

Revista Electrónica de Investigación Educativa

Vol. 17, Núm. 1, 2015

Experiencia en la formación docente a través de la mentorización

Experience in Teacher Education through the Mentoring

Purificación Sánchez Delgado (*)
purificacion.sanchez@uv.es

Inmaculada Chiva Sanchis (*)
Inmaculada.Chiva@uv.es

María Jesús Perales Montolio (*)
María.J.Perales@uv.es

Universitat de València, España

(Recibido: 17 de abril de 2014; aceptado para su publicación: 12 de noviembre de 2014)

Resumen

Este artículo presenta la experiencia de la Universitat de Valencia (UV) en la formación del profesorado novel desde el año 2000, comenzando con el Curso de Iniciación a la Docencia Universitaria (CIDU) y siguiendo con el actual Diploma en Investigació, Gestió i Ensenyament Universitari (DIGEU). Concretamente, plantea la mentorización como estrategia de formación del profesorado novel, integrada en una propuesta formativa más amplia, por lo que se presenta el Programa de formación de los mentores y las bases teóricas de su funcionamiento en el caso concreto de la Universitat de València. Además, se informa del plan de evaluación de dicho programa, cuya finalidad es aportar información de calidad para su mejora. Por último, se aportan los resultados obtenidos en la evaluación del mismo en sus dos ediciones, como

evidencia de calidad y de la dinámica de reflexión y mejora continua del programa de mentorización analizado.

Palabras clave: Formación docente, Profesor universitario, Profesor novel, Mentorización, Evaluación.

Abstract

This article presents the experience of the University of Valencia (UV) in training junior faculty since 2000, starting with the Course of Introduction to University Teaching- CIDU-and continuing with the current Diploma Research, Management and University Education (DIGEU). Specifically, it focuses on mentoring as a strategy to raise the training of junior faculty, part of a broader proposal, so the training program for mentors and the theoretical basis of their performance is presented in the case of the University of Valencia. Also reports of the evaluation plan of the program whose purpose is to provide quality information for their improvement. Finally, the results obtained in the evaluation of the same in the two editions as evidence of quality and dynamics of reflection and continuous improvement of the mentoring program used are given.

Keywords: Teacher education, Academic teaching personnel, Beginning teacher, Mentoring, Evaluation.

I. Introducción

El contexto universitario en este momento es sustancialmente diferente al de hace 15 años. También hay una necesidad evidente de acreditación de dicha formación, en un contexto en el que todo debe ser demostrado y certificado. La combinación, en ocasiones esquizofrénica, de estas motivaciones intrínsecas y extrínsecas para la formación docente debe ser conocida y analizada desde los servicios de formación docente de las universidades para poder responder a ella de la mejor manera posible (Jornet, Perales y González Such, 2010).

Entendemos la formación del profesorado universitario como un proceso continuo, sistemático y organizado; lo que significa que la formación del profesorado abarca toda la carrera docente, atendiendo tanto al Profesorado Novel como al Profesorado Consolidado (Chiva, Perales y Sánchez, 2009).

Para el profesorado novel se deben elaborar propuestas formativas que les permitan desarrollarse profesionalmente, adquiriendo conocimientos, destrezas y actitudes adecuadas para desarrollar una enseñanza de calidad. Deben representar el perfil del profesorado universitario y las funciones que desarrolla (docencia, investigación y gestión). La mayor parte de los programas de iniciación a la docencia universitaria incluyen, como metas genéricas, objetivos similares a los siguientes: mejorar la actuación docente, incrementar sus posibilidades de permanencia durante los años de iniciación, promover su bienestar personal y profesional, satisfacer los requisitos formales relacionados con la iniciación y la certificación, y transmitir la cultura del sistema a los profesores principiantes.

En este artículo presentamos una propuesta innovadora en formación docente en el contexto de la Universitat de València, dirigida al profesorado novel, entendiéndolo como aquel que se incorpora como docente en la universidad por primera vez o que lleva pocos años dedicándose a impartir clases (máximo 3 años). Los objetivos son:

- Mostrar la relación existente entre el CIDU y el DIGEU.
- Presentar el Programa de Mentorización del DIGEU.
- Presentar el plan de evaluación del programa de mentorización que se está llevando a cabo.
- Ofrecer los resultados obtenidos en la evaluación del programa de mentorización en dos ediciones del mismo.

II. Del Curso de Iniciación a la Docencia Universitaria al Diploma en Investigación, Gestión y Docencia

En la Universitat de Valencia, este proceso de formación docente se articula desde el Servei de Formació Permanent (en los sucesivo, SFP) cuya oferta se ha adecuado a esta necesidad, planteando distintas acciones formativas para distintos colectivos de profesorado.

En concreto, para el profesorado denominado novel se crea en el curso 2000-2001 el CIDU, cuyo objetivo general (Perales, Sánchez y Chiva, 2002, p. 52) era “aportar la formación básica a los profesores noveles para el desarrollo de competencias profesionales docentes”, teniendo como objetivos implicados:

- Analizar el contexto profesional docente, tanto estructural como funcional (el desarrollo profesional, momentos y requerimientos).
- Desarrollar actitudes positivas hacia la docencia como elemento central de la actuación del profesorado universitario.
- Aprender a planificar y programar la enseñanza en el ámbito universitario.
- Ofrecer métodos, técnicas y recursos didácticos para la docencia: motivación, participación, comunicación y evaluación.
- Introducir las Nuevas Tecnologías como herramientas didácticas aplicables al aula universitaria.
- Analizar las técnicas de Innovación como factores básicos para el futuro desarrollo profesional.

La estructura del CIDU se basó en tres componentes, siendo el tercero su pilar fundamental (Perales, Chiva y Sánchez, 2003):

- a) Integración y consolidación como grupo de trabajo.
- b) Aproximación al contexto docente y al desarrollo profesional del profesorado universitario.
- c) Competencias docentes y de innovación.

A partir del curso 2011-2012 se reestructura la formación destinada al profesorado novel desde el SFP, articulando el actual “Diploma en Investigació, Gestió i Ensenyament Universitari (DIGEU)”, reforzando el anclaje del CIDU a las tres funciones clave del profesorado universitario (docencia, investigación y gestión). El DIGEU plantea los siguientes objetivos¹:

- Ofrecer al personal docente e investigador una titulación específica orientada a su profesionalización.
- Facilitar al profesorado de reciente incorporación su integración en la institución.
- Establecer un conjunto de conocimientos básicos sobre los órganos y procesos fundamentales de la gestión universitaria.
- Proporcionar al profesorado estrategias básicas de planificación docente.
- Ofrecer las herramientas adecuadas para conocer el funcionamiento de las principales convocatorias nacionales e internacionales de proyectos de investigación.
- Conocer las aplicaciones informáticas básicas para su profesión.

El DIGEU se estructura en 7 módulos, con una carga total de 15 créditos (ver Tabla I).

Tabla I. Estructura del DIGEU

Módulo		Créditos
1	La Universitat de València	1.5
2	Formación en el puesto de trabajo	4.0
3	Docencia universitaria: metodologías, tecnologías y evaluación	2.5
4	La gestión de equipos de investigación	1.5
5	Fundamentos de gestión universitaria para el profesorado	1.5
6	Valores de la UV	1.0
7	Docencia e Investigación en Educación Superior	3.0

Uno de los potenciales más destacados del DIGEU es su lectura institucional, con un primer módulo que realiza una presentación sistemática de la estructura de la universidad, a cargo de los vicerrectores responsables de cada ámbito. La Universidad es una institución compleja, con niveles de organización y toma de decisiones diversos y entrelazados, y resulta poco clara para quienes se van incorporando a ella. En el Diploma se ofrece una visión sistemática de su organización, que se refuerza en el Módulo de Formación en el puesto de trabajo, que pese a denominarse Módulo 2 se desarrolla al final del Diploma, el cual explicamos a continuación.

¹ Disponible en <http://www.uv.es/uvweb/servei-formacio-permanent-innovacio-educativa/ca/formacio/oferta-formativa/titols-compactes/digeu/presentacio-1285871873462.html>

III. El Programa de Mentorización como parte del Módulo Formación en el puesto de trabajo del DIGEU

Este módulo trae a la universidad la experiencia de la formación en alternancia u horizontal desde la práctica, formación guiada, en este caso, por profesorado consolidado y que ha completado un programa de mentorización. Visto desde otra perspectiva, este módulo hace visible y da valor a una tradición habitual en el contexto universitario: el profesorado con mayor trayectoria, que frecuentemente es quien acompaña también en el proceso de investigación en general, y en la tesis doctoral en particular, introduce al novel en la universidad, en sus reglas internas, y le introduce también en la docencia, y en sus claves específicas para el contexto concreto donde se desarrolla. Muchos profesores/as, cuando hemos sido noveles en nuestro desarrollo profesional hemos contado con el apoyo de personas con mayor experiencia, que han sido, en definitiva, nuestros mentores.

El Diploma ha permitido, a través del Módulo de Formación en el puesto de trabajo, hacer visible y sistemático este proceso, al menos para quienes han decidido participar en el mismo. Los protagonistas de este módulo, como de los otros del diploma, son los participantes, que en este módulo se identifican como “mentorizados”. Y quienes les acompañan en este proceso son reconocidos como “mentores”.

Los mentorizados son los que proponen al mentor y los que diseñan su propio plan de trabajo para este módulo, según criterios de elección muy personales, entre los que se encuentran: su experiencia en la universidad, el momento en que se encuentre en su trayectoria profesional, sus prioridades inmediatas, y sus expectativas de futuro.

El mentorizado es el protagonista de este proceso, quien desarrolla su proceso de aprendizaje llevando a cabo el plan de trabajo a desarrollar en las 40 horas que componen dicho módulo (30 de trabajo autónomo y 10 de trabajo acompañado del mentor).

El mentor le acompaña en ese proceso, le ofrece formación e información, le asesorará en la elaboración del plan de trabajo y desarrollo de la memoria, y será quien finalmente evaluará esa memoria.

Este Módulo de Formación en el puesto de trabajo finaliza con la entrega de la memoria por parte del mentorizado, la corrección y valoración de la misma por parte del mentor y, finalmente, la presentación de la misma en unas Jornadas de cierre.

Vinculado con dicho Módulo se desarrolla un curso o programa de formación de mentores de ocho horas de duración, cuyo objetivo es que el mentor adquiera y desarrolle competencias de asesoramiento y acompañamiento para que el mentorizado pueda desarrollar/mejorar las funciones de su puesto de trabajo.

El programa de mentorización está estructurado en cuatro sesiones con una temporalización de tres meses aproximadamente: la primera está dirigida a la presentación conjunta del módulo tanto a los mentores como a los mentorizados; la segunda se desarrolla de forma no presencial y en ella se transmite una serie de

aspectos teóricos vinculados a lo que supone el proceso de mentorización; la tercera sesión se centra en llevar a cabo un seguimiento del trabajo realizado entre mentor/mentorizado en cuanto a cómo se está desarrollando el plan de actuación previsto para el proceso de mentorización; por último, en la cuarta sesión se evalúa el proceso de mentorización y el propio módulo, participando en ella tanto mentores como mentorizados.

La persona que actúa como mentor ha de ser una referencia para el mentorizado (por conocimiento, trabajo desarrollado hasta el momento, investigación realizada) y tiene que desempeñar las siguientes funciones:

- Asistir al curso de formación para mentores para adquirir las competencias de asesoramiento.
- Asesorar a los mentorizados en la Formación en el puesto de trabajo.
- Asesorar a los mentorizados para la elaboración de la Memoria de Prácticas.
- Valorar la Memoria de Prácticas y otorgar una calificación al trabajo desarrollado por el mentorizado.

Esta misma estrategia de formación se ha ampliado como oferta para el personal de administración y servicios de la universidad, lo que constituye un valor añadido a nivel institucional, en un Diploma paralelo (DGU).

Respecto al Contenido del Programa de Mentorización, en primer lugar partimos de explicar los aspectos básicos del proceso de mentorización: mentor, mentorizado y mentoría. Así, el mentor es la persona que ayuda, guía, apoya y asesora a otra en su desarrollo profesional mientras que el mentorizado es aquella persona que pide y acepta la ayuda, orientación, apoyo y asesoramiento de otro (mentor).

La labor del mentor ha de estar dirigida a cubrir tres tipos de necesidades del profesorado principiante (Brockbank y McGill, 2002): 1) Intelectuales o formativas, para dar apoyo teórico y práctico a la actuación docente, fomentar su reflexión e impulsarle a poner en marcha procesos de innovación; 2) Relacionales, que le permitan introducirse en el contexto profesional, ser aceptado y reconocido, etc.; 3) Afectivas, promoviendo que se sienta seguro, motivado y apoyado. Estas necesidades quedarán cubiertas una vez que el principiante considere que las bases de su identidad son lo bastante sólidas como para emprender una trayectoria profesional más autónoma y centrada en la propia toma de decisiones.

Y la mentoría se puede entender como un proceso en el que se da (Zachary, 2000; Proyecto Leonardo da Vinci, 2004):

- Una transferencia de conocimientos y experiencias de personas expertas a otras personas noveles.
- Un aprendizaje independiente, bidireccional y mutuamente beneficiosa.
- Un asesoramiento, por parte del mentor, que comparte conocimientos y experiencias.
- Una vivencia de las actitudes y valores del mentor/a y mentorizado.

- Una relación personal y no jerárquica.
- Una cooperación profesional.
- Una continuidad en la relación mentor-mentorizado.
- Una ayuda –no punitiva– y en el que hay máxima confidencialidad.

Se entiende la mentoría como una relación entre el mentor y el mentorizado, de reflexión compartida y bidireccional sobre problemas en los que ambos se ven inmersos e interpelados (Clares, Calpena, Fernández, Flor y Araya, 2010). En este sentido, se puede abordar el proceso de mentorización atendiendo tanto a la docencia, como a la investigación y a la gestión universitaria.

Compartimos la idea de Valverde, García-Jiménez y Romero (2003) que para poder desarrollar un óptimo sistema de mentores hay que partir de una serie de premisas e hipótesis básicas que sustenten dicho sistema: a) el aprendizaje con los iguales produce mejores efectos (académicos, personales y profesionales) que el aprendizaje por otros, b) el apoyo al profesorado novel que accede a la universidad es un paso clave en la continuidad en la misma, c) una estructura de apoyo sistemático genera una cultura institucional, que a la larga resulta más efectiva que las actuaciones aisladas de individuos o servicios, d) la institucionalización de la mentorización ha de entenderse como un recurso por y para la universidad, y e) este sistema debe ser visto como un elemento que dota de calidad a la institución universitaria, entendida como una mejora de la adecuación de la propia institución para alcanzar los objetivos que le son propios (Álvarez, García-Jiménez, Gil y Romero, 2000; García-Jiménez, 2005).

En segundo lugar, dentro del proceso de mentorización podemos hacer referencia a una serie de etapas que se concretan en cuatro y se plasman en un proceso cíclico (ver Figura 1).

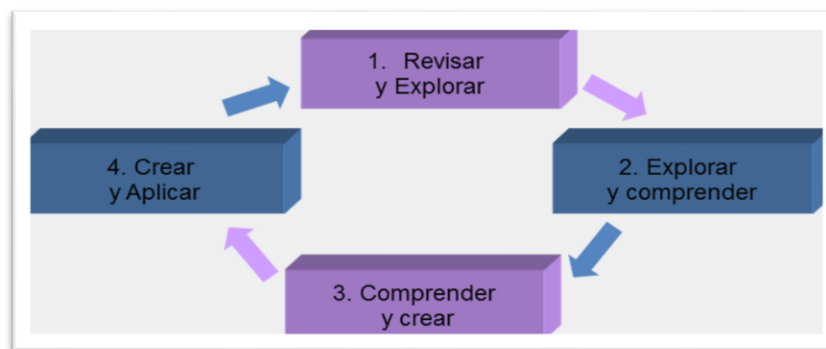


Figura 1. Proceso de Mentoría (Adaptado de Carr, 2000)

Lo que se propone es un proceso de revisión continua desde la exploración inicial hasta la toma de decisiones, incluido un bucle de *feedback* que cierra el círculo. Así, se puede entender el proceso de mentoría siguiendo un enfoque con cuatro puntos clave: revisar y explorar; explorar y comprender; comprender y crear; crear y aplicar (Arenas, 2006). En la figura 2 se concretan las características de las cuatro etapas.



Figura 2. Características y acciones de las etapas del proceso de mentorización

Una clave del proceso es, pues, la relación comunicativa mentor/mentorizado. Ello se trabaja en el programa a partir de las acciones de “acogida y planificación” de ambos. Para ello será útil dar y recibir *feedback* periódicamente siguiendo una serie de reglas básicas para el emisor (mentor): ser sincero, criticar sólo la acción, no a la persona, la regla YO, no generalizar, no interpretar, dar *feedback* a una persona específica, no a un grupo, sobre actitudes positivas. Y también contemplando una regla básica para el receptor (mentorizado): ¡Escuchar!

Además, para la supervisión del avance hay que atender a tres pilares básicos de la relación de mentoría: organización, desarrollo de una buena comunicación y estar abierto al dialogo, y mantener el nivel de motivación durante el proceso. En la Figura 3 se especifican cuatro patrones posibles de comportamiento (Arenas, 2006).

DIRIGIR	CAPACITAR	DAR APOYO	DELEGAR
<ul style="list-style-type: none">• El mentor da instrucciones precisas y supervisa la ejecución de las tareas.• Podemos dirigir a personas sin experiencia ya que deben adquirir conocimientos.	<ul style="list-style-type: none">• El mentor dirige y supervisa la ejecución de las tareas pero se explican las decisiones, se piden sugerencias y se anima a progresar.• Resulta muy apropiado con personas desmotivadas.	<ul style="list-style-type: none">• Supone facilitar y fomentar los esfuerzos desarrollados por el mentorizado para realizar sus tareas. Comparte con él/ella la responsabilidad de tomar decisiones.• Es adecuada para personas con experiencia.	<ul style="list-style-type: none">• Este tipo de comportamiento es conveniente para mentorizados experimentados y eficaces que conocen bien el puesto de trabajo, no necesitan motivación...

Figura 3. Estilos de mentorización (Adaptado de Arenas, 2006).

Hay que indicar que estos cuatro estilos, obviamente, no son puros en el tiempo, sino que pueden ser complementarios e ir evolucionando. Por otro lado, los mentores deben saber cómo ayudar a definir los objetivos de la relación y establecer un plan de acción que defina las etapas para lograr el objetivo final. Los mentores deben comprender que sólo pueden tenerse en cuenta objetivos SMART (específicos, mensurables, alcanzables, realistas y oportunos). Otro aspecto relevante a considerar en el proceso de mentorización es la capacidad de adaptación a las diferentes situaciones, lo que implica comprender al mentorizado, ser flexible, basarse en el diálogo, empatía.

Para concluir el proceso de mentorización hay que ser conscientes de la limitación del tiempo, valorar el logro de objetivos, y evaluar la relación de mentoría desde el punto de vista de ambos implicados, mentor y mentorizado.

En tercer lugar, abordamos la dimensión ética del proceso de mentorización. Es importante ser conscientes tanto de nuestros valores como de los límites que tiene el papel del mentor, de modo que no se puede olvidar que en este papel de mentor no somos tutores, profesores, formadores. La función más importante del mentor es compartir sus habilidades con los mentorizados, informarles, apoyarles, ayudarles. Se ha de considerar que no se puede tener respuesta para todo, sino que son unos canalizadores de información. A su vez, no se trata de imponer el criterio del mentor sino de apoyar y orientar al mentorizado. Y, no olvidar que la relación mentor-mentorizado puede tener su peligro si se desarrolla demasiado en el tiempo ya que puede rebelarse contra su objetivo.

En cuarto y último lugar, presentamos la estructura de la Memoria Final, que tiene como objetivo reflejar en un documento la experiencia de la mentorización y del desarrollo profesional. Ha de englobar un análisis y valoración de la adquisición de competencias, conocimientos, habilidades y una valoración de la experiencia de aprendizaje y de formación profesional. Los apartados más relevantes de dicha memoria se muestran en la Figura 4.

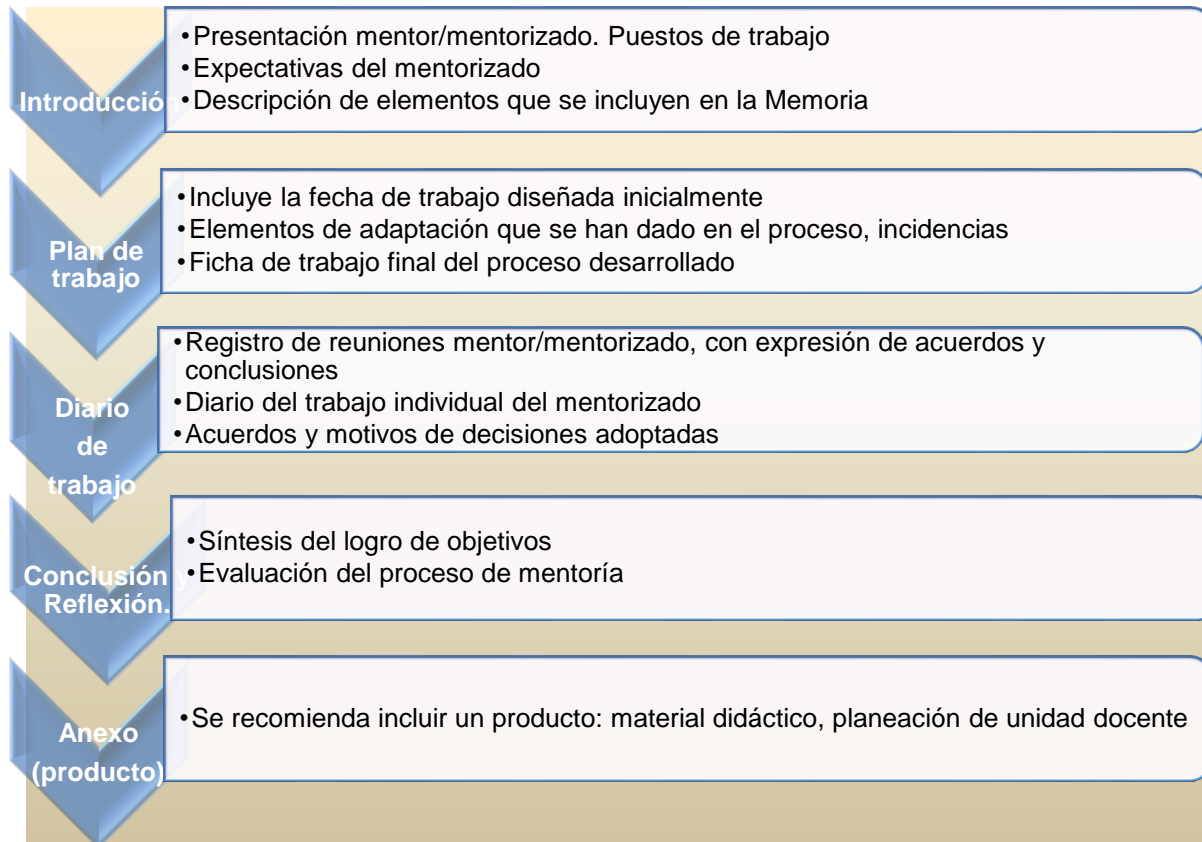


Figura 4. Esquema de la Memoria Final a presentar por el Mentorizado

Partiendo de la idea de Olmo, Delgado-Olmos, Pasadas, Jadraque y Delgado (2010), los programas de acompañamiento para la formación de profesores noveles ayudan a suavizar el carácter traumático que para muchos supone la incorporación a la carrera docente, al tiempo que facilita la socialización y adaptación al entorno profesional. La posibilidad de compartir con otro docente experimentado y cualificado las dudas e inseguridades que envuelven la actividad del profesorado en los primeros momentos del ejercicio profesional y poder beneficiarse de la ayuda, asesoramiento y orientación que, desde la experiencia acumulada, proporciona el mentor/a, encierra un potencial formativo altamente valorado que ayuda al profesorado principiante a dirigirse a sí mismo, tomar decisiones de forma autónoma y adquirir conocimientos, destrezas y actitudes adecuadas para que se dé un adecuado desarrollo profesional a todos los niveles (docencia, investigación y gestión).

IV. Propuesta de Evaluación del Programa de Mentorización de la Universitat de València

La planificación del programa en sus sucesivas convocatorias ha incluido un sistema de evaluación que ha implicado llevar a cabo revisiones y mejoras a partir de la información recogida en la convocatoria anterior. Partimos de la concepción de llevar a cabo la evaluación del programa de mentorización, y, entre los enfoques de evaluación universitaria, nos centramos en el de Evaluación de Programas (Jornet, Suárez-Rodríguez, González-Such y Pérez-Carbonell, 1996; Jornet, González-Such y Perales, 2013). La evaluación integra a las distintas audiencias implicadas, con diferentes roles, con el objetivo de mejorar la propuesta de formación de los mentores/as a lo largo de las sucesivas convocatorias en la Universitat de València.

Los primeros componentes a identificar en la planificación de la evaluación son el objeto y la finalidad de la misma (Jornet, Suárez-Rodríguez y Perales, 2003). En este caso, es evidente que pretendemos evaluar el programa de mentorización, con la finalidad de mejorarlo, identificando sus principales puntos fuertes, débiles y carencias, lo que nos permite plantear propuestas de actuación que conduzcan a la optimización del programa en la siguiente convocatoria. Desde esta finalidad concretamos el objeto de evaluación en la Tabla II.

Tabla II. Programa de mentorización

Objetos de evaluación
- El papel de los mentores y de su mentorización
- El papel del SFP en el programa mentorización y en el Módulo 2 formación en el puesto de trabajo
- El papel de los mentorizados
- Valoración de programa mentorización
- Valoración del Módulo 2
- Valoración de los resultados conseguidos por los mentores
- Valoración del proceso de evaluación del programa

Respecto a las audiencias implicadas en el programa o en su evaluación, vamos a diferenciar bajo este epígrafe los tres componentes que respecto a audiencias identifican Jornet et al. (2003): a) quien orienta o encarga la evaluación (el cliente, en términos de Stake, 1975), b) quien realiza la evaluación, y c) otras audiencias implicadas.

El cliente directo de la evaluación, tomando la referencia de Stake (1975) es el propio equipo de coordinadoras del programa de mentorización, siendo quienes orientan y/o encargan la evaluación, dado que asumimos la evaluación como un elemento integrado en la planificación y desarrollo del programa, que debe permitirnos: a) comprender mejor sus resultados (al estructurar las aportaciones de los distintos implicados, y la reflexión final del equipo), y b) mejorar la programación del curso siguiente (al permitir extraer conclusiones, puntos fuertes y débiles, y sugerencias de mejora).

Evidentemente, el cliente indirecto del proceso de evaluación será la autoridad académica con competencias sobre el programa de mentorización (SFP) pues, aunque

no hayan solicitado expresamente la evaluación, recibirán el informe evaluativo correspondiente en cada convocatoria y tomarán las decisiones que consideren oportunas.

El equipo de coordinadoras que ha diseñado el programa y ha asumido la responsabilidad de su desarrollo, son también quien se encarga de implementar la evaluación, identificando los indicadores y criterios, la información relevante, las fuentes pertinentes y los instrumentos y momentos que consideran más adecuados. De acuerdo con esto, hablamos de un proceso de evaluación interna, diseñada, planificada y realizada por el propio equipo de coordinadoras del programa de mentorización.

Por último, y como tercer componente, se identifican otras audiencias vinculadas con el programa y su evaluación (ver Figura 5).

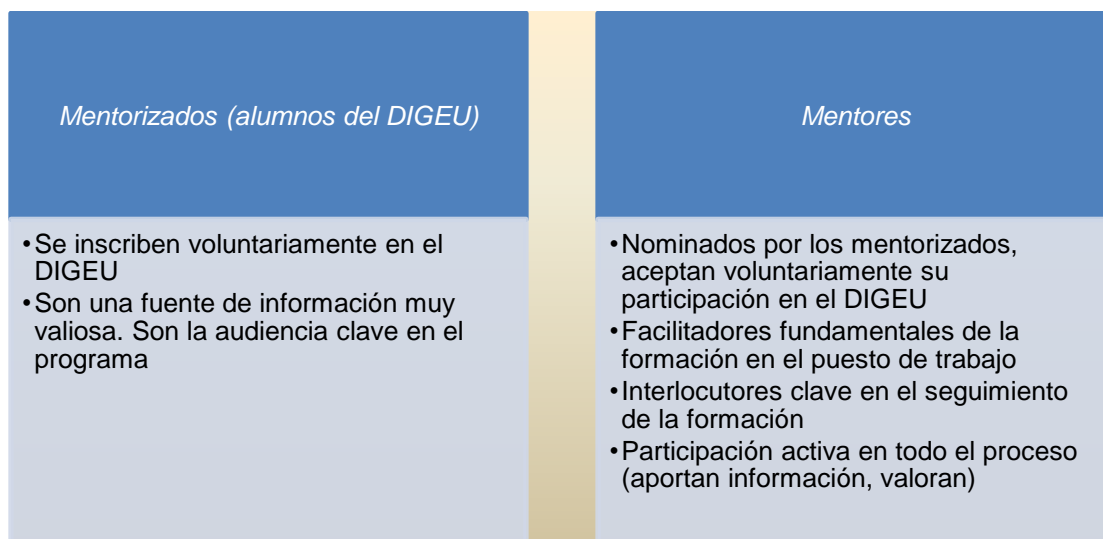


Figura 5. Otras audiencias

En síntesis, la información presentada respecto a las audiencias implicadas en la evaluación del programa de mentorización se puede observar en la Tabla III.

Tabla III. Audiencias implicadas en el proceso de evaluación del Programa de Mentorización

		Orienta/encarga la evaluación	Realiza la evaluación	Fuente de información	Recibe información	Decide sobre el Programa
Audiencias	SFP					
	Coordinadoras					
	Mentorizados					
	Mentores					

La selección de la información a recoger, otro de los componentes vinculados directamente con la validez del proceso (Jornet, Suárez-Rodríguez y Pérez-Carbonell, 2000), va a suponer la operativización en indicadores y variables de los elementos identificados como básicos del programa de mentorización. Paralelamente, y siguiendo el modelo CIPP de Stufflebleam y su adaptación por Jornet et al. (2003) identificamos el

rol que esta información va a tener en el proceso de evaluación, identificándola como información de contexto, de entrada, de proceso o de producto. Así, la información relevante para la evaluación, según el objeto, finalidad y requisitos antes descritos, es la siguiente:

- Respecto al papel de los mentores y su mentorización, consideramos relevante recoger información sobre su propia valoración y la valoración que de ellos realizan los mentorizados, así como sugerencias de mejora y optimización del proceso.
- Respecto al papel del SFP en el programa mentorización y en el Módulo 2 Formación en el puesto de trabajo, consideramos relevante la valoración que realizan tanto mentores/as como mentorizados, dado que su percepción de la misma es completamente diferente, y permite encontrar distintos elementos a mejorar.
- Respecto a los resultados obtenidos por los mentorizados.
 - Valoración Cumplimiento Obligaciones mínimas.
 - Valoración de las habilidades, competencias y actitudes.
 - Valoración de la memoria de trabajo.
- Respecto al programa de mentorización.
 - Valoración del objetivo general.
 - Valoración de los contenidos y materiales.
 - Valoración de la estructura.
- Respecto al Módulo 2 Formación en el puesto de trabajo.
 - Valoración de la organización y gestión.
- Respecto a los resultados conseguidos por los mentores.
 - Valoración del conocimiento adquirido.
 - Identificación y valoración de resultados.
- Respecto al proceso de evaluación del programa.
 - Valoración instrumentos utilizados.

En paralelo, la *selección de la fuente* o fuentes más adecuadas para cada información identificada debe realizarse según criterios de pertinencia, fiabilidad y accesibilidad. En unos casos identificamos la fuente más pertinente; y en otros se recoge información de distintas fuentes, para tener una comprensión más completa del desarrollo del programa de mentorización y mejores indicios para su mejora, tal y como hacíamos en el proceso de evaluación del programa de mentorización (Perales, Sánchez y Chiva, 2002).

Presentamos en la Tabla IV la estructura de información relevante para el estudio evaluativo, de acuerdo con el objeto y finalidad presentados, así como la fuente o fuentes que para cada caso se consideran más adecuadas. Los instrumentos de

recogida de información se diseñan *ad hoc*, respondiendo a los objetivos de la evaluación, al número de informantes y a las situaciones de recogida de información, siguiendo los criterios señalados por Jornet et al. (2003).

Tabla IV. Información relevante y fuentes pertinentes, en el proceso de evaluación del Programa Mentorización

	Tipo de inf.*	Fuente	Mentores	Mentoriz**	Coord***	SFP
Respecto al papel de los Mentores						
Número	1		■			
Facultad/Departamento	1		■			
Regularidad de la asistencia	2		■			
Valoración Mentorización realizada	2		■	■		
Respecto al papel del SFP						
Valoración de su papel	2		■	■	■	
Respecto a los Resultados obtenidos Mentorizados						
Valoración Cumplimiento Obligaciones mínimas	3		■	■		
Valoración de las habilidades, competencias y actitudes	3		■	■		
Valoración de la memoria de trabajo	3		■	■		
Respecto al Programa Mentorización						
Valoración del objetivo general	2		■	■	■	
Valoración de los contenidos y materiales	2		■	■		
Valoración de la estructura del programa	2		■			
Valoración de la Coordinación	2		■			
Respecto al Módulo 2 Formación en el puesto de trabajo						
Valoración de la organización y la gestión del módulo 2	2		■	■	■	
Respecto a los resultados conseguidos por los Mentores						
Valoración del conocimiento adquirido	3		■			
Identificación y valoración de resultados	3		■			
Respecto al proceso de evaluación del programa						
Valoración instrumentos utilizados	2		■		■	

(*)Tipo de información: 1. Información de Entrada; 2. Proceso; 3. Producto

(**) Mentorizados

(***) Coordinadoras programa mentorización

Los mentores que participan en el programa de mentorización son la fuente más importante de información. Para ellos se diseñan dos instrumentos (ver características de los instrumentos en Figura 6 y los cuestionarios completos en el Anexo 1). Para optimizar la recogida de información, utilizaremos dos instrumentos complementarios: el Cuestionario de Valoración Global (Anexo 1), combinando ítems abiertos y cerrados, permitirá recoger las valoraciones de todos los participantes respecto a los mismos elementos, maximizando las comparabilidad de la información, la operatividad y la agilidad del análisis. El Grupo de Discusión, desarrollado desde un guión semiestructurado, permitirá reflexionar y profundizar sobre los elementos evaluados, añadir nuevas valoraciones, plantear críticas y elementos a mejorar, enriqueciendo cualitativamente la información recogida con el Cuestionario.

<i>Cuestionario de Evaluación sobre la memoria y la relación de mentoría</i>	<i>Cuestionario de Valoración Final del Programa de Mentorización</i>
<ul style="list-style-type: none">•Objetivo: evaluar el proceso de mentorización.•Aplicación: tras revisar la Memoria Final, al terminar el proceso.•Se valora: habilidades, competencias y actitudes del mentorizado, valoración de la memoria y valoración general.•Se aporta una calificación final del mentorizado.	<ul style="list-style-type: none">•Objetivo: valoración del programa de mentorización .•Aplicación: al terminar el proceso.•Se valora: organización y gestión del módulo 2, el objetivo del programa, contenidos y materiales, la estructura del programa de mentorización, la coordinación, los resultados conseguidos.

Figura 6. Cuestionarios dirigidos a Mentores

Para recoger las valoraciones de los mentorizados se ha diseñado un *Cuestionario de Autoevaluación del Mentorizado* (ver Anexo 1). El objetivo es maximizar la versatilidad del instrumento, para adecuarnos a las distintas situaciones y poder recoger la información más rica posible, sin renunciar a su comparabilidad (entre profesorado) y relaciones con otras fuentes.

Respecto al SFP no contamos con ningún instrumento específico para recoger información, pero se programa una reunión inicial y una final, para poder comentar cambios, mejoras, derivadas de las diferentes informaciones de las otras fuentes. De este modo, el SFP desempeña un doble rol respecto a la evaluación del programa de mentorización: a) está implicado en la misma, como fuente de información, y b) como responsable final del Programa, recibirá el Informe Final, para tomar decisiones al respecto, permaneciendo en este momento externo al proceso de evaluación.

El equipo de coordinadoras del Programa de mentorización se asume como fuente de información en el sistema de evaluación. Aunque su implicación directa en el programa resta objetividad a sus valoraciones, también permite un nivel de profundidad y riqueza en las mismas. Podemos considerar que, en realidad, son fuente de información durante todo el proceso de diseño y seguimiento del programa y de su evaluación. Sin embargo, destacamos como momento crucial el final del proceso de recogida de información, a la luz del informe preliminar, se prevé un momento de reflexión sobre el Programa Mentorización y su desarrollo, a través de dos instrumentos:

1. *Autoinforme semiestructurado*. A partir de un guión, cada una de las coordinadoras recogerá su valoración sobre el programa, y sus sugerencias de revisión y mejora.
2. *Grupo de discusión*. Se pretende enriquecer el análisis desde la discusión compartida.

En cuanto a los momentos de recogida y análisis de la información se concreta en tres momentos o fases (ver Figura 7). Este sistema de evaluación permite contar con las valoraciones de las diferentes audiencias e integrarlas en una síntesis final que nos permita una mejor comprensión del Programa y su desarrollo. A partir de estas consideraciones, se mejora el programa para ediciones sucesivas. Asimismo, la revisión del propio proceso de evaluación, por el análisis de su implementación y por las recomendaciones extraídas de los mentores, ofrece un sistema integrado de seguimiento y evaluación, que puede ser integrado en la dinámica habitual del programa.

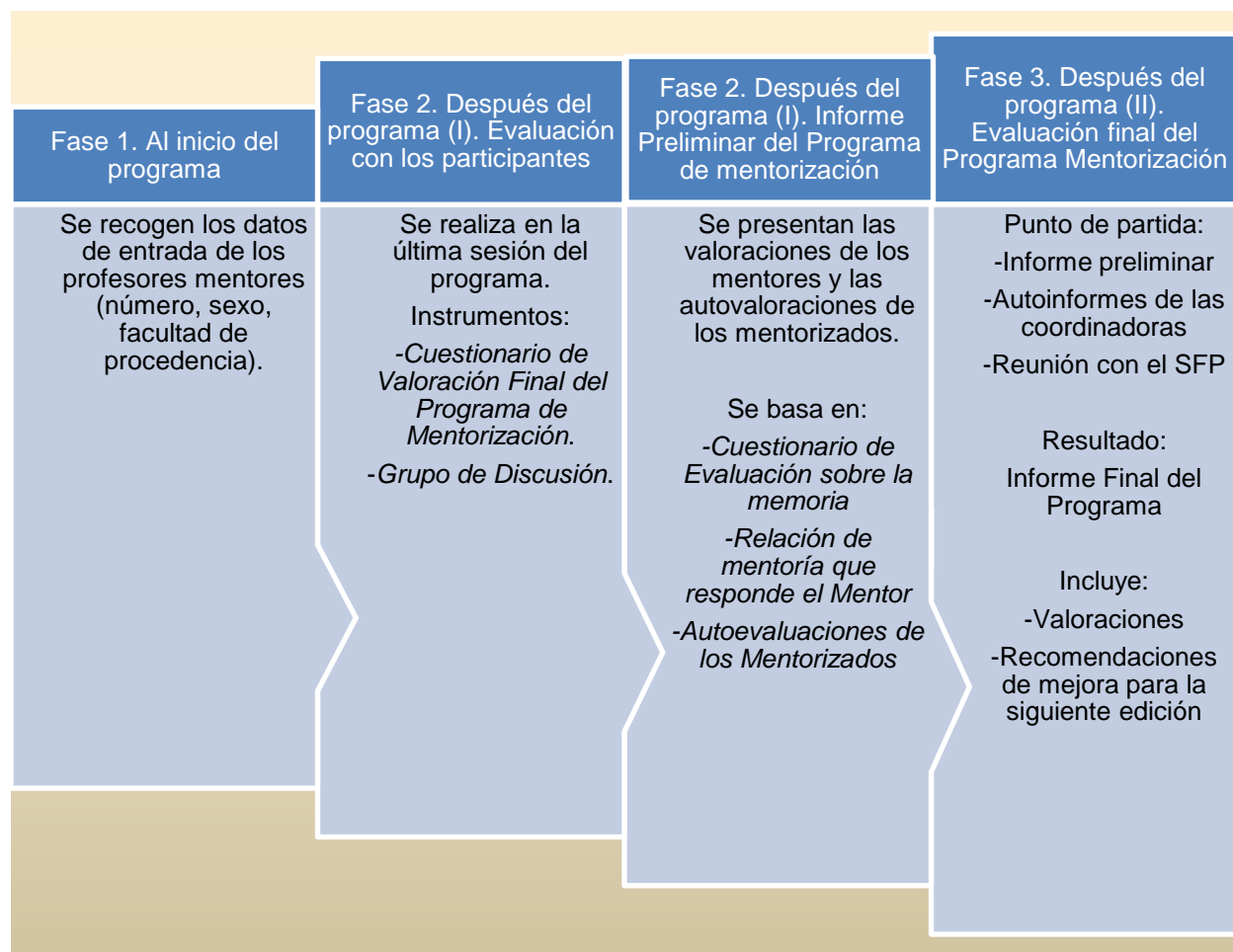


Figura 7. Fases del proceso de evaluación

V. Resultados Proceso Evaluación dos ediciones del Programa de Mentorización (2011 y 2012)

A continuación vamos a comentar los resultados evaluativos obtenidos en las dos ediciones del programa de mentorización que se han implementado hasta el momento. En primer lugar, apuntar que en la primera edición (2011) cursan el DIGEU aproximadamente unos 90 profesores, aunque sólo 60 cursan el Módulo Formación en

el puesto de trabajo, ya que al resto se les convalida dado que habían cursado el CIDU en anteriores ediciones. En la segunda edición, la matrícula se cerró en 30 profesores, de estos únicamente 16 cursaron dicho módulo, ya que hubo 6 convalidaciones y 5 no llegaron a cursar el módulo por diferentes razones.

Fueron 65 mentores los que se formaron mediante el programa de mentorización en el año 2011, mientras que en el 2012 este número se redujo, por problemas ajenos a la coordinación de este programa, y fueron formados 17.

En cuanto a la Facultad/Departamento de pertenencia es importante apuntar que tanto mentores como mentorizados pertenecen a los tres campus de la Universitat de València y tienen una distribución similar, ya que mentor y mentorizado pertenecen a la misma área y departamento en casi todos los casos. Así, se observa la siguiente distribución por campus: sobre un 25-30% pertenecen al campus Blasco Ibáñez, sobre un 55% al campus de Tarongers y sobre un 16-19% al campus de Burjassot. Hay que tener en cuenta que hay un número mayor del campus de Tarongers, ya que se concentran mayor número de profesorado en dicho campus (ver tabla V).

Tabla V. Distribución porcentual de mentores y mentorizados en cada Edición del Programa

	Campus Blasco Ibáñez	Campus Tarongers	Campus Burjassot
Edición 2011	30%	54%	16%
Edición 2012	25%	56%	19%

Respecto a la información recogida se puede observar en la Tabla VI el número total de cuestionarios recogidos en función del tipo de instrumento y de la muestra a la que iba dirigido. A continuación analizaremos los resultados obtenidos en función de la información extraída en cada instrumento. En cuanto a la opinión de los mentores al contestar a la Escala Valoración Final Programa se observa que en ambas ediciones la valoración global del programa es muy positiva, ya que supera el punto 4 de la escala.

También podemos destacar que la valoración de los mentores es más positiva en la edición 2012, posiblemente debido al menor número de mentores y a las posibles mejoras introducidas en dicha edición.

Tabla VI. Número de Instrumentos recogidos por Edición del Programa

Tipo de Instrumento	Edición 2011	Edición 2012
Escala Valoración Final Programa (Mentor)	42	10
Escala Valoración Memoria y Mentoría (Mentor)	57	16
Autoevaluación Mentorizado	52	16

Por apartados del cuestionario, los mentores realizan una valoración muy positiva del Módulo del DIGEU Formación en el puesto de trabajo, con medias que superan el punto 4 de la escala (ver Tabla VII).

Tabla VII. Medias en la Escala de Valoración Final del Programa en cada edición

Dimensiones de la Escala Valoración Final Programa	Edición 11-12	Edición 12-13
Valoración Media Global	4.03	4.53
Valoración global del Módulo 2 Formación en el Puesto de Trabajo	4.08	4.65
Valoración del diseño del Programa	3.99	4.50
Valoración Estructura del Programa	3.90	4.36
Valoración Resultados conseguidos	3.86	4.47
Valoración de la Coordinación	4.42	4.96

También podemos destacar una valoración positiva en ambas ediciones del diseño del programa de mentorización, en cuanto a sus objetivos, contenidos y materiales. En cuanto a la estructura del programa (número de sesiones, duración de las mismas, comunicación en el programa) destacaríamos que se obtiene una media cercana a 4 en 2011 y de 4.36 en 2012, lo que supone que lo mentores creen bastante adecuada la estructura de dicho programa. En cuanto a los resultados conseguidos en las diferentes sesiones de formación y en cuanto al aprendizaje, competencias adquiridas y mejora tanto personal como institucional, es importante resaltar lo positivo de las valoraciones de los mentores/as sobre todo en la edición del 2012. Y, por último, la valoración de la coordinación es el aspecto que es valorado más positivamente en ambas ediciones.

Respecto a la *Escala Valoración de la Memoria y Mentoría* que contesta el mentor podemos destacar que las valoraciones de los mismos respecto a la memoria realizada por el mentorizado y el proceso de mentorización ha sido muy positiva (ver Tabla VIII), ya que en ambas ediciones se supera la valoración media de 4.5 tanto en la media global de todos los ítems como en todas las dimensiones valoradas. Por tanto, los mentores muestran su acuerdo respecto al cumplimiento de las obligaciones de los mentorizados, sobre las habilidades, competencias y actitudes adquiridas por los mismos, la memoria realizada.

Tabla VIII. Valoraciones Medias en la Escala Valoración Memoria y Mentoría en cada Edición del Programa

Dimensiones de la Escala Valoración Memoria y Mentoría	Edición 11-12	Edición 12-13
Valoración Media Global	4.76	4.89
Valoración Cumplimiento Condiciones mínimas	4.90	4.85
Valoración Habilidades, Competencias y Actitudes	4.86	4.98
Valoración de la memoria	4.69	4.87
Valoración global	4.65	4.82

Respecto a la Autoevaluación que lleva a cabo el mentorizado, podemos destacar que en ambas ediciones la media global de los ítems es muy positiva, ya que se supera el 4.5 de la escala (ver Tabla IX). Esto quiere decir que tanto en la edición del 2011 como en la del 2012 los mentorizados han valorado muy satisfactoriamente el papel del SFP en la organización de este módulo, el proceso de mentorización llevado a cabo por el mentor, su propio trabajo realizado y comentan que recomendarían el módulo para otras ediciones y que les servirá para mejorar su trabajo.

Tabla IX. Valoraciones Medias en la Escala Valoración Memoria y Mentoría en cada Edición del Programa

Dimensiones de la Escala Autoevaluación	Media 11-12	Media 12-13
Valoración Media Global	4.70	4.78
Valoración Papel del SFP	4.90	4.47
Valoración del Proceso Mentorización	4,90	4.82
Valoración de Mi Trabajo	4,77	4.83
Valoración General	4,63	4.94

Finalmente, podemos decir que las respuestas han sido muy satisfactorias por parte de los colectivos implicados en el programa, tanto mentores como mentorizados, en ambas ediciones finalizadas. No obstante, es importante apuntar que todo programa puede ser mejorado y mediante los instrumentos utilizados hemos intentado recoger, también, información de posibles mejoras al respecto. Por tanto, a través de las preguntas abiertas de los instrumentos y a través de los grupos de discusión implementados se han podido ir mejorando aspectos deficitarios del programa de la edición 2011 a la edición 2012. Entre los cambios introducidos destacan:

- Necesidad de una reunión inicial conjunta donde puedan asistir tanto mentor como mentorizado.
- Más información desde la primera sesión.
- Cambio temporal: no empezar en enero sino en septiembre.
- Mayor reconocimiento para el mentor.

- Utilización del Aula Virtual como recurso informativo y formativo de los mentores y mentorizados.
- Creación de una bolsa de mentores/as formados en este programa de mentorización.

VI. Conclusiones

La formación del profesorado universitario novel es una necesidad, tanto institucional como personal. Las universidades tienen la oportunidad de articular una oferta que permita responder a las necesidades de acreditación de su profesorado, y les apoye en su propia promoción profesional, y que a la vez sienta las bases de la mejora y la innovación en las funciones del profesorado universitario: docencia, investigación y gestión.

En este contexto, la estrategia de la mentorización permite a las universidades visibilizar y valorar el gran capital humano que tiene en su profesorado con experiencia e implicado, que se manifiesta en el acompañamiento del más novel. Con un diseño adecuado, y con la implicación real de las distintas audiencias, esta estrategia puede ser dinamizada y aprovechada desde una importante lectura institucional.

Para ello es necesario, entre otras cosas, articular un programa de formación de estos mentores. Este programa debe plantear las bases de la mentoría y el acompañamiento, ayudando además a la identificación y priorización de objetivos del profesorado novel, y la clarificación del rol del profesorado experimentado en ese proceso.

La evaluación, como estrategia de revisión y análisis constante, desde el inicio del programa de mentorización hasta el momento de finalización, se muestra una vez más como una herramienta fundamental de mejora continua. La participación de las audiencias en ese proceso, y la apertura a la revisión de las estrategias e incluso de los objetivos, son la mejor garantía de calidad real del programa. Los resultados, finalmente, avalan la calidad de la propuesta.

Queremos terminar argumentando que este programa de mentorización constituye un aprendizaje tanto para el mentor como para el mentorizado, ya que se favorece la reflexión compartida acerca de un tema sobre investigación, docencia o gestión; en definitiva, es la excusa perfecta para trabajar juntos. Este programa también destaca por visibilizar acciones que hasta el momento se venían haciendo en las universidades, acciones donde un profesor/a más experimentado ayudaba a otro novel a dar sus primeros pasos en el contexto universitario y que hasta el momento no se habían concretado en un programa como el que aquí presentamos. Por ello se argumenta que sería necesario, sobre todo, para profesorado novel que empieza su carrera universitaria. Por último, señalar que este programa no termina sino que queremos que sirva para la mejora institucional, para la mejora de los profesores como docentes, investigadores o gestores y para la generación de redes de colaboración entre diferentes áreas.

Referencias

Álvarez, V., García-Jiménez, E., Gil, J. y Romero, S. (2000). *Propuestas del profesorado bien evaluado para potenciar el aprendizaje de los estudiantes*. Sevilla: ICE

Arenas, B. (2006). *Manual de formación del mentor*. España: Gami.

Brockbank, A. y McGill, I. (2002). *Aprendizaje reflexivo en la educación superior*. Madrid: Morata.

Carr, D. (2000). *Professionalism and ethics in teaching*. Londres: Taylor & Francis.

Clares, B., Calpena, A. C., Fernández, F., Flo, A. y Araya, E. (2010). *Mentoría intergradual en un equipo de investigación*. II Congrés Internacional de Didàctiques. Universidad de Girona, España.

Chiva, I., Perales, M. J. y Sánchez, P. (2009). Reflexiones en torno a la docencia universitaria en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). En I. Chiva, M. J. Perales y P. Sánchez (Eds.), *Materiales para la innovación docente*. Valencia, España: Palmero Ediciones.

García-Jiménez, E. (2005). *Libro de bolsillo del e-mentor*. Recuperado de <http://www.mentoriam.net>

Jornet, J. M., González-Such, J. y Perales, M. J. (Eds.). (2013). Evaluación de las políticas sobre formación docente del profesorado universitario. *Fuentes, Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, 10, 33-51.

Jornet, J. M., Perales, M. J. y González-Such, J. (2010). Investigación evaluativa: una perspectiva basada en la complementariedad metodológica. Madrid: AECID.

Jornet, J. M., Suárez-Rodríguez, J., González, J. y Pérez, A. (1996). Evaluación de la actividad universitaria. En G. Quintás (Ed.). *Reforma y evaluación de la universidad*. Universitat de València.

Jornet, J. M., Suárez-Rodríguez, J. M. y Pérez-Carbonell, A. (2000). La validez en la evaluación de programas. *Revista de Investigación Educativa*, 18(2), 341-356.

Jornet, J. M., Suárez-Rodríguez, J. M. y Perales, M. J. (2003). Guía Práctica para la evaluación de programas de formación ocupacional y continua. Valencia: ADEIT.

Olmo, J. C., Delgado-Olmos, A., Pasadas, M., Jadraque, E. y Delgado Márquez, E. (2010). *De la mentorización individual a la formación de un grupo docente*. Actas de las I Jornadas sobre Innovación Docente y Adaptación al EEES en las Titulaciones Técnicas de la Universidad de Granada.

Perales, M. J., Chiva, I. y Sánchez, P. (2003). Le "Programme d'Initiation a l'Enseignement Universitaire" comme expérience de formation des professeurs

universitaires débutants à l'Université de Valence (Espagne). *Revue de l'Enseignement Supérieur*, 21(2), 243-272.

Perales, M. J., Sánchez, P. y Chiva, I. (2002). El curso de iniciación a la docencia universitaria como una experiencia de formación de profesores universitarios noveles en la Universitat de València. Un sistema de evaluación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 8(1).

Stake, R. E. (Ed). (1975). *Evaluating the arts in education. A responsive approach*. Columbus, Ohio: Merrill.

Proyecto Leonardo da Vinci (2004). *Manual para mentores. Proyecto Europe Vocation. Formación profesional para la integración de los ciudadanos no europeos*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/62448381/Manual-Para-Mentores>

Zachary, L. J. (2000). *The mentor's guide. Facilitating effective learning relationships*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.