

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3016>

Mentoría para el desarrollo de competencias transversales: guía para su implementación en el entorno universitario

Mentoring for the development of transversal competencies: a guide for its
implementation in the university environment

Sofía Carolina León Carvajal

sofi.leon.c@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-8407-6513>

Investigadora independiente

Quito – Ecuador

Artículo recibido: 06 de noviembre de 2024. Aceptado para publicación: 20 de noviembre de 2024.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

En el marco del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 – ODS, la investigación presenta una guía para el diseño y aplicación de un programa de mentoría para el desarrollo de las competencias transversales comportamentales en un entorno universitario, para favorecer la empleabilidad de estudiantes de último año que ingresarán al mercado laboral en el contexto ecuatoriano. Para alcanzar los resultados se aplicó un enfoque cuantitativo descriptivo, adaptando elementos del entorno laboral para el campo académico. En el estudio se describen las fases para el diseño del programa de mentoría, con el uso de un lenguaje académico aplicable a instituciones de enseñanza superior, incluyendo el diseño de instrumentos como: la ficha de información y avance del mentee, la guía de desarrollo de competencias transversales comportamentales a través de metodologías didácticas de enseñanza, actividades formativas y metodologías activas de apoyo a la mentoría. Se proponen, además, los indicadores para la evaluación de resultados de aprendizaje y del programa de mentoría. El estudio concluye con las oportunidades de desarrollo de competencias transversales comportamentales, que brinda la aplicación de un programa de mentoría en alumnos universitarios de último año para mejorar su empleabilidad, atendiendo las diferencias y necesidades individuales de cada uno.


Palabras clave: mentoría, competencias transversales, desarrollo de comportamientos

Abstract

Within the framework of the fulfillment of the 2030 Sustainable Development Goals – SDGs, the research presents a guide for the design and implementation of a mentoring program for the development of transversal behavioral competencies in a university environment, to favor the employability of final-year students who will enter the labor market in the Ecuadorian context. To achieve the results, a quantitative descriptive, adapting elements of the work environment for the academic field. The study describes the phases for the design of the mentoring program, with the use of an academic language applicable to higher education institutions, including the design of instruments such as: the information sheet and progress of the mentee, the development guide of transversal behavioral competencies through didactic teaching methodologies, training activities and active methodologies to support mentoring. Indicators for the evaluation of learning outcomes and the mentoring program are also proposed. The study concludes with the opportunities for the development of transversal behavioral competencies, which provides the application of a mentoring

program in university students in their final year to improve their employability, attending to the differences and individual needs of each one.

Keywords: mentoring, transversal competencies, behavior development

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: León Carvajal, S. C. (2024). Mentoría para el desarrollo de competencias transversales: guía para su implementación en el entorno universitario. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (6), 413 – 444. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3016>

INTRODUCCIÓN

La transformación del mercado laboral, impulsada por los cambios profundos que se llevan a cabo dentro de la llamada cuarta revolución industrial (Schwab, 2016), demanda del trabajo conjunto entre la academia y las organizaciones para la preparación competencial efectiva de los futuros profesionales que se incorporarán a la fuerza laboral en el corto plazo. Según lo expone la CEPAL (Gontero & Albornoz, 2019), América Latina es una de las regiones con mayor brecha competencial del mundo (p. 7), siendo el caso de Ecuador similar al de la región, donde la mayor parte de las competencias transversales demandadas por las empresas, están vinculadas a temas de comunicación y relacionamiento interpersonal (Gontero & Albornoz, 2019, p. 24).

En este contexto, para que los gobiernos, organizaciones e instituciones de educación superior (IES), puedan cumplir al 2030, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Organización de Naciones Unidas, 2015) 4 meta 4.4 y 8 meta 8.5, que indican respectivamente: "(...) aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento" y "(...) lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad (...)", es necesario implementar nuevas estrategias que complementen la preparación académica de los profesionales que deberán enfrentarse a entornos y realidades cada vez más complejas. Esto es posible a través del desarrollo de las competencias transversales comportamentales más demandadas, de tal manera que se favorezca su empleabilidad.

Para tener una mejor comprensión del tema abordado, se traslada la definición de competencia de Fortea (2019, p. 6), que la define como la "capacidad de una persona (conocimientos, destrezas o habilidades y actitudes o valores) para enfrentarse con garantías de éxito a una tarea o situación problemática en un contexto/situación determinada". Además, el autor expone el concepto de "evaluación formativa y formadora" que hace referencia a una "retroalimentación del proceso evolutivo de adquisición de competencias del estudiante y preparación sobre los criterios que se requieren desarrollar (...)" (p. 19), que forma el marco dentro de los cuales, los procesos de mentoría pueden aportar de manera significativa.

En este sentido, Quintero Hernández (2016) comenta del gran impacto que han tenido los procesos de mentoría para el desarrollo de competencias, sobre todo en el ámbito laboral: "Con la mentoría se consigue, la socialización profesional, (...) el estímulo intelectual, el desarrollo de conocimientos y habilidades específicas, la retroalimentación constructiva, la consejería experta, el apoyo permanente y la observación constante de la evolución de los desempeños" (p. 6). Desde el punto de vista empresarial, Alles (2015, p. 55) señala que la mentoría corresponde a una programación organizacional estructurada, donde una persona con mayor nivel y experiencia, guía a otra persona en su crecimiento profesional. A estos conceptos se adhiere la propuesta de Giménez & Ezcurra (2016, p. 55) que describen las fases de un programa de mentoría aplicable al ámbito laboral.

En la realidad ecuatoriana, el uso de la mentoría en el ámbito académico de tercer nivel, resulta aún incipiente, como lo expone Aguilar et al. (2020) en su trabajo de investigación, donde la mayor parte de iniciativas dirigidas a alumnos, se concentra en aquellos de nuevo ingreso, para favorecer una mejor inclusión en el ámbito universitario (pp. 153-154).

Por lo tanto, este trabajo de investigación responde a la pregunta ¿cómo se puede fortalecer las competencias transversales comportamentales de los alumnos universitarios de último año, para favorecer su empleabilidad dentro del contexto ecuatoriano? El objetivo es presentar una guía de diseño de un programa de mentoría, que facilite el desarrollo de las principales competencias transversales comportamentales de estudiantes universitarios próximos a egresar, para fomentar su empleabilidad en el contexto ecuatoriano. Es importante indicar, que esta investigación es una parte

del trabajo de fin de Máster Universitario en Docencia Superior Universitaria de la Universidad Internacional de La Rioja, que se cita en este documento, del cual se extraen los puntos más relevantes vinculados al tema de esta publicación.

METODOLOGÍA

Esta investigación, en concordancia con lo expuesto en el “Diseño de un programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales” (León Carvajal, 2023, pp. 24-26) se desarrolló desde un enfoque cuantitativo descriptivo, dentro del marco académico, pero con una orientación profesional hacia el mercado laboral del Distrito Metropolitano de Quito – DMQ, dentro del contexto ecuatoriano. Para alcanzar los objetivos propuestos, se realizó una revisión y construcción del marco teórico, la contextualización del entorno académico en el Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador y el diseño del programa de mentoría junto con los instrumentos propuestos para el desarrollo de competencias transversales comportamentales.

Para la búsqueda de información relevante y que garantice la calidad de esta investigación, se recurrió a bases de datos como Scopus Web of Science, Scielo, Dialnet, entre otros, priorizando publicaciones de fuentes primarias aplicables al contexto de la investigación, menores a cinco años de antigüedad, que cuenten con revisión por pares y haciendo uso de la triangulación de información. Se consideraron, además, autores de libros de gran relevancia en los temas seleccionados. El periodo de verificación de información seleccionado fue de diciembre de 2022 a junio de 2023. Entre los términos más utilizados para la búsqueda de información, se utilizó: “competencias transversales”, “core skills”, “core competencies”, “mentoría”, “mentoring”, “docencia universitaria”, “desarrollo de competencias”, “coaching”, “metodologías activas” (p. 12).

El objetivo general de la investigación, citado en León Carvajal (2023) fue: “Diseñar una guía para el diseño de un programa de mentoría, que permita el desarrollo de las competencias transversales comportamentales, de los alumnos de último año universitario, para favorecer sus oportunidades de empleabilidad, en el Distrito Metropolitano de Quito.” (p. 24).

Para el diseño de la guía del programa de mentoría, se tomó de base el trabajo de Giménez & Ezcurra (2016) adaptando la visión empresarial a la académica, donde se definieron las fases de desarrollo. Se incluyó, además, instrumentos como: la ficha de información y avance del mentee; y, las guías de desarrollo de competencias transversales comportamentales a través de metodologías didácticas de enseñanza, actividades formativas y metodologías activas de apoyo a la mentoría. Posteriormente, se propusieron los indicadores para la evaluación de resultados de aprendizaje y del programa de mentoría (pp. 24-26).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el diseño de un programa de mentoría que facilite al lector, el desarrollo de competencias transversales comportamentales en el entorno universitario, se realizó una investigación cuantitativa descriptiva, con la revisión de varios autores relevantes para los objetivos del trabajo, tomando como principal referencia, la propuesta de Giménez & Ezcurra (2016). A continuación, se describen las acciones propuestas, fase por fase:

Figura 1

Guía de diseño de un programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales en alumnos universitarios



Fuente: León Carvajal (2023, p. 45) a partir de la propuesta de Giménez & Ezcurra (2016, p. 55).

Fase 0: Instrumentación

Como se indica en León Carvajal (2023, p. 45-46), se incluyó esta fase, dada la importancia que implica para las instituciones de educación superior (IES), poder instrumentar la incorporación de proyectos de innovación educativa en sus programas. Para este fin será necesario que cada institución cuente con un respaldo técnico y jurídico, que le permita aprobar a través de sus órganos de gobernanza, la política, reglamento y procedimiento para dar operatividad al programa de mentoría. Esto a su vez debe alinearse y apoyarse en el Código de Ética Institucional. Los documentos deben considerar acciones, responsabilidades, deberes y obligaciones de la universidad, así como de los mentores y *mentees*, para asegurar la transparencia del programa y propender su implementación efectiva. Los programas podrán ser incorporados en el currículo académico, como una actividad académica extraordinaria obligatoria u opcional.

Fase 1: Diseño y preparación

Recogiendo lo citado en León Carvajal (2023, p. 46-50), durante esta fase, se proponen las acciones de diseño y preparación, tomando de base el modelo de Giménez & Ezcurra (2016, pp. 55,76-80) y adaptándolo a un entorno académico:

Definición del programa de mentoría: En este primer punto, se deberá identificar el objetivo curricular y los objetivos didácticos del programa, con la ayuda de la metodología SMART (Millán-Barroso, 2022). Concatenado a estos objetivos, se detallarán las acciones de cada fase, junto con los objetivos operativos, los recursos requeridos, entregables y el cronograma del programa.

Identificación de mentores: La elaboración de una base de mentores actualizada permitirá a la institución, dotar del talento humano al programa, acorde a la política y procedimiento establecido. Para este fin, se puede recurrir a docentes o profesionales internos, o acceder a procesos de selección de mentores externos, para lo cual se sugiere el siguiente perfil:

Figura 2

Perfil del mentor

COMPETENCIAS DURAS	COMPETENCIAS BLANDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo para el acompañamiento del estudiante; • Tener reconocimiento profesional en su área de experiencia; • Tener conocimiento de la institución de educación superior; • No ser docente directo del <i>mentee</i>, o que exista alguna situación que pueda generar sesgos que interfieran en la neutralidad del actuar del mentor o <i>mentee</i>; y, • Competencia digital de al menos de B1, según el marco europeo DigCompEdu (Redecker, 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar alineado con los valores y objetivos de la institución y el programa; • Alto nivel de compromiso con el proceso, los objetivos y la confidencialidad de los resultados de la mentoría; • Motivación por el servicio; • Alto nivel de construcción de relaciones y generación de confianza; • Alta capacidad de escucha y habilidades de comunicación interpersonal, ya que la mentoría se desarrolla a través de conversaciones, que deben aportar el mayor valor al <i>mentee</i> y una retroalimentación asertiva; • Actitud abierta hacia nuevas y diferentes formas de pensar; y, • Liderazgo.

Fuente: León Carvajal (2023, p. 47) a partir de la propuesta de Giménez & Ezcurra (2016, pp. 72-75).

Identificación y evaluación de mentees: Acorde a los objetivos que se persiguen con el programa, los participantes que formarán parte del grupo de mentees, serán los alumnos de último año de estudios universitarios, quienes al haber cursado la mayor parte de su carrera profesional, tendrán ya un desarrollo importante de sus competencias transversales comportamentales, con lo cual, se podrá realizar una evaluación de las mismas y trazar una línea base que nos permitirá conocer el avance de dichas competencias a través de la mentoría.

Para este fin, se podrá utilizar instrumentos de evaluación de competencias como: autoevaluaciones, coevaluación de pares y/o heteroevaluaciones (Casanova, 1998). También se podrá recomendar el uso de instrumentos de evaluación como assessment center method – ACM o centros de evaluación para estudiantes, adaptando elementos del entorno empresarial al académico. Acorde al alcance de este artículo, no se profundizará en los métodos de evaluación.

Con los resultados obtenidos en la evaluación de competencias, se podrá establecer de una manera más efectiva, las asociaciones entre mentores y mentees, construir los planes de desarrollo personal de cada mentee y aplicar los indicadores de evaluación del programa, más adelante.

Asociación entre mentees y mentores: Este paso es importante, para un desarrollo adecuado del programa. Para este fin, Giménez & Ezcurra (2016, p. 56) sugieren la definición y aplicación de algunos protocolos, que protejan la neutralidad del proceso o generen algún tipo de condicionante que afecte la relación entre el mentor y el mentee. Esto se concatena con los principios definidos en la política, reglamento y procedimiento que la institución de estudio superior defina previamente. Los autores también hacen referencia a la importancia de la selección del perfil del mentor para cada mentee, de tal manera que su experiencia le aporte al estudiante elementos para el desarrollo de sus competencias transversales comportamentales, acorde a sus necesidades.

Las afinidades y pedidos que realice el mentee por un determinado mentor, deberán ser también consideradas, acorde a la disponibilidad, pero, sobre todo, priorizando una relación constructiva y productiva. Para todos los casos, la efectividad de la asignación, dependerá de la información que se cuente respecto a los perfiles de mentores y mentees, para poder generar una buena referenciación y enlace.

Fase 2: Lanzamiento y comunicación

Como se presenta en León Carvajal (2023, pp. 50-51), en esta fase se proponen las siguientes acciones, adaptando y complementando la propuesta de Giménez & Ezcurra (2016, pp. 56-57) al ámbito académico:

Diseño de la campaña comunicacional: Para la socialización del programa, se recomienda realizar una campaña comunicacional que puede incluir tres etapas: expectativa, lanzamiento y cierre, donde se propondrá diferentes piezas comunicacionales acordes al público al que va dirigido, como estudiantes, mentores o la comunidad universitaria en general. La socialización se puede dirigir a través de canales presenciales o digitales, con base en el presupuesto, prácticas y procedimientos de la institución educativa.

Expectativa: En la fase de expectativa se busca captar la atención del público previo al lanzamiento del programa, donde se puede incluir información sobre el propósito, objetivos, beneficios, roles de los participantes, fases y las principales características del proceso. Esto es importante para despejar algunas de las dudas que puedan surgir en la comunidad universitaria.

Lanzamiento: Para el lanzamiento se propone la realización de dos actividades:

Actividad comunicacional formal, donde se dé a conocer a toda la comunidad académica, el lanzamiento del programa a través de los canales seleccionados, junto con la invitación para el Taller de Presentación del Programa.

Ejecución de un Taller de Presentación del Programa (Kick off), donde se podrá realizar de manera presencial o virtual: la presentación de autoridades y lanzamiento oficial del programa; la presentación de mentores y alumnos (mentees); la socialización de normas básicas de actuación y directrices del programa; actividades lúdicas para generar un ambiente de confianza entre los participantes; y, socialización del cronograma de sesiones y actividades subsecuentes.

Posterior al taller, se deberá remitir a los participantes, la Asignación de Mentores, en la cual, se podría conceder un tiempo específico para cambios que sean requeridos por los actores del proceso; el Formulario de Compromiso, que describe de manera general el proceso y las normas asociadas al mismo para la firma aceptación de ambas partes; y, la Ficha de Información y Avance, o su acceso, que deberá ser llenada por el mentee y el mentor, antes y durante el proceso de mentoría.

Fase 3: Desarrollo del proceso

Citando a León Carvajal (2023, pp. 51-57), en la fase de desarrollo se proponen las siguientes acciones, adaptando y complementando a la propuesta de Giménez & Ezcurra (2016, pp. 58-60 y 76-80) para el campo académico:

Apertura de la Ficha de Información y Avance del Mentee: Que puede ser realizada en plataformas digitales o de manera física, donde constarán los datos del mentee y del mentor, así como, la información que evidencie los avances del proceso de mentoría. Puede incluir, los siguientes elementos:

Tabla 1

Ficha de Información y Avance del Mentee

Ficha de información y avance del mentee							
Datos generales del mentee							
Nombres y apellidos:				Facultad:			
Cédula:				Estudios que cursa:			
Fecha de nacimiento:				Año que cursa actualmente:			
Edad:				País y ciudad donde reside:			
Correo electrónico:				Número de celular:			
Expectativas / necesidades del mentee							
Datos del mentor							
Nombres y apellidos:				Facultad:			
Correo electrónico:				Número de celular:			
Expectativas del mentor							
Plan de desarrollo competencial							
Competencias priorizadas							
Adaptación al cambio		Inteligencia emocional		Liderazgo y desarrollo de equipos		Planificación y organización	
Comunicación		Iniciativa y logro		Orientación al servicio		Resolución de problemas	
Trabajo colaborativo		Competencia digital					
Resultados de aprendizaje							
Al finalizar el programa el alumno estará en capacidad de:							

Calificación de competencias transversales			Acciones de desarrollo	Cronograma							
				Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
Competencias	Inicial	Final		Fecha sesión	Fecha sesión	Fecha sesión	Fecha sesión	Fecha sesión	Fecha sesión	Fecha sesión	Fecha sesión
Adaptación al cambio			Seguimiento / observaciones								
Comunicación			Seguimiento /								

			observaciones									
Inteligencia emocional			Seguimiento / observaciones									
Iniciativa y logro			Seguimiento / observaciones									
Liderazgo y desarrollo de equipos			Seguimiento / observaciones									
Orientación al servicio			Seguimiento / observaciones									
Planificación y organización			Seguimiento / observaciones									
Resolución de problemas			Seguimiento / observaciones									
Trabajo colaborativo			Seguimiento / observaciones									
Competencia digital			Seguimiento / observaciones									

Fuente: León Carvajal (2023, pp.52-53)

Los resultados de aprendizaje del mentee al finalizar el proceso de mentoría, podrían incluir:

Identificar el nivel inicial de desarrollo de las competencias transversales comportamentales;

Elaborar el Plan de Desarrollo Competencial, con el apoyo del mentor asignado, priorizando aquellas competencias donde exista mayor brecha, con base en los resultados obtenidos en la evaluación;

Ejecutar las acciones definidas en el Plan de Desarrollo Competencial, con el acompañamiento y guía del mentor;

Reevaluar e identificar el nivel competencial del alumno, al finalizar el programa de mentoría; y,

Definir acciones conjuntas que permitan al alumno continuar el proceso de desarrollo de competencias transversales comportamentales, posterior al programa de mentoría.

Sesión de orientación: Citando los aportes de Giménez & Ezcurra (2016), ocurre en el momento inicial del programa, donde se establece una primera reunión individual entre el mentor y mentee, con el objetivo de generar un ambiente de confianza y primer acercamiento a las necesidades del

participante. Este proceso, a diferencia de otros, coloca la responsabilidad del desarrollo de competencias al mentee, quién es acompañado por el mentor (pp. 81-82). Acorde a estos autores, durante esta sesión y las subsecuentes, es necesario seleccionar un espacio apropiado, donde se pueda establecer conversaciones de confianza y el mentee se sienta seguro para expresarse, abordando temas como:

Objetivos profesionales del mentee

Revisar los puntos fuertes del mentee y aquellos donde siente que requiere mayor acompañamiento del mentor, al igual que el impacto que tendrán en su carrera profesional;

El mentor podrá compartir algunos aspectos y experiencias de su vida profesional, que puedan aportar en el desarrollo de las competencias del mentee;

El marco de convivencia durante el periodo de mentoría, que les permita a ambas partes, obtener los mejores resultados y hacer de las sesiones espacios productivos de aprendizaje. Algunas normas de convivencia que podrían considerarse son la confidencialidad, la transparencia, cordialidad, respecto, puntualidad, participación, entre otros aspectos, que podrán ser complementados durante todo el programa;

Para el buen avance en las sesiones, se comentará sobre los compromisos que adquirirá cada parte y las consecuencias de no cumplir con dichos compromisos, así como, las acciones que deberá realizar el mentee hasta su próxima sesión; y,

Definir las acciones que realizará el mentee, hasta su próximo encuentro (pp. 82-83).

Desde la primera sesión, el mentor y mentee priorizarán las competencias en las que deberá trabajar el mentee, acorde a sus necesidades, por lo que cada alumno tendrá un resultado de aprendizaje distinto, que podrá estar enfocado en el:

Mejoramiento de las fortalezas, es decir, en las competencias donde el mentee tiene mayor desarrollo, desde la visión de la metodología de indagación apreciativa (Cooperrider & Whitney, 2005);

Fortalecimiento de las competencias donde presenta mayor área de mejora; o,

Fortalecimiento de las competencias que sean seleccionadas por el mentee, acorde a su necesidad.

Para una mayor efectividad en los resultados de aprendizaje, se recomienda limitar el número de competencias que se trabajarán durante el programa de mentoría a tres o cuatro. Habrá otras competencias que se desarrollen de manera simultánea y complementaria con las actividades que se ejecuten, sin embargo, esto permitirá que la mayor parte de esfuerzos se focalicen en las áreas de mayor relevancia para el desarrollo del mentee.

Una vez priorizadas las competencias, el mentor le propondrá al mentee una serie de actividades que le servirán para el cumplimiento de los objetivos definidos, que serán revisadas en conjunto y registradas en el Formulario de Información y Avance (Plan de Desarrollo Competencial) (Tabla 1). En la sección "Apéndice y Materiales Complementarios", se presenta una recopilación de actividades adaptadas al entorno académico, para el desarrollo de las competencias transversales comportamentales, producto de la investigación de varios autores, que le proporcionará al mentor una herramienta guía importante para la preparación de su propuesta (Apéndice 1-5).

Desarrollo de la mentoría: Los autores Giménez & Ezcurra (2016, pp. 86-86), señalan a esta etapa como el núcleo del proceso de mentoría, a través de sesiones periódicas entre el mentor y mentee donde se realiza el acompañamiento, la definición de acciones y la supervisión de los compromisos adquiridos.

El cumplimiento regular de las reuniones acordadas, demostrará un alto nivel de compromiso y esfuerzo por el cumplimiento de los objetivos del proceso. Los autores también recomiendan sesiones de noventa minutos, pudiendo variar acorde a la disponibilidad y agenda definida entre las partes.

Para promover y fortalecer el diálogo, los autores recomiendan la aplicación de un esquema de preguntas guía para el intercambio de información, respecto a experiencias y aprendizajes surgidos entre sesiones. Hacen también referencia a la importancia de la atención plena del mentor, para identificar situaciones resonantes o disonantes, donde pueda aportar su visión, consejos, ideas o recomendaciones. Algunas preguntas guía que proponen los autores, son:

- ¿Qué tal te ha ido desde la última vez que nos vimos?
- ¿Qué cosas habíamos acordado que ibas a hacer?
- ¿Qué has hecho?
- ¿Qué no has hecho?
- ¿Qué ha funcionado?
- ¿Qué no ha funcionado?
- ¿Qué podrías haber hecho diferente?
- ¿Qué aprendizajes obtienes de lo que ha pasado? (p. 86)

En este punto se recalca nuevamente la importancia del compromiso y responsabilidad del mentee sobre el cumplimiento de las acciones propuestas por el mentor, ya que depende de esta condición, su evolución y desarrollo competencial, lo cual, le permitirá al mentor ofrecer el máximo de sus experiencias al servicio del desarrollo del mentee. (p. 87).

Durante el programa, será recomendable coordinar con otros colegas docentes, compartiendo observaciones sobre el progreso del mentee, así como con autoridades, cuando el caso lo amerite o de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Evaluación competencial de cierre: Previo a la finalización del programa, será necesario realizar una nueva evaluación de competencias al mentee, con el objetivo de conocer si ha existido un desarrollo percibido de las competencias priorizadas desde la primera evaluación (línea base), tanto desde el punto de vista del mentee, como del mentor. Esta información permitirá evidenciar, si los resultados de aprendizaje se han logrado cumplir, brindando retroalimentación al mentee de su nivel de desarrollo y al programa sobre los indicadores propuestos.

Fase 4: Cierre del proceso de mentoría

Acorde a los aportes de León Carvajal (2023, pp. 57-58), con base en la propuesta de Giménez & Ezcurra (2016, pp. 87-89), durante esta fase se realizarán las siguientes acciones:

Sesión de cierre y retroalimentación: Para finalizar el programa de mentoría, se realizará una última sesión, donde se verificará el grado de evolución competencial del mentee y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. También, se recomienda un diálogo de retroalimentación donde se compartan aspectos que funcionaron bien en el proceso y aquellos que están sujetos a mejora. Esto facilitará la implementación de acciones que fortalezcan los programas en futuras ediciones. Para el proceso final de retroalimentación, se recomiendan algunas preguntas guía, que se presentan a continuación:

- ¿Qué es lo que funcionó bien en nuestra relación?
- ¿Qué impacto tuvo?
- ¿Qué podría haber sido diferente?
- ¿Cómo te he ayudado en tu desarrollo?
- ¿Cómo ha aumentado tu autonomía?

- ¿Cómo he contribuido a ello?
- ¿Qué habilidades profesionales hemos desarrollado a lo largo del proceso?
- ¿Cuáles han sido las acciones más significativas, promovidas fruto del proceso de mentoring?
- ¿Cuáles han sido mis puntos fuertes como mentor?
- ¿Qué consejos me darías para ponerlos en práctica en otras sesiones?
- ¿Te vas con nuevas ideas y objetivos claros?
- ¿Cuáles son los siguientes pasos? (Giménez & Ezcurra, 2016, pp. 88-89).

Con el aprendizaje y herramientas obtenidas, junto con los aportes del proceso de mentoría, el mentee podrá establecer para sí mismo, nuevos objetivos para su trabajo individual, que podrán ser complementados con metodologías como el coaching, que facilitarán su crecimiento profesional.

Al finalizar el programa, finalizará también, la relación formal entre mentor y mentee, sin embargo, podrá incorporarse en el programa, una fase de seguimiento, donde el mentee pueda contactar al mentor o grupo de mentores, para despejar alguna inquietud. Por su parte, el mentor deberá generar un Informe de Logros del Programa, resumiendo los principales logros alcanzados, reconociendo y agradeciendo la participación de los alumnos participantes.

Comunicación de cierre: Como última acción de esta fase, es recomendable realizar una comunicación formal de cierre, donde se dé a conocer a toda la institución, los principales hitos del programa, generando expectativas para el comienzo y acogida de un nuevo programa.

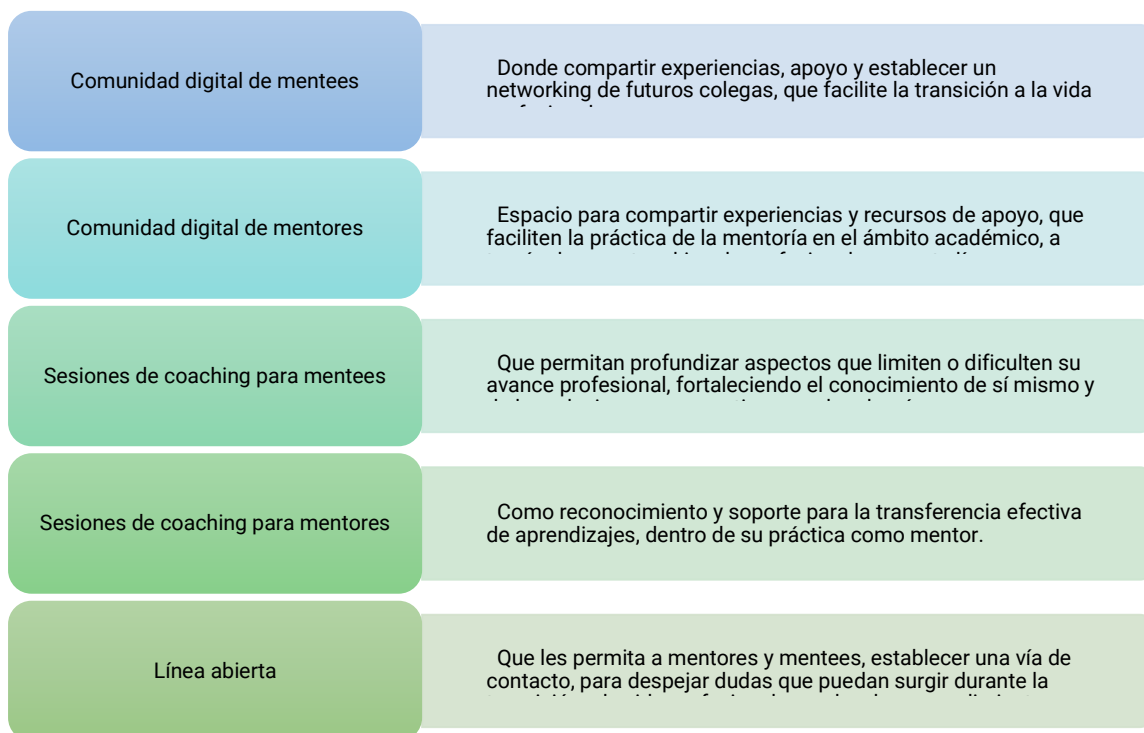
Podría incorporarse, además, una reunión de agradecimiento y despedida del programa, con la participación de mentores, mentees, autoridades y miembros de la comunidad universitaria, como acto de cierre del programa.

Fase 5: Seguimiento y soporte

León Carvajal (2023, pp. 58 y 59) recoge algunas prácticas de seguimiento y soporte, que pueden implementarse durante y después del programa de mentoría, adaptando al campo académico, los aportes de Giménez & Ezcurra (2016, pp. 91-95). A continuación, se presenta un resumen:

Figura 3

Acciones complementarias al programa de mentoría



Fuente: Adaptado de León Carvajal (2023, pp. 58-59) y Giménez & Ezcurra (2016, pp. 91-95).

Tomando de referencia los aportes de León Carvajal (2023, p. 70), algunas limitaciones que pueden identificarse en la implementación del programa de mentoría guardan relación con: la falta de interés o recursos por parte de las IES para el desarrollo de este tipo de programas, falta de experticia del personal en la evaluación y desarrollo de competencias, así como en la práctica de la mentoría y/o la complejidad en la aplicación de algunos aspectos propuestos de este trabajo.

Futuros estudios de investigación podrían centrarse en la aplicación práctica de esta guía, para conocer el impacto del programa de mentoría en el desarrollo competencial de los alumnos y su impacto en la empleabilidad.

En la sección “Apéndice y Material Complementario”, se presenta un ejemplo de un programa de mentoría con un horizonte de doce semanas, que incorpora los elementos abordados en este trabajo de investigación (tabla 6).

Evaluación de los resultados de aprendizaje

Según se describe en León Carvajal (2023, p. 63), para evaluar los resultados de aprendizaje del programa, se propone el uso de:

Evaluaciones de competencias transversales, complementadas de manera opcional con coevaluaciones y heteroevaluaciones, antes y al finalizar el programa para conocer la evolución competencial del mentee.

Evaluaciones por observación a través de assessment center, antes y al finalizar el programa, cuyas calificaciones pueden promediarse con los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

Evaluaciones del cumplimiento del avance del alumno en las actividades propuestas durante el programa.

Evaluaciones de las actividades grupales que se desarrollen, acorde al siguiente instrumento de valoración:

Tabla 2

Instrumento de valoración para la evaluación de actividades grupales

n	Descripción	Puntuación máxima	Peso %
Criterio 1	Demuestra puntualidad en la ejecución de las actividades planificadas.	2	20%
Criterio 2	Demuestra buena predisposición para el desarrollo de las actividades propuestas de manera individual.	2	20%
Criterio 3	Demuestra buena predisposición para el desarrollo de las actividades propuestas de manera grupal.	3	30%
Criterio 5	Es propositivo en la generación de respuestas y búsqueda de solución a los retos propuestos.	3	30%
		10	100%

Fuente: León Carvajal (2023, p.63).

Evaluación del programa de mentoría

Acorde a los aportes de León Carvajal (2023, pp. 64-65), los indicadores sugeridos para la evaluación global del programa son:

Tabla 3

Indicadores de evaluación del programa de mentoría

Descripción	Indicador
Grado de desarrollo global por competencia (indicador de impacto), que describirá el avance promedio de todos los alumnos del grupo de mentoría, por cada competencia, comparando los datos obtenidos en la "Fase 1", con los resultados finales generados con la última evaluación efectuada a los alumnos en la "Fase 3".	Grado de desarrollo promedio global por competencia = (Calificación promedio final por competencia – Calificación promedio inicial por competencia) * 100
Grado de desarrollo global del total de competencias (indicador de impacto), que describirá el avance promedio de todos los alumnos del grupo de mentoría, en todas las competencias, comparando los datos obtenidos en la "Fase 1", con los resultados finales generados con la última evaluación efectuada a los alumnos en la "Fase 3".	Grado de desarrollo promedio global del total de competencias = (Calificación promedio final global de competencias – Calificación promedio inicial global de competencias) *100

<p>Grado de culminación exitosa del programa de mentoría, donde se evidenciará el número y el porcentaje de estudiantes que culminaron el programa exitosamente en comparación a los inscritos.</p>	<p>Número de alumnos que aprobaron la mentoría en el periodo X = # Porcentaje de éxito del programa = $(\text{Número de alumnos que aprobaron la mentoría en el periodo X} / \text{Número de alumnos inscritos en el programa de mentoría en el periodo X}) * 100$</p>
<p>Grado de cumplimiento del programa de mentoría (indicador de gestión), que describirá el avance y cumplimiento porcentual de las actividades planificadas en el tiempo, contra las actividades ejecutadas (comprobadas mediante la presentación de las evidencias y entregables planificados).</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento del programa de mentoría = $\text{Porcentaje de cumplimiento de las actividades ejecutadas} / \text{Porcentaje de cumplimiento de las actividades planificadas}$</p>
<p>El grado de efectividad de las mejoras implementadas, comparando el número de participantes de un periodo de mentoría a otro y el porcentaje de éxito del programa, de un periodo a otro.</p>	<p>Grado de efectividad de las mejoras implementadas (sobre el número de alumnos) = $\frac{\text{Número de alumnos que aprobaron la mentoría en el periodo final} - \text{Número de alumnos que aprobaron la mentoría en el periodo inicial}}{\text{Número de alumnos que aprobaron la mentoría en el periodo inicial}}$ Grado de efectividad de las mejoras implementadas (sobre el porcentaje de éxito del programa) = $\frac{\text{Porcentaje de éxito del programa final} - \text{Porcentaje de éxito del programa inicial}}{\text{Porcentaje de éxito del programa inicial}}$</p>
<p>El grado de efectividad del desarrollo de competencias para mejorar la empleabilidad (indicador de impacto), es un parámetro que podría calcularse al existir la posibilidad de hacer un seguimiento de los alumnos durante uno o dos años, para conocer el grado de empleabilidad y compararlo con un grupo de control que no hubiera cursado el programa de mentoría. Para el cálculo de este indicador, se requeriría de un estudio adicional bajo el enfoque cuantitativo.</p>	

Fuente: León Carvajal (2023, pp. 64-65).

CONCLUSIÓN

Partiendo de los aportes de León Carvajal (2023, p. 68-69), se puede concluir, que la investigación, adaptación y construcción de una guía para el diseño de un programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales comportamentales, facilitará la implementación de programas adecuados a los requerimientos de cada centro de educación superior. Además, permitirá adecuar dichos programas, a las necesidades particulares de cada alumno, lo cual pone en práctica, los conceptos de atención a la diversidad y el diseño universal para la instrucción.

En el contexto ecuatoriano y del Distrito Metropolitano de Quito, los programas de mentoría con enfoque en la empleabilidad aportarán nuevos espacios de desarrollo, más allá de las prácticas comunes orientadas a la inducción de nuevos alumnos que ingresan a las instituciones de educación superior, por lo que este trabajo, representa un aporte al ámbito educativo.

Finalmente, complementar la guía de diseño del programa de mentoría con los instrumentos y guías metodológicas didácticas incluidas en este trabajo, brindará a los mentores herramientas para mejorar sus prácticas a favor del desarrollo de los alumnos universitarios de último año, para favorecer su empleabilidad.

REFERENCIAS

Aguilar, N., Caamaño, R., Aguilera, W. & Cuenca, D. (2020). Diagnóstico para la implementación de programas de mentoría. *Publicaciones*, 50(2), 149-166. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v50i2.13951>

Alles, M. (2015). Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. *La trilogía. Tomo 1 (2a. ed.)*. Ediciones Gránica. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/66790?page=54>

Aznar, G., Pujol, M., Sempere, M. & Rizo, R. (2012). Adquisición de competencias mediante Aprendizaje Basado en Proyectos como metodología docente: valoración del alumnado. *X Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria (págs. 1141-1153)*. Alicante: Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Alicante. <https://doi.org/978-84-695-2877-8>

Casanova, M. (1998). *La evaluación educativa: escuela básica*. Biblioteca para la actualización del maestro. Secretaría de Educación Pública. https://ade.edugem.gob.mx/bitstream/handle/acervodigitaledu/34519/ELRQLIB11_La%20evaluaci%C3%B3n%20educativa%20escuela%20b%C3%A1sica..pdf?sequence=1

Cooperrider, D. & Whitney, D. (2005). *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. Berrett-Koehler Publishers. https://www.taosinstitute.net/files/Content/5692967/whitney_Appreciative-Inquiry-Positive-Revolution-in-Change.pdf

De Miguel Díaz, M. (Coord.). (2006). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias*. Alianza Editorial. http://www.uvic.es/sites/default/files/Ensenanza_para_competencias.PDF

De Miguel, M. (Dir.). (2006). *Modalidades de Enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Universidad de Oviedo. https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/42/42376/modalidades_ensenanza_competencias_mario_miguel2_documento.pdf

Etayo-Palacios, I. (2016). Programación didáctica de 1º ESO de la asignatura tecnología a través del "Visual Thinking". (Trabajo de fin de máster). Universidad Pública de Navarra. <https://academicae.unavarra.es/xmlui/handle/2454/21431>

Fortea, M. (2019). *Metodologías didácticas para la enseñanza/aprendizaje de competencias. Materiales para la docencia universitaria de la Universitat Jaume I, nº 1*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6035/MDU1>

Fundación para el Conocimiento de Madrid. (2022). Anexo III de la Guía para la verificación y modificación de los títulos oficiales de Grado y Máster. V7. Fundación para el conocimiento de Madrid. ENQA. EQAR. <http://www.madrimasd.org/guias-protocolos>

Giménez, F. & Ezcurra de Albuquerque, L. (2016). *Smart Mentoring: una metodología para el desarrollo estratégico del talento*. FC Editorial. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/114217?page=24>

Gontero, S. & Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brecha de habilidades laborales en América Latina: Experiencias y lecciones. *Serie Macroeconomía del Desarrollo*, 199(LC/TS.2019/11), 23-24. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44437/1/S1900029_es.pdf

León Carvajal, S. (2023). Diseño de un programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales. [Trabajo de Fin Master no publicado, Universidad Internacional de La Rioja].

Mangas, S. & Martínez, A. (2012). La implantación y difusión del Aprendizaje-Servicio en el contexto educativo español. Retos de futuro de una metodología de enseñanza-aprendizaje para promover la innovación en la Educación Superior. CIDIU, 1. <https://doi.org/ISBN 97884-695-4073-2>

Millán-Barroso, P. (2022). Pedrojmillan.com. Material docente: <https://sites.google.com/view/pedrojmillan/recursos/material-docente>


Morales, P. & Landa, V. (2004). Aprendizaje basado en problemas. Theoria, 13, 145-157. <https://doi.org/ISSN 0717-196X>

Organización de Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Quintero-Hernández, G. (2016). La mentoría en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/dx.doi.org/10.12804/tm9789587387674>

Sánchez, B. & Boronat, J. (2014). Coaching educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. Educación XX1, 17(1), 219-242. <https://doi.org/10.5944/educxx1.17.1.1072>

Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate. Foro Económico Mundial. [http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

APÉNDICE

Apéndice y materiales complementarios

Tabla 1

Metodologías didácticas de enseñanza y competencias que desarrollan

Metodología / Descripción / Competencias
<p>Metodología clásica (lecciones magistrales)</p> <p>El profesor asume el protagonismo en el proceso de aprendizaje. Se constituye en transmisor fundamental del contenido y ejerce de intermediario entre el conocimiento y los estudiantes. Puede utilizar diferentes tecnologías de apoyo en su actividad expositiva como son presentaciones, vídeos, etc. y realizar actividades formativas de análisis, reflexión, debates de la información proporcionada, etc.</p> <p>Competencias: Habilidades y destrezas Adquisición de estrategias de reflexión, síntesis y evaluación. Comunicación de ideas y elaboración de conclusiones. Aprender a escuchar. Discutir con otros, ideas planteadas. Adquisición de estrategias de planificación, organización y gestión de tiempos y recursos para el aprendizaje. Actitudes y valores Desarrollar habilidades relacionadas con la formación permanente (lifelong learning). Desarrollo de la motivación, la atención y esfuerzo para el aprendizaje. Desarrollo de la autonomía. Conocimientos Procesamiento de la información. Facilitada: selección y organización de datos, registro y memoria, etc. Adquisición, comprensión y sistematización de conocimientos específicos vinculados a una materia. Aplicación y utilización de conocimientos para la solución de problemas de tipo profesional.</p>
<p>Aprendizaje orientado a proyectos o basado en proyectos (abp) o learning by projects o project based learning (PBL)</p> <p>Los estudiantes realizan un proyecto (o varios) en un tiempo determinado. Los proyectos pueden orientarse a la creación de un producto final, la elaboración de un contenido, el diseño de un programa de intervención profesional o la resolución de un problema. Exige utilizar un proceso adecuado de análisis y recogida de información, planificar los procedimientos, estrategias y recursos necesarios, para el diseño y la elaboración del producto, etc. En este proceso, los estudiantes deben aplicar los conocimientos, destrezas y competencias adquiridas y utilizar los recursos adecuados o disponibles. El profesor actúa como supervisor y asesor del trabajo del de los estudiantes. Estos proyectos pueden realizarse en grupo o de manera individual.</p> <p>Competencias: Habilidades y destrezas Pensamiento sistémico. Pensamiento crítico. Toma de decisiones. Manejo de información. Expresión oral y escrita. Trabajo en equipo. Respeto a los demás. Responsabilidad individual y grupal. Planificación, organización y del trabajo. Diseño de investigación. Actitudes y valores Iniciativa. Constancia. Sistematización. Responsabilidad personal y grupal. Conocimientos Análisis. Síntesis. Conceptualización. Desarrollo y profundización de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas. Investigación e innovación de soluciones técnicas. Tránsito de conocimientos y procedimientos generales y específicos a situaciones prácticas.</p>
<p>Aprendizaje basado en problemas o problem based learning</p> <p>Esta metodología puede considerarse un subtipo del aprendizaje Basado en Proyectos. En este caso el profesor plantea un conjunto de problemas que los estudiantes deben resolver. Esta metodología suele desarrollarse en grupos reducidos de estudiantes. El profesor presenta el problema, los alumnos buscan información que les permita resolverlo y presentan una solución basada en sus conocimientos y destrezas adquiridas o desarrolladas bajo la supervisión del profesor.</p> <p>Competencias: Habilidades y destrezas Resolución de problemas. Toma de decisiones. Capacidad de gestión de la información. Razonamiento crítico. Liderazgo. Argumentación y presentación de información. Comunicación oral y escrita en lengua materna. Trabajo en equipo. Conocimiento de otras culturas y costumbres. Reconocimiento de la diversidad y la multiculturalidad. Habilidades en las relaciones personales. Trabajo en equipo. Trabajo en equipo de carácter interdisciplinar. Capacidad de organización y planificación. Capacidad de análisis y síntesis. Resolución de problemas. Motivación por la calidad. Iniciativa y espíritu emprendedor. Creatividad. Adaptación a nuevas situaciones. Aprendizaje autónomo. Actitudes y valores</p>

Meticulosidad, precisión, revisión, tolerancia, contraste. Compromiso ético. Sensibilidad hacia temas medioambientales.

Conocimientos

Conocimiento de lengua extranjera.

Aprendizaje basado en retos (anr) o challenge based learning (CBL)

Esta metodología también puede considerarse un subtipo del aprendizaje Basado en Proyectos. Se inicia con el planteamiento de una situación problemática que, se intenta que conecte generalmente con situaciones reales de su entorno que constituyen un desafío. Los estudiantes buscan la solución al problema. El proceso es similar a las anteriores metodologías, su diferencia específica consiste en que la situación no es simulada, si no, real e implica buscar soluciones en un contexto real. Estas soluciones pueden implementarse y evaluar su eficacia. Permite profundizar en los aprendizajes y aplicarlos al mundo externo a la universidad.

Competencias:

Habilidades y destrezas

Pensamiento sistémico. Pensamiento crítico. Toma de decisiones. Manejo de información. Expresión oral y escrita. Trabajo en equipo. Respeto a los demás. Responsabilidad individual y grupal. Planificación, organización y del trabajo. Diseño de investigación.

Actitudes y valores

Iniciativa. Constancia. Sistematización. Responsabilidad personal y grupal.

Conocimientos

Análisis. Síntesis. Conceptualización. Desarrollo y profundización de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas. Investigación e innovación de soluciones técnicas. Tránsito de conocimientos y procedimientos generales y específicos a situaciones prácticas.

Aprendizaje servicio (aps) o service-learning (SL)

Esta metodología pretende llevar los aprendizajes adquiridos a situaciones reales en contextos de vulnerabilidad personal, social o económica, mediante la realización de un servicio de apoyo. Mediante su trabajo de servicio, los estudiantes dan respuesta a necesidades concretas de una comunidad y aplican sus conocimientos y destrezas adquiridos en una asignatura o en el título en general.

Competencias:

Habilidades y destrezas

Capacidad de análisis y síntesis. Capacidad crítica y autocrítica. Toma de decisiones. Liderazgo. Iniciativa y espíritu emprendedor. Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad). Comunicación oral y escrita en la propia lengua. Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas. Resolución de conflictos. Trabajo en equipo. Habilidades interpersonales. Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinario. Apreciación de la diversidad y la multiculturalidad. Habilidad de trabajar en un contexto internacional. Conocimiento de culturas y costumbres de otros países. Capacidad de organizar y planificar. Habilidades de gestión de la información (habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas). Habilidades de investigación. Capacidad de aprender. Habilidad para trabajar de forma autónoma. Preocupación por la calidad y motivación de logro.

Actitudes y valores

Compromiso ético.

Conocimientos

Conocimientos básicos de la profesión. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. Diseño y gestión de proyectos.

Aprendizaje cooperativo

Los estudiantes trabajan en equipos de tamaño reducido y desarrollan una tarea o proyecto ordenado a metas comunes y así se maximiza el aprendizaje de cada uno. Es clave establecer con claridad los diferentes roles, la organización del trabajo, así como las normas para la resolución de posibles conflictos en el desarrollo de la actividad.

Competencias:

Habilidades y destrezas

Resolución creativa de problemas. Expresión oral. Planificación y estructuración del discurso. Manejo de la asertividad. Claridad en la exposición. Readequación del discurso en función del feedback recibido. Invitar a expresarse. Plantear cuestiones, etc. Desempeño de roles (líder, facilitador, secretario, etc.). Reconocer aportaciones. Expresar desacuerdo. Animar a otros. Expresar apoyo. Pedir aclaraciones. Reducir tensiones. Mediar en conflictos. Verificar existencia de consenso. Afrontar la incertidumbre. Verificar comprensión. Centrar al grupo en su trabajo. Elaborar a partir de ideas de otros. Seguir consignas. Regular el tiempo de trabajo. Cefirse a la tarea. Resumir y sintetizar.

Actitudes y valores

Expresar sentimientos. Demostrar aprecio. Vivir satisfactoriamente la interacción con individuos o grupos.

Afrontar las perspectivas y aportaciones de otros como oportunidades de aprender. Practicar la escucha activa. Compromiso con el cambio y el desarrollo social. Tomar conciencia de lo comunitario, de la cooperación frente a la competición. Asumir la diferencia y lo pluriidentitario.

Conocimientos

Búsqueda, selección, organización y valoración de información. Comprensión profunda de conceptos abstractos esenciales para la materia. Adaptación y aplicación de conocimientos a situaciones reales.

Aprendizaje Dialógico / Comunidades De Aprendizaje

La metodología se basa en la capacidad de comunicación y diálogo con otras personas en un nivel de igualdad. El presupuesto es que se puede aprender de todas las personas mediante múltiples interacciones que se establecen a modo de tertulias o del trabajo en temas escogidos, creando juntos conocimientos. Se suele emplear para hacer partícipes del proceso de aprendizaje a agentes externos al centro educativo: familias, entorno social próximo, expertos, personajes relevantes. Se pueden utilizar materiales que guíen el diálogo como lectura de noticias o extractos de artículos, libros o documentos.

Competencias:

Habilidades y destrezas

Capacidad de análisis y síntesis. Capacidad crítica y autocrítica. Toma de decisiones. Liderazgo. Iniciativa y espíritu emprendedor. Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad). Comunicación oral y escrita en la propia lengua. Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas. Resolución de conflictos. Trabajo en equipo. Habilidades interpersonales. Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar. Apreciación de la diversidad y la multiculturalidad. Habilidad de trabajar en un contexto internacional. Conocimiento de culturas y costumbres de otros países. Capacidad de organizar y planificar. Habilidades de gestión de la información (habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas). Habilidades de investigación. Capacidad de aprender. Habilidad para trabajar de forma autónoma. Preocupación por la calidad y motivación de logro.

Actitudes y valores

Compromiso ético.

Conocimientos

Conocimientos básicos de la profesión. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. Diseño y gestión de proyectos.

Gamificación

Esta metodología utiliza también el juego como recurso motivador. En este caso, generalmente se diseñan específicamente para una situación de aprendizaje. Suelen representar problemas que deben resolverse. Suelen utilizarse diferenciación en niveles que se alcanzan tras traspasar distintos retos o bien se obtienen recompensas tras la realización positiva de pruebas.

Competencias:

Habilidades y destrezas

Razonamiento crítico. Creatividad. Liderazgo. Adaptación a nuevas situaciones. Capacidad para comunicarse con personas no expertas en la materia. Capacidad de entender el lenguaje y las propuestas de otros especialistas. Trabajo en equipo. Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar. Habilidades en las relaciones interpersonales. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad. Aprendizaje autónomo. Iniciativa y espíritu emprendedor. Motivación por la calidad.

Actitudes y valores

Compromiso ético.

Conocimientos

Capacidad de aplicar los conocimientos teóricos en la práctica. Experiencia previa. Capacidad de autoevaluación.

Contrato de aprendizaje

Se establece un acuerdo negociado entre el profesor y los estudiantes en el que se definen los objetivos que serán los resultados de aprendizaje. Luego, se establecen los métodos, estrategias y recursos para alcanzarlos, los criterios de evaluación y la temporización. Suele implicar una evaluación mixta donde el propio estudiante se autoevalúa y se contrasta con la evaluación del profesor.

Competencias:

Habilidades y destrezas

Aprendizaje autónomo. Aplicación de estrategias cognitivas en la construcción de conocimiento. Aplicación de estrategias metacognitivas de reflexión, autocontrol, autorregulación y autoevaluación. Organización y planificación del aprendizaje. Aplicación de métodos y procedimientos diversos. Automotivación y persistencia en el trabajo. Expresión oral y escrita. Argumentación. Uso de las TICs. Confianza en los interlocutores: profesorado, etc. Habilidades sociales. Negociación con el profesorado. Gestión del propio proceso de aprendizaje. Organización del trabajo personal. Gestión de los éxitos y errores.

Actitudes y valores

Responsabilidad profesional. Rigor y fundamentación. Responsabilidad en un proyecto propio de formación. Confianza en sí mismo. Tolerancia consigo mismo.

Conocimientos

Aplicación de procedimientos y métodos específicos de la materia. Iniciativa. Organización y planificación del trabajo.

Fuente: León Carvajal (2023, pp. 92-96) adaptado de Fundación para el Conocimiento de Madrid (2022, pp. 62-64), De Miguel (2006, 84-108), Morales & Landa (2004, pp. 145-157), Aznar et. al (2012, pp. 1141-1153) y Mangas & Martínez (2012, p. 7)

Tabla 2

Actividades formativas

Metodología	Descripción
Debates	Se utiliza un tema de actualidad, controvertido o conflictivo para discutir de forma dialogada y con normas específicas los diferentes puntos de vista de la temática o los pros y contras de determinadas posturas. Suelen utilizarse debates abiertos, guiados por el profesor o bien se fuerza a mantener posturas determinadas que deben defender a subgrupos de alumnos. Igualmente, puede desarrollarse en entornos presenciales o virtuales.
Estudio autónomo	El alumno, de forma individual, trabaja los contenidos de la asignatura o materia. Suele aplicarse a la adquisición de conocimientos concretos que suelen ser teóricos, aunque también podrían ser práctico.
Estudio de Casos	El profesor estructura situaciones profesionales concretas (hechos, sucesos reales o simulados) que deben analizar los estudiantes y que suelen tener como objetivo el conocimiento más profundo de la situación, su interpretación, la búsqueda de información, el establecimiento de hipótesis... con el fin de diseñar soluciones a los problemas detectados; en suma, la aplicación de conocimientos y destrezas a un ámbito "semiprofesional". Suele desarrollarse en entornos presenciales pero, varias plataformas permiten que se desarrolle igualmente en espacios virtuales.
Estudio en grupo /Comunidades de aprendizaje	Se establecen grupos de alumnos que estudian juntos determinados contenidos de la materia. La clave fundamental es la organización del estudio, las normas que se establezcan y la responsabilidad del alumnado. La interacción y el apoyo mutuo entre ellos enriquece los aprendizajes individuales de los miembros del grupo. Suelen utilizarse herramientas de comunicación que los lleve a favorecer su aprendizaje de forma conectada.
Foros y Chats	Esta actividad tiene como objetivo la interacción y la reflexión grupal sobre el objeto de aprendizaje que se esté trabajando. El profesor motiva a los alumnos a que participen proponiendo preguntas, reflexionando críticamente sobre las respuestas, que dan los sujetos, resolviendo dudas... de forma guiada por el profesor. Generalmente, se utilizan herramientas tecnológicas de comunicación para entornos virtuales.
Lección magistral	Sesiones donde el profesor de forma expositiva presenta un contenido concreto que puede estar apoyado en la utilización de recursos de tecnológicos de presentación. Tras la exposición suele haber un período de explicación de dudas o debate sobre lo expuesto que ayuda a la reflexión sobre el conocimiento transmitido por el profesor. Puede desarrollarse en entornos presenciales o virtuales.
Prácticas de campo	Son aquellas actividades que se realizan fuera del aula y que permiten adquirir y ampliar los conocimientos y habilidades adquiridos dentro del entorno universitario con un conocimiento directo de la realidad de estudio o empleando recursos de apoyo a lo trabajado en el aula (visitas, estancias, recorridos en entornos rurales o urbanos, museos, excavaciones, exposiciones).
Prácticas de laboratorio	Actividades prácticas que los alumnos llevan a cabo en un entorno de laboratorio, utilizando los recursos específicos necesarios y bajo la supervisión y control del profesor. Generalmente, se adquieren habilidades y destrezas propias de la actividad profesional del título en la aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos previamente. Es en principio una actividad presencial. Cabe la realización de prácticas en laboratorios virtuales; pero exigen instalaciones y software muy específico y no siempre este tipo de prácticas aseguran resultados de aprendizaje propios de las prácticas presenciales.
Presentaciones	Los alumnos en grupo o individualmente trabajan una determinada temática que puede haber sido asignada por el profesor o elegida por ellos para estructurar un contenido concreto que deben exponer al resto de sus compañeros de clase. Puede posteriormente establecerse alguna acción que guíe al debate a los

	alumnos. Se suelen utilizar apoyos tecnológicos que faciliten la presentación del tema. Puede emplearse en entornos virtuales o presenciales.
Representaciones/Rol Playing/ Storytelling	Esta actividad formativa consiste en la elaboración y trasmisión de una historia en la que se escenifica una realidad simulada que debe ser analizada. Los alumnos crean la historia o adaptan historias existentes y la escenifican, se establecen los papeles que los diferentes actores llevan a cabo y que ejemplifican distintas características personales, roles o posiciones de una situación. Tanto los actores como los receptores debaten sobre la historia con posterioridad. Hay un tipo concreto de esta actividad que no tiene por qué ser escenificada, sino que puede consistir en “escribir” una narración corta, un cuento, o viñetas de comic. Es propia de escenarios presenciales. Aunque cabe la posibilidad de desarrollarse de modo virtual, implica una gran complejidad práctica en estos casos.
Resolución de Ejercicios y Problemas	Se plantean diferentes problemas que deben resolverse aplicando conocimientos y destrezas adquiridas en la asignatura. Suelen abordar contenidos concretos no necesariamente contextualizados al ámbito profesional. Generalmente, se pretende la adquisición y aplicación de estrategias de resolución (concreción del problema, análisis, selección del procedimiento e interpretación del resultado). Puede desarrollarse en espacios presenciales y virtuales.
Seminarios-Talleres	La actividad se lleva a cabo en grupos reducidos con la presencia del profesor, se trabaja en sesiones monográficas en profundidad de una determinada temática de la materia o asignatura. El conocimiento se construye con la interacción y el trabajo guiado de los alumnos por el profesor. Puede desarrollarse también en espacios presenciales o virtuales (siempre que las plataformas permitan esta modalidad).
Simulaciones	Se diseña por parte del profesor o por parte de los alumnos, situaciones donde escenificando situaciones de la vida real, ya sea a través de medios tecnológicos o de forma física. Suelen emplearse con relativa frecuencia en procesos metodológicos de gamificación. Aunque pueden desarrollarse también en entornos virtuales, requieren normalmente de un software muy específico.
Trabajo en equipo	En grupos reducidos de estudiantes se realiza un trabajo o proyecto solicitado por el profesor con una serie de características u objetivos que tienen que elaborar de forma grupal. Estos trabajos pueden ser proyectos, ensayos, análisis, investigaciones... Puede desarrollarse en escenarios presenciales o virtuales.
Trabajo individual	Puede incluirse en esta actividad el trabajo individual de resolución de problemas, realización de memorias, trabajos o proyectos, lecturas, ensayos... que de forma autónoma realiza el alumno.
Tutorías	Es el contacto presencial o síncrono periódico entre profesor y estudiantes, de forma grupal o individual. El profesor orienta a los estudiantes hacia la consecución de un objetivo concreto, revisa o repasa determinados contenidos o bien resuelve dudas sobre los contenidos trabajados en la materia/asignatura. Se considera una actividad formativa si supone asignación de dedicación en horas de forma obligada en los ECTS asignados a la materia. Pueden desarrollarse en entornos presenciales o virtuales.
Visualización y análisis de vídeos	Los alumnos visualizan vídeos (películas, presentaciones, anuncios, entrevistas, discursos grabados) con la finalidad de realizar posteriormente una reflexión sobre el contenido de dichos vídeos. Puede llevarse a cabo un análisis en profundidad del contenido transmitido, o de los recursos gráficos y sonoros que se emplean. Puede emplearse en entornos presenciales y virtuales.

Fuente: Fundación para el Conocimiento de Madrid (2022, pp. 65-67).

Tabla 3

Guía de desarrollo de competencias transversales comportamentales a través de metodologías didácticas de enseñanza

Competencia	Lecciones magistrales	Aprendizaje basado en proyectos	Aprendizaje basado en problemas	Aprendizaje basado en retos	Aprendizaje servicio aprendizaje dialógico / comunidades de aprendizaje	Aprendizaje cooperativo	Gamificación	Contrato de aprendizaje
Adaptación al cambio	Desarrollar habilidades relacionadas con la formación permanente.		Conocimiento de otras culturas y costumbres. Adaptación a nuevas situaciones. Aprendizaje autónomo.		Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Capacidad de aprender.	Afrontar las perspectivas y aportaciones de otros como oportunidades de aprender. Afrontar la incertidumbre.	Adaptación a nuevas situaciones. Aprendizaje autónomo.	Gestión del propio proceso de aprendizaje. Aplicación de estrategias cognitivas en la construcción de conocimiento.
Comunicación	Aprender a escuchar. Comunicación de ideas y elaboración de conclusiones.	Expresión oral y escrita.	Argumentación y presentación de información. Comunicación oral y escrita en lengua materna.	Expresión oral y escrita.	Comunicación oral y escrita en la propia lengua. Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas.	Expresión oral. Planificación y estructuración del discurso. Manejo de la asertividad. Claridad en la exposición. Readequación del discurso en función del feedback recibido. Invitar a expresarse. Plantear cuestiones, etc. Verificar comprensión. Practicar la escucha activa.	Capacidad para comunicarse con personas no expertas en la materia. Capacidad de entender el lenguaje y las propuestas de otros especialistas.	Expresión oral y escrita. Argumentación.

Inteligencia emocional					Capacidad de autoevaluación.			Aplicación de estrategias metacognitivas de reflexión, autocontrol, autoregulación y autoevaluación. Confianza en sí mismo. Tolerancia consigo mismo.
Iniciativa y logro		Iniciativa. Constancia. Responsabilidad personal.	Iniciativa y espíritu emprendedor.	Iniciativa. Constancia. Responsabilidad personal.	Iniciativa y espíritu emprendedor. Habilidad para trabajar de forma autónoma. Motivación de logro.		Iniciativa y espíritu emprendedor.	Iniciativa. Gestión de los éxitos y errores. Aprendizaje autónomo. Automotivación y persistencia en el trabajo. Responsabilidad profesional.
Liderazgo y desarrollo de equipos		Toma de decisiones.	Toma de decisiones. Liderazgo. Compromiso ético. Sensibilidad hacia temas medioambientales.	Toma de decisiones.	Liderazgo. Toma de decisiones. Compromiso ético.	Centrar al grupo en su trabajo. Compromiso con el cambio y el desarrollo social.	Liderazgo. Compromiso ético.	Toma de decisiones. Negociación con el profesorado.
Orientación al servicio			Motivación por la calidad.		Preocupación por la calidad.		Motivación por la calidad.	
Planificación y organización	Adquisición de estrategias de planificación, organización	Planificación, organización y del trabajo. Sistematización.	Capacidad de organización y planificación.	Planificación, organización y del trabajo. Sistematización.		Regular el tiempo de trabajo. Ceñirse a la tarea.		Organización y planificación del trabajo. Responsabilidad en un

	y gestión de tiempos y recursos para el aprendizaje.							proyecto propio de formación.
Resolución de problemas	Adquisición de estrategias de reflexión, síntesis y evaluación.	Análisis. Síntesis. Conceptualización. Investigación e innovación de soluciones técnicas. Pensamiento sistémico. Pensamiento crítico. Manejo de información. Diseño de investigación.	Resolución de problemas. Capacidad de gestión de la información. Razonamiento crítico. Capacidad de análisis y síntesis. Creatividad. Meticulosidad, precisión, revisión, contraste.	Análisis. Síntesis. Conceptualización. Investigación e innovación de soluciones técnicas. Pensamiento sistémico. Pensamiento crítico. Manejo de información. Diseño de investigación.	Capacidad de análisis y síntesis. Capacidad crítica y autocrítica. Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad). Capacidad de organizar y planificar. Habilidades de gestión de la información (habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas). Habilidades de investigación.	Búsqueda, selección, organización y valoración de información. Resolución creativa de problemas. Elaborar a partir de ideas de otros. Resumir y sintetizar.	Razonamiento crítico. Creatividad.	Rigor y fundamentación.
Trabajo colaborativo	Discutir con otros las ideas planteadas. Relación con el profesor / ponente.	Trabajo en equipo. Respeto a los demás. Responsabilidad individual y grupal.	Trabajo en equipo. Reconocimiento de la diversidad y la multiculturalidad. Trabajo en equipo de carácter interdisciplinar. Tolerancia.	Trabajo en equipo. Respeto a los demás. Responsabilidad individual y grupal.	Resolución de conflictos. Trabajo en equipo. Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar. Apreciación de la diversidad y	Desempeño de roles (líder, facilitador, secretario). Reconocer aportaciones. Expresar desacuerdo. Animar a otros. Expresar apoyo.	Trabajo en equipo. Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad	Confianza en los interlocutores: profesorado, etc. Habilidades sociales.

			Habilidades en las relaciones personales.		la multiculturalidad. Habilidad de trabajar en un contexto internacional. Conocimiento de culturas y costumbres de otros países. Habilidades interpersonales.	Pedir aclaraciones. Reducir tensiones. Mediar en conflictos. Verificar existencia de consenso. Tomar conciencia de lo comunitario, de la cooperación frente a la competición. Asumir la diferencia. Expresar sentimientos. Demostrar aprecio. Vivir satisfactoriamente la interacción con individuos o grupos. Seguir consignas.	d. Habilidades en las relaciones interpersonales.	
Competencia digital para la empleabilidad								Uso de las TICS.

Fuente: León Carvajal (2023, pp.100-102) adaptado de Fundación para el Conocimiento de Madrid (2022, pp. 62-64), De Miguel (2006, pp. 84-108), Morales & Landa (2004, pp. 145-157), Aznar (2012, pp. 1141-1153) y Mangas & Martínez (2012, p.7).

Tabla 4

Guía de desarrollo de competencias transversales comportamentales a través de actividades formativas

Competencias	Actividades formativas para el desarrollo de competencias transversales															
	Debates	Estudio autónomo (Enfocado a conocimientos y técnicas para el desarrollo de diferentes competencias)	Estudio de Casos	Estudio en grupo /Comunidades de aprendizaje	Foros y Chats	Lección magistral (Enfocado a conocimientos y técnicas para el desarrollo de diferentes competencias)	Prácticas de campo (Enfocadas en el desarrollo de competencias transversales)	Prácticas de laboratorio (Enfocadas a la observación de competencias transversales)	Presentaciones	Representaciones/Rol Play/Storytelling	Resolución de Ejercicios y Problemas	Seminarios-Talleres (Enfocados al desarrollo de diferentes competencias)	Simulaciones (Enfocadas al desarrollo de diferentes competencias)	Trabajo en equipo	Trabajo individual (Enfocado a conocimientos y técnicas para el desarrollo de diferentes competencias)	Visualización y análisis de videos (Enfocado a conocimientos y técnicas para el desarrollo de diferentes competencias)
Adaptación al cambio	X	X		X		X	X	X		X		X	X		X	
Comunicación	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
Inteligencia emocional	X	X		X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	
Iniciativa y logro		X				X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Liderazgo y desarrollo de equipos		X	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	
Orientación al servicio		X				X	X	X			X	X	X		X	
Planificación y organización		X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Resolución de problemas		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X
Trabajo colaborativo		X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Competencia digital para la empleabilidad		X		X		X		X			X	X	X		X	

Fuente: León Carvajal (2023, p. 103) a partir de Fundación para el Conocimiento de Madrid (2022, pp. 65-67).

Tabla 6

Guía de desarrollo de competencias transversales comportamentales a través de metodologías activas de apoyo a la mentoría

Competencias	METODOLOGÍAS ACTIVAS DE APOYO A LA MENTORÍA	
	Coaching	Pensamiento visual
Adaptación al cambio	"Líneas de tiempo", muy útiles para tomar conciencia sobre la necesidad del cambio, fomentan la planificación, la priorización de la acción y la satisfacción de ir avanzando, aspectos que demandan retroalimentación continua.	Flexibiliza la forma de pensar.
Comunicación	"Líneas de tiempo", muy útiles para tomar conciencia sobre la necesidad del cambio, fomentan la planificación, la priorización de la acción y la satisfacción de ir avanzando, aspectos que demandan retroalimentación continua.	Mediante imágenes podemos transmitir información, de una forma más sencilla, rápida y visual. Ayuda a centrar la atención y facilita la comprensión de la información.
Inteligencia emocional	Las "preguntas poderosas", permiten explorar lo que realmente es importante para el alumno, a resolver sus interrogantes, a conocerse mejor, profundizar en creencia, limitaciones, potencialidades e impulsan la toma de decisiones. "Las metáforas", integradas en los ejemplos, con capacidad para actuar sobre el subconsciente, al incorporar la comparación y permitir que la persona extraiga la parte con la cual se siente identificada. "Los mapas conceptuales", que permiten organizar las ideas, estructurar los pensamientos, fijar aprendizajes significativos y transferirlos a otros contextos.	Flexibiliza la forma de pensar y conlleva a la toma de decisiones, manteniendo la motivación en actividades atractivas y diferentes.
Iniciativa y logro	"Líneas de tiempo", muy útiles para tomar conciencia sobre la necesidad del cambio, fomentan la planificación, la priorización de la acción y la satisfacción de ir avanzando, aspectos que demandan retroalimentación continua.	Promueve el uso de la creatividad e iniciativa.
Liderazgo y desarrollo de equipos		Ayuda a centrar la atención y facilita la comprensión de la información.
Orientación al servicio		
Planificación y organización	"Líneas de tiempo", muy útiles para tomar conciencia sobre la necesidad del cambio, fomentan la planificación, la priorización de la acción y la satisfacción de ir avanzando, aspectos que demandan retroalimentación continua. "Los mapas conceptuales", que permiten organizar las ideas, estructurar los	Ayuda a centrar la atención, facilita la comprensión de la información y conlleva a la toma de decisiones.

	pensamientos, fijar aprendizajes significativos y transferirlos a otros contextos.	
Resolución de problemas	Las "lecturas comentadas" que permiten reflexiones de teóricos o expertos, que promueven la reflexión, el análisis y la discusión. Las "ejemplificaciones de casos reales" que ofrecen posibles soluciones ante un determinado hecho, favorecen la retención, la conciencia, la formulación de alternativas diversas, la creatividad.	Mediante imágenes podemos identificar problemas, buscar soluciones o incluso encontrar relaciones entre conceptos que de otra forma se hace complicado de explicar con el uso exclusivo del lenguaje oral.
Trabajo colaborativo		El pensamiento visual fomenta el trabajo colaborativo.
Competencia digital para la empleabilidad		

Fuente: León Carvajal (2023, p. 104) adaptado de Sánchez & Boronat, (2014, pp. 219-242) y Etayo (2016, pp. 4,10-13,36)

Tabla 6

Ejemplo del diseño de un programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales comportamentales

Programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales comportamentales
Objetivo curricular
Facilitar el desarrollo de las competencias transversales comportamentales, de los alumnos de último año de la Facultad de de la Universidad de , a través de la ejecución de un programa de mentoría, para favorecer sus oportunidades de empleabilidad.
Objetivos didácticos
Identificar el nivel de desarrollo de competencias transversales comportamentales que presentan los alumnos que participarán en el programa de mentoría.
Elaborar un Plan de Desarrollo Competencial para cada alumno, acorde a los resultados obtenidos en la evaluación.
Ejecutar el Plan de Desarrollo Competencial, acorde a las actividades que proponga el mentor.
Evaluar el nivel de desarrollo competencial, alcanzando, después de la ejecución de las acciones previstas para cada estudiante.
Evaluar el nivel de satisfacción de los alumnos con la aplicación del programa de mentoría.

FASES	ACCIONES	OBJETIVOS OPERATIVOS	RECURSOS	ENTREGABLES	CRONOGRAMA (SEM)																	
					0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Fase 1. Diseño y preparación	1. Definir el programa de mentoría.	Definir los objetivos, alcance, recursos requeridos y cronograma del programa.	Tecnológicos Humanos	Programa de mentoría.																		

	2. Identificar los mentores del proceso.	Definir la base de mentores entrenados y disponibles para el proceso.	Instrumentos de evaluación de competencias Logísticos	Listado de mentores.																			
	3. Identificar y evaluar a los mentees.	Evaluar el nivel de desarrollo competencial de los alumnos participantes.		Reporte de autoevaluación de competencias. Reporte de evaluación del assessment center.																			
	4. Realizar la asociación de mentores con mentees.	Concatenar a cada alumno con el mentor asignado.		Listado de asociación de mentores.																			
Fase 2. Lanzamiento y comunicación	5. Diseñar la campaña comunicacional.	Elaborar la campaña y materiales comunicacionales.	Comunicacionales Tecnológicos Logísticos Humanos Financieros	Campaña de comunicación.																			
	6. Realizar el lanzamiento comunicacional del Programa de Mentoría.	Ejecutar la campaña comunicacional Remitir la invitación al Taller de Presentación del Programa de Mentoría.		Piezas comunicacionales de expectativa y lanzamiento. Invitación al Taller de Presentación del Programa de Mentoría.																			
	7. Ejecutar el Taller de Presentación del Programa de Mentoría.	Presentar a las autoridades. Presentar al programa. Presentar a mentores y mentees. Dar a conocer las normas básicas de actuación y las directrices del programa. Realizar actividades lúdicas para generar un ambiente de confianza entre los participantes. Socializar el cronograma de sesiones y actividades subsecuentes.		Informe de ejecución del taller.																			
		Remitir Asignación de Mentores. Remitir Formularios de Compromiso, para la firma. Remitir la Ficha de Información y Avance, o su acceso.		Lista de envíos realizados.																			

Fase 3. Desarrollo del Proceso	8. Aperturar y llenar la Ficha de Información y Avance de cada participante.	Recabar la información aportada por mentores y mentees.	Comunicacionales Tecnológicos Logísticos Humanos Financieros	Ficha de Información y Avance de cada mentee.																	
	9. Ejecutar la sesión de orientación con cada mentee.	Conocer y evaluar las necesidades y expectativas de cada mentee. Recopilar los Formularios de Compromiso firmados. Levantar el Plan de Desarrollo Competencial, de manera conjunta con el mentee. Registrar el avance del proceso y observaciones iniciales. Definir las acciones que realizará el mentee, hasta su próximo encuentro.			Registro de avance de la primera sesión. Formularios de compromiso firmados.																
	10. Ejecutar sesiones de mentoría y seguimiento semanal.	Dar seguimiento al Plan de Desarrollo Competencial. Resolver las inquietudes y necesidades de cada mentee, acorde a su retroalimentación.			Registro de avance de sesiones programadas.																
		Entregar reportes periódicos a las autoridades universitarias, sobre el avance del programa. Mantener interacciones con docentes colegas, requiriendo información o compartiendo observaciones sobre el progreso de los mentee, cuando el caso lo amerite.			Reportes periódicos de avance u observaciones.																
	11. Ejecutar el Taller de Desarrollo Competencial Grupal (Presencial "Outdoor" o en modalidad virtual – acorde a modalidad).	Fortalecer el desarrollo competencial de los participantes, a través de metodologías activas como: gamificación, aprendizaje por experiencia, coaching de equipos y visual thinking.			Informe de ejecución del taller.																
12. Ejecutar el Taller de Herramientas básicas para la Empleabilidad.	Desarrollar habilidades y conocimientos que favorecen la empleabilidad, a través de la adquisición de herramientas		Informe de ejecución del taller.																		

		prácticas como: elaboración de un CV de impacto, preparación para la entrevista de trabajo y fortalecimiento de la identidad digital a través de LinkedIn.																			
	13. Ejecutar la evaluación competencial de cierre.	Aplicar la autoevaluación y heteroevaluación, para conocer el desarrollo competencial previo al cierre del programa.		Reporte de autoevaluación y heteroevaluación de competencias. Informe comparativo de resultados.																	
Fase 4. Cierre y evaluación	14. Ejecutar la sesión final individual.	Recoger las observaciones levantadas y retroalimentar desde la indagación apreciativa, el trabajo y resultados obtenidos por cada mentee. Realizar recomendaciones prácticas y brindar apertura para consultas posteriores.	Comunicacionales Tecnológicos Logísticos Humanos Financieros	Registro de observaciones.																	
	15. Presentar el Informe de Logros del Programa	Presentar los logros alcanzados dentro del programa. Agradecer y reconocer el aporte y esfuerzo de los alumnos participantes. Dar por finalizado el programa.		Informe de Logros del Programa																	
	16. Realizar la comunicación de cierre del programa.	Comunicar los logros del programa, a la comunidad universitaria.		Piezas comunicacionales de cierre.																	
Fase 5. Seguimiento y soporte	17. Implementar acciones de seguimiento y soporte.	Habilitar la comunidad virtual de mentores, para generar una red de apoyo. Habilitar la comunidad virtual de mentees, para generar una red de apoyo.		Comunidad virtual (WhatsApp) de mentores y mentees habilitada.																	

Fuente: Elaboración propia en base a León Carvajal (2023, pp. 60-62).