estratégico de comunicación, el cual según Tur-Viñes y Monserrat-Gauchí (2014) se convierte en un instrumento que permite proyectar acciones para alcanzar determinados objetivos.

En el caso del presente el plan de comunicación se busca sensibilizar y motivar a las personas mentoras a ejercer un verdadero liderazgo transformacional. De esta manera, se favorecerá el mayor aprovechamiento de la propuesta curricular y demás acciones planteadas para la formación de habilidades de liderazgo para la mentoría.

OBJETIVOS

Objetivo General

Promover el desarrollo de habilidades de liderazgo en personas estudiantes mentoras del programa IntegraTEC para que acompañen a la población de primer ingreso del Instituto Tecnológico a través de una estrategia eficiente de comunicación.

Objetivos Específicos

- Sensibilizar acerca del potencial transformador de la mentoría en el acompañamiento a estudiantes de primer ingreso.
- Posicionar el rol mentor como espacio para el crecimiento personal y profesional.
- Motivar a las personas mentoras para el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo.
- Fomentar el sentido de pertenencia y compromiso con el programa IntegraTEC.

ANÁLISIS DEL PÚBLICO META

El proyecto está dirigido a estudiantes que ejercen el rol mentor en el Programa IntegraTEC del Tecnológico de Costa Rica, Sede Cartago. La mayoría son jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y los 24 años que provienen de diversas zonas de procedencia del país.

El 61% son hombres y cursan diferentes carreras, mayoritariamente en el área de Ingeniería, y suelen ser personas pragmáticas y concretas. Tienen múltiples obligaciones académicas que cumplir y no disponen de muchas horas libres. Sus horarios son diversos, pero usualmente coinciden en la hora de almuerzo.

Pertenecen a la llamada generación Z, tienen acceso a internet y utilizan dispositivos móviles para comunicarse mediante redes sociales como WhatsApp y Facebook. usualmente prefieren metodologías activas que incluyan elementos audiovisuales como imágenes, infografías y videos. En la Tabla 14 se resumen las principales características.

Tabla 14.

Público meta.

Pregunta	Descripción
¿Dónde se encuentran?	En el Campus Central del Tecnológico de Costa Rica, ubicado en Cartago.
¿Cómo se visten?	Ropa informal, en su mayoría jeans, shorts, camisetas y tenis.
¿Qué hacen en su tiempo libre?	Utilizar videojuegos, redes sociales, salir con amigos y en pocos casos hacer deporte.
¿Cómo se comportan?	Suelen andar con el tiempo limitado y un poco estresados por las múltiples presiones. Hacen bromas entre ellos, hablan mucho del estudio.
¿Cómo se informan?	A través de las redes sociales Pertenece a la llamada generación Z y muchos son nativos digitales

Nota: Elaboración propia.

MENSAJE A COMUNICAR

El principal mensaje que se quiere transmitir es que ser mentor es la ruta al liderazgo mediante la cual puede dejar una profunda huella transformadora en las personas a las que acompaña y por lo tanto requiere de un proceso de capacitación y seguimiento.

Se pretende sensibilizar a la población participante del programa IntegraTEC acerca de la relevancia que tiene la figura de la persona mentora en el proceso de mentoría, la responsabilidad que este rol implica, así como la posibilidad de impactar positivamente las vidas de la población de primer ingreso, motivándoles a convertirse en Mentores (as) Transformacionales.

La población que se postula para ejercer ese rol usualmente lo hace con una alta dosis de motivación y deseo de ayudar a otras personas, sin embargo, a lo largo del proceso, se evidencia que existen aspectos débiles a nivel de habilidades de liderazgo que dificultan el máximo aprovechamiento del potencial de la mentoría.

Mediante este proyecto se busca generar conciencia acerca del poder transformador que encierra el ejercer una labor de acompañamiento a otras personas en su proceso de ajuste a la vida universitaria, lo cual implica, además, una gran responsabilidad que debe ser asumida con la formación y preparación adecuada.

Se pretende formar personas con confianza en sí mismas, apasionadas, flexibles, capaces de manejar adecuadamente la frustración, con habilidad para construir relaciones, comunicarse, motivar e influenciar a otras positivamente, trabajando en equipo a partir de una gestión competente, planificada y ética. Se busca que se motiven a SER mentores (as) en el amplio sentido de la palabra y dejar huellas positivas durante su gestión.

Esto generará un efecto cascada que se espera que se transmita a las nuevas generaciones de estudiantes, que podrán ser inspiradas por el liderazgo transformacional de sus mentores (as), logrando trascender el ámbito académico e impactar positivamente en la evolución de la humanidad.

Tabla 15.

Mensaje a comunicar.

¿Qué se quiere comunicar?	<p>“Ser mentor (a) del Programa IntegraTEC es la Ruta al Liderazgo”</p> <p>Se pretende transmitir el mensaje de que ser mentor (a) es ser un líder o lideresa que puede dejar una huella transformadora en las personas a las que acompaña y por lo tanto requiere de un proceso de capacitación y seguimiento.</p>
¿Para qué?	<p>*Para que las personas mentoras tomen conciencia de su potencial transformador.</p> <p>*Para formar profesionales integrales que puedan impactar positivamente a la sociedad.</p> <p>*Para favorecer el proceso de ajuste a la vida universitaria mediante el acompañamiento de pares.</p>
¿Para quién?	<p>*Personas mentoras del Programa IntegraTEC, Sede Cartago.</p>
¿Por qué?	<p>*Desde la perspectiva teórica se define que: el rol de la persona mentora es clave en el proceso de mentoría y requiere la formación de habilidades de liderazgo para que pueda desarrollarse con todo su potencial.</p> <p>*Desde la investigación realizada: se encuentran debilidades en la formación de las personas mentoras y el ejercicio de un liderazgo transformacional,</p> <p>*Desde la perspectiva de la población estudiantil: quien ejerce el rol de mentoría puede impactar positivamente en el proceso de ajuste a la vida universitaria.</p>

*Desde la perspectiva institucional: es necesario fortalecer las habilidades socioemocionales de la población estudiantil para responder a las necesidades de la sociedad.

¿Dónde? El proyecto, en su fase piloto se realizará en el Campus Tecnológico Central del ITCR, ubicado en la provincia de Cartago.

¿Cuándo? 2019-2020

Nota: Elaboración propia.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Para alcanzar los objetivos propuestos se plantea la Estrategia de Comunicación "Mentor: La Ruta al Liderazgo", la cual incluye 4 acciones específicas:

- ✓ "Líderes construyendo líderes"
- ✓ "Con Sello Mentor"
- ✓ "La Ruta al Liderazgo"
- ✓ #Líder Mentor

A continuación se describe cada una de las estrategias propuestas, incluyendo la descripción, los objetivos específicos de cada una, medios, herramientas y recursos requeridos.

Tabla 16. Estrategias de comunicación.


Objetivo	Mensaje	Medios	Descripción	Recursos
<p>Sensibilizar acerca del potencial transformador de la mentoría en el acompañamiento a estudiantes de primer ingreso.</p>	 <p><i>“Líderes construyendo líderes”</i></p> <p>Con la mentoría se potencian liderazgos y se crean cadenas de empoderamiento.</p>	<p>3 videos cortos sobre el tema “</p>	<p>Búsqueda de testimonios de estudiantes de primer ingreso acerca del impacto que tuvo la figura del mentor en su proceso de crecimiento personal e integración a la vida universitaria.</p> <p>Diseño de tres videos cortos con los testimonios recopilados.</p> <p>Distribución de video por medio del correo, plataforma WhatsApp y la red social de Facebook.</p>	<p>Solicitud a la Unidad de Audiovisuales institucional de colaboración para la elaboración de los videos.</p> <p>Teléfono celular y computadora para distribución.</p>

Tabla 16. Estrategias de comunicación.


Objetivo	Mensaje	Medios	Descripción	Recursos
<p>Posicionar el rol mentor como espacio para el crecimiento personal y profesional.</p>	 <p><i>“Con sello mentor”</i></p> <p>Ser mentor (a) es un valor agregado en la vida personal y profesional.</p>	<p>Mini charlas</p>	<p>Actividad de charlas tipo “TED” con un máximo de 15 minutos de participación por persona acerca de cómo ser mentor (a) ha impactado su vida y ha contribuido en su desarrollo personal y profesional.</p> <p>Convocatoria a participantes y egresados (as) del programa para inscribirse como charlistas. Se solicita el envío de un video con la charla planificada.</p>	<p>Auditorio grande con equipo de sonido.</p> <p>Formulario de inscripción.</p> <p>Afiche de invitación.</p> <p>Certificados de participación.</p>

Tabla 16. Estrategias de comunicación.

Objetivo	Mensaje	Medios	Descripción	Recursos
			Selección de un máximo de 6 charlistas, idealmente 3 egresados y 3 mentores (as) actuales.	
			Gestión de los recursos necesarios.	
			Realización del evento.	
			Invitación a la Oficina de Comunicación y Mercadeo para cubrir el evento y que este sea difundido en la comunidad institucional.	
			Entrega de certificados a participantes.	

Tabla 16. Estrategias de comunicación.


Objetivo	Mensaje	Medios	Descripción	Recursos
<p>Motivar a las personas mentoras para el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo.</p>	<p><i>“La ruta al liderazgo”</i></p>  <p>LA RUTA AL LIDERAZGO</p> <p>Ser mentor implica desarrollar habilidades de liderazgo que requieren entrenamiento y capacitación.</p>	<p>14 Infografías sobre cada habilidad. 1 infografía general.</p>	<p>Diseño de 15 infografías en total, con datos concretos extraídos de la investigación, tanto de la teoría como de la percepción de la población participante.</p> <p>Distribución de infografías con una periodicidad de 1 cada dos días mediante la plataforma de WhatsApp.</p> <p>Cada infografía irá acompañada del link de inscripción al curso</p> <p>Introducción a la Mentoría.</p>	<p>Horas de estudiante asistente que colabore con el arte de las infografías.</p> <p>Celular para el envío de las imágenes.</p>

Tabla 16. Estrategias de comunicación.

Objetivo	Mensaje	Medios	Descripción	Recursos
<p>Fomentar el sentido de pertenencia y compromiso con el programa IntegraTEC.</p>	<p><i>"#SoyLiderMentor"</i></p>  <p>Ser mentor y líder IntegraTEC es un orgullo y a la vez un enorme compromiso personal.</p>	<p>Pulsera de silicón. Color azul.</p>	<p>Diseño de pulsera con la frase <i>"#LiderMentor"</i> que incluya el logo del programa IntegraTEC.</p> <p>Se entregará en el Acto de Clausura del proceso de capacitación.</p>	<p>Contratación de pulseras de silicón grabadas.</p>

Nota: Elaboración propia.

EVALUACIÓN

Se utilizarán técnicas de evaluación cualitativa mediante la elaboración de cuestionarios digitales que permitan dimensionar el alcance de las estrategias implementadas, incluyendo preguntas específicas acerca del rol de la persona mentora, las habilidades de liderazgo asociadas y el potencial transformador de la mentoría. el caso de las estrategias presenciales se dará a las personas la posibilidad de escribir su percepción, vivencias y aprendizajes durante el evento mediante la creación de un mural colectivo al finalizar cada actividad.

Además, se dará seguimiento a las personas que hayan participado activamente de todo el proyecto y se monitoreará su proceso de mentoría, para recopilar su testimonio de cómo éste impactó su rol de acompañamiento. De la misma manera, se entrevistará a la población de primer ingreso que tuvieron a cargo para explorar su vivencia en el proceso de mentoría y determinar si el proyecto tuvo algún impacto positivo.

PRESUPUESTO

Para la ejecución de la estrategia de comunicación se estima un presupuesto total de 682 mil colones desglosados en los rubros que se detallan en la Tabla 17.

Tabla 17.

Presupuesto

Descripción	Precio	Cantidad	Total
10 horas asistencia especial	₡50.000 por mes	10	₡500 000
Pulseras de silicón	₡6000	20	₡120 000
Total			₡ 620 000
Imprevistos 10%			₡ 62 000
Gran Total			₡682 000

Nota: Elaboración propia.

CRONOGRAMA

La ejecución de la estrategia de comunicación está prevista para un período aproximado de 7 meses según se observa en la Tabla 18.

Tabla 18.

Cronograma de estrategia de comunicación

Actividad	Sub-tarea	Responsable	Fecha
Realización de 3 videos cortos sobre el tema “Líderes	Coordinación con Unidad Audiovisuales.	Encargada de programa	del Mayo 2019

Actividad	Sub-tarea	Responsable	Fecha
construyendo líderes"	Búsqueda de 3 personas de primer ingreso que den testimonio.	Encargada del programa.	del Junio 2019
	Elaboración de guion.	Unidad Audiovisuales.	Julio 2019
	Filmación.	Unidad Audiovisuales.	Agosto 2019
	Edición.	Unidad Audiovisuales.	Agosto 2019
	Divulgación	Encargada del programa.	del Setiembre 2019
Mini charlas "Sello Mentor"	Reservación de auditorio.	Encargada del programa.	Mayo 2019
	Inscripción de participantes.	Encargada del programa.	Julio 2019
	Selección de participantes	Equipo de asesoría psicoeducativa.	Julio 2019
	Invitación al público.	Asistente.	Agosto 2019
	Realización de evento.	Asesoras	Setiembre 2019
	Evaluación del evento.	Encargada del programa.	Setiembre 2019
Diseño y distribución de	Contratación de asistente.	Encargada del programa	Mayo 2019
	Diseño de infografías	Asistente	Junio-Julio 2019

Actividad	Sub-tarea	Responsable	Fecha
infografías “La Ruta al Liderazgo”	Distribución de infografías	Encargada del programa	Agosto- Setiembre 2019
Entrega de pulsera de silicón.	Cotizaciones	Encargada del programa	Mayo 2019
#LíderMentor	Elaboración de pulseras	Empresa contratada	Junio 2019
	Entrega de pulseras en acto de cierre	Encargada del programa	Noviembre 2019

Nota: Elaboración propia.

REFERENCIAS

- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*, 10, 61-82. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-823/Documento.pdf>
- Fernández, F. y Fernández. M.J., (2016). Los docentes de la Generación Z y sus competencias digitales. *Comunicar*, 24(46), 97-105. doi: <http://dx.doi.org/10.3916/C46-2016-10>
- Laso Ortiz, E. (2015). Cinco Axiomas de la Emoción Humana: una Clave Emocional para la Terapia Familiar. *Revista de Psicoterapia*, 26 (100), 143-158.
- Martín, M. (2007): *“Evolución e historia en el desarrollo de la comunicación humana”*. Extraído de Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, pp. 161-164. ISBN: 978-84-481-5609-1.
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, 18(88). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731046>

ANEXO 2. ESTRATEGIA CURRICULAR

Como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el Grado de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo se realizó una investigación acerca de las habilidades de liderazgo asociadas al ejercicio del rol mentor en el contexto del Programa IntegraTEC del Campus Central del Instituto Tecnológico de Costa Rica. A partir de las conclusiones de este estudio se plantea la realización de un proyecto de formación para estudiantes que ejercen la mentoría, el cual incluye la propuesta curricular que se expone en el presente apartado.

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El rol de la persona mentora es clave en el éxito de cualquier proceso de mentoría (Manzano, Martín, Sánchez, Rísquez y Suárez, 2012), por lo que su formación en las habilidades requeridas para el ejercicio de su rol resulta fundamental para el adecuado funcionamiento de un programa de mentoría.

Específicamente, a partir de la revisión teórica se pueden definir las siguientes 14 habilidades básicas asociadas al ejercicio de la mentoría.

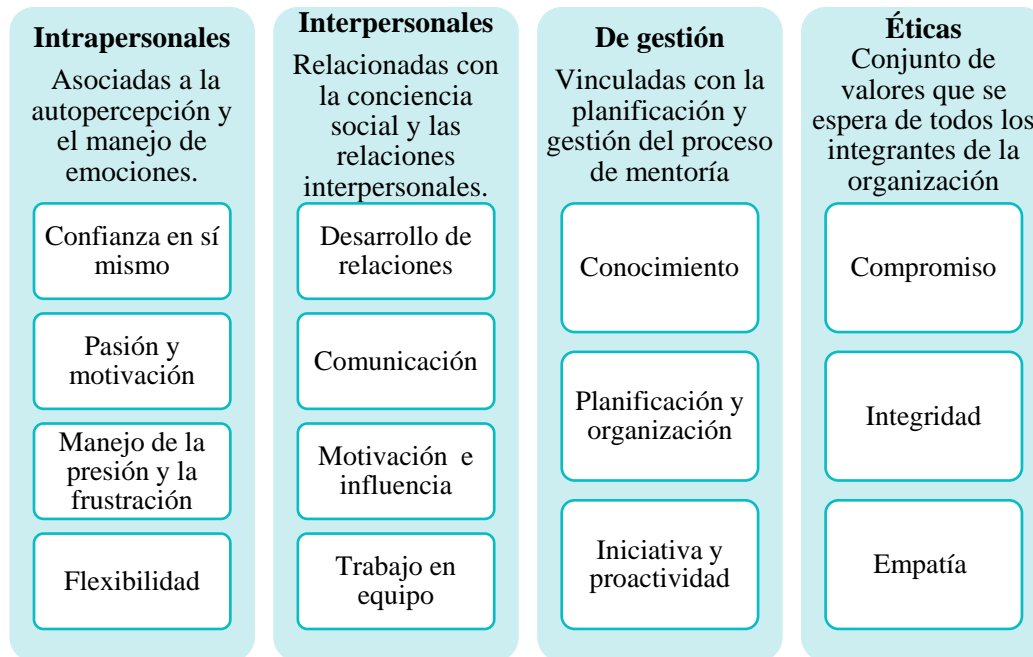


Figura 2. Habilidades de liderazgo asociadas a la mentoría.

Elaboración propia.

En la fase de investigación previa realizada con estudiantes del programa IntegraTEC se concluye que es de vital importancia fortalecer el proceso de formación de las personas mentoras en cuanto al desarrollo específico de estas habilidades de liderazgo, lo cual favorecerá que su rol de acompañamiento con la población de primer ingreso sea más efectivo.

El programa hasta el momento realiza acciones concretas de capacitación (mediante charlas, talleres y entrega de información escrita), sin embargo, no cuenta con un proceso sistemático de formación para mentores y mentoras.

Es por esto, que se propone la implementación de un proyecto piloto denominado “MENTOR, la ruta al liderazgo”, la cual incluye un curso llamado “Introducción a la Mentoría” dirigido en primera instancia a una persona estudiante de cada carrera del Campus Central en el Tecnológico de Costa Rica. Una vez

realizada la fase piloto se propone evaluar su impacto y presentar los resultados ante las autoridades institucionales para obtener más recursos humanos que permitan ampliar su alcance, hasta abarcar la totalidad de la población participante del Programa.

OBJETIVO GENERAL

Capacitar a las personas mentoras del Programa IntegraTEC en habilidades de liderazgo que les permitan acompañar a la población de primer ingreso en su proceso de ajuste a la vida universitaria.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Sensibilizar acerca del potencial transformador e implicaciones éticas asociadas al proceso de mentoría universitaria.
- ✓ Facilitar la construcción de conocimiento básico para el ejercicio del rol de la mentoría dentro del Programa IntegraTEC.
- ✓ Potenciar la formación de habilidades intra e interpersonales que favorezcan el desarrollo de la mentoría.
- ✓ Promover el desarrollo de habilidades de gestión para la planificación y ejecución del proceso de mentoría.

FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se fundamenta en los aportes teóricos de diferentes personas autoras, tal y como se describe en la tabla: 19.

Tabla 19.

Fundamentos teóricos de la propuesta curricular

Constructo	Aporte de autores (as)
Ajuste a la vida universitaria	El proceso de ajuste implica retos en el ámbito socioemocional y académico (Figera, Dorio y Former, 2003; Velasco y Benito, 2011).
	La integración a la vida universitaria es un factor decisivo en la permanencia estudiantil. (Tinto, 1973; Corominas 2001; Figuera y Torrado, 2012).
	El traslado de residencia impacta en el proceso de ajuste académico. (Soares, Guisande y Almeida, 2007).
Gestión educativa	Implica la toma de decisiones en torno a propósitos compartidos orientados a generar un impacto positivo en el estudiantado. (Pozner, 2008).
	Conjuga conocimiento y acción para la mejora continua de la práctica educativa. (Giménez, 2016).
Mentoría	Es una herramienta para favorecer el ajuste a la vida universitaria. (Casado, Lezcano y Colomer, 2015; Valverde, et al., 2003-2004).
	Requiere de un proceso sistemático y planificado. (Valverde et. al.,2003-2004).
	Conecta el ámbito académico con el social en el proceso de ajuste a la vida universitaria. Sánchez et al. (2009).

Promueve el desarrollo de habilidades socioemocionales en las personas que ejercen el rol de mentoras. (Casado et al. (2015).

Implica varias dimensiones asociadas con el ámbito instrumental (brindar conocimientos, asesorar) y el psicosocial (apoyar, motivar, modelar, promover redes de apoyo). (Sánchez, C., Alonso, M., Calles, A. y Casado, M., julio, 2010; Cohen (1993), (2003); Kram (1983).

El rol de la persona mentora es fundamental en el proceso. (Manzano, Martín, García, Rísquez y Suárez, 2012).

La fase de capacitación es vital para el éxito del proceso. (Casado, Lezcano y Colomer, 2015). "Los mentores no nacen, se desarrollan" (Ramani, et al. 2006, p. 404)

El rol de mentoría requiere el desarrollo de habilidades socioemocionales tales como comunicación, empatía, liderazgo, entre otras. (Terrion y Leonard, 2007).

Las habilidades requeridas para la mentoría se asocian directamente con el liderazgo. (Sooyoung, 2007).

Habilidades de liderazgo asociadas a la mentoría

Las principales habilidades requeridas para el ejercicio de la mentoría son:

Autoconfianza (Larose, 2013).

Pasión y motivación (Foukal et al., 2016; Terrion y Leonard, 2007).

Manejo de la presión y la frustración (Larose, 2013; De Miguel et al., 2013).

Flexibilidad (Terrion y Leonard, 2007; De Miguel et al., 2013).

Desarrollo de relaciones (Bear y Jones, 2017; Rekna y Ganesh, 2012; Straus et al., 2013).

Comunicación (Rekna y Ganesh, 2012; Straus et al., 2013; Arkün, 2015).

Motivación e influencia (Graham, 2015; Leidenfrost et al., 2011).

Trabajo en equipo (Foukal et al., 2016; De Miguel et al., 2013).

Conocimiento (Arkün, 2015; De Miguel et al., 2013; Foukal et al., 2016).

Planificación y organización (Terrion y Leonard, 2007; Cole, 2015; De Miguel et al., 2013).

Iniciativa y proactividad (Foukal et al., 2016; De Miguel et al., 2013).

Compromiso (Anwer et al., 2017).

Integridad (Terrion y Leonard, 2007).

Empatía (Foukal et al., 2016).

**Formación de
habilidades de**

Debe abarcar competencias técnicas (conocimiento sobre el perfil de primer ingreso, el ajuste a la vida universitaria y la

liderazgo para la mentoría mentoría como proceso) y metodológicas (gestión de grupos, identificación de necesidades, estrategias de comunicación, organización y planificación, resolución de problemas, competencias sociales y principios éticos). (Ferré, Tobajas, Córdoba y Armas , 2009).

La mayoría de las teorías de aprendizaje y el desarrollo psicológico ubican la experiencia en el centro del proceso de aprendizaje. (Amit et al., 2009).

Nota: Elaboración propia

CONCEPTO DE CURRÍCULO ASUMIDO EN LA PROPUESTA

Existen múltiples concepciones de currículo que han ido evolucionando en los diferentes contextos sociohistórico. Tal y como analiza Molina (2014) estas definiciones se pueden clasificar según el enfoque que asume cada una, enmarcándolo como una disciplina, experiencia de aprendizaje, agrupación de contenidos, proyecto institucional, práctica de aula o desde su función social.

Dentro de esta multiplicidad de enfoques resulta importante definir desde cuál se abordará la propuesta de gestión educativa, ya que "solo si se clarifica el currículo que desea operar se podrá desarrollar este de manera eficaz" (Molina, 2014, p. 30).

Para efectos del presente proyecto se entenderá el currículo como el

(...) conjunto de experiencias guiadas de aprendizaje y los resultados que se pretende lograr, formulados a través de una reconstrucción sistemática del conocimiento y la experiencia, bajo el auspicio de la escuela, y referidos al desarrollo continuado e intencionado del aprendiz en sus competencias personales y sociales (Tanner y Tanner, 1975, en Molina, 2014, p. 27).

De esta definición se extraen tres elementos fundamentales que permean la presente propuesta:

- *Experiencias guiadas de aprendizaje*: se da énfasis a la experiencia como base para un aprendizaje significativo, esto implica la utilización de metodologías activas para que las personas estudiantes puedan poner en práctica las diferentes habilidades de liderazgo propuestas.
- *Reconstrucción sistemática del conocimiento y la experiencia*: se utiliza la técnica denominada "portafolio" en la que se sistematizan los aprendizajes y a la vez se reconstruyen constantemente bajo el acompañamiento profesional del Departamento de Orientación y Psicología.
- *Desarrollo continuado e intencionado de competencias sociales y personales*: el proyecto busca explícitamente la formación de 14 habilidades socioemocionales que fueron identificadas como básicas para el ejercicio de la mentoría universitaria.

De acuerdo con Molina (2014) "el enfoque curricular constituye el énfasis teórico que se adopta en un sistema educativo, una institución educativa o un proyecto educativo para caracterizar y organizar los elementos que integran su oferta curricular" (p. 109).

La misma autora, plantea la existencia de 7 grandes enfoques:

- Humanista: se centra en la persona, buscando brindar experiencias que se ajusten a las necesidades de crecimiento personal del estudiante.
- Académica: se enfoca en el desarrollo intelectual más que en los aspectos socioafectivos, considera como básico el aprendizaje de contenidos.
- Tecnológico: busca desarrollar tecnologías al servicio del aprendizaje, asumiendo una visión pragmática de la educación.
- Constructivista: ubica al estudiante como protagonista de su propio aprendizaje, dando énfasis a la construcción colaborativa del conocimiento.
- Socio-constructivista: brinda un papel central a la dimensión social del currículo, dando relevancia a la relación entre la institución educativa y el entorno social.
- Por competencias: generalmente adopta una estructura modular, buscando la integración entre el contenido y la práctica. Responde a un perfil previamente establecido y utiliza un enfoque de enseñanza-aprendizaje significativo.
- Crítico-social o problematizador: hace énfasis en la dimensión social como una realidad que puede y debe cuestionarse.

El Modelo Académico del Tecnológico de Costa Rica indica que la formación docente se caracteriza por fomentar el aprendizaje para toda la vida y el desarrollo de capacidades personales, tanto intelectuales como éticas y socioafectiva. Uno de sus enfoques principales es la formación integral de su población estudiantil, favoreciendo su

(...) crecimiento personal, su socialización y su autonomía para lo cual toman como sus valores fundamentales:

- i) El aprender a aprender
- ii) El aprender a emprender
- iii) El aprender a hacer
- iv) El aprender a ser
- v) El aprender a vivir juntos
- vi) El aprender a resolver”.

(Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2003, p.16)

De esta manera, en congruencia con el modelo académico institucional, la presente propuesta curricular combina elementos de los enfoques constructivista y humanista. Este último, según Molina (2014) se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ La persona estudiante como centro, partiendo de sus necesidades, experiencias e intereses. Se le considera un ser autónomo y se respeta su dignidad como persona.
- ✓ Se hace énfasis en el proceso, los valores, actitudes y afectos.
- ✓ Se busca comprender la relación entre la persona y la comunidad.
- ✓ Se propicia un clima de confianza que respete las diferencias individuales, promoviendo el desarrollo de la autoestima.

Según la misma autora, un aspecto central en este enfoque es la búsqueda de “vivencias que estimulen su crecimiento personal, el desarrollo de sus capacidades y

la superación de sus limitaciones o deficiencias. En este proceso se considera tanto lo afectivo como lo cognoscitivo” (p.117).

Por otra parte, el enfoque constructivista plantea que el proceso de aprendizaje es “dinámico, participativo e interactivo; el alumno es el sujeto responsable de construir su propio aprendizaje” (Molina, 2014, p. 120). Además, se caracteriza por asumir que la forma en que se logra el aprendizaje significativo es mediante la construcción activa de parte del estudiantado idealmente en un grupo colaborativo de pares, así como por buscar la creación de un ambiente que permita la investigación, la reflexión crítica y el desarrollo integral de las personas.

Ambos enfoques permearán los diferentes elementos y componentes curriculares, tal y como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 20.

Elementos de los enfoques curriculares utilizados.

Elementos	Forma de abordarlo
Objetivos	Son flexibles, adaptables a las necesidades del estudiantado, intentan reflejar sus intereses y se orientan al desarrollo humano integral. Se plantean en términos de habilidades, destrezas o actitudes.
Estudiante	Es el eje central del proceso, sus intereses, motivaciones y necesidades son la base del currículo. Su rol es activo al participar de las experiencias educativas y aportar su vivencia como fuente primordial de información. Se parte de sus conocimientos previos para fomentar la construcción de nuevos aprendizajes mediante la interacción colaborativa entre pares.

Elementos	Forma de abordarlo
Contenido	<p>El contenido es flexible e incluye la dimensión afectiva, cognitiva y procedimental. Se orienta a la realidad de las personas, mediante experiencias creativas. Se parte de los aprendizajes previos de las personas participantes y se fomenta que el conocimiento sea construido o reconstruido por ellas. De esta forma, los contenidos definidos para los módulos parten directamente del proceso de investigación- acción realizado, el cual ubicó en un lugar primordial la percepción y vivencias de las personas participantes del programa IntegraTEC.</p>
Metodología	<p>La metodología debe ser activa y participativa, respetando la diversidad en los estilos de aprendizaje y las necesidades individuales. Se pretende utilizar la experiencia como espacio de aprendizaje principal, mediante estrategias que permeen tanto lo afectivo como lo intelectual y que favorezcan la construcción del conocimiento y el aprendizaje significativo de las personas participantes.</p>
Docente	<p>El rol docente es activo, pero se orienta más a la facilitación del proceso que a una postura directiva y de transmisión vertical del conocimiento. Mantiene una actitud de consenso, respetando las diferentes emociones y pensamientos de sus estudiantes. Busca el desarrollo del potencial de las personas participantes, construyendo un clima de confianza entre ellas y partiendo de sus aprendizajes previos. En este caso, el rol docente será ejercido por una persona profesional en asesoría psicoeducativa.</p>

Elementos	Forma de abordarlo
Contexto	Se utiliza como fuente de recursos para el aprendizaje. Concretamente se partirá de la experiencia vivida por las mismas personas participantes en su propio proceso de ajuste a la vida universitaria, así como su conocimiento sobre la dinámica institucional para favorecer un aprendizaje más significativo.
Recursos	No se consideran un fin en sí mismos, sino más bien un medio para la construcción de aprendizajes. Se eligen con base en las necesidades e intereses de las personas participantes, tomando en cuenta el contexto y procurando que permitan la construcción de conocimiento tanto individual como grupal. En este caso, tomando en cuenta las características de la población se propone el uso de recursos tecnológicos, tales como plataformas online estilo Kahoot y Padlet, así como recursos materiales sencillos para la realización de actividades lúdicas de aprendizaje.
Evaluación	Uso de estrategias cualitativas de evaluación formativa orientadas al proceso y desarrollo integral. La persona estudiante cumple un rol activo en este proceso mediante la autoevaluación. Específicamente, se propone el uso de un portafolio de registro individual donde se consignen las vivencias, reflexiones y conocimientos construidos en el proceso formativo.

Nota: Elaboración propia.

Por otro lado, en el diseño curricular se utilizan diferentes fuentes, en específico las señaladas por Molina (2014):

- ✓ Contexto sociocultural: se toma en cuenta las características sociales y culturales de la población participante. En el caso de IntegraTEC, existe una gran riqueza cultural en la población ya que provienen de diferentes zonas del país, incluyendo sector urbano y rural.
- ✓ Estudiante: tal y como señala la autora, la persona estudiante se posiciona como un "ser en situación", por lo que se parte de sus vivencias y necesidades particulares, valorando su diversidad. En el caso de la mentoría universitaria esto cobra aún más relevancia ya la relación con la población de primer ingreso implica la construcción de un vínculo de confianza permeado por las vivencias y necesidades de ambas partes. La formación de personas mentoras debe entonces dar mucho énfasis a sus vivencias, ya que es a partir de ellas que construirán su relación de mentoría.
- ✓ Áreas del saber: los contenidos se definen con base en el bagaje teórico construido por la comunidad científica internacional en relación con las temáticas de mentoría y liderazgo.

En cuanto a los fundamentos del currículo se parte de los siguientes:

- ✓ Psicología: de acuerdo con Molina (2014) el principal aporte de la psicología al currículo es "fundamentar el acercamiento al alumno, para conocerlo en sus rasgos esenciales, en la forma en que se enfrenta al proceso de aprendizaje y en la manera en que interactúa en diversos grupos y en que resuelve en diferentes situaciones cotidianas" (p. 71). Permite aproximarse a la persona estudiante de manera integral, en sus dimensiones psicológicas, cognitivas, psicomotoras y afectivas, partiendo de ellas para seleccionar los objetivos y contenidos de tal

manera que sea acordes a su proceso de desarrollo y estilo de aprendizaje. En el caso de la presente propuesta se debe tomar en cuenta que la mayoría de participantes se encuentra en la fase adulta-joven y pertenecen a la denominada "Generación Z", con características y necesidades particulares.

- ✓ Sociología: "provee elementos que clarifican la dimensión social que poseen los estudiantes, como ciudadanos de una sociedad particular" (Molina, 2014, p.73). De esta manera, se debe vincular la propuesta curricular con el contexto social de las personas participantes. En el caso de IntegraTEC, la diversidad en las zonas de procedencia de la población favorece una amplia riqueza de experiencias sociales que permearán la experiencia formativa.
- ✓ Antropología: implica utilizar la cultura como insumo para diseñar el currículo, partiendo de la persona estudiante como centro de la propuesta. Se visualiza el espacio de aula como un "encuentro de culturas", por lo que la persona facilitadora de los módulos debe ser consciente de la carga cultural que aporta cada participante.
- ✓ Filosofía: permite proyectar el tipo de persona que se quiere formar mediante la propuesta curricular, dando énfasis a los valores humanos que se pretenden potenciar. Esto es especialmente relevante en el contexto de un programa de mentoría, que se basa en la construcción de vínculos humanos. Tanto los contenidos como la metodología se guiarán por un enfoque humanista, coincidente con la filosofía del programa IntegraTEC y el Tecnológico de Costa Rica como universidad.

MODELO DE DISEÑO CURRICULAR ASUMIDO EN LA PROPUESTA

El modelo de diseño curricular es de tipo deliberativo y práctico, el cual según Moreño (2001) ubica en un lugar primordial a los conocimientos, creencias y experiencias previas de las personas participantes. Esto implica que, si bien el diseño es realizado desde un criterio experto, se toma muy en cuenta el aporte de las personas involucradas en el proceso.

En el caso de la presente propuesta curricular, fue diseñada a partir del proceso de investigación – acción, en donde la percepción de los (as) participantes del programa fue un elemento clave, además se sometió a un proceso de validación por parte de un grupo de representantes de los diferentes roles del programa IntegraTEC.

NIVEL DE CONCRECIÓN CURRICULAR DE LA PROPUESTA

De acuerdo con los niveles de concreción curricular planteados por Molina (2014) la propuesta tiene un nivel de concreción micro, el cual es el “último nivel de concreción del currículo” (p. 19). Esto quiere decir que se ejecutará directamente a nivel de aula en cada uno de los módulos propuestos.

PERFIL DE LA POBLACIÓN A QUIÉN SE DIRIGE LA PROPUESTA

La propuesta se dirige a la población de estudiantes que ejercen el rol de mentoría en el Programa IntegraTEC del Campus Central del Tecnológico de Costa Rica. Al ser un proyecto piloto se propone desarrollarla con un grupo de 19 estudiantes, incluyendo una persona representante de cada carrera.

Se pretende coadyuvar en la formación de la población participante de acuerdo con el perfil de habilidades, conocimientos y actitudes de la Tabla 21.

Tabla 21.

Características del perfil

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
Intrapersonal	Autoconfianza	“Convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista” (Alles, 2005, p.250).	a) Manifiesta seguridad con respecto a sus capacidades para ejercer el rol de mentoría. b) Demuestra confianza en sus propias decisiones durante el proceso de mentoría. c) Aborda los retos que se le presentan en el proceso con una actitud de confianza en sus habilidades.
	Pasión y motivación	Búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva	a) Demuestra un alto nivel de entusiasmo con respecto al proceso de mentoría. b) Mantiene una actitud positiva aún en situaciones críticas.

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
		y propositiva mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso (Tarcica y Masís, 2013, p. 33).	<p>c) Muestra alegría y positivismo hacia las tareas asociadas a la mentoría.</p> <p>d) Manifiesta entrega en su trabajo, sin esperar una retribución externa.</p> <p>e) Su pasión y motivación inspiran a otras personas a formar parte del programa.</p>
	Manejo de la presión y la frustración	“Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia” (Alles, 2005, p.284).	<p>a) Resuelve de manera eficaz sus labores de mentoría a pesar de que converjan problemas y desafíos que le exijan mayor esfuerzo.</p> <p>b) Actúa de manera flexible ante situaciones límite que se presenten en el proceso, planteando nuevas estrategias de acción.</p>

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
			<p>c) Mantiene su actitud positiva a pesar de la indiferencia o reacciones negativas de parte de las personas ahijadas.</p> <p>d) Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.</p> <p>e) Hace propuestas valiosas para contrarrestar fracasos tanto propios como ajenos.</p> <p>f) Pide ayuda y retroalimentación de modo constante.</p>
	Flexibilidad	<p>“Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone</p>	<p>a) Logra identificar y valorar la diversidad en las necesidades y contextos.</p>

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
		entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades a su cargo” (Alles, 2005, p.148).	<p>b) Adapta sus acciones a las diferentes necesidades y contextos.</p> <p>c) Promueve cambios dentro de su equipo o el programa en general, en función de las diversas necesidades y situaciones.</p>
Habilidades interpersonales : Relacionadas con la conciencia social y las relaciones con otras personas	Desarrollo de relaciones	“Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contacto con distintas personas” (Alles, 2005, p. 298).	<p>a) Se conduce con naturalidad y cordialidad en el intercambio con su grupo de estudiantes de primer ingreso.</p> <p>b) Muestra apertura, fomentando el intercambio de experiencias.</p> <p>c) Se preocupa por establecer un vínculo con sus ahijados (as).</p>

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
			<ul style="list-style-type: none"> d) Provee un clima que facilita la confianza. e) Fomenta encuentros presenciales con sus ahijados.
	Comunicación	<p>“Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad” (Alles, 2005, p.186).</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Comunica sus ideas de manera clara y eficiente, logrando que las personas entiendan su mensaje. b) Escucha atentamente esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. c) Plantea preguntas a sus ahijados (as) orientadas a conocer sus necesidades, inquietudes y sugerencias. d) Utiliza distintos canales de comunicación adaptándose a las

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
	Trabajo en equipo	<p>“Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. (...) Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.” (Alles, 2005, p.p. 134 y 198)</p>	<p>a) Muestra identificación con su equipo de trabajo.</p> <p>b) Participa activamente en la consecución de las metas comunes del equipo de su carrera.</p> <p>c) Colabora y coopera con los (as) demás miembros del equipo.</p>
Gestión Aspectos vinculados con la planificación y gestión del	Conocimiento	<p>Implica el dominio de los conocimientos básicos respecto al proceso de mentoría.</p>	<p>a) Muestra conocimiento acerca de los aspectos básicos generales del Programa (departamento al que está adscrito, objetivo general, estructura)</p> <p>b) Demuestra claridad sobre lo que implica la mentoría en contraste con</p>

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
proceso de mentoría			<p>otros roles (tutoría, docente, terapeuta, etc)</p> <p>c) Identifica las principales tareas que debe ejercer la persona mentora.</p> <p>d) Conoce los elementos básicos en el proceso de ajuste a la vida universitaria.</p> <p>e) Identifica los principales trámites, servicios y herramientas que debe conocer la población de primer ingreso.</p>
	Planificación y organización	<p>“Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de</p>	<p>a) Tiene claridad acerca de las metas y prioridades de la mentoría.</p> <p>b) Define la acción, plazos y recursos para cumplir las metas del proceso.</p>

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
		mecanismos de seguimiento y verificación de la información” (Alles, 2005, p. 202).	<p>c) Gestiona adecuadamente su tiempo, de tal manera que pueda cumplir con las responsabilidades asociadas a la mentoría.</p> <p>d) Utiliza mecanismos concretos para planificar, organizar y monitorear el proceso.</p>
	Iniciativa y proactividad	<p>“Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo. (...) Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones y dificultades, sin esperar a</p>	<p>a) Contacta a sus ahijados (as) de manera regular sin esperar a que le contacten primero.</p> <p>b) Realiza acciones concretas para facilitar la integración a la vida universitaria de sus ahijados (as).</p> <p>c) Implementa nuevas estrategias para apoyarles más allá de las solicitadas explícitamente por el programa.</p>

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
		efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. (...) proponer mejoras sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. (...) (Alles, 2005, p.p. 162 y 204).	<p>d) Propone nuevas ideas para el mejoramiento del programa.</p> <p>e) Responde de manera proactiva ante los retos que se le presentan durante el proceso.</p>
Ética	Compromiso	<p>“Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto</p>	<p>a) Demuestra identificación con los objetivos del programa.</p> <p>b) Cumple a cabalidad con las tareas básicas de mentoría planteadas por el programa.</p> <p>c) Apoya e instrumentaliza las decisiones del equipo para el logro de objetivos comunes.</p>
Conjunto de valores que se espera de las personas integrantes de la organización			

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
		personales como profesionales" (Alles, 2005, p.66).	<p>d) Previene y supera obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la mentoría.</p> <p>e) Controla y monitorea la puesta en marcha de las acciones de mentoría.</p>
	Integridad	<p>"Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que dice" (Alles, 2005, p. 90).</p>	<p>a) Actúa conforme a los principios éticos institucionales.</p> <p>b) Demuestra congruencia entre lo que dice y lo que hace.</p> <p>c) Se comunica de manera honesta y directa.</p>

Dimensión	Subdimensión	Definición	Operacionalización
	Empatía	“Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido” (Tarcica y Masís, 2013, p.83).	<ul style="list-style-type: none"> a) Muestra capacidad de escucha activa, sin juicios de valor. b) Demuestra apertura para comprender el estado emocional de las demás personas. c) Favorece el espacio para que las otras personas se expresen con libertad y confianza. d) Brinda contención y apoyo básico ante las necesidades emocionales expresadas. e) Tiene claridad en los límites de su rol y refiere a las instancias correspondientes los casos que así lo ameriten.

Nota Elaboración propia.

CURSO INTRODUCCIÓN A LA MENTORÍA

Para promover el desarrollo de estas habilidades se propone la implementación de 4 módulos de capacitación con 17 horas en total. Es importante aclarar que la formación de habilidades es un proceso que no se puede completar únicamente a través de espacios formales de capacitación, sino que requiere el entrenamiento cotidiano por parte de las personas participantes. Es por esto, que los módulos de capacitación son apenas una parte del proceso formativo, el cual debe complementarse con los grupos de apoyo que se proponen como parte del proyecto. Además, es necesario que esta capacitación se complemente con el módulo de primeros auxilios psicológicos que ya se imparte en el Programa IntegraTEC.

Todos los módulos incluyen la ética como eje transversal y se dividen en los siguientes ejes temáticos:

- Conociendo (1 sesión de 2 horas)
- Fortaleciéndome (2 sesiones de 2.5 horas)
- Relacionándome (2 sesiones de 2.5 horas)
- Gestionando (2 sesiones de 2.5 horas)

MÓDULO 1 CONOCIENDO (1 SESIÓN DE 2 HORAS)

Objetivos centrales del módulo

- ✓ Facilitar la construcción de conocimiento básico para el ejercicio del rol de la mentoría dentro del Programa IntegraTEC.
- ✓ Sensibilizar acerca del potencial transformador e implicaciones éticas asociadas al proceso de mentoría universitaria.

Tabla 22. Módulo 1

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Favorecer la integración del grupo y generar un encuadre de trabajo.	Encuadre general del curso.	Actividad de presentación personal mediante la identificación con un objeto. Firma de consentimiento informado.	Elaboración de hoja de trabajo #1 del portafolio "Mi punto de partida" donde cada participante valora desde su percepción el nivel de desarrollo que presenta actualmente en cada una de las habilidades	20 minutos.

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
			básicas de liderazgo que se abordarán en el proceso de capacitación	
Facilitar la construcción de conocimiento básico para el ejercicio del rol de la mentoría dentro del Programa IntegraTEC.	Elementos básicos asociados al proceso de ajuste a la vida universitaria.	<p>Asociación libre grupal.</p> <p>En subgrupos y partiendo de la frase "Ser estudiante de primer ingreso TEC es...." cada participante va expresando la primera palabra que se viene a la mente. Una persona toma nota de las palabras generadas.</p> <p>Posteriormente se realiza la misma dinámica, pero con posturas corporales.</p>	Reflexión en plenaria grupal acerca de las vivencias y retos que puede experimentar una persona cuando ingresa a la institución.	20 minutos

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
	<p>La mentoría como herramienta para la integración a la vida universitaria. Conceptos básicos (definición, tipos, etapas).</p> <p>Elementos básicos del Programa IntegraTEC (estructura, historia, roles, mitos y realidades).</p>	Breve exposición magistral.	Juego mediante la plataforma Kahoot con preguntas acerca de la mentoría y el programa IntegraTEC.	30 minutos
Sensibilizar acerca del potencial transformador del proceso de	Impacto del programa IntegraTEC en el proceso de ajuste a la vida universitaria de la población de primer ingreso.	Trabajo en subgrupos: "La huella que deja la mentoría". En pequeños equipos comparten las experiencias que tuvieron con la mentoría cuando	Hoja de trabajo #2 del portafolio: ¿Cómo me sentí durante la sesión?, ¿Qué aprendí?	50 minutos

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
mentoría universitaria.		<p>fueron estudiantes de primer ingreso, las recopilan de manera creativa en una imagen.</p> <p>Testimonio presencial (con persona invitada especial) o video con recopilación de experiencias.</p>		
<p>Tarea#1: ¿Por qué quiero ser mentor (a)?, ¿Qué espero aprender de este proceso?, ¿Qué ilusiones tengo?, ¿Qué temores experimento?</p>				

Nota: Elaboración propia.

MÓDULO 2 FORTALECIÉNDOME (2 SESIONES DE 2.5 HORAS)

Objetivo central del módulo

- ✓ Potenciar la formación de habilidades intrapersonales que favorezcan el desarrollo de la mentoría.

Tabla 23.

Módulo 2. Sesión 1.

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Reflexionar acerca del papel de la motivación y la pasión en la mentoría.	La motivación como impulso para la acción.	"Rey y Reina": Se le entregan a cada participante 20 frijoles y se les dice que estos son su tesoro, la persona que más frijoles tenga al final de la actividad será coronada Rey o Reina. A través de diferentes juegos breves como piedra, papel o tijera, futbol con las manos, "beso o cachetada", "pan y queso" los (as) participantes se	Plenaria grupal a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué nos motivó durante el juego? ¿A todas las personas nos motiva lo mismo?	20 minutos

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
		enfrentan entre sí y "apuestan" la cantidad de frijoles que deseen, la persona que gana ese subjuego recibe los frijoles que su pareja apostó y así sucesivamente.	¿Qué función tiene la motivación en el comportamiento humano?	
La motivación y la pasión como elemento central para el ejercicio de la mentoría.	"Ilusiones": las personas participantes anotan en una hoja sus ilusiones acerca del proceso de mentoría. Se les pide que peguen los carteles en su pecho y que caminen de manera aleatoria en la sala, se encuentren con una persona y lean mutuamente lo que escribieron. Posteriormente se hace un mural con los carteles escritos por el grupo.		Reflexión grupal mediante plenaria acerca de las motivaciones y expectativas del grupo hacia el proceso de la mentoría con intervenciones de la persona facilitadora con datos teóricos al respecto.	20 minutos

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Fomentar el desarrollo de la autoconfianza como elemento clave en la mentoría.	Temores frente al proceso de mentoría.	Cortometraje "In between" de Gobelins (disponible en la plataforma de Youtube). "Nuestros cocodrilos": a partir de lo expuesto en el video y en subgrupos elaboran carteles con los principales temores que experimentan acerca del proceso de mentoría.	Reflexión en plenaria grupal.	20 minutos
	Principales factores asociados a la autoconfianza en el proceso de mentoría.	Breve exposición magistral con elementos teóricos.	Construcción grupal mediante la plataforma "Padlet" acerca de la siguiente pregunta ¿Qué factores influyen en la autoconfianza?, divididos en las siguientes dimensiones: personal, familiar y social.	30 minutos

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
	El lenguaje no verbal y su influencia en la autoconfianza.	<p>“Poses de poder”: se les pide a los participantes que adopten una postura corporal de inseguridad, la facilitadora va realizando una reflexión guiada mediante preguntas como ¿cómo se sienten en esa postura?, ¿qué piensan?, ¿es una postura común en ustedes?, ¿cómo creen que les perciben las demás personas?, etc.</p> <p>Posteriormente se les solicita que representen una “pose de poder” y se realiza el mismo proceso.</p>	Reflexión en plenaria grupal.	40 minutos
	Cierre de la sesión	<p>Elaboración de hoja de trabajo</p> <p>Explicación de tarea</p>	<p>Hoja de trabajo #3 del portafolio</p> <p>¿Cómo me sentí?, ¿Qué aprendí</p>	20 minutos

Tarea #2 Completar los siguientes instrumentos en línea: www.16personalities.com y www.viacharacter.org

Nota: Elaboración propia.

Tabla 24.

Módulo 2. Sesión 2.

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
Sensibilizar acerca de la importancia de la flexibilidad para un adecuado manejo de la diversidad en el proceso de mentoría.	Personalidad y valores humanos como factores que permean el proceso de mentoría.	Se divide el grupo de acuerdo con los resultados del test 16 personalities. Cada grupo deberá discutir y anotar las principales características de su tipo de personalidad, además compartirán los resultados del instrumento sobre valores y cómo consideran que todas estas características personales influirán en el proceso de mentoría. Breve exposición magistral.	Exposiciones de los diferentes subgrupos. Reflexión plenaria grupal.	40 minutos
	La flexibilidad como elemento fundamental para el manejo de la diversidad en el	El grupo se divide en dos roles: mentores (as) y estudiantes de primer ingreso. Mediante papeles al azar a cada estudiante se le asigna un perfil de estudiante de primer ingreso o de persona mentora (incluyendo características	Reflexión plenaria grupal.	30 minutos

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
	proceso de mentoría.	<p>personales, socioeconómicas, académicas, físicas, etc). Deberá prepararse para representar este papel y definir (por escrito) cuáles considera que son las principales necesidades de esta persona en un proceso de mentoría. A cada estudiante se le pega un cartel donde se visibilicen las características del perfil de que le correspondió. Se les pide que caminen al azar y que vayan leyendo las características de las demás personas. En primera instancia deberán elegir a alguien con quien sentirían comodidad para trabajar un proceso de mentoría. Posteriormente, seleccionarán a aquella persona con la que les costaría más trabajar. La facilitadora consultará el porqué de estas elecciones. En ambos casos, se les pide que compartan brevemente las necesidades que</p>		

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
		cada quien presentaría durante el proceso y cómo consideran que deberían solventarse.		
Favorecer un adecuado manejo de la presión y la frustración durante el proceso de la mentoría.	Factores asociados a la presión y frustración en el rol de mentoría.	“Frustrando a un (a) mentor (a)” Se dividen en parejas, uno (a) asumirá el rol de mentor (a) y se le entrega una hoja y un marcador, la otra persona con papeles adhesivos (“post it”) le irá diciendo en voz alta y pegándole mensajes negativos y de presión relacionados con su quehacer en la mentoría. Al finalizar el mentor (a) deberá anotar qué porcentaje de motivación siente después de recibir los mensajes.	Reflexión en plenaria grupal. Construcción colectiva de los principales retos que se pueden presentar en la mentoría y que podrían generar	30 minutos

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
			presión y frustración.	
	Conceptos básicos sobre el manejo del estrés y la frustración.	Breve exposición magistral	Construcción creativa en subgrupos de las principales recomendaciones para enfrentar la frustración y la presión en el proceso de mentoría.	20 minutos

Objetivos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
	Herramientas básicas para el manejo del estrés.	Ejercicio de relajación por visualización.	Plenaria	20 minutos.
	Cierre de la sesión.	Elaboración de hoja de trabajo. Explicación de tarea.	Hoja de trabajo #4 del portafolio: ¿Cómo me sentí durante la sesión?, ¿Qué aprendí?	10 minutos

Tarea #3: se divide al grupo en dos, cada uno asumirá la defensa de un tema para el debate “Presencialidad versus virtualidad en la mentoría”, deberán investigar argumentos sólidos para defender su posición y preparar preguntas para el otro grupo. Deberán tomar en cuenta las características de la generación Z a la hora de debatir. Se definirá una persona líder de cada equipo. Dos personas voluntarias preparan actividad de integración para la siguiente sesión.

Nota: Elaboración propia.

MÓDULO 3 RELACIONÁNDOME (2 SESIONES DE 2.5 HORAS)

Objetivo central del módulo

- ✓ Potenciar la formación de habilidades interpersonales que favorezcan el desarrollo de la mentoría.

Tabla 25.

Módulo 3. Sesión 1.

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
Promover la integración del equipo y el desarrollo de habilidades para el manejo de grupos		Actividad de integración a cargo de dos personas voluntarias.		10 minutos
Reflexionar acerca de los diferentes canales de comunicación utilizados en el proceso de mentoría.	Ventajas y desventajas de la comunicación virtual en la mentoría. Ventajas y desventajas de los encuentros	Debate "Presencialidad versus virtualidad en la mentoría universitaria".	Autoevaluación colectiva mediante la plataforma "Padlet"	1 hora

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
	presenciales de mentoría. Características de la generación Z.			
Identificar los diferentes estilos de liderazgo que se ejercen mediante la mentoría.	El (la) mentor (a) como líder. El espectro del liderazgo transformacional asociado a la mentoría.	En subgrupos se les asigna un estilo de liderazgo en la mentoría y se les pide que lo representen mediante una breve dramatización. Breve exposición magistral.	Juego en la aplicación "Quizlet" acerca de los contenidos analizados.	30 minutos.
Desarrollar estrategias para la construcción de la confianza en la relación de mentoría.	Construcción de la confianza en la relación de la mentoría.	De acuerdo con los mismos grupos del debate se construirán colectivamente estrategias para construir lazos de confianza tanto en	Documentos elaborados colectivamente	40 minutos

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
		la interacción virtual como presencial.		
Cierre y explicación de la tarea			Hoja de trabajo #5 del portafolio: ¿Cómo me sentí durante la sesión?, ¿Qué aprendí?	10 minutos
Tarea #4: con base a lo visto en la sesión, defino mi propia estrategia de construcción de la confianza dentro de mi grupo de estudiantes de primer ingreso. Dos personas voluntarias preparan actividad de integración para la siguiente sesión.				

Tabla 26.

Módulo 3. Sesión 2.

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
Promover la integración del equipo y el desarrollo de habilidades para el manejo de grupos		Actividad de integración a cargo de dos personas voluntarias.		10 minutos
Conocer los principios de la comunicación asertiva.	Diferencias entre la comunicación pasiva, agresiva y asertiva. Pautas básicas para la	“Sombreros de la comunicación”. Se ponen tres sombreros al frente: uno dice “pasiva”, otro “agresiva” y otro “asertiva”. Se divide al grupo en tres equipos, cada uno deberá elegir una posible situación difícil en el proceso de mentoría y representarlo mediante una dramatización.	Mediante papelitos cada persona escribe las principales características de cada tipo de comunicación y los ubica en cada sombrero según corresponda. Se hace	1 hora

	comunicación asertiva.	Durante la misma, las demás personas podrán “parar” la escena, tomar un sombrero e intervenir en la escena de acuerdo con el tipo de comunicación que ahí se indique.	lectura grupal y se define si hay que agregar o modificar alguno.	
Conocer acerca de los principios de la comunicación no violenta.	Comunicación no violenta desde los planteamientos de Rosenberg.	Exposición interactiva acerca de los principios de la comunicación no violenta.	Elaboración grupal de infografía sobre la comunicación no violenta y su aplicación a la mentoría.	1 hora minutos.
Cierre y explicación de la tarea			Hoja de trabajo #6 ¿Cómo me sentí?, ¿Qué aprendí?	20 minutos
Tarea #4: en parejas o tríos se asigna un servicio o departamento de interés para la población de primer ingreso. Deberán investigar al respecto y enviar una infografía al resto del grupo con los elementos más importantes. Dos personas voluntarias preparan actividad de integración para la siguiente sesión.				

Nota: Elaboración propia.

MÓDULO 4 GESTIONANDO (2 SESIONES DE 2.5 HORAS)

Objetivo central del módulo

- ✓ Promover el desarrollo de habilidades de gestión para la planificación y ejecución del proceso de mentoría.

Tabla 27.

Módulo 4. Sesión 1.

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
Promover la integración del equipo y el desarrollo de habilidades para el manejo de grupos		Actividad de integración a cargo de dos personas voluntarias.		10 minutos
Instrumentalizar a las personas participantes con información básica acerca de	Servicios del TEC: Clínica de Salud., DOP, TEC Digital, Becas, Biblioteca, Deportes, Cultura, TEC CR Bot,	Concurso en plataforma Kajoot. Se divide al equipo en 4 subgrupos que competirán en un juego	Concurso en plataforma en línea.	40 minutos

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
trámites y servicios institucionales.	Admisión y Registro, LAIMI. Y Financiero Contable.	tipo trivia con respecto a la información sobre trámites y servicios.		
Fomentar el trabajo en equipo dentro del proceso de la mentoría y reflexionar acerca de la importancia de la planificación	Planificación del proceso de mentoría. Trabajo en equipo.	Reto "Olé" (ver descripción abajo)	Ventanas del aprendizaje ¿Qué hicimos? ¿Qué pensamos? ¿Qué sentimos? ¿Qué aprendimos?	40 minutos
Reflexionar acerca de la importancia de la posibilidad transformadora de la mentoría.	Mentoría y liderazgo transformacional.	Video el Circo de las Mariposas. Definición de liderazgo transformacional.	Reflexión plenaria grupal.	40 minutos

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
Cierre y explicación detallada de tarea			Hoja de trabajo #7 del portafolio: ¿Cómo me sentí durante la sesión?, ¿Qué aprendí?	20 minutos

Tarea #5: Esbozando mi plan de acción para la mentoría: ¿qué objetivos quiero alcanzar?, ¿cómo los voy a lograr? Dos personas voluntarias preparan actividad de integración para la siguiente sesión.

Reto ¡Olé!

Previamente se ubican toros dibujados en cartulina o papel a lo largo de toda el aula, además, se colocan algunos obstáculos en el piso (en el trayecto hasta los toros). En el piso se señala un círculo con masking, delimitando el espacio en el que deben permanecer todos los integrantes del grupo inicialmente. Se hace entrega al grupo de los materiales y se brindan las siguientes instrucciones:

- Deben lograr "ponerle la capota" a todos los toros, en el tiempo máximo establecido de 10 minutos.
- Pueden intentar salir a poner el capote en cualquier momento, pero para salir del círculo debe tener los ojos vendados y utilizar únicamente una mano (la otra deberá permanecer atrás de la espalda)- Quien sale del círculo no puede volver a ingresar.

- Cada vez que alguien pegue el capote debe quitarse la venda y si observa que logró pegarlo en el lugar correcto decir en voz alta la palabra Olé! (una vez pegado el capote no se puede rectificar su ubicación)
- En la pizarra se anota la cantidad de "Olés" que se espera que el equipo alcance. El equipo irá acumulando "Olés!" en un marcador que la facilitadora irá actualizando.
- Si alguien bota un obstáculo, pega la capota en un lugar equivocado o incumple alguna regla, todo el equipo debe regresar al círculo y pierde todos los capotes que han logrado poner.
- El equipo, dentro del tiempo establecido el equipo puede empezar las veces que sea necesario y replantear su estrategia.

Tabla 28.

Módulo 4. Sesión 2.

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
Promover la integración del equipo y el desarrollo de habilidades para el manejo de grupos		Actividad de integración a cargo de dos personas voluntarias.		10 minutos.

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación	Cronograma
Construir un plan de acción para la ejecución de la mentoría.	Fases de la mentoría. Elementos básicos para el éxito en el proceso de mentoría. Iniciativa y proactividad.	Trabajo en subgrupos: puesta en común de lo elaborado a nivel individual, consenso de un plan de acción por subgrupos. Se reúnen todas las personas líderes de todos los subgrupos y condensan un solo plan de acción general. Mientras tanto, el resto de las personas participantes prepara una mesa redonda acerca de los desafíos éticos de la mentoría.	Elaboración grupal de plan de acción para la ejecución de la mentoría.	1 hora
Reflexionar acerca de los principios éticos asociados a la mentoría.	Ética en la mentoría	Mesa redonda "Desafíos éticos en la mentoría"	Autoevaluación grupal en plataforma "Padlet"	50 minutos
Tarea #6: ¿Qué aprendí durante la capacitación? ¿Qué metas me propongo en cuanto a mi crecimiento personal durante el proceso de mentoría?				

Nota: Elaboración propia.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005b) *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Amit, K., Popper, M., Gal, R., Mamane-Levy, T. y Lisak, A. (2009). Leadership-shaping experiences: a comparative study of leaders and non-leaders. [Experiencias formadoras de liderazgo: un estudio comparativo de líderes y no líderes]. *Leadership and Organization Development Journal*, (30) 4, 302-318.
- Anwer, M., Shen, H., Alwi, S., Raza, D. y Nisa (2017). Factors of effective Mentoring: an empirical study of Post-Graduate Faculty and students in Pakistan. [Factores de una mentoría efectiva: un estudio empírico de la Facultad de Posgrado y estudiantes en Pakistán] *New Horizons*, 11(1), 41-58.
- Arkün, S. (2015). The Development of a Scale on Assessing Peer Mentoring at the College Level. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 23(4), 328-340. doi: <https://doi.org/10.1080/13611267.2015.1090283>
- Bear, S. y Jones, G. (2017). Students as Protégés: Factors That Lead to Success. [Estudiantes como Protegidos: Factores que conducen al éxito] *Journal of Management Education*, 41(1), 146-168. doi [10.1177/1052562916658688](https://doi.org/10.1177/1052562916658688)
- Casado-Muñoz, R., Lezcano-Barbero, F. y Colomer-Feliu, J. (Mayo-Agosto, 2015). Diez pasos clave en el desarrollo de un programa de mentoría universitaria para estudiantes de nuevo ingreso. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 155-180. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.10>
- Corominas, E. (2001) La transición a los estudios universitarios, abandono o cambio en el primer año de universidad. *Revista de Investigación Educativa*, 19(1) 127-151.
- Cohen, N. H. (1993). *Development and validation of the principles of adult mentoring scale for faculty mentors in higher education*. [Desarrollo y validación de una escala de mentoría de adultos para mentores de facultad en educación superior] (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations & Theses Global. (304078005, Order No. 9316468).

- Cohen, Norman H. (2003). The journey of the principles of adult mentoring inventory. [El viaje de los principios del inventario de mentoría de adultos] *Adult Learning*, 14(1), 4-12.
- Graham, C. (2015). The value of mentoring: A mutually beneficial experience for mentor and mentee, Development and Learning in Organizations. [El valor de la mentoría: una experiencia de beneficio mutuo para el mentor y el ahijado, desarrollo y aprendizaje en organizaciones] *An International Journal*, 29 (4), 22-24. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2015-0039>
- De Miguel, C. R., Jiménez, E. G., Rodríguez, S. R., & Macías, A. V. (2013). Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. *Contextos educativos. Revista de educación*, (6), 87-112. doi: <http://dx.doi.org/10.18172/con.530>
- Ferré, X., Tobajas, F., Córdoba, M. L., & de Armas, V. (2009). Guía para la puesta en marcha de un programa de mentoría en un centro universitario. *Mentoring & Coaching-Universidad y Empresa*, 2, 133-151. Recuperado de <http://raptor.ls.fi.upm.es/redmentoriam/FILES/GuiaPuestaEnMarcha.pdf>
- Figuera, P., Dorio, I. y Forner, A. (2003) Las competencias académicas previas y el apoyo familiar en la transición a la universidad. *Revista de Investigación Educativa*, 21 (2), 349-369.
- Figuera, P. y Torrado, M. (2012). La adaptación y la persistencia académica en la transición en el primer año de universidad: el caso de la Universidad de Barcelona. En *I Congreso Internacional e Interuniversitario de Orientación Educativa y Profesional: Rol y retos de la orientación en la Universidad y en la sociedad del siglo XXI*. Málaga, España. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/16207627.pdf>
- Foukal, M., Lawrence, E.C., Williams, J.L. (2016). Initial Characteristics and Mentoring Satisfaction of College Women Mentoring Youth: Implications for Training. [Características iniciales y satisfacción de la mentoría *College Women Mentoring Youth*. implicaciones para el entrenamiento] *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 24 (2), 94-108. doi: [10.1080/13611267.2016.1178961](https://doi.org/10.1080/13611267.2016.1178961)
- Giménez, A. (2016). El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje basado en competencias. *Páginas de Educación*, 9(1), 5-15. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682016000100001&script=sci_arttext

- Instituto Tecnológico de Costa Rica. (agosto 2003). *Hacia una reforma académica en el Instituto Tecnológico de Costa Rica- Modelo Académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica*. III Congreso Institucional. Recuperado de https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/modelo_academico_del_itcr.pdf
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship [Fases de la relación de mentoría]. *Academy Of Management Journal*, 26(4), 608-625. doi:10.2307/255910
- Larose, S. (2013). Trajectories of Mentors' Perceived Self-Efficacy during an Academic Mentoring Experience: What They Look Like and What are their Personal and Experimental Correlates?. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 21(2), 150-174. doi <http://dx.doi.org/10.1080/13611267.2013.813728>
- Leidenfrost, B., Strassnig, B., Schabmann, A., Spiel, C., y Carbon, C. C. (2011). Peer mentoring styles and their contribution to academic success among mentees: A person-oriented study in higher education. [Los estilos de mentoría de pares y su contribución al éxito académico entre los aprendices: un estudio orientado a la persona en la educación superior] *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 19(3), 347-364.
- Manzano Soto, N., Martín Cuadrado, A., Sánchez García, M., Rísquez, A., y Suárez Ortega, M. (2012). El rol del mentor un proceso de mentoría universitaria. *Educación XXI*, 15 (2), 93-118.
- Molina, Z. (2014). *Fundamentos del currículo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Moreño, J. (2001) "Modelos de corte deliberativo y práctico: descripción y balance".En: Escudero, J. M. et.al. Diseño desarrollo e innovación del curriculum . Madrid: Editorial Síntesis., Capítulo 5, pp.123-143.
- Pozner, P. (2008). Avanzar en gestión educativa y gestión escolar, o cómo educar sin dejar de aprender. En L. Rivero (coordinadora), *Experiencias de Investigación, Intervención y Formación de la Educación Básica. Memorias de Foro Nacional*, México.
- Ramani, S., Gruppen, L., & Kachur, E. K. (2006). Twelve tips for developing effective mentors. [Doce tips para desarrollar mentores efectivos]. *Medical Teacher*, 28(5), 404-408. Recuperado de <https://web-a-ebscohost-com.una.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2c19383c-1455-4c32-ac9d-7e39d783b38a%40sessionmgr4008>

- Rekha, K. N., Ganesh, M. P., (2012). Do Mentors Learn by Mentoring Others? [¿Los Mentores aprenden al "mentorear" a otros?] *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 1(3), 205-217.
- Sánchez, C., Almendra, A., Jiménez, F. J., Melcón, M. J., y Macías, J. (2009). Proyecto Mentor en la Universidad Politécnica de Madrid: un sistema de mentoría para la acogida y orientación de alumnos de nuevo ingreso. *Revista Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática*, 6(2), 64-71. Recuperado de [http://www.iiisci.org/Journal/CV\\$/risici/pdfs/GX045RA.pdf](http://www.iiisci.org/Journal/CV$/risici/pdfs/GX045RA.pdf)
- Sánchez, C., Alonso, M., Calles, A. y Casado, M. (julio, 2010). *Características de los programas de mentoría y competencias del mentor que explican mejor la satisfacción de los telémacos*. Ponencia presentada en el XVIII Congreso Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación, Universidad de Cantabria, Santander. Resumen recuperado de <https://tinyurl.com/yd6nqjbh>
- Soares, P., Guisande, A. y Almeida, L. (2007). Autonomía y ajuste académico: un estudio con estudiantes portugueses de primer año. *International Journal of Clinical and Health Psychology* (7)3, 753-765
- Sooyoung, K. (2007). Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD: A conceptual model. [Orientación de objetivos de aprendizaje, tutoría formal y competencia de liderazgo en HRD: un modelo conceptual]. *Journal of European Industrial Training*, 31(3), 181-194.
- Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C., & Feldman, M. D. (2013). Characteristics of successful and failed mentoring relationships: a qualitative study across two academic health centers. [Características de relaciones de mentoría exitosas y fallidas: un estudio cualitativo en dos centros académicos de salud.] *Academic medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 88(1), 82-89. doi:10.1097/ACM.0b013e31827647a0
- Tarcica, J. y Masís, M. (2013). *Competencias integrales. Materiales de alta calidad en Recursos Humanos*. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/148459105/120-Competencias-Integrales-Materiales-de-Alta-Calidad-en-Recursos-Humanos>
- Terrion, J. L. & Leonard, D. (2007). A taxonomy of the characteristics of student peer mentors in higher education: Findings from a literature review. [Taxonomía de las

- características de estudiantes mentores en educación superior]. *Mentoring & Tutoring*, 15(2), 149-164.
- Tinto, V. (1975). Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research. *Review of Educational Research* (45) 1, 89-125. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1170024>
- Valverde, A., Ruiz, C., García, E. y Romero, S. (2003-2004). Innovación en la orientación universitaria: La mentoría como respuesta. *Contextos educativos* (6)7, 87-112. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1049470>
- Velasco Quintana, P. J., & Benito Capa, Á. (2011). La mentoría entre iguales en la Universidad Europea de Madrid: una estrategia educativa para el desarrollo de competencias generales y específicas *Higher Learning Research Communications*, 1 (1), 10-32. doi: <http://dx.doi.org/10.18870/hlrc.v1i1p10-32>

ANEXO 3. ASPECTOS ÉTICOS ASOCIADOS AL PROYECTO

Desde que se concibió el sueño de crear un programa de mentoría universitaria se presentaron aspectos éticos relevantes que no se pueden obviar. Inicialmente existieron muchas más preguntas que respuestas: ¿se lograría encontrar estudiantes que quisieran ayudar a otros sin que mediara una retribución económica como una beca?, ¿cómo garantizar que el contacto tan personalizado que se iba a generar entre ellos se mantuviera en el marco de una relación de respeto mutuo y confianza? Se ambicionaba un programa que formara líderes, pero ¿bajo cuál perspectiva?, ¿con cuáles valores?...

6 años después, las preguntas lejos de desaparecer se han incrementado proporcionalmente a la responsabilidad que significa la declaratoria de oficialización del programa por parte del Consejo Institucional durante del año pasado, gracias a las gestiones de la Federación de Estudiantes que lo declaró programa de interés estudiantil.

Cada año más de 300 estudiantes forman parte de la lista oficial de líderes y mentores en todas las carreras del TEC y se acrecienta la enorme responsabilidad de liderar este proyecto de voluntariado estudiantil que se basa en la solidaridad, el respeto y el compromiso.

Sin embargo, las limitaciones de tiempo y recurso humano han generado una serie de vacíos en cuanto al proceso de formación y seguimiento de los estudiantes participantes, que generan la obligación ética y profesional de plantear estrategias para una gestión eficiente de estos procesos a pesar de las limitaciones actuales de recursos.

Es por esto, que se propone el reto de desarrollar un proyecto orientado al fortalecimiento de habilidades de liderazgo en estudiantes mentores del programa, lo cual ha implicado el análisis profundo de distintos aspectos éticos como los siguientes:

- ✓ Si no se gestiona adecuadamente un proceso de formación de habilidades de liderazgo las personas mentoras que no cuentan con un bagaje previo de estas competencias se encuentran en desventaja para llevar a cabo su labor, generándose el riesgo de afectar negativamente el proceso de ajuste a la vida universitaria por parte de la población de primer ingreso a su cargo, así como socavar la percepción de autoeficacia como líderes en los propios mentores (as).
- ✓ En el proceso de elaboración del anteproyecto se han realizado distintas estrategias diagnósticas que arrojaron la necesidad de realizar cambios a nivel del discurso y elementos simbólicos utilizados en el programa para alinearlos con los valores que ostenta el programa, por ejemplo, se hizo evidente que a pesar de que se ha intentado promover relaciones horizontales, se estaban utilizando símbolos y frases que hacían alusión a relaciones más de tipo jerárquico.
- ✓ En todo momento se debe tener presente que el centro del proyecto son las personas y no la formación de habilidades desvinculadas con sus realidades humanas.
- ✓ Son vidas humanas las que van a ser impactadas y esto conlleva la responsabilidad de hacerlo desde el marco de los derechos humanos, el respeto a la diversidad, la tolerancia y la justicia social.

De esta manera, resulta indispensable mantener el enfoque humano en este proyecto educativo, especialmente en el contexto de una universidad como el Instituto Tecnológico de Costa Rica. La educación en ciencia y tecnología no puede escindirse del ser humano como ser integral, sin embargo, en ocasiones, esta premisa se puede perder de vista fácilmente en un entorno que valora lo social como “co-curricular” y las habilidades en el ámbito socioemocional como “blandas”.

Es por esto que la formación académica desde un programa como IntegraTEC cobra especial relevancia en aras de contribuir a la formación de seres humanos integrales, que, desde sus campos profesionales como ingenieros y científicos, podrán impactar positivamente en la construcción de una sociedad justa, solidaria y respetuosa de la dignidad humana.

¿Cuáles entornos se quieren impactar con el proyecto?

1. Estudiantes mentores del programa IntegraTEC

El proyecto está dirigido en primera instancia al estudiantado del Programa IntegraTEC, quienes han manifestado a través de todos los espacios de evaluación y retroalimentación que se han abierto, su necesidad de fortalecer habilidades de liderazgo que les permitan ejercer su labor de mentoría de manera más efectiva.

Además, se pretende realizar un aporte en su formación integral como personas y profesionales que favorezca su calidad de vida mediante el desarrollo de herramientas para gestionar sus emociones, comunicarse y vincularse con otros, planificar su tiempo, tomar decisiones, entre otras habilidades asociadas al liderazgo.

2. Estudiantes de primer ingreso del TEC

La revisión teórica realizada hasta el momento ha mostrado la relevancia del desarrollo de habilidades de liderazgo en quienes ejercen un rol de mentoría acompañando a estudiantes de primer ingreso en su proceso de ajuste a la vida universitaria. En la medida en que las personas mentoras desarrollen estas habilidades y las pongan en práctica en el proceso de mentoría, la población de primer ingreso se verá beneficiada. Las buenas intenciones de los mentores (as) son insuficientes para solventar las necesidades de esta población, se requiere que desarrollen las habilidades requeridas para que su acompañamiento sea exitoso.

La población de primer ingreso es especialmente vulnerable, permeada por el riesgo de deserción, reprobación, así como el desarrollo de cuadros de ansiedad, depresión, estrés, entre otros. De esta manera, la mentoría cobra especial relevancia, entre personas de edades similares pueden encontrar un apoyo que difícilmente se puede brindar desde el ámbito formal institucional, sin embargo, si el mentor no está preparado adecuadamente, su impacto no solo puede ser poco significativo, sino que podría llegar a ser incluso contraproducente.

3. Entorno educativo institucional en general

Tal y como se ha indicado en la justificación del proyecto, para el TEC es un reto formar estudiantes a nivel integral, de hecho, en su modelo académico lo plantea como uno de los ejes centrales.

Por su parte, el Sexto Informe del Estado Nacional de la Educación (2017) destaca que “los patronos señalan que tienen dificultades para encontrar profesionales innovadores, con habilidades de comunicación, dotes de liderazgo (algo que estiman muy importante) y capacidad para trabajar en equipo (que es lo que más buscan en la actualidad)” (p. 274).

A nivel internacional los diferentes entes acreditadores han hecho énfasis en los atributos asociados a las denominadas “soft skills”, como elementos fundamentales en la formación universitaria. Por ejemplo, la norteamericana Accreditation Board of Engineering and Technology (ABET) destaca, entre otros, el siguiente atributo para el período 2018-2019:

- Habilidad para trabajar efectivamente en un equipo cuyos miembros en conjunto proporcionan liderazgo, crean un entorno colaborativo e inclusivo, establecen objetivos, planifican tareas y cumplen objetivos.

Sin embargo, la transversalización de estas competencias en la formación aún requiere fortalecerse. En ese sentido, el proyecto planteado busca brindar un aporte en los esfuerzos que se realizan a nivel institucional, contribuyendo a posicionar cada más a la universidad nacional e internacionalmente como una casa formadora de profesionales en ciencia y tecnología con una visión humanista y con herramientas que les permitan incidir positivamente en su entorno.

4. Sociedad en general

La educación es una de las herramientas más poderosas para generar cambios sociales, sin embargo, tradicionalmente se hace mayor énfasis en los procesos educativos de la niñez y adolescencia como la posibilidad de formar a lo que se denominan “los adultos del mañana”.

Es innegable la plasticidad de la población en su temprana edad y las grandes ventanas de oportunidad que se abren en esta etapa para generar cambios sociales. Sin embargo, la adultez joven es también uno de los períodos más críticos y determinantes en la vida de los seres humanos, en los que se pueden gestar cambios significativos a nivel personal y por ende impactar en la estructura y dinámica social.

En la niñez se depende de otros, se es vulnerable y las posibilidades de cambiar el entorno son limitadas. Sin embargo, entrando a la edad adulta se hace posible tomar decisiones, cuestionar creencias y patrones de conducta aprendidos. Es en esta etapa en la que se termina de definir el proyecto de vida, se inicia la formación de familias y por ende en muchos casos la educación de otros seres humanos. ¡Qué momento tan crucial para formar en valores, en humanismo y en habilidades socioemocionales!

Mediante el proyecto se puede impactar entonces en el entorno social nacional e internacional, desde las familias, hasta los contextos laborales y comunitarios. Con el conocimiento de alto nivel en ciencia y tecnología que tienen los graduados TEC, unido a

una sólida formación en el ámbito socioemocional se promoverá que sus aportes profesionales y personales sean más efectivos y se hagan desde una perspectiva crítica, proactiva y humanista.

¿Cómo lograr que los participantes tengan confianza en el proyecto?

Savater (2009), hace énfasis en un aspecto ético medular: tratar a las personas como personas y no como cosas que puedan ser de utilidad. Este punto es fundamental para el desarrollo de la confianza de las personas involucradas en cualquier proyecto, especialmente en el planteado. Al ser un programa de voluntariado, IntegraTEC está conformado por seres humanos entusiastas, dispuestos a recorrer la milla extra por ayudar a otros y fortalecer sus competencias socioemocionales; más que usuarios son co-creadores del proceso y participantes activos en su constante transformación.

Si esta perspectiva se pierde, para dar paso a un enfoque contrario, donde los estudiantes se conviertan en receptores pasivos de decisiones tomadas de manera desvinculada de sus necesidades, o peor aún, que se les utilice como meros sujetos de experimentación o con fines políticos, el proyecto perderá su norte y su fuerza.

El motor del programa son las mismas personas estudiantes, es *por* ellas, *de* ellas y *para* ellas... Pero hilando más fino aún, más que estudiantes son personas y, como indica Savater, deben ser tratados con delicadeza, respetando profundamente su fragilidad humana. En la medida en que se les reconozca esta humanidad y se les permita ser actores protagonistas del proceso, la confianza hacia el proyecto se mantendrá.

Siguiendo la línea del mismo autor, debe además respetarse su libertad y permitirse espacios de análisis crítico. No se pretende formar estudiantes "buenos" en el sentido de docilidad y obediencia ciega, por el contrario, se les quiere activos, críticos, que asuman retos y confronten cuando sea necesario.

Finalmente, el proyecto debe guiarse por la ética humanista de la que hablaba Fromm, haciendo énfasis en el bienestar humano, tanto de los estudiantes mentores como de la población de primer ingreso. Quienes ejercen roles liderazgo deben ser capaces de ponerse en su lugar constantemente y no exigirles más allá de sus propios límites humanos (en términos de tiempo de dedicación al programa, por ejemplo).

¿En qué reside lo emocionante del proyecto desde la perspectiva del participante?

“Saber vivir” lo llama Savater, “habilidades para la vida” según la Organización Mundial de la Salud, atributos profesionales de acuerdo con la Canadian Engineering Accreditation Board (CEAB), competencias genéricas desde el enfoque administrativo, habilidades socioemocionales desde algunas perspectivas de ciencias sociales o “soft skills” desde otros enfoques.... Independientemente de su denominación, el desarrollo de habilidades asociadas al liderazgo se ha convertido en un activopreciado para nuestra sociedad.

La búsqueda de la palabra “líder” arroja la gran cifra de 278 millones de resultados en Google, al mismo tiempo que millones de dólares se mueven detrás de consultorías, seminarios, audiolibros y programas orientados al liderazgo. No es casualidad que abunden en las librerías títulos como “Aprende a ser un líder”, “Diez pasos para convertirse en líder” y centenares de libros más que prometen brindar las herramientas casi mágicas para alcanzar el tan anhelado carisma de liderazgo.

Cada día son más las empresas que indican explícitamente que requieren profesionales con habilidades asociadas al liderazgo como comunicación, trabajo en equipo, planificación, entre otras. La sola obtención de un título universitario en el ámbito técnico, académico y profesional parece ya no ser suficiente y las instituciones de educación superior enfrentan el desafío de formar profesionales integrales con estas habilidades.

El Tecnológico de Costa Rica no es la excepción, a través de diferentes estrategias se intenta promover más el desarrollo de estas competencias; sin embargo, los estudiantes aún muestran vacíos importantes en este campo.

Muchos de ellos se acercan a IntegraTEC explícitamente indicando que, además de ayudar a otros, su principal motivación es adquirir habilidades de liderazgo. Son muchos los mentores que inician el proceso con dificultades para expresarse o relacionarse con otros y ven en el programa la oportunidad de fortalecer estas competencias mediante un aprendizaje vivencial. Sin embargo, este proceso formativo aún no se encuentra sistematizado y estructurado, lo que limita sus alcances.

En todos los procesos de evaluación, ejercicios de análisis FODA y espacios de retroalimentación, se ha hecho evidente la necesidad de plantear un proceso estructurado que garantice un impacto más significativo en la formación integral de los estudiantes.

En síntesis, el proyecto puede resultar atractivo para los usuarios en relación a los siguientes aspectos relevantes:

- Valor agregado a su curriculum.
- Adquisición de habilidades que le permitan un mejor desempeño a nivel profesional.
- Oportunidad para fortalecer habilidades socioemocionales que les aporten una mejor calidad de vida a nivel personal, familiar, comunitario, etc.

¿Cómo el proyecto ayuda a las personas, directa o indirectamente según los conceptos de responsabilidad, libertad, manejo moral, costumbres y su entorno?

Un proceso de mentoría implica necesariamente la construcción de vínculos humanos, es así de simple: sin personas interaccionando no existe la mentoría. Dentro de

estos vínculos los participantes se enfrentan a diferentes dilemas de tipo ético, se encuentran y desencuentran valores, costumbres, entornos y visiones de mundo distintas e inclusive se confrontan sistemas de creencias familiares y personales.

Al ser un proceso de voluntariado, uno de los primeros aspectos en los que se ven confrontados es con su libertad dentro del programa. En palabras de Savater, se enfrentan a su propia ética, en ausencia de premios y castigos específicos, ya que no reciben beca, o incentivos económicos por su labor, tampoco una sanción en caso de que su actitud sea de poca proactividad e iniciativa (aunque por supuesto se rigen por los regímenes disciplinarios institucionales en caso de incurrir en conductas que así lo ameriten).

Dependen principalmente de su propia ética, a pesar de que hay códigos morales medianamente definidos (aspecto que valdría la pena revisar). Cuando un estudiante de primer ingreso les escribe por WhatsApp haciendo una consulta, en sus manos está la decisión de responderle prontamente o dejarlo "en visto" por tener pereza de contestar en el momento...

Acertadamente Savater denomina la libertad como "nuestra fuerza"... y en un proceso de mentoría voluntaria los estudiantes tienen la gran oportunidad para desarrollar esta fuerza y descubrir su responsabilidad creadora ante cada conducta y decisión tomada.

Con el proyecto de desarrollo de habilidades de liderazgo, este espacio de formación vivencial se plasmará de manera aún más clara, sobre todo si se integran de manera explícita y transversal los temas relacionados con la ética en el proceso.

El respeto a la diversidad, la tolerancia, la justicia social, entre muchos otros aspectos, deben abordarse de manera expresa, mediante la vivencia, la reflexión y la construcción colectiva.

IntegraTEC, desde su campo de acción, se orienta a favorecer el aprendizaje del arte del buen vivir como dice Savater, tanto por parte de mentores como de estudiantes de primer ingreso, quienes en el proceso podrán desarrollar habilidades para salir de su zona de confort y enfrentar el reto de adaptarse a una nueva etapa de vida. En la medida en que los mentores tengan clara su postura ética y promuevan que sus ahijados construyan la suya, el programa estará cumpliendo su misión formadora de seres humanos concientes y responsables de su propia libertad.

¿Cuáles valores permean el proyecto?

Uno de los aspectos más relevantes del Programa (y destacados en la mayoría de documentos oficiales) es su carácter voluntario, por lo que se parte de valores como la solidaridad y el compromiso. De manera informal en algunas capacitaciones y reuniones se han construido listas de valores compartidos, los cuales se consignan en algunos documentos de IntegraTEC, sin embargo, no existe una lista de valores centrales oficiales.

En los instrumentos de evaluación dirigidos a estudiantes de primer ingreso, mentores y líderes, específicamente se indaga sobre algunos valores como el respeto, la tolerancia, comunicación asertiva, proactividad, trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso.

Uno de los valores que más se destaca en las entrevistas y capacitaciones es el respeto y la tolerancia, de hecho, este es uno de los aspectos mejor evaluados por parte los miembros. El plan de capacitación incluye el respeto a la diversidad como un tema explícito en un taller de 2 sesiones, así como un taller acerca de la discapacidad desde un enfoque de derechos humanos.

En los materiales escritos se encuentran diversos listados de valores. Por ejemplo, en el documento "Un líder con sello IntegraTEC" (Palma, 2017) se señalan los siguientes:

- ✓ Respeto
- ✓ Tolerancia
- ✓ Solidaridad
- ✓ Empatía
- ✓ Creatividad
- ✓ Proactividad
- ✓ Sinceridad/ Honestidad
- ✓ Paciencia
- ✓ Trabajo
- ✓ Humildad

En el brochure actual del programa (elaborado por un estudiante de Diseño Industrial) se mencionan los siguientes (extraídos de carteles elaborados por mentores y líderes del año 2014): integridad, ayuda, superación, confianza, respeto, ambición, asertividad, empatía, camaradería, voluntariedad, proactividad, unión, compromiso, crecimiento, experiencia, deber, solidaridad, seguridad, excelencia, tolerancia, generosidad y profesionalismo. Se resalta de manera especial la palabra liderazgo en celeste y en negrita "trabajo en grupo", "responsabilidad", "amistad", "éxito" e "ingenio".

Sin embargo, en un grupo focal realizado en marzo del año 2018 se definieron por consenso los siguientes valores centrales (en orden de prioridad):



En este punto es necesario detenerse y profundizar en los alcances de cada uno de estos valores, que en conjunto configuran el marco axiológico que guiará cada una de las acciones del proyecto planteado.

a) Comunicación

La comunicación es un proceso inherente al ser humano, y más aún en la mentoría que se lleva a cabo desde el programa IntegraTEC, donde el eje central es precisamente la formación de vínculos humanos, por lo que se convierte en un activo primordial durante el proceso.

Se debe partir de un hecho: es imposible no comunicarse. Comunican las palabras y los gestos, pero también lo hacen los silencios y las conductas... se comunica tanto la persona más extrovertida como la que es considerada tímida o introvertida. Nadie se escapa a ello, comunicarse es un acto intrínseco a la condición humana....

De esta manera, mentores, estudiantes de primer ingreso, líderes y asesores profesionales están comunicándose constantemente dentro del Programa IntegraTEC. Lo que varía es la forma en que se comunican, el mensaje que transmiten, las emociones asociadas, los pensamientos subyacentes y por supuesto las interacciones derivadas.

Ya en este punto hay dos caminos para analizar este complejo tema: el primero desde la perspectiva de habilidades requeridas para comunicarse efectivamente, es decir de tal manera que se logre transmitir el mensaje deseado (en el amplio sentido de la palabra) y se generen las respuestas esperadas. Este enfoque está presente en muchos de los estudiantes que ingresan al programa, con la expectativa de "mejorar" sus habilidades de comunicación y alcanzar un alto nivel de "soft skills" que les agregue "atractivo" para el mercado laboral. Sin duda, es una reflexión muy válida, que se retomará desde una perspectiva teórica en el proyecto, sin embargo, no puede ser la única.

Existe otra gran pregunta que debe plantearse: ¿qué tipo de comunicación se quiere fomentar? Si se plantea la comunicación como una simple estrategia para influir en los demás y obtener lo que se quiere, el proyecto podría convertirse en una especie de recetario con pasos a seguir y despojado de una reflexión ética y humanista.

Se busca una comunicación **asertiva**, es decir, una que se basa en la autoconfianza y una sana autoestima para interactuar con las demás personas de manera respetuosa, empática y responsable, expresando las necesidades, sentimientos y opiniones propias sin menoscabar los derechos de los demás. Es una comunicación **efectiva**, clara, conciliadora y propositiva que favorece la construcción de vínculos humanos.

Es, al modo Aristotélico, el punto medio entre la ira y la actitud servil o pasiva. En palabras de Marshall Rosenberg: una comunicación no violenta, que reconoce a las emociones como mensajeras de las necesidades humanas y que promueve observar sin juzgar, pedir sin exigir, agradecer sin manipular y ejercer la fuerza protectora en lugar de la punitiva.

Está basada en los valores del respeto, el autoconocimiento y la empatía por parte de todos los miembros del programa. Respeto a la diversidad de realidades, entornos, creencias, costumbres y visiones de mundo. Respeto a la voluntariedad del proceso, sin presionar a nadie a formar parte del programa, pero garantizando, sin embargo, que la respuesta a las necesidades planteadas sea eficiente.

Implica también la responsabilidad por parte de mentores y líderes de proporcionar información confiable, guiar a los ahijados a consultar las fuentes oficiales a nivel institucional, así como gestionar canales de comunicación fluidos, amigables con los usuarios y que permitan un contacto cercano y personalizado.

b) Compromiso

Anwer et al. (2017), afirman que el compromiso de las personas mentoras para alcanzar las metas propuestas es uno de los indicadores de efectividad en el proceso de mentoría. Resulta sencillo comprender la relevancia de este valor en el desempeño de cualquier trabajo, sobre todo si este es de carácter voluntario, sin embargo, se debe profundizar en su significado e implicaciones.

Comprometerse va más allá de la responsabilidad, en la cual se cumple a cabalidad con un deber, que puede ser impuesto o exigido, el compromiso implica cumplir con una promesa u obligación contraída voluntariamente. Requiere un nivel de entrega, ir más allá de lo mínimo exigido, creer en lo que se hace y sentirse parte del proyecto.

Un (a) mentor (a) comprometido no se limita a cumplir con lo que se le pide, se involucra plenamente con el programa y con su rol. Tampoco actúa esperando una recompensa o tratando de evitar un castigo, se hace cargo éticamente de sus acciones y procura que éstas sean congruentes con los valores del programa. Es decir, elige consciente y libremente actuar de manera responsable durante el proceso de mentoría porque cree genuinamente en los ideales construidos por el equipo y lo vive con pasión.

c) *Pasión*

El entusiasmo y la actitud positiva se consideran claves (Foukal et al., 2016) para que el proceso sea exitoso. Sin embargo, tener pasión va más allá, implica sentir con intensidad, emocionarse y vivir el proceso no solo desde la razón sino desde el corazón,

Y es que en definitiva la mentoría requiere que las personas participantes se conecten con sus emociones y no se limiten a cumplir con su rol de manera fría y calculada. Como se planteó anteriormente, la mentoría se da en un contexto humano, y por tanto remueve sentimientos y vivencias humanas.

Sin esta dosis de pasión por lo que se hace, la interacción con los (as) ahijados (as) se volvería una transacción vacía de información y dificultaría la construcción de un vínculo de confianza.

Sin embargo, es importante clarificar que esta pasión, al igual que el compromiso, no implican traspasar los límites éticos que deben imperar en la relación de mentoría. En primera instancia, el mentor debe tener claros los alcances de su rol, saber poner límites

en la relación de tal manera que su entrega no vaya en detrimento de su propio autocuidado tanto a nivel personal como académico. Además, deben observarse principios de respeto mutuo que no tergiversen el fin del proceso.

Una persona mentora no es tutor, docente, amigo ni terapeuta, y esto debe estar lo suficientemente claro desde el inicio de la relación. En este sentido, deberá elaborarse un consentimiento informado que detalle los límites y alcances del proceso.

d) Solidaridad

En definitiva, el componente voluntario de IntegraTEC ha marcado su desarrollo desde el momento de su creación cuando se determinó que no estaría mediado por compensaciones económicas o beneficios institucionales tangibles.

Inicialmente, se generó la incertidumbre acerca de si a pesar de esta característica se lograría convocar la cantidad suficiente de participantes para brindar apoyo a toda la población de primer ingreso. Esta duda se acrecentaba si se sumaban los estereotipos creados alrededor de los estudiantes del Tecnológico de Costa Rica, a quienes usualmente se asociaba con posturas individualistas, competitivas y centrados únicamente en el ámbito académico.

Un proyecto basado en la solidaridad estudiantil parecía un sueño difícil de alcanzar. Otros programas de apoyo entre estudiantes como tutorías implican una beca y una compensación económica al finalizar el semestre.

Sin embargo, año con año, más de 200 estudiantes demuestran que en el TEC existen personas solidarias, dispuestas a donar su tiempo y recursos (como el uso de su teléfono personal) para ayudar a otros. Al realizar los procesos de reclutamiento de mentores, algunas de las motivaciones más señaladas por los candidatos son "ayudar a

otros”, “devolverle a la institución un poco de lo que me ha dado” y “dar a otros lo que yo recibí por parte de mi mentor”.

Esto convierte a IntegraTEC en uno de los programas de voluntariado más grandes que tiene la institución, brindando un aporte al desarrollo humano de la comunidad institucional.

Y es que el voluntariado cumple una labor fundamental a nivel del desarrollo humano, formando parte del capital social. Tal y como menciona Klinberberg (2006) refiriéndose a su potencial:

La actividad voluntaria, que contradice la fría imagen del ser humano como *homo economicus* de los textos de economía convencionales, no está movida por la búsqueda de beneficios económicos ni de poder. Es producto de valores éticos, de la conciencia (...) Frente al frecuente individualismo y a la indiferencia ante al drama de la pobreza, envía el mensaje de que somos responsables el uno del otro (p.p. 143 y 145).

De esta manera, mediante el principio de solidaridad, la mentoría favorece la ruptura de esquemas individualistas, formando seres humanos sensibles a las necesidades de los otros y sobre todo permite el empoderamiento de la sinergia colectiva para generar acciones de impacto en pro del bienestar de sus miembros.

Este último aspecto es fundamental, ya que permitirá que la población participante del programa eventualmente amplíen esta vivencia solidaria a sus entornos comunitarios, familiares y laborales, contribuyendo así a la formación de ciudadanos copartícipes del desarrollo social del país.

Reflexiones finales... cuando el cambio es la constante:

El cambio se asocia con crisis y la palabra crisis asusta, se visualiza acompañada de sufrimiento, frustración y dolor. Es algo que la sociedad ha enseñado a evitar a toda costa y por ende se cuenta con pocas herramientas para enfrentarla cuando sobreviene.

Esto es aplicable tanto a la vida personal como a la organizacional, se suele asociar el éxito con la ausencia de crisis, buscándose alcanzar una suerte de "nirvana" donde todo fluye positivamente y no existen elementos de caos. Esto implica mantenerse en el terreno de lo conocido, con tal de mantener la "estabilidad" y evitar situaciones imprevistas que puedan detonar la temida crisis.

Se cree incluso que una persona "estable" es aquella que logra mantenerse siempre lejos de las crisis, lo que implícitamente significa que logra mantener el cambio en niveles mínimos.

"Nunca cambies" es la consigna con la que se despiden muchos estudiantes al terminar la secundaria, como si cambiar implicara perder el rumbo y todo lo positivo que se ha construido hasta el momento.

Y con ese encargo social de no cambiar llegan a sus primeros días en la universidad, temerosos de lo desconocido, ansiosos porque dejan su zona de confort y deben enfrentarse a un terreno de incertidumbre, pero al mismo tiempo, con pocos recursos emocionales para adaptarse a él.

Tratan de mantener los mismos hábitos de estudio, las mismas rutinas y las mismas creencias, pero en poco tiempo se percatan que las horas no alcanzan, que las notas no son las mismas, que el clima de Cartago no es el mismo que el de su pueblo, que los profesores no son los mismos y en fin, que ya nada es lo mismo....

Casi sin aviso la sociedad espera que ese adolescente ahora universitario se transforme en un adulto seguro, responsable, disciplinado y autónomo, que elija la carrera a la que se dedicará el resto de su vida, le haga frente a todos los trámites administrativos, esté pendiente del correo electrónico (que posiblemente nunca antes había utilizado), sepa cocinar y limpiar su propio apartamento, negociar precios de alquiler, convivir con compañeros de habitación, lavar su propia ropa, viajar solo, estudiar muchas más horas al día, defender sus derechos, gestionar su presupuesto, comprar su comestible, manejar responsablemente su libertad, etc,etc.

Y es aquí donde se presenta la crisis, las demandas de la situación sobrepasan sus recursos y sobrevienen sentimientos de tristeza, frustración y nostalgia por la comida de su casa, las salidas con sus amigos del barrio, las buenas notas (quizás después de pocas horas de estudio), el tiempo libre, el colegio, la familia...Se sienten fuera de su zona de confort y experimentan un fuerte dilema ¿Cómo enfrento el hecho de que mi mundo está cambiando por completo?, ¿cómo sigo siendo el mismo (según el encargo social), ante circunstancias totalmente nuevas para las que no me siento completamente preparado?

La sociedad no prepara para el cambio, menos aún para la transición del colegio a la universidad, que no sólo implica el ajuste a un nuevo entorno, con sus dinámicas particulares a nivel académico y social, sino que marca, para la mayoría, el inicio de la vida adulta.

Es por esto que surgió IntegraTEC, como una plataforma para apoyar a estos seres humanos en este período de crisis vital que representa ingresar a la vida adulta y ajustarse a la dinámica universitaria. Y asume este objetivo apostando a la solidaridad entre los mismos estudiantes para crear lazos y vínculos de apoyo humano que faciliten el proceso de transición.

El cambio entonces es para IntegraTEC su principal motor, que busca trascender el estereotipo negativo que pesa sobre esta palabra y conectar a sus participantes con la oportunidad de crecimiento que representa.

Mentores, líderes y todo el equipo asumen el reto de resignificar este proceso de ajuste en una aventura donde los desafíos se conviertan en espacios de aprendizaje, lo desconocido en una posibilidad de nuevas experiencias y el miedo en una motivación para la acción. El cambio es visto como una oportunidad que aprovechar y no una amenaza de la que hay que huir.

Sin embargo, vale la pena preguntarse, ¿cómo enfrenta un programa que trabaja con el cambio sus propios períodos de cambio y crisis?...

A lo largo de estos años el programa ha experimentado grandes cambios: desde su imagen (logo, colores, camisetas, etc) hasta su estructura y organización. El cambio ha sido su principal constante y ha favorecido la construcción colectiva con los aportes de todos sus participantes. De hecho, cuando finaliza cada gestión, se realiza un acto simbólico donde cada quien deposita unos granos de arena de colores diversos en un recipiente que se va llenando año con año, intentando mostrar la metáfora de que cada quien ha realizado un aporte significativo a su desarrollo.

Sin embargo, al ser el cambio la constante, éste, de alguna manera se ha convertido en su zona de confort. Parece que su desafío es ahora más bien entrar en un período de estabilidad, donde se analicen las estrategias utilizadas y se consoliden las mejores prácticas.

De hecho, el programa había tenido hasta este año la política de que todos los períodos se renovara por completo la “planilla”, lo que implicaba una curva de aprendizaje muy grande, ya que ninguno tenía conocimiento ni experiencia en el programa. Sin

embargo, a partir de este año se permitirá que los mentores puedan continuar en su rol y ejercerlo con más experiencia.

Parece necesario entonces “llegar a puerto” y analizar las travesías realizadas para continuar el viaje con un rumbo más claro y un mapa definido que pueda ser compartido y utilizado por las otras sedes y centros académicos de la institución.

Sin embargo, no se puede dejar de lado el componente de construcción constante, el cual, remite a un proceso que nunca estará por completo acabado, requiere de evaluación constante y sobre todo de la apertura de espacios para la participación de todo el equipo, lo cual garantizará que el proyecto se ajuste a las necesidades y características cambiantes de las nuevas generaciones. Pero lo que no puede cambiar nunca es la esencia del programa, que lleva al ser humano (en este caso estudiantes) como centro, objetivo inicial y final de todas las estrategias desarrolladas.

Y es que resulta vital tener en todo momento clara la motivación inicial que generó este proyecto desde el primer día: potenciar el trabajo de una red voluntaria de solidaridad entre seres humanos que se apoyan en el contexto de su rol como estudiantes universitarios, al tiempo que fortalecen sus habilidades de un liderazgo con valores, que les permita impactar positivamente en su entorno personal, familiar, laboral, ambiental, político y social como ciudadanos globales del siglo XXI.

Referencias

Anwer, M., Shen, H., Alwi, S., Raza, D. y Nisa (2017). Factors of effective Mentoring: an empirical study of Post-Graduate Faculty and students in Pakistan. [Factores de una mentoría efectiva: un estudio empírico de la Facultad de Posgrado y estudiantes en Pakistán] *New Horizons*, 11(1), 41-58.

Accreditation Board of Engineering and Technology (ABET). (2018). Criterias for accrediting engineering programs, 2018-2019. Recuperado de:

<http://www.abet.org/accreditation/accreditation-criteria/criteria-for-accrediting-engineering-programs-2018-2019/>

Foukal, M., Lawrence, E.C., Williams, J.L. (2016). Initial Characteristics and Mentoring Satisfaction of College Women Mentoring Youth: Implications for Training. [Características iniciales y satisfacción de la mentoría *College Women Mentoring Youth*: implicaciones para el entrenamiento] *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 24 (2), 94-108. doi: [10.1080/13611267.2016.1178961](https://doi.org/10.1080/13611267.2016.1178961)

Kliksberg, B. (2006). Más ética, más desarrollo. Madrid, España: INAP, Ministerio de Relaciones Exteriores.

Programa Estado de la Nación. (2017). Sexto informe estado de la educación. Recuperado de <http://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/assets/ee6-informe-completo.pdf>

Savater, F. (2009). *Ética para Amador*. Madrid, España: Editorial Adriel.

ANEXO 4. LA RELEVANCIA DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO EN LA MENTORÍA

IntegraTEC es un programa de mentoría del Tecnológico de Costa Rica en el cual estudiantes voluntarios brindan acompañamiento personalizado a la población de primer ingreso en su proceso de ajuste a la vida universitaria.

Desde que son admitidos a la universidad, los estudiantes reciben por correo electrónico una invitación para inscribirse al programa y recibir el acompañamiento desde ese momento hasta finalizar su primer semestre. En este proceso mentores y ahijados construyen un vínculo en el que, mediante redes sociales, teléfono o reuniones presenciales se intercambia información, se evacúan dudas y se brinda asesoría en el desafío que representa el ingreso a la educación superior.

Todo lo anterior se desarrolla en el marco de una relación no profesional, donde los mentores se convierten en guías del proceso a partir de la experiencia adquirida y las capacitaciones recibidas por parte del programa.

Se basa en un vínculo humano, en el que, además, se presta un servicio no remunerado, pero en el que existen expectativas, oferta y demanda, necesidades y acuerdos que determinan el tipo de relación que se establece. Se convierte entonces en un acto que requiere seguridad jurídica en aras de garantizar una sana convivencia, armonía, claridad en los alcances del proceso y finalmente se alcance un alto nivel de satisfacción en los participantes.

Cuando se realiza la divulgación del programa con los estudiantes admitidos de cada año se brinda información general sobre su funcionamiento, sin embargo, no se detalla de manera clara muchos aspectos relevantes relacionados con los términos, alcances y limitaciones del proceso.

Anteriormente se asignaba a todos los estudiantes de primer ingreso el acompañamiento de un mentor, sin consultarles previamente si deseaban este servicio. Hasta hace aproximadamente dos años se introdujo un formulario de inscripción al programa donde los estudiantes explícitamente solicitan la asignación de un mentor.

En este formulario se indica que al completarlo aceptan que sus datos sean compartidos con los líderes y mentores de su carrera para que les contacten e inicien el proceso de mentoría. Se solicita información general (nombre, carrera, carnet, provincia de procedencia, entre otros datos personales), sin embargo, no se clarifica ningún aspecto relacionado con la mentoría, ni tampoco se brinda el espacio para que exista una aceptación voluntaria de los términos y condiciones.

El caso de los mentores es similar, se postulan mediante un formulario virtual donde proporcionan datos personales, así como expectativas y razones para la postulación, pero no se clarifica ninguna otra información.

Esta falta de un documento escrito donde se clarifiquen los términos y alcances del proceso conlleva riesgos como los siguientes:

- Implicaciones legales para la institución, el mentor y el programa en caso de que la información brindada por parte del mentor sea incompleta o errónea. De hecho, el año pasado se presentó un caso con un ahijado a quien su mentor omitió informar acerca de la necesidad de realizar un trámite determinado y el estudiante estuvo en riesgo de perder su condición de admitido. Él presentó su alegato a la institución amparado en el mensaje recibido vía mensaje de texto por parte de su mentor y por falta de un documento escrito acerca de los alcances del rol de mentoría se tuvo que resolver a favor del estudiante. A pesar de que este es el único caso oficialmente registrado en todos los años de funcionamiento del programa,

es posible que se hayan presentado otras situaciones que no han sido del conocimiento de la coordinación; además, existe el riesgo inminente de que en algún momento se presente un problema con repercusiones mucho más serias.

- Falta de claridad acerca del manejo adecuado de los datos e información brindada por los participantes. En los inicios del programa los mentores tenían acceso a los datos de contacto de todos los estudiantes de primer ingreso de su carrera. Sin embargo, al no ser los mentores funcionarios institucionales autorizados a manejar este tipo de información se implementó el formulario de inscripción al programa donde se incluye una leyenda que indica que al completarlo autoriza que sus datos sean compartidos con estudiantes voluntarios de su carrera que le contactarán para iniciar el proceso de mentoría.
- La costumbre ha generado normas no escritas, que se asumen como definidas pero que en realidad no lo están de manera explícita. Por ejemplo, a los mentores se les hace énfasis en las capacitaciones acerca de los alcances y límites en su rol, sin embargo, la población de primer ingreso que recibe el servicio no tiene acceso a esta información. Esto podría generar incertidumbre en los límites de la relación, por ejemplo, confundir la mentoría con un servicio de tutoría académica, exigir disponibilidad 24/7 o pretender que el mentor asuma un rol profesional (docente, psicológico, etc) que no le compete.
- El programa cuenta con un procedimiento para hacer denuncias, pero no es del conocimiento de todos sus miembros. De esta manera, cuando alguna de las dos partes (mentor o ahijado) presenta alguna conducta que traspase

los límites de la relación o que incluso constituya una falta disciplinaria, los estudiantes no tienen claridad sobre cómo proceder. El año pasado se presentó una situación con un ahijado que tuvo una conducta de acoso hacia una mentora y ella inicialmente no supo cómo proceder, lo que la expuso a mayor afectación emocional.

Tomando en cuenta todo lo expuesto anteriormente, se considera de vital importancia la elaboración de un contrato que regule la relación de mentoría. Tal y como señala Dobles (2013) uno de los principios fundamentales de un contrato es la autonomía de la voluntad, sin embargo, existen relaciones contractuales donde este principio, está presente pero en menor intensidad, que se podrían denominar "contratos de adhesión".

Este tipo de contrato se elabora por parte de una de las partes (proponente) y la otra se limita a dar su consentimiento ante condiciones previamente establecidas. En este caso no se abre la oportunidad de negociar, modificar de manera individualizada los acuerdos o discutir su contenido previo a su firma. Este sería la situación de IntegraTEC, ya que, dadas las características de su servicio, debe realizar un contrato general donde los estudiantes lean los términos y condiciones y manifiesten de manera expresa su consentimiento, estableciéndose lo que Dobles denomina un "contrato en masa".

En este sentido, debe retomarse algunos aspectos jurídicos que señala el Código Civil de Costa Rica:

Además de las condiciones indispensables para la validez de las obligaciones en general, para las que nacen de contrato se requiere el consentimiento y que se cumplan las solemnidades que la ley exija (Art. 1007).

El consentimiento de las partes debe ser libre y claramente manifestado. La manifestación puede ser hecha de palabra, por escrito o por hechos de que necesariamente se deduzca (Art. 1008).

De lo anterior se desprende que el consentimiento es el elemento fundamental para la elaboración de un contrato válido, aspecto que refuerza Dobles (2013) al enfatizar la importancia de la manifestación expresa de la voluntad de ambas partes:

La seguridad jurídica es lo primordial que se debe proteger con el fin de garantizar la correcta formación contractual para que logre los efectos jurídicos pretendidos por las partes contratantes. Lo anterior entendiendo al contrato como el acuerdo para producir, crear, modificar o extinguir derechos y obligaciones con efectos jurídicos. En cualquier forma de contrato, como acuerdo de personas, está presente una manifestación de voluntad en que coinciden los intereses de al menos dos sujetos de derecho, de manera que esas partes se relacionan jurídicamente para conciliar sus pretensiones; y dicha voluntad debe haber sido formada libremente, por sujetos capaces, y libre de todo vicio. (Dobles, 2013, p. 12).

Se propone entonces que en lugar de un contrato se elabore un consentimiento informado donde se expongan las condiciones del servicio y los usuarios se inscriban al programa aceptándolas explícitamente.

Por otro lado, la mentoría de IntegraTEC es un servicio dirigido a una gran cantidad de estudiantes que provienen de distintos lugares del país y que cuando se inscriben al programa todavía no son estudiantes regulares de la institución; por ende, se haría muy difícil firmar un documento físico. En este sentido el consentimiento electrónico parece ser la alternativa más viable.

Tal y como señala Dobles (2013), este tipo de consentimientos ha crecido gracias al auge tecnológico de los últimos años y en ellos median algunos principios que deben ser tomadas en cuenta: la autonomía de la voluntad, la equivalencia funcional, que

establece que el formato electrónico es igualmente válido que el físico, la neutralidad tecnológica y la buena fe.

Ahora bien, ¿qué elementos deben tomarse en cuenta a la hora de elaborar el consentimiento?

En primer lugar, es importante clarificar los fines que subyacen a su elaboración, a saber: informar, delimitar los alcances y límites en la relación, favorecer expectativas claras y realistas, explicitar los deberes y derechos, definir los roles, garantizar la confidencialidad y el uso adecuado de los datos, así como proteger a los participantes y fomentar la sana convivencia.

Además, deberá partirse de los siguientes principios fundamentales:

- **Voluntariedad:** participar de la mentoría no constituye un deber inherente a la condición de estudiante. Formar parte del programa es de carácter totalmente voluntario.
- **Participación activa del ahijado:** es importante trascender la posición pasiva que se ha detectado mediante los últimos análisis del programa. El consentimiento debe procurarse redactarse de tal manera que se le ubique en un rol protagónico y activo dentro del proceso.
- **Claridad:** debe redactarse en un lenguaje claro y conciso, un documento muy extenso o elaborado podría convertirse en una barrera para la inscripción y desmotivar al usuario a leerlo.
- **Accesibilidad e inclusión:** el programa deberá velar por el cumplimiento de los principios de igualdad y equiparación de oportunidades en todos sus procesos.

Profundizando más en este último punto, es importante recordar la definición que estipula la Ley 7600 de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad en su Artículo 2, con respecto a los siguientes principios:

Igualdad de oportunidades: Principio que reconoce la importancia de las diversas necesidades del individuo, las cuales deben constituir la base de la planificación de la sociedad con el fin de asegurar el empleo de los recursos para garantizar que las personas disfruten de iguales oportunidades, de acceso y participación en idénticas circunstancias.

Equiparación de oportunidades: Proceso de ajuste del entorno, los servicios, las actividades, la información, la documentación, así como las actitudes a las necesidades de las personas, en particular de las discapacitadas.

Por su parte la Ley 8661 establece en su artículo 9 lo siguiente:

A fin de que las personas con discapacidad puedan vivir en forma independiente y participar plenamente en todos los aspectos de la vida, los Estados Partes adoptarán medidas pertinentes para asegurar el acceso de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, al entorno físico, el transporte, la información y las comunicaciones, incluidos los sistemas y las tecnologías de la información y las comunicaciones, y a otros servicios e instalaciones abiertos al público o de uso público, tanto en zonas urbanas como rurales.

A la luz de lo anterior el consentimiento deberá ser elaborado en un formato accesible, para lo cual es indispensable buscar la asesoría de entes especializados que

garanticen que el documento pueda ser leído y completado sin ningún tipo de barrera por todas las personas interesadas.

Por otra parte, para el adecuado funcionamiento del programa es necesario contar con una base de datos que recopile información de todas las personas participantes. Al ser el programa parte de los servicios ofrecidos por una universidad pública, debe velarse porque el tratamiento de estos datos respete la normativa existente en el país.

En este sentido, la ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales (N°8968) señala los siguientes principios y derechos básicos

- Autodeterminación informativa: garantías relativas al tratamiento de los datos de las personas para controlar el flujo de información, partiendo del derecho de privacidad y evitando las acciones discriminatorias.
- Consentimiento informado: existe la obligatoriedad de informar a cada persona de manera clara y explícita el uso que se dará a sus datos, así como cualquier otro aspecto derivado. El consentimiento debe ser expreso por parte de la persona titular de los datos o su representante y debe consignarse por escrito en un documento físico o electrónico.
- Calidad de la información: los datos deben ser actuales, veraces, exactos y adecuados al fin.

Indica además en su artículo 9, que ninguna persona está obligada a suministrar datos sensibles referentes a su origen étnico, opiniones políticas, orientación sexual, datos relativos a la salud, la vida, entre otros.

Todo lo anterior debe tomarse en cuenta en la elaboración del consentimiento informado, donde debe explicitarse claramente cuál es el tratamiento que se le darán a los datos proporcionados, sobre en cuanto a que serán transferidos a terceras personas

(estudiantes líderes y mentores), para lo cual la Ley exige que exista una autorización expresa por parte del titular.

Con base en lo analizado hasta este punto deberá elaborarse un consentimiento informado que sea requisito obligatorio para el ingreso al programa y tomando en cuenta el formato elaborado por la Red de Mentoring de España en su documento denominado *“Documento de confidencialidad para el mentor”*; se sugiere incluir al menos los siguientes aspectos:

1. Descripción general del Programa
2. Definición de los alcances de la mentoría en tiempo, espacio, objetivos y roles.
3. Clarificación de los límites del proceso: debe quedar explícito que la asesoría del mentor no sustituye la asesoría profesional ni las fuentes oficiales de información a nivel institucional.
4. Deberes y derechos de las partes involucradas.
5. Principios éticos generales.
6. Confidencialidad y tratamiento de los datos.
7. Exención de responsabilidad para los mentores y el programa.
8. Suspensión de la mentoría en caso de renuncia o incumplimiento de los principios éticos
9. Procedimiento para presentar denuncias. Enfatizar en que existen normativas superiores y procedimientos institucionales que tienen prioridad (Reglamento de Enseñanza Aprendizaje, Reglamento de Convivencia Estudiantil, etc).

10. Aceptación de términos y condiciones, incluyendo la autorización para ser contactado por medios electrónicos, telefónicos y virtuales.

Finalmente, es importante plantear la necesidad de que este consentimiento informado sea analizado y conocido ampliamente por todos los participantes, retomándose en las capacitaciones previas que se realicen con los mentores y fomentando que se discuta en la primera reunión mentor-ahijado para utilizarlo como base para el encuadre de la relación y evacuar las dudas que puedan surgir. De esta manera, el consentimiento trascenderá su función informativa para convertirse en un elemento formativo que contribuya a establecer relaciones de mentoría sanas, efectivas y satisfactorias.

Referencias

Ley N° 63. Código Civil de Costa Rica. San José, Costa Rica, 26 de abril de 1885.

Ley N° 7600. Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad. Diario la Gaceta N° 102. San José, Costa Rica, 29 de mayo de 1996.

Ley N° 8661. Aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. San José, Costa Rica, setiembre de 2008.

Ley N° 8968. Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales. Diario la Gaceta N° 170. San José Costa Rica, 05 de setiembre de 2011.

Monge, I. (2013) Consentimiento electrónico y la regla de interpretatio contra stipulatorem. *Revista Judicial*. 108. 11- 22. Recuperado de https://www.poder-judicial.go.cr/escuelajudicial/archivos/documentos/revs_juds/revista%20108/PDFs/02-consentimiento.pdf

Red de Mentoring de España (s.f). *Documento de Confidencialidad para el Mentor*. Recuperado de <http://www.mentoringspain.es/wp-content/uploads/2018/03/documento-de-confidencialidad-mentoring-spain-para-el-mentor1.pdf>

ANEXO 5. CONSENTIMIENTO INFORMADO

Consentimiento informado para participación de grupo focal

PROYECTO MENTOR

El presente documento pone a su disposición información relevante para su participación en el grupo focal de validación del proyecto denominado “MENTOR: la ruta al liderazgo”

Al respecto, me fue informado lo siguiente:

1. El proyecto es presentado por la Licda. Adriana Mata Salas, como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional de Costa Rica.
2. El objetivo general del Trabajo Final de Graduación es desarrollar un modelo de gestión educativa en habilidades de liderazgo para el fortalecimiento del proceso de mentoría universitaria del Programa IntegraTEC.
3. En términos generales el objetivo de la sesión de validación es analizar la propuesta realizada por la investigadora desde el criterio de los potenciales usuarios directos, con el fin de conocer su percepción acerca de su pertinencia, impacto y viabilidad.
4. Mi participación es completamente voluntaria y puedo retirarme del proceso en el momento en que lo desee.
5. La información brindada se utilizará de anónima, es decir que los resultados serán divulgados tanto en el informe del Trabajo Final de Graduación como en publicaciones posteriores (revistas, congresos, etc) pero nunca serán asociados al nombre de ningún participante.
6. Durante la sesión se tomarán fotografías de los productos elaborados por los participantes que se utilizarán como evidencias del trabajo realizado, sin embargo, se me garantiza que mi rostro no será retratado.
7. Mi participación en el proceso no implicará ningún riesgo para mi salud física o emocional.

Antes de firmar este consentimiento se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas de forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación

Nombre, cédula, lugar, firma del sujeto participante o representante legal

Fecha

ANEXO 6. ANOTACIONES GRUPO FOCAL DE VALIDACIÓN

- *Cambio será gradual, transición debe tomar en cuenta que debe ser un proceso. El enfoque de IntegraTEC hasta el momento ha sido más libre, ahora con esto se verá más estable, formal, más estructurado, lo cual consideran positivo porque hasta ahorita hay gente que lo toma muy a la ligera.*
- *Riesgos: que al ponerlo como requisito para ser mentor eventualmente se podría disminuir la cantidad de gente que quiera formar parte. Para minimizar esto es importante sensibilizar y motivar. Se vuelve un filtro, y eventualmente podría asustar a los mentores. Sin embargo, si se hace énfasis en el valor agregado de la formación para el curriculum, el certificado tendría un sustento que se vuelve un respaldo.*
- *Depende del enfoque que se le de, dar énfasis en el certificado. Con el proceso de entrevistas se visualizaba el mismo riesgo, sin embargo, el fenómeno fue inverso*
- *Podría suceder que el inicio disminuya la cantidad de gente que se inscriba en el programa, sin embargo, a mediano plazo esto va a aportar en términos de calidad.*
- *Capacitaciones en el segundo semestre de la gestión se puede ver como innecesario, en cambio en la primera parte sería más viable. Valorar la posibilidad de coordinar con Registro la inclusión del curso mediante matrícula formalizada. Valorar si es posible que se cuente como un Centro de Formación Humanística. Coordinar con el CEDA, hacer gestiones políticas con Rectoría, FEITEC*
- *Impacto puede ser un poco bajo al inicio (mientras se sensibiliza y motiva a la población), impacto negativo en el sentido de disminución de participantes, pero a largo plazo puede generar mucho impacto positivo.*
- *Mentor: no considero que sea un impacto negativo, más bien puede ayudar a la formación.*

- *Líder: en realidad lo veo como una etapa de incertidumbre para iniciar el proyecto*

Impacto

- *“Cuida a tus colaboradores y estos cuidarán a tus clientes”, el proyecto podrá impactar en los estudiantes de primer ingreso.*
- *Podrá ayudar en el tema de salud mental, si los mentores están bien formados pueden ayudar a que los estudiantes de primer ingreso estén mejor.*
- *Si se forman más lo mentores darán un mejor servicio.*

Ética

- *Los mentores somos el primer contacto que tienen los primer ingresos, somos algunas veces los primeros amigos, les compartimos como es el TEC, como es la dinámica, es la oportunidad de generar cambios culturales, influenciar positivamente en las nuevas generaciones. Cumplimos con el deber de guiarlos a nivel ético, que es lo que queremos como TEC*

Validación proyecto MENTOR

ADRIANA MATA MAY 31, 2019 02:52PM

Apreciaciones generales

Nos parece un excelente proyecto que formaliza y homologa el proceso de formación de liderazgo para estudiantes de Integratec

Consideramos que por medio de este proyecto, se le brindaría una capacitación más estructurada y mayor fuerza al programa.

Aspectos generales

Nos pareció interesante el impacto que puede tener en la formación de liderazgo. Además, la vinculación del programa con el mentor lo involucra en las actividades y lo insta a darle el seguimiento adecuado que amerita el programa.

Pertinencia

Consideramos que sí, ya que en ocasiones la planificación ó metodologías utilizadas al capacitar a los integrantes del programa, dificultan la obtención de los objetivos planteados por el programa. Por medio de este proyecto, se podría fortalecer la planificación y orientar de mejor manera a los participantes.

Sí, pues propicia el desarrollo de habilidades de mentoría por parte del mentor alineando los objetivos del programa con las habilidades críticas con el desarrollo del liderazgo.

Si responde a una necesidad y consideramos que es congruente.

Viabilidad

Si es viable como proyecto piloto, pero para trabajar con toda la población de mentores se requiere, aumentar la carga laboral o recurso humano o programa institucional

Con respecto a la viabilidad de proyecto, consideramos que el mismo es totalmente viable. Sin embargo, los cambios deben realizarse de manera gradual, para que los integrantes del programa se adapten poco a poco a un programa más rígido.

Es completamente viable, el aprovechar la motivación inicial de los candidatos a mentor para involucrarlos más con el programa permite reforzar el sentimiento de pertenencia a la iniciativa. Además brinda un segundo filtro para los participantes logrando explicar el impacto y finalidad del programa.

Impacto

A corto plazo, consideramos que este proyecto tendría un impacto negativo, ya que conllevará un proceso de adaptación a distintos tipos de cambios en cada nivel del programa. Por otro lado, este impacto se estaría convirtiendo en un alto impacto positivo conforme vaya pasando el tiempo después de su adaptación.

Mejor formación en Habilidades de liderazgo en la misma medida Como parte de la formación académica del DOP. Permitirá certificar los procesos de habilidades sociales para los procesos de acreditación.

El impacto será tanto para los mentores como para los ahijados, puesto que los mentores desarrollarán habilidades necesarias para su desarrollo profesional y a los ahijados les brindará un mejor apoyo para su ingreso al TEC.

Aspectos éticos

Consideramos que el proyecto se apega y respeta todos los principios éticos de la institución

Si, completamente con los principios humanista y de formación integral del TEC

El programa como un primer acercamiento a la Universidad brindará una fuerte base en el acercamiento a los valores éticos de la institución, así les brindará el espacio para conocer la importancia e impacto que tienen cada uno de estos y propiciar el cambio cultural en el que se ha venido trabajando.

Observaciones adicionales

Posibilidad de cambio de mentor

Algunas personas pierden su motivación para seguir con el programa, a estas se les podría cambiar el grupo de ahijados por uno que no participen activamente con el mismo mentor.

Así, se le brindará la oportunidad a los ahijados que no tengan un mentor tan activo para desarrollarse mejor con el nuevo mentor y el grupo no tan activo con un mentor acorde a sus necesidades.

Puede que el proceso de adaptación del programa al proyecto sea más extenso del que debería ó integrantes nunca logren adaptarse al mismo.

Felicitemos a la compañera Adriana por esta propuesta que impactará la formación académica de los estudiantes del TEC

Espacios para retroalimentación

Se podría abrir un espacio para hablar de todo lo que salió mal en el proceso, con el fin de generar soluciones y preparar a las los nuevos integrantes para lo que podría suceder y cómo enfrentarse a ello.

※※※※※