

## LA MENTORÍA, UN SISTEMA DE TUTORIZACIÓN DEL MÁSTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA PARA PROFESORADO NOVEL DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA

Juan Antonio Amador  
Campos  
Universidad de Barcelona  
[jamador@ub.edu](mailto:jamador@ub.edu)

Salvador Carrasco Calvo  
Universidad de Barcelona  
[scarrasco@ub.edu](mailto:scarrasco@ub.edu)

Evangelina González  
Fernández Universidad de  
Barcelona  
[egonzalez@ub.edu](mailto:egonzalez@ub.edu)

Mercedes Gracenea  
Zugarramurdi Universidad  
de Barcelona  
[gracenea@ub.edu](mailto:gracenea@ub.edu)

Lourdes Marzo Ruiz  
Universidad de Barcelona  
[lmazro@ub.edu](mailto:lmazro@ub.edu)

Mónica Mato Ferré  
Universidad de Barcelona  
[mmato@ub.edu](mailto:mmato@ub.edu)

Teresa Pagès Costas  
Universidad de Barcelona  
[tpages@ub.edu](mailto:tpages@ub.edu)

Rosa Sayós Santigosa  
Universidad de Barcelona  
[rsayos@ub.edu](mailto:rsayos@ub.edu)

### Resumen

En este trabajo se describe el funcionamiento de un sistema de tutorización de profesores universitarios que realizan un Máster en Docencia Universitaria para Profesorado Novel en la Universidad de Barcelona. La tutorización está basada en las mentorías. La mentoría es una modalidad de tutoría que se ha adaptado a la formación de profesorado novel. Esta forma de tutorización es bastante diferente de la tutoría académica o la de carrera de los estudiantes de grado. El mentor es un profesor con experiencia docente e investigadora, que tiene una triple función: a) supervisar la formación y la práctica docente del profesorado novel; b) acompañarlo en su integración en equipos docentes de departamento o de facultad, y c) orientarlo en la toma de decisiones que como profesional ha de asumir. La mentoría, en este máster, se complementa con el apoyo de una Comisión de seguimiento que proporciona asistencia y ayuda a la acción tutorial.

### Máster en Docencia Universitaria para Profesorado Novel

La docencia universitaria es una tarea compleja y exigente, desde una perspectiva personal e institucional. Requiere, para su correcto funcionamiento, de una formación específica, que ha de contribuir al desarrollo profesional y personal del profesorado universitario. Las universidades han de diseñar e implementar planes de formación, que atiendan las necesidades docentes del profesorado y le proporcionen recursos, que contribuyan a la reflexión y a la mejora de la docencia.

La Universidad de Barcelona (UB) tiene una larga tradición de trabajo en la mejora de la docencia de su profesorado y en la vinculación entre la docencia y la investigación. Desde el año 1999, la UB ha incluido como formación inicial del profesorado diversos cursos: Innovación en la docencia universitaria, (1999-2000); Especialización en docencia universitaria (del 2002 al 2006), e Iniciación a la docencia universitaria (del 2001 al 2008). Esta formación se ha ido asentando hasta dar lugar a la propuesta de un Máster en Docencia Universitaria para Profesorado Novel, con el formato adaptado a créditos ECTS, implantado por primera vez durante el curso 2009-2010. Se desarrolla en dos años académicos con un total de 60 créditos ECTS.

El Máster en Docencia Universitaria para Profesorado Novel de la UB pretende contribuir a situar la tarea docente universitaria, y el papel formador del profesorado, en un lugar más visible y mejor valorado, procurando una mayor presencia y reconocimiento de la docencia dentro de la misión formativa y social de la universidad. La formación del profesorado novel ha de tener unas características específicas y diferentes de un programa de formación permanente del profesorado universitario,

aunque ambos tipos de formación estén estrechamente vinculados. El profesorado novel ha de formarse y adquirir unas competencias docentes básicas, que deberá ir ampliando y mejorando a lo largo de su carrera docente universitaria, mediante un proceso de formación continua, que le permita adaptarse a los nuevos retos y exigencias de la tarea docente. Las competencias que adquirirán los profesores noveles, que cursen y superen el máster, son las siguientes:

- Desarrollar un pensamiento reflexivo en el conjunto de la práctica docente.
- Gestionar los procesos de enseñanza-aprendizaje de manera sistemática y coherente.
- Planificar, utilizar y evaluar el funcionamiento de diferentes metodologías de trabajo en las que el estudiante tenga un papel activo en el proceso educativo.
- Utilizar adecuadamente diferentes recursos docentes, atendiendo al papel especial que tienen las Tecnologías de la Información y la Comunicación el contexto actual.
- Utilizar eficazmente estrategias y habilidades comunicativas en el trabajo docente.
- Tutelar al alumnado en su proceso de formación personal y profesional.
- Trabajar en equipos docentes.
- Planificar un proceso docente, analizar su aplicación y adecuación, hacer la evaluación y proponer acciones de mejora.
- Evaluar la actividad docente propia y analizarla con espíritu crítico.
- Afrontar los derechos, deberes y dilemas éticos de la profesión docente universitaria.

Una de las piezas claves del proceso de formación del máster es el sistema de mentorías. La mentoría es una forma especial de tutoría. Difiere de la tutoría académica o la de carrera, propia de los estudios de grado y de máster, en que la tutorización se lleva a cabo por un profesor mentor, de amplia experiencia docente, que se encarga del seguimiento de la formación docente del profesor novel. Además, en este máster, los mentores se encargan, también, de la evaluación de la carpeta docente, que el profesor novel confecciona a lo largo del máster, de la supervisión de la docencia de la asignatura, o asignaturas, que impartirá. La actuación de cada equipo mentor-novel a su vez es supervisada por una Comisión de seguimiento formada por profesores del propio máster o externos, pero en todo caso, con amplia experiencia docente, investigadora y de gestión.

### **El profesorado mentor**

En la bibliografía se pueden encontrar diferentes definiciones de mentor, pero la más general le adjudica las funciones de guía, de consejero que acompaña procesos, ayuda a hallar el sentido de los acontecimientos y a aprender de la experiencia de la vida. El Diccionario de la Real Academia Española recoge dos acepciones del término mentor: (1) Consejero o guía y (2) ayo (persona encargada en las casas principales de custodiar niños o jóvenes y de cuidar de su crianza y educación). Así, el mentor es la persona encargada de la educación de un joven y, a la vez, quien aconseja, guía o inspira a otra persona en su proceso de formación.

La mentoría implica una amplia variedad de funciones, relaciones y actividades, que varían según las personas implicadas y los contextos en los que se desarrollan. Diferentes autores han abordado las funciones y los contextos de la mentoría (Johnson, 2007, 2009; Mullen, 2008). Específicamente, en el contexto académico, se define la mentoría como “una relación personal y recíproca en la que un miembro de la facultad con más experiencia (generalmente de más edad), actúa como guía, modelo, profesor y patrocinador de otro miembro con menos experiencia (generalmente más joven). El mentor proporciona a su mentorizado conocimiento, asesoramiento, metas,

retos y apoyo en el proceso de convertirse en miembro de pleno derecho de una determinada profesión” (Johnson, 2007, p. 20).

Aplicado al ámbito de la formación del profesorado novel, la mentoría es una modalidad específica de tutorización, que comporta el desarrollo personal y profesional de los docentes implicados (Allen, 2003). En el proceso de mentoría se pretende conseguir objetivos que van más allá del asesoramiento en una actividad concreta, o en las decisiones que ha de tomar un profesor novel en su lugar de trabajo. El mentor acompaña también al profesor novel en su integración en un grupo, departamento, titulación o facultad. Hace la función de guía, desde su propia experiencia, en el recorrido que el novel inicia, le advierte de las dificultades y de los inconvenientes que puede encontrar, y le orienta hacia la reflexión en el proceso de crecimiento profesional. El novel tiene un papel activo al determinar, con el mentor, el ritmo, los contenidos y las necesidades a las que ha de responder el proceso de acompañamiento y formación (Mullen, 2008).

En la UB, la figura del mentor ha estado presente en muchos de los cursos de formación inicial del profesorado (Cano e Imbernón, 2003), habiéndose asentado como figura estable, que acompaña y supervisa la formación del profesorado novel, en el actual Máster.

### **La selección de los profesores mentores**

Una de las primeras elecciones que se ha de hacer cuando se aplica un programa de mentorías es el procedimiento para la selección y formación de parejas mentores-noveles. Los procesos de elección son variados y difieren según el contexto y las funciones del mentor. En el ámbito de la formación universitaria, diferentes estudios han puesto de manifiesto que elegir de mutuo acuerdo la pareja mentor-mentorizado es el procedimiento más adecuado para garantizar un funcionamiento óptimo de las mentorías (D’Abate y Eddy, 2009; Erich, Hansford, y Tennet, 2004, Ewing et al., 2009; Underhill, 2006). Este modelo es el que se ha adoptado en este máster. Los profesores noveles han de presentar, junto con la solicitud para cursar el máster, la propuesta de un profesor mentor. Esta propuesta se hace a través de los departamentos de la Universidad, a los que están adscritos los profesores noveles, teniendo en cuenta la opinión del profesor mentor y novel. Un mismo profesor puede ejercer de mentor de dos profesores noveles por curso; su compromiso abarca los dos cursos académicos de que consta el Máster, de forma que la relación se mantenga durante todo el periodo formativo del novel.

### **La formación de los profesores mentores**

Una de las decisiones importantes en un programa de mentorías es cómo y cuándo se debe proporcionar formación específica a los mentores. En el máster que nos ocupa, no se proporciona una formación previa a los mentores sino que se parte de un procedimiento de elección, que permite tener ciertas garantías sobre la idoneidad del profesor mentor y el funcionamiento de la pareja mentor-novel. Sin embargo, antes de iniciar el máster se realizan una serie de sesiones informativas y formativas, en las que participan los mentores, profesores noveles, profesorado del máster y de las Comisiones Académica y de Seguimiento, en los que se presenta la estructura del máster, el funcionamiento de las mentorías y el sistema de trabajo y de evaluación del máster. Uno de los objetivos de estas sesiones es recoger las necesidades de formación específicas de los mentores. También, en las reuniones que realiza la Comisión de seguimiento con mentores y noveles a lo largo del curso se recogen estas necesidades. Esta formación se les proporciona, individualmente o en grupo, según las necesidades y tipo de formación que necesitan.

### **El sistema de trabajo y funcionamiento de las mentorías**

Al inicio del programa de mentoría, cada pareja mentor-novel elabora un documento de compromisos en el que se indican los objetivos a conseguir, las acciones a desarrollar, las reuniones que realizarán durante el curso académico, sus objetivos y su contenido. Este documento es supervisado por la Comisión de seguimiento y constituye el plan de trabajo para las mentorías del curso.

Las tareas que ha de realizar el profesorado mentor durante los dos cursos del máster son las siguientes:

- Asesorar al profesorado novel y darle apoyo: informándole y orientándole en la selección de recursos docentes, motivándole a innovar y a comunicar sus inquietudes y experiencias, poniendo de manifiesto su progreso, y ayudándole en la mejora de la docencia.
- Asesorar y orientar al profesorado novel en el diseño del programa de una asignatura y en el proceso de planificación docente, analizando conjuntamente la viabilidad de la propuesta en el marco de la cultura departamental y de la titulación en la que el programa se quiere implantar, revisando la adecuación del diseño (objetivos claros, metodología adecuada, calendario viable, uso eficiente de recursos e instrumentos, etc.) y facilitando la documentación necesaria.
- Asistir y participar en las reuniones de trabajo conjunto y de seguimiento de las mentorías con el profesor novel y los miembros de la Comisión de seguimiento del máster.
- Dar apoyo a la implementación de la asignatura planificada: proporcionando al profesor novel información y asesoramiento para que pueda desarrollar el programa elaborado y evaluar la docencia realizada. En este punto es necesario remarcar la importancia que tiene la observación de la práctica docente como instrumento de mejora, que combina la autoevaluación y la evaluación del mentor.
- Evaluar el trabajo del profesor novel y su evolución, ponderando los aspectos positivos y aquellos en los que necesita mejorar.
- Colaborar en la preparación de la defensa pública del proyecto del profesor novel al final del máster.

### **Las tareas y funciones de la Comisión de seguimiento del máster**

El sistema de mentoría se ve complementado por la acción de la Comisión de seguimiento, nexo de unión entre la Comisión académica del máster, los mentores y los noveles. Esta comisión está integrada por profesores del máster, de la Comisión académica del máster, por ex-mentores y otros profesores con experiencia y prestigio docente e investigador en su disciplina. Los objetivos de esta comisión son los siguientes:

- Hacer el seguimiento de las acciones formativas desarrolladas por las parejas profesor mentor- profesor novel de acuerdo con el plan de trabajo establecido.
- Darles apoyo y proporcionarles herramientas informativas y metodológicas para impulsar las acciones formativas de las parejas mentores-noveles.
- Colaborar en el seguimiento y evaluación de la carpeta docente.
- Valorar las carpetas docentes que elaboran los profesores noveles.

### **La evaluación del funcionamiento de las mentorías**

La evaluación del proceso de mentorización se realiza mediante entrevistas y sesiones de trabajo, en las que participan mentores, noveles y miembros de la Comisión de seguimiento. Como sistema de apoyo se utilizan cuestionarios y escalas de valoración, que permiten analizar aspectos relacionados con el apoyo profesional y

personal, las características personales del mentor y novel, que podrían facilitar o entorpecer el proceso de mentoría, y la experiencia docente del mentor.

Como síntesis de las valoraciones realizadas por mentores y noveles, al acabar el primer año del máster, respecto al sistema de mentorías, podríamos resaltar los siguientes aspectos:

a) Respecto al sistema de elección de las parejas mentores noveles, tanto mentores como noveles consideran que el procedimiento que se ha seguido es muy adecuado. Opinan que el sistema de elección parte de un conocimiento mutuo anterior, lo que facilita el contacto personal y el trabajo conjunto.

b) En cuanto a los motivos por los que los mentores se ofrecieron para este cometido, se señalan: haber sido mentor en otras ocasiones; interés por la mejora de la docencia del profesor novel y del propio mentor; ganas de compartir la experiencia con una persona joven, que empieza; el que el profesor novel pertenezca al grupo de investigación o de docencia del mentor, o la petición expresa del profesor novel al mentor para que ejerciera esta tarea.

c) Los mentores consideran que para ser un buen mentor son necesarias habilidades relacionadas con la capacidad para escuchar, ser paciente, flexible y mantener una actitud abierta hacia las ideas y aportaciones de los profesores noveles. También destacan la capacidad para trabajar en equipo, el conocimiento de recursos docentes, tanto generales como específicos del ámbito disciplinar, y el conocimiento del contexto universitario.

d) Los mentores concluyen que han aprendido estas capacidades y habilidades por diferentes medios: a través de la experiencia, cuando ellos fueron profesores noveles; viendo la actuación de otros profesores mentores y reflexionando sobre ella; durante la actividad docente, tanto individual como en el seno de equipos docentes, o por haber tenido a su cargo becarios de investigación.

¿Qué ha aportado el proceso de mentorías? Para los mentores, satisfacción personal por ayudar a un profesor joven; reflexión y aprendizaje conjunto sobre la docencia; aplicación de nuevas estrategias a su práctica docente, a partir de los intercambios con el profesor novel; compartir experiencias con otros mentores, y ganas de repetir la experiencia. Para los profesores noveles, las mentorías les han permitido reflexionar sobre la docencia; analizar las experiencias docentes de una manera crítica; mejorar el conocimiento del funcionamiento del contexto universitario; incrementar el conocimiento mutuo con el mentor, y mejorar la relación con él.

Ha que tener en cuenta que estos resultados son preliminares, y se deben interpretar con cierta cautela, ya que todavía no ha acabado la primera promoción del máster.

## **Conclusiones**

El seguimiento y la evaluación del funcionamiento del proceso de mentorías ha demostrado que la reflexión conjunta de mentores y noveles, respecto a la práctica docente, contribuye a:

- Incrementar la capacidad analítica, reflexiva y crítica del profesorado, que se refleja en la mejora de la planificación y la gestión de la docencia.
- Facilitar la integración en el contexto de la facultad y del departamento.
- Favorecer el intercambio de experiencias de enseñanza-aprendizaje y de buenas prácticas docentes entre profesorado de diferentes titulaciones.
- Proporcionar criterios para identificar las estrategias metodológicas más adecuadas.

Asimismo, el análisis realizado evidencia la necesidad de definir el perfil del profesor mentor, de reconocer institucionalmente esta figura y de reflexionar sobre la formación que se le ha de ofrecer.

## Bibliografía

Allen, T. D. (2003). Mentoring others: A dispositional and motivacional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 134-154.

Cano, E., e Imbernón, F. (2003). *La formació inicial del professorat Universitari. Una experiència de formació del professorat novell a la Universitat de Barcelona*. Documento de trabajo no publicado. ICE. Universitat de Barcelona.

D'Abate, C. y Eddy, E. R. (2009). Mentoring as a learning tool: enhancing the effectiveness o fan undergraduate business mentoring program. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16, (4), 363-378.

Erich, L. C., Hansford, B., y Tennet, L. (2004). Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: A Review of the Literature. *Educational Administration Quaterly*, 40 (4), 518-540.

Ewing, R., Freeman, M., Barrie, S., Bell, A., O'Coonor, D., Waugh, F., y Sykes, C. (2009). Building community in academic setting: the importance of flexibility in a structured mentoring program. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16, (3), 294-310.

Jonhson, W. B. (2007). *On being a mentor. A guide for higher education faculty*. Nueva York: Lawrence Erlbaum.

Jonhson, W. B. (2009). Are advocacy, mutuality, and evaluation incompatible mentoring functions? *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16, 31-44.

Mullen, C. A. (Ed.) (2008). *The Handbook of formal mentoring in higher education*. Norwood, MA: Christopher-Gordon Publishers.

Mullen C. C. (2008). Editor's overview: assessing mentoring effectiveness and building support systems. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16, (4), 359-362.

Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring program in corporate setting: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 292-307.

## Cuestiones y/o consideraciones para el debate

En este apartado se recogen algunos aspectos relacionados con el proceso de mentorías que han sido, y son, objeto de discusión en relación a las mentorías y su funcionamiento en el máster:

1. Elección del profesorado mentor: ¿qué requisitos tendrían que cumplir los mentores?

En el máster se consideran como méritos para ser profesor mentor:

- Ser miembro de un equipo docente
- Ser miembro de un grupo de Innovación Docente
- Participar en algún proyecto de Mejora e Innovación Docente
- Ser coordinador de una asignatura
- Estar vinculado a la docencia del alumno (es decir, que imparta la misma asignatura o alguna otra de la misma área)

- Ser tutor
- Ser formador de cursos del ICE
- Ser autor de materiales de docencia y recursos didácticos (DVD, guías docentes...)

Las cuestiones para debatir son:

- ¿Es necesario establecer requisitos para ser mentor?
- ¿Son suficientes estos requisitos?

2. Reconocimiento del profesorado mentor: ¿cómo se le puede reconocer su trabajo? Hay el compromiso por parte de la Universidad de Barcelona de que el profesorado mentor tenga el reconocimiento de su participación en este programa, tanto para su evaluación docente como para el pacto de dedicación del profesorado.

La pregunta para el debate es: ¿Es suficiente este reconocimiento?

3. Formación del profesorado mentor: ¿es conveniente ofrecerla y, en caso afirmativo, de qué tipo?

En nuestro máster la formación y experiencia como mentores es variada, desde los que ya tienen una cierta experiencia, hasta los que lo hacen por primera vez.

La experiencia de estos años es que el profesorado mentor no siente una necesidad de formarse específicamente como mentor, pero sí que han solicitado formación en áreas relacionadas con la docencia o la observación de la práctica docente.

Las cuestiones a debatir son:

- ¿Es necesario proporcionar una formación para los profesores que quieran ser mentores antes del inicio de la mentoría?
- ¿Es suficiente con una formación específica en aquellas áreas en las que los profesores mentores consideren necesarias, una vez iniciado el proceso de mentoría?