

Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

Aritz López de Guereño Zarraga (UPV/EHU)

Beñat Urrutikoetxea Arrieta (UGR)

RESUMEN:

La educación superior aborda retos estratégicos, hacia la mejora de las competencias de sus egresados para poner en valor el aprendizaje adquirido, de manera profesional, a través de los puestos de trabajo que encajen con sus perfiles laborales deseados. El actual modelo universitario público, afronta el futuro con un modelo organizativo sobredimensionado y excesivamente burocratizado, que dificulta una interacción de alto valor recíproco en el aula, entre estudiantado y profesorado. A esto se le debe añadir la velocidad a la que se están dando los cambios en nuestra sociedad donde el profesorado puede convertirse en guía y cómplice en este proceso de futuro incierto.

En este contexto, la spin-off surgida desde la Universidad del País Vasco UPV/EHU, DOI elkartea, trata de descubrir, diseñar y validar, el uso de estrategias alternativas de aprendizaje significativo para el estudiantado universitario, basado en: el mentoring académico, el aprendizaje basado en retos reales y el *role playing* profesional. Desde el año 2016, 6 estudiantes de la UPV/EHU han participado en el Programa de Mentoring Académico y Personalizado con un alto impacto desde el punto de vista de los resultados de aprendizaje obtenidos y la visibilización de los mismos.

PALABRAS CLAVE: mentoring académico, mentoring personalizado, Aprendizaje Basado en Retos (ABR), role playing, educación superior, experiencia universitaria.

ABSTRACT:

Higher education addresses strategic challenges towards the improvement of the competences of its graduates to put the acquired learnings to use, in a professional manner, through the jobs that fit their desired job profiles. The current public university model faces the future with an oversized and excessively bureaucratized organizational model, which hinders an interaction of high reciprocal value in the classroom between students and professors. In addition, there is the fact that changes are taking place in our society at high speed where teachers can become a guide and accomplice in this process of uncertain future.

In this context, the spin-off from the University of the Basque Country UPV / EHU, DOI elkartea, tries to discover, design and validate, the use of alternative strategies of significant learning for university students, based on: academic mentoring, learning based on real challenges, and professional role playing. Since 2016, 6 students of the UPV / EHU have participated in the Academic and Personalized Mentoring Program with a high impact from the point of view of the learning results obtained and their visibility.

KEYWORDS: academic mentoring, personalized mentoring, Challenge Based Learning (CBL), role playing, higher university, university experience.

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad del País Vasco (en euskera: Euskal Herriko Unibertsitatea; UPV/EHU) es la universidad pública del País Vasco, articulada en tres campus situados en cada una de las tres provincias de la comunidad: Álava, Gipuzkoa y Bizkaia. Cuenta con 111 departamentos y 20 facultades y escuelas técnicas donde se reparten cerca de 6000 personas que forman parte del PDI (Personal Docente e Investigador), 2000 del PAS (Personal de Administración y Servicios), 40000 estudiantes de Grado, y 7000 en estudios de Posgrado (EHU, s.f.).

Su eslogan, “eman ta zabal zazu” que significa “Dalo y difúndelo” se relaciona con una apuesta clara por la apertura, esto es, la idea de propagación hacia el exterior. Algo más que necesario teniendo en cuenta que una institución como la universidad debe ser concebida ante todo como un servicio social.

Figura 1. Logotipo de UPV/EHU



Recuperado de: <https://www.ehu.es/es/web/gizartea/upv-ehuren-logo-orokorrak>

Para completar este enfoque social desde la UPV/EHU se ofrecen numerosos servicios a la comunidad universitaria. Por un lado, desde el **servicio de orientación universitaria** se realizan numerosos planteamientos. Además de la orientación pre-universitaria para estudiantes y profesorado, una vez se estén cursando estudios en la Universidad se orienta al estudiantado sobre aspectos como los planes de estudios, la normativa o las convalidaciones. A esto se le debe añadir un servicio de tutorías entre iguales donde un estudiante se forma para ser tutor de otro estudiante. Por otro lado, desde los **Centros de Empleo** con a la ayuda del Servicio Vasco de Empleo Lanbide, se busca apoyar, sobre todo al finalizar sus estudios, al colectivo universitario y egresado en la búsqueda de empleo. Finalmente, hace varios años se creó **EHUalumni** que se define como la red de antiguo alumnado para promover y mantener los vínculos que nacieron en la época de estudiante con la UPV/EHU y entre las personas que compartieron estudios y experiencias. Dentro de esta propuesta destaca el Programa Mentoring donde se ponen en contacto profesionales de larga experiencia con otras personas de trayectoria profesional más corta o por iniciar.

En Bilbao, una de las sedes de la UPV/EHU, desde Bilbao Ekintza (Ayuntamiento de Bilbao) se llevan más de 10 años ofreciendo el servicio de mentoring para empresas (Spri, 2019). En este caso se trata de compartir habilidades, conocimientos y contactos para facilitar que la persona mentorizada pueda analizar las situaciones desde diferentes perspectivas y tome decisiones mejor soportadas (Bilbao Ekintza, s.f.). Además de este servicio, desde Bilbao Ekintza se organiza año tras año el evento Bilbao Mentoring Conference (<https://www.bilbao.eus/bilbaomentoringconference2019/>) que tiene como objetivo contribuir al desarrollo del talento y capacidades de las personas, así como ofrecer a responsables de empresas y a personas emprendedoras la oportunidad de conocer cómo se aplica esta disciplina en los ámbitos empresariales y del emprendimiento. Esta iniciativa municipal se complementa con la iniciativa a nivel de diputación de Bizkaia donde se ofertan además sesiones de miniaceleración en las que participa un comité de mentores, formado por 3 o 4 personas expertas (Infobeaz, s.f.).

Además de estos servicios públicos de mentoring, existen otras iniciativas público-privadas como es el caso de Gaztenpresa que tiene por objetivo fomentar el empleo y apoyar a los emprendedores en la creación de empresas en el ámbito de País Vasco y Navarra (Gaztenpresa, s.f.). Dentro de esta iniciativa, se incluye un servicio de mentoring con el objetivo de acompañar a las y los jóvenes emprendedores durante el proceso de puesta en marcha y de consolidación de sus proyectos empresariales.

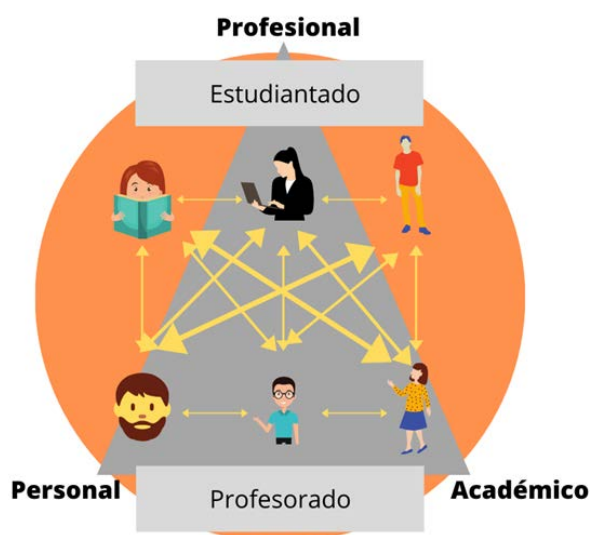
En este contexto surge DOI elkartea, un proyecto de spin-off universitaria, de reciente creación (2015), co-liderada por un profesor universitario, una exalumna y una alumna de la Universidad del País Vasco. Nace con la misión de ayudar en la innovación continua de la formación universitaria y de la educación en general. Tiene una triple visión: que favorezca la puesta en práctica de los conocimientos de sus integrantes y colaboradores, al servicio de problemas organizativos/empresariales reales (visión del estudiante) y que revierta positivamente en los protagonistas de los proyectos (visión empresarial) y, de manera indirecta, a la sociedad en su conjunto (visión social).

Actualmente, los centros de educación deben formar a estudiantes preparados para poder gestionar su vida profesional y personal en un futuro diverso e incierto. Por ello, el sistema educativo debería apostar por un profesorado que pudiese llegar a convertirse en guía y cómplice en este camino (Educación abierta, 2018). Precisamente, una de las apuestas de la UPV/EHU es una estrategia de mayor interrelación entre la universidad y la realidad económica y profesional del entorno (Gizarte kontseilua, 2019).

Por ello, desde DOI elkarte se propone el mentoring académico que cuenta con una serie de variantes. Este mentoring se enmarca en el “Programa Personalizado de Desarrollo del Talento” que busca generar crecimiento simultáneo: personal, académico y profesional (©triplehelixtalentmodel, modelo propio del talento). A través de un programa de actividades de acción y aprendizaje diseñado de manera personalizada para la persona mentorizada, se persiguen los siguientes objetivos: 1) Crecimiento personal, 2) Crecimiento académico y 3) Crecimiento profesional/laboral. Al fin y al cabo se refiere a un acompañamiento personal(izado) y continuo que puede comenzar desde la entrada a la Universidad.

En DOI se apuesta por el potencial de la diversidad y se pone en valor dicho potencial. Por ello, el mentoring se da en diferentes niveles. Estos niveles se refieren a la interacción entre iguales (profesor/a-profesor/a y estudiante-estudiante) al mismo tiempo que entre el profesorado y el estudiantado. En definitiva, es un mentoring académico donde el aprendizaje se vive como una experiencia de alto impacto personal, profesional y académico (véase Figura 2).

Figura 2. Mentoring académico by DOI elkarte



Fuente: elaboración propia

2. DESARROLLO DEL CASO:

La carrera por la innovación educativa universitaria en el siglo XX

A finales del siglo XX, la mayoría de universidades europeas acordaron reestructurar, de manera coordinada, aspectos críticos en relación con la experiencia de aprendizaje universitario y, también, la profesión docente. Bajo el marco de la denominada “Declaración de Bolonia”, se buscó la adopción de un sistema que hicieran más comparables las titulaciones ofrecidas en los distintos países firmantes (entre otros, a través del *suplemento al título*); la fijación de 2 ciclos formativos principales; el mayor aseguramiento de la calidad a través de criterios y metodologías comparables y la promoción de la movilidad de alumnado y profesorado. Pero además de los importantes cambios administrativos hacia una mayor homogeneización y comparabilidad de la oferta curricular en toda Europa, la Declaración de Bolonia en España trajo consigo la implantación generalizada del modelo de educación por competencias. De manera muy resumida, el alumnado debe asumir un papel más protagonista y fijándose el foco de enseñanza-aprendizaje la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, de valor profesional. De esta manera, a comienzos del siglo XX, en España se inició una carrera de innovación pedagógica, hacia el diseño y puesta en marcha de propuestas educativas, que respondan a un reto diferente a la tradicional transmisión de conocimientos, a través de múltiples alternativas: la simulación empresarial, el aprendizaje basado en el *role playing*, el aprendizaje basado en problemas, proyectos o casos, por ejemplo.

El mentoring es una de las opciones menos extendida en la educación superior en España, dentro de la oferta de nuevas herramientas pedagógicas. Como ya hemos mencionado anteriormente, al igual que en el resto de comunidades autónomas españolas, desde la década de 2010, en el País Vasco han surgido unos pocos programas de mentoring, públicos y privados, enfocados principalmente a dos nichos sociales: 1) orientación laboral para *alumnado de últimos cursos* y 2) orientación de negocios, para *personas emprendedoras* y responsables de *comercios y pymes*. A un nivel de impacto curricular directo, en educación superior, el grado universitario [LEINN](#) de la Universidad de Mondragón es en 2019, la única titulación oficial en el País Vasco, que incorpora la figura del Coach de equipos, como propuesta pedagógica, cercana al modelo de mentoring (en sentido estricto).

Es conocido el origen histórico de la práctica del mentoring. En el libro *La Odisea* (Homero), el protagonista, Ulyses, debía partir a la guerra y confiaba la formación de su hijo Telémaco, a su amigo Mentor, para que continuara con su preparación enfocada a convertirse en el siguiente rey de Grecia. Como en otros muchos casos, la praxis comenzó mucho antes de la modelización teórica y conceptual de la materia en cuestión. Desde la década de 1980, se ha ido ampliando el corpus teórico (De Miguel, 2018; Goodyear, 2006; Soler, 2005), a partir de los distintos canales de producción y comunicación científica (libros, artículos, tesis doctorales, congresos, etc.). En cambio, en España la praxis del mentoring no ha acabado de formalizarse, profesionalizarse y extenderse en los distintos niveles educativos (con apenas 968 personas certificadas en 2019 según datos de AMCES, Asociación de Mentores y Coaches de España). El Consejo Europeo de Mentoring y Coaching, creado en 1992 por David Megginson y David Clutterback, es la organización profesional de referencia en relación con el mentoring en Europa. La [EMCC](#) (en sus siglas en inglés) es una organización no lucrativa compuesta por las principales asociaciones nacionales de Mentores y Coaches de 23 Países (entre ellas la AMCES), que promueve la práctica, la investigación científica, la comunicación, el aseguramiento de la calidad ([estándares y ética profesional](#)) y la [acreditación internacional](#) de mentores y mentoras.

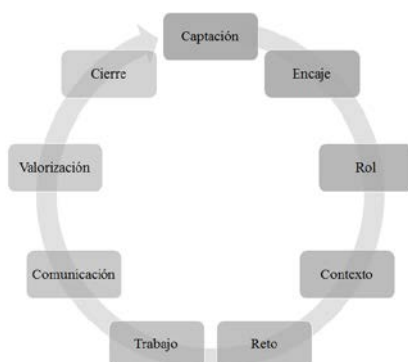
Características de los procesos de mentoring

No resulta sencillo resumir y definir unas características claramente definitorias de esta antigua práctica de desarrollo humano (Eby, 1997; Goodyear, 2006). El mentoring se basa principalmente en el establecimiento de una relación especial entre distintas personas, que asumen dos roles principales: Mentor y *Menteé*. Por este motivo y por los distintos tipos de relación que se establecen entre las partes, el mentoring resulta tan diverso y abstracto. Además, la efectividad del mentoring está condicionada por el valor global generado durante el periodo de desarrollo de la experiencia. En este sentido, es necesario explicar que, aunque se fija el foco principal en el desarrollo personal y humano del *Menteé* (desde una acepción amplia), los procesos de mentoring suponen una experiencia de crecimiento personal por ambas partes, Mentores y *Menteés*.

El mentoring básicamente es una herramienta para generar el desarrollo de las personas (Megginson, Clutterback y Garvey, 2006; Soler, 2005) que durante la literatura ha estado ligado al éxito de las carreras profesionales (Bozionelos, 2004; Hill y Bahniuk, 1998). Como ya hemos mencionado, existen 2 roles principales: Mentor y *Menteé*. El primer rol puede asumir distintas funciones, dependiendo del enfoque y objetivos del programa de mentoring en particular: guía, orientación, diseño del trabajo, andamiaje del aprendizaje, evaluación del proceso, valorización de los resultados, etc,... Por otro lado, la(s) persona(s) que reciben el servicio de mentoría (*Menteés*) aceptan voluntariamente el rol del Mentor y asume compromisos de aprendizaje, trabajo y sobre las actitudes necesarias para poder llevar adelante el proceso de mentoría (cercanía, confianza, esfuerzo, compromiso, proactividad, etc.). Al fin y al cabo, el éxito de un proceso de mentoring está determinado por la calidad de la relación que hay entre las personas participantes (Goldner & Mayselless, 2009).

Son muchas las ventajas que aporta esta herramienta para el desarrollo y también, el aprendizaje de las personas (De Miguel, 2019): acelera el proceso de aprendizaje y el desarrollo de habilidades, desarrolla la inteligencia emocional (autoconocimiento, liderazgo, empatía, empoderamiento, etc.), permite incrementar el capital social (*professional networking*), mejora la capacidad de resolver problemas reales y favorece el acceso de mayores y mejores recursos para el aprendizaje.

Figura 3. Fases de desarrollo de la dimensión educativa en un programa de mentoring



Fuente: elaboración propia basado en Alonso (2012), Cull (2006) y De Miguel (2019)

El potencial de aplicabilidad del mentoring es muy amplio. Son casi ilimitadas las dimensiones vitales en las que puede utilizarse esta herramienta e igualmente variados los objetivos perseguibles, lo cual condiciona la medición del éxito del mismo. En este sentido, podemos identificar los 2 contextos principales de desarrollo de programas de mentoring:

- el contexto empresarial, donde más se ha desarrollado la práctica del mentoring (Megginson et al., 2006; Goodyear, 2006), aplicado principalmente a procesos de desarrollo de carrera y la iniciación de profesionales dentro de las organizaciones. En la mayoría de los casos, los mentores eran personas con experiencia previa en la organización, en el mercado, etc., que ayudaba a dar los primeros pasos profesionales a una persona, con menor experiencia, conocimientos, etc.
- el contexto educativo (Fletcher y Mullen, 2012; Hagger, McIntyre y Wilkin, 2013) donde la mayor parte de experiencias han sido entre pares (alumnos, mentores y *menteés* de distintos cursos), donde el foco está fijado en facilitar la integración de alumnado novel o extranjero, a la vida académica universitaria. También hemos mencionado anteriormente, la existencia de algunas experiencias de mentoring por parte de exalumnos universitarios ya en activo, que ofrecen su experiencia profesional a alumnado de últimos cursos, para ayudar a mejorar sus procesos de búsqueda activa de empleo.

Pilares pedagógicos de los programas de mentoring promovidos desde la Asociación DOI elkarte

En el año 2015, se creó una nueva organización para impulsar proyectos de innovación educativa, social y de gestión, en la Universidad del País Vasco, que ha diseñado y puesto en marcha varias experiencias de mentoring educativo (asociación DOI elkarte). En este sentido, los programas de mentoring llevados a cabo, además de trabajar las dimensiones personales y relacionales entre mentores y *menteés* (dimensión humana), como programas educativos, las iniciativas puestas en marcha, han incorporado objetivos de aprendizaje (basado en el modelo de competencias dominante en la universidad española). Por otro lado, al no ser programas curriculares oficiales, el diseño prestaba especial interés en que los resultados de aprendizaje obtenidos por los *menteés* participante, resultaran atractivos en sus currículum vitae futuros, frente al rédito en créditos ECTS que ofrece la formación oficial.

Figura 4. Propuesta de nuevos servicios educativos basados en el mentoring



Fuente: elaboración propia

Los programas de mentoring educativo puestos en marcha por la asociación DOI elkartea estaban valorizados a partir de la integración en su diseño de varias metodologías educativas de manera complementaria.

- Aprendizaje en contextos reales (o simulados): El aprendizaje se genera “out of the box”, en este caso, “fuera del aula”. En este sentido, una de las labores de los responsables del programa de mentoring, es identificar, seleccionar y acceder a un contexto laboral real: con unas personas (profesionales en activo) y una organización u empresa concreta, que sirven de escenario y protagonistas de los retos en los que se involucrarán los *Menteés*. La interacción con contextos reales profesionales, favorece el trabajo de las *soft skills* por parte de los *menteés* (comunicación oral y escrita, trabajo colaborativo, capacidades inductiva y deductiva, etc.).
- Aprendizaje basado en retos reales: El aprendizaje basado en retos reales (*Challenge Based Learning*) es una adaptación del aprendizaje basado en problemas, con la diferencia de que, en el primer caso los problemas se generan en un contexto laboral real (Fidalgo, Sein-Echaluce y García, 2017) y en el segundo suelen ser simulados en el aula, lejos del contexto real del surgimiento de los retos reales. El CBL surge de la mano de 2 organizaciones americanas: Apple y el Centro de Investigación en Ingeniería VaNTH ERC, que trataban de incrementar la inmersión del alumnado, en el contexto real donde se desarrollan los problemas laborales (retos) y donde se deberían aplicar realmente las soluciones.
- Aprendizaje basado en el *role playing* profesional: A partir de la aplicación de esta metodología, tanto mentores como *menteés* asumen puestos de trabajo reales, como parte de su proceso de inmersión en la realidad y como guía de para el plan de aprendizaje (Kilgour, Reynaud, Northcote y Shields, 2015). Los *menteés* de este modo deben adquirir conocimientos y habilidades, y poner en práctica actitudes, propias del puesto de trabajo que simula haber asumido. Es una referencia fundamental, de cara a lograr un aprendizaje significativo (para el tipo de puesto de trabajo que de asumido como rol) y unos resultados de aprendizaje de valor profesional real, orientados a generar interés y atracción por parte de futuros empleadores.

Figura 5. Mix de metodologías pedagógicas del programa de mentoring: asociación DOI elkarte



Fuente: Elaboración propia basado en Fidalgo *et al.* (2017), Kilgour *et al.* (2015) y Olivares, López y Valdez-García (2017)

Para la puesta en marcha de estos programas experimentales de mentoring, se contó con la participación de un mentor académico, de la mano de un profesor universitario, con más de 20 años de experiencia profesional y un perfil de largo recorrido en proyectos de innovación docente (formación y proyectos). En algunos casos, también han participado profesionales en activo, como mentores ejecutivos, que temporalmente asumían un papel de asesores senior, con una larga experiencia profesional, entorno a los retos de aprendizaje que abordaban los *menteés*.

Descripción de las experiencias de mentoring diseñadas y probadas. Cursos 2017/18, 2018/19 y 2019/20

La primera experiencia formal de mentoring educativo de DOI elkarte, se inició en el curso académico 2017/18, con la participación de 2 alumnos/as de la Facultad de Economía y Empresa (I.P. y A.G.) del último curso del Grado de Administración y Dirección de Empresas (GADE) de la UPV/EHU. Con ambos/as *menteés* se firmaron sendos contratos de mentoring personalizados, diseñados de manera colaborativa y con el apoyo legal del bufete [Atticus Abogados Bilbao](#) (ver portada de los contratos en la Figura X). El caso de la *menteé* I.P. destacó por los resultados y el impacto externo, del trabajo realizado junto con sus 2 mentores, académico y ejecutivo y un grupo de alumnas con las que ganó el [primer premio \(categoría universitaria\) concurso de innovación social](#), organizado por el ayuntamiento de Bilbao (Concurso: [Bilbao Gazteak Balioak Martxan](#), Año: 2018).

Figura 6: Mentoring académico de formación dual (*Menteé* I.P.)

PROYECTO A-I
PROGRAMAS DESARROLLO DEL TALENTO PERSONAL(IZADO)
MENTEÉ: I.P.

FORMACIÓN DUAL

FORMACIÓN DUAL basada en APRENDIZAJE RETOS REALES

EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE: PROGRAMA TFG+

‘Transformando Zorrotza Juntos’ favorece un nuevo espacio multigeneracional y amigable

Fuente: elaboración propia

Esta primera experiencia, que duró 14 meses, incorporó una combinación estratégica de los recursos pedagógicos mencionados anteriormente:

- **Contexto real de aprendizaje:** El trabajo de mentoring se desarrolló en colaboración con la *empresa Igurco* (perteneciente, a su vez, al [Grupo IMQ](#)) y su centro socio-sanitario (Residencia Zorrozoiti), situado en el barrio bilbaíno de Zorroza. Igurco había comenzado con el diseño de un *proyecto de innovación social intergeneracional*, junto con varios agentes sociales del barrio.
- **Role playing profesional:** La *menteé* asumió el cargo de *Técnico de apoyo a la innovación*, dentro del equipo de trabajo que había comenzado a impulsar un proyecto de innovación social y colaborativo, donde se pretendía involucrar a distintos agentes sociales de la comunidad vecinal, para diseñar conjuntamente, el uso compartido de un espacio público en desuso, por parte de las personas más mayores y más jóvenes de manera compartida
- **Aprendizaje basado en retos reales:** El reto de la *menteé* incorporaba *tareas técnicas de innovación* (diseño profesional del proyecto de innovación para su presentación a programas públicos de financiación de iniciativas de innovación social, investigación de campo, mapeo de *stakeholders*, etc.) y *tareas profesionales*, en relación con la mejora del *trabajo del equipo* motor, hacia una mayor profesionalización de sus tareas y sus relaciones.
- **Mentoring académico:** I.P. estuvo constantemente guiada y apoyada por un mentor académico. En este caso, la *menteé* no sólo demandó ayuda a nivel académico (aprendizaje) y profesional (tareas). Algunos pequeños conflictos y tensiones dentro del equipo motor del proyecto, generaron algunos momentos donde el apoyo fue a nivel más personal.
- **La formación dual:** La *menteé* I.P. estuvo realizando un periodo de prácticas universitarias en la empresa en la que asumiría un rol y unas tareas profesionales (guiadas por la tutora de prácticas). Por otro lado, I.P. contó con un plan de aprendizaje, vinculado a sus tareas profesionales y que, al mismo tiempo, le permitiera realizar su proyecto de trabajo fin de grado (TFG), en el que obtuvo la calificación de 9.0 sobresaliente.

En septiembre de 2018, DOI elkarte puso en marcha una segunda experiencia de mentoring, de tipo inclusivo, con un alumno (G.P.) del cuarto curso del Grado de Marketing que se imparte en la Facultad de Economía y Empresa de Bilbao (UPV/EHU), con distrofia muscular y un grado de dependencia del 77%.

Figura 7: Mentoring académico con alumnado con necesidades educativas especiales



Fuente: elaboración propia

En el diseño de esta experiencia, que duró 10 meses, se volvieron a utilizar varios recursos y estrategias educativas, de manera combinada:

- La **simulación empresarial** (no tecnológica): Con G.P. se simuló que trabajaba en una empresa (*agencia de comunicación*). Una vez al mes, en la sesión de mentoría se teatralizaba una reunión de trabajo profesional, donde G.P. presentaba los avances de su trabajo, frente a un supuesto mando superior (rol ejercido por la mentora ejecutiva).

- Un doble mentoring: G.P. contó con un *mentor académico* y con una *mentora ejecutiva* (profesional). El mentor académico ayudaba en la planificación y apoyo del plan de aprendizaje y, por su lado, la mentora académica (profesional en activo de una empresa de inclusión laboral), guiaba la parte del trabajo de carácter laboral. Además, se contó con una persona de apoyo a las necesidades fisiológicas del alumno, que colaboró con la experiencia de manera indirecta.
- El role playing: Se diseñó para G.P. un rol profesional: *Técnico Analista de Comunicación online. Especialista en Posicionamiento Orgánico Web*. Además, en las sesiones de “trabajo profesional”, el mentor académico asumió el rol de Director General de la empresa (lo que hoy en día se conoce como *CEO*) y la mentora profesional, asumió el papel de mando directo de G.P. (en este caso, Directora de Marketing y Comunicación, conocido como *CMO*).
- El aprendizaje basado en retos reales: El encargo real que asumió G.P. durante su experiencia de mentoring, correspondía exactamente con un servicio real que ofrecen muchas agencias de comunicación online. En el caso de G.P., se encontró una organización real ([Fundación Errota](#)) que cumplía el rol de cliente, para el que G.P. completó el encargo recibido. El trabajo realizado por el Menteé fue la base de su TFG, en el que obtuvo la calificación de 9.0 sobresaliente.

La tercera experiencia de mentoring académico puesta en marcha por DOI elkarte al comienzo del curso académico 2019/20, cuenta con la participación de 3 *menteés*: 2 alumnas del doble grado de Derecho y ADE (N.G. del segundo curso e I.J. del cuarto curso) y un alumno del segundo curso del Grado ADE.

Figura 8. Fases iniciales del programa de Mentoring curso 2019/20



Fuente: elaboración propia

El programa de mentoring iniciado en septiembre de 2019, es algo más complejo, en comparación con las experiencias de previas:

- Contexto real de aprendizaje: El alumnado participante se implicará en un *proyecto real de innovación y emprendimiento*. Colaborarán en el diseño de nuevos servicios legales y con la posible creación de una nueva empresa que pudiera comercializar una nueva cartera de servicios.
- Aprendizaje basado en retos reales: Cada *menteé* participante contará con el diseño de un *reto profesional* y un *plan de acción y aprendizaje personalizado*. Los retos previstos para el curso 2019/20 serían: 1) Diseño de nuevos servicios legales 2) Investigación de mercados para la comercialización de nuevos servicios legales 3) Experimentación y validación de los servicios legales con clientes potenciales.
- Role playing coordinado: Cada uno/a de los/las *menteés* participantes asumirá un rol y unas funciones diferentes pero diseñadas para ser *complementarias y facilitar el trabajo y el aprendizaje colaborativos*.
- Mentoring múltiple: En esta tercera experiencia de mentoring, además de la participación de 2 mentores académicos, la *menteé* de curso más avanzado, desarrolla unas pequeñas funciones de *peer-mentoring*.

En estos programas promovidos desde DOI elkarte el mentoring se relaciona con el marketing desde diferentes puntos de vista. Por un lado, el objetivo principal de estos programas es empoderar a las personas y ofrecerles la posibilidad

de acercarse al mercado laboral. Precisamente esta es la labor del marketing para una marca ya sea una empresa o institución, esto es, acercarse al mercado de los consumidores. En ambos casos el objeto es reducir distancias. Por otro lado, en todos los equipos de trabajo de los programas de mentoring estaba presente el perfil de persona responsable de marketing y comunicación. Por ello, curso tras curso se ha formado al estudiantado en esta materia.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

1. *¿Qué “gap de mercado” (segmentos de clientes no atendidos con la oferta existente) han cubierto las experiencias de mentoring diseñadas y probadas por la asociación DOI elkarte?*

PROGRAMA	SEGMENTOS	PROGRAMA	SEGMENTOS
Mentoring EHU alumni	ESTUDIANTES - Últimos cursos	Experiencia DOI 2017/2018	ESTUDIANTES - Últimos cursos - Recién Graduados - Trabajadores/as en activo
Gaztenpresa	PROFESIONALES - Emprendedores/as - Pequeño comercio	Experiencia DOI 2018/2019	ESTUDIANTES - Estudiantes NEE - Empleadores inclusivos - Técnicos/as de apoyo
Mentoring Bilbao	PROFESIONALES - PYMEs - Pequeño comercio	Experiencia DOI 2019/2020	ESTUDIANTES - Estudiantes distintos Grados y Cursos - Emprendedores/as

Si se observa esta tabla, se pueden ver los segmentos de clientes que ha cubierto DOI elkarte. Por un lado, la visión es más amplia, ya que tanto estudiantes de cualquier año (no solamente últimos años) como personas que ya han terminado el grado forman parte de sus programas. Por otro lado, su visión social hace que se haga un esfuerzo importante por la inclusión. Finalmente, el hecho de que se integren estudiantes de distintos grados y cursos hace que la interdisciplinariedad sea otra de las características diferenciales.

2. *Según Kotler y Armstrong (2003) los servicios tienen las siguientes características: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Teniendo en cuenta esto, ¿cuáles son las características de la nueva oferta de servicios educativos puesta en marcha por la Asociación DOI elkarte? Para responder esta cuestión se utilizan los modelos de Levitt (1980) y Kotler (1984).*

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICA
BENEFICIO BÁSICO	- Poner en práctica la teoría adquirida durante el grado.
SERVICIO BÁSICO	- Acompañamiento profesional y personal durante el periodo académico.
SERVICIO REAL	- Acercar al estudiantado a la realidad profesional a través de la búsqueda de oportunidades. - Aprendizaje basado en retos reales. - Explotar el talento de cada persona, esto es, que cada persona sepa qué le gusta para que se pueda profesionalizar en ello.
SERVICIO AUMENTADO	- Viajes a congresos nacionales/internacionales académicos y profesionales - Estancias en espacios naturales para crear conexiones personales entre las personas que participan en el programa.
SERVICIO POTENCIAL	- Formar parte de los proyectos emprendedores que el estudiantado vaya creando en el futuro con aportación económica y en forma de trabajo.

	- Club Doi elkartea: acompañamiento durante toda la vida profesional.
--	---

3. Desde hace varios años los paradigmas como el Lean Startup de Ries (2001) han puesto encima de la mesa la importancia de la mejora continua ya que el proceso construye una propuesta, se mide y con lo aprendido se pivota. Esto es precisamente lo que se realiza en DOI elkartea curso tras curso. ¿Sobre qué características han pivotado las distintas versiones de los servicios educativos (programas de mentoring) diseñados y puestos a prueba por la asociación DOI elkartea en los 3 últimos años?

	SEGMENTO	CONTEXTO	MENTORING	RESULTADOS	RETO REAL
2017/18	ÚLTIMOS CURSOS	REAL	ACADÉMICO	EXTERNOS INTERNOS	INNOVACIÓN SOCIAL
2018/19	NEE	SIMULADO	ACADÉMICO PROFESIONAL	INTERNOS	COMUNICACIÓN ONLINE
2019/20	MIXTO	REAL	ACADÉMICO	EXTERNOS	INNOVACIÓN SERVICIOS MARKETING EMPREDIMIENTO

4. El marketing se puede entender como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (AMA, s.f.) o “la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio” (Kotler, 2005). En estas definiciones, el valor es el elemento central. En este contexto la pregunta es: ¿Qué valor aporta el mentoring académico de DOI elkartea a cada uno de los públicos objetivo? Esta proposición de valor se considera un conjunto de beneficios que el consumidor recibe (Lai, 1995) y se puede descomponer en tres tipos: valor funcional, valor social y valor emocional (Sweeney & Soutar, 2001).

Grupos	Valor funcional	Valor social	Valor emocional
Mentores	-Estar en continuo aprendizaje -Poder complementar su experiencia con el trabajo de los mentees	-Conocer a personas inquietas que quieran cambiar lo que les rodea. -Acompañar a personas en una época importante de su vida.	-Sentirse útil en la práctica profesional.
Mentees	-Conocer la práctica real ampliando su conocimiento más teórico.	-Estar en contacto con profesionales que de otra manera no podrían conocer. -Tener una relación más cercana con el profesorado.	-Vivir la experiencia universitaria de forma más intensa.
Empresas/Instituciones participantes	-Resolución de problemas por parte de terceros.	-Relacionarse con estudiantes y profesores que pueden ser parte de su público e incluso parte de sus plantillas en el futuro.	-Demostrar que son empresas/instituciones abiertas a la mejora.

4. CONCLUSIONES:

La llegada a principios del S.XX de un nuevo marco pedagógico principal para la educación superior, impulsó el diseño y puesta en marcha de multitud de proyectos de innovación educativa, basados en distintas metodologías activas de enseñanza y aprendizaje. Una de estas metodologías es el mentoring. Aunque a día de hoy tiene un corpus teórico

amplio, tiene una extensión práctica menor a pesar de las numerosas ventajas que ofrece. En una actualidad marcada por la incertidumbre, habilidades que el mentoring proporciona como la resolución de problemas reales y la inteligencia emocional son esenciales. De hecho, el mentoring tiene características muy valiosas para el aprendizaje significativo, activo y orientado a la obtención de resultados de alto valor profesional (llamativos, atractivos y diferenciales).

Durante la década de 2010, en la UPV/EHU y en el País Vasco, en general, se han diseñado y puesto en marcha, distintos programas de mentoring, enfocados a la orientación e inserción laboral (alumnado últimos cursos) y la mejora de la competitividad de emprendedores, pymes y pequeños comercios. En cambio, no hemos encontrado evidencias del uso del mentoring, como herramienta educativa, bien integrada en los planes curriculares oficiales, bien de manera complementaria, a los programas oficiales de enseñanza-aprendizaje. Ante este gap y las ventajas que puede ofrecer el mentoring en el entorno educativo, desde DOI elkarte, proyecto spin-off de UPV/EHU se han organizado las primeras experiencias de aprendizaje basado en el mentoring. En este caso, con el objetivo de aumentar la interdisciplinariedad estas experiencias han sido puestas en marcha por una organización híbrida, formada por alumnado, profesorado y profesionales en activo, de distintas empresas vascas. Al fin y al cabo, los programas de mentoring desde la asociación DOI elkarte, para la innovación social, educativa y de gestión, han sido diseñados a partir de una combinación intencionada de distintas metodologías educativas activas: aprendizaje en contextos reales, aprendizaje basado en retos reales y el *role playing* profesional (véase Figura 9 para resumen visual).

Figura 9. Resumen visual del mentoring académico personalizado de DOI elkarte



Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA:

AMA (s.f.). Definitions of marketing. Recuperado el 29 de octubre de 2019 desde: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Bilbao Ekintza (s.f.). Programa mentoring. Recuperado el 29 de octubre de 2019 desde: https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?titulo=Programa%20Mentoring&pagename=LanEkintza/Page/LKZ_PTPaginaSeccion&c=Page&cid=1279108041864&locale=3000001694

Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24-46.

Cull, J. (2006). Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8-18

De Miguel, M.L. (2019). *Mentoring: Un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional (Empresa Y Gestión)*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Eby, L.T. (1997). Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 125-144.

Educación abierta (2018). «Hay que formar a los estudiantes para un futuro diverso e incierto.». Recuperado el 29 de octubre de 2019 desde: <https://educacionabierta.org/3449-2/>

EHU (s.f.). EHU zenbakitan. Recuperado el 29 de octubre de 2019 desde: <http://www.ehu.es/zenbakitan/es/node/879.html>

Fidalgo, A., Sein-Echaluce, M.L. & García, F.J. (2017). Aprendizaje Basado en Retos en una asignatura académica universitaria. *Revista Iberoamericana de Informática Educativa*, 25, 1-8.

Fletcher, S., & Mullen, C. A. (2012). *Sage handbook of mentoring and coaching in education*. Newcastle, Reino Unido: Sage.

Gaztenpresa (s.f.). Recuperado el 29 de octubre de 2019 desde: <https://gaztenpresa.org/es/quienes-somos/>

Gizarte kontseilua (2019). El Consejo Social aprueba las cuentas de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea correspondientes a 2018. Recuperado el 29 de octubre de 2019 desde: <https://gizartekontseilua.com/2019/10/17/el-consejo-social-aprueba-las-cuentas-de-la-universidad-del-pais-vasco-euskal-herriko-unibertsitatea-correspondientes-a-2018/>

Goldner, L. & Maysseless, O. (2009). The quality of mentoring relationships and mentoring success. *Journal of Youth and Adolescence*, 38(10), 1339-1350.

Goodyear, M. (2006). Mentoring: A Learning Collaboration. *Educause Quarterly*, 4, 51-53.

Hagger, H., McIntyre, D. & Wilkin, M. (2013). *Mentoring: Perspectives on school-based teacher education*. Londres, Reino Unido: Routledge.

Hill, S. K. & Bahniuk, M. H. (1998). Promoting career success through mentoring. *Review of Business*, 19(3), 4-7.

Infobeaz (s.f.). Bizkaia Mentoring Network: sesiones de miniaceleración. Recuperado el 29 de octubre de 2019 desde: <https://info.beaz.bizkaia.eus/noticia/mentoring-grupal-nuevas-sesiones-de-miniaceleracion/>

Kilgour, P., Reynaud, D., Northcote, M. T. & Shields, M. (2015). Role-playing as a tool to facilitate learning, self-reflection and social awareness in teacher education. *International Journal of Innovative Interdisciplinary Research*, 2(4), 8-20.

Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control* (5ª edición). Nueva York, Estados Unidos de América: Prentice-Hall.

- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Barcelona, España: Editorial Norma.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Londres, Reino Unido: Pearson Educación.
- Lai, A. W. (1995). Consumer values, product benefits and customer value: a consumption behavior approach. En Kardes, F.R. & Sujan, M. (Eds.). *NA - Advances in Consumer Research* (22, pp. 381-388). Provo, Estados Unidos de América: Association for Consumer Research.
- Levitt, T. (1980). Marketing Success through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91.
- Megginson, D., Clutterbuck, D. & Garvey, B. (2006). *Mentoring in action: A practical guide for managers*. Londres, Reino Unido: Kogan Page Publishers.
- Olivares, S.L. López M.V. & Valdez-García, J.E. (2017). Aprendizaje basado en retos: una experiencia de innovación para enfrentar problemas de salud pública. *Educación Médica*, 19(3), 230-237.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nueva York, Estados Unidos de América: Random House.
- Soler, R.M. (2005). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. *Revista Capital Humano*, 184, 100-109.
- Sweeney, J.C. & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Spri (2019). Mentoring Bilbao: XI edición del programa para la mejora y consolidación de comercios y empresas. Recuperado el 29 de octubre de 2019 desde: <https://www.spri.eus/es/upeuskadi-comunicacion/emprendimiento/mentoring-bilbao-xi-edicion-del-programa-para-la-mejora-y-consolidacion-de-comercios-y-empresas/>