



UNIVERSITAT DE
BARCELONA



UNIVERSIDAD DE BARCELONA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO

**“PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PROFESIONAL PARA
ESTUDIANTES DE PREGRADO: ANÁLISIS Y PROPUESTAS”**

Tesis para optar el grado de Magister en Política y Gestión Universitaria

Autora:

Sara Karenina Pizarro Lozano

Lima-Perú

2016



Resumen

Este trabajo presenta un análisis sobre los modelos y experiencias de mentoría en espacios de formación universitaria, y desarrolla una propuesta de mejora para un programa de mentoría de carrera, así como un plan para la implementación de un programa de esta naturaleza. En ese sentido se busca aportar a que los estudiantes universitarios tengan mejores procesos de transición de la universidad al mundo laboral. Además, el trabajo evidencia la importancia de la participación de egresados, con trayectoria profesional, como mentores de carrera, lo cual aporta en el fortalecimiento de vínculos entre ellos y la universidad. Se revisaron referencias de modelos y experiencias de mentoría, aplicables a entornos de educación universitaria. Las referencias revisadas incluyen: el modelo de mentoría de la Sociedad Nacional de Mentoría de los Estados Unidos, el modelo de mentoría de la Red Alfa y las experiencias de las universidades de Princeton y Stanford. Para la propuesta de mejora del Programa de mentoría Consejeros de Carrera de la Pontificia Universidad Católica del Perú se analizó información obtenida a través de: entrevistas, grupos focales, encuestas y fichas de retroalimentación. Aplicadas principalmente durante el primer semestre del 2016 y en octubre del mismo año. Los participantes fueron los integrantes del Programa Consejeros de Carrera, es decir, consejeros y aconsejados. La propuesta de mejora del Programa contempla 5 procesos y 15 componentes. El presente trabajo tiene como objetivos identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas del Programa Consejeros de Carrera de la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como realizar una propuesta de mejora del Programa en mención y proponer un plan para la implementación de programas de mentoría de carrera, aplicables en universidades.

Palabras clave: programa de consejería, mentoría, estudiantes, educación superior, lecciones aprendidas.

Abstract

This work shows an analysis on mentoring models and experiences in the university education spaces and also develops an improvement proposal for a career mentoring program, as well as a plan for implementation of a program of this nature. In this sense, this work is aimed at contributing with the university students to have better transition processes from the university to the work market. Moreover, this work evidences the significance of involvement of graduates in the professional career as career mentors, which contributes to strengthening bonds between graduates and the university.

Subsequently, references of models and experiences of mentoring, applicable and applied to university education environments, will be reviewed. References under review are as follows: mentoring model of the US National Society of Mentoring, mentoring model of Red Alfa and experiences of Princeton and Stanford universities.

For the proposed improvement to the career-mentoring program of Pontificia Universidad Católica del Perú, information obtained through interviews, focus groups, surveys and feedback cards was analyzed. Applied mainly during the first half of 2016 and in October of the same year. The participants were the members of the career-mentoring program, that is, counselors and counselors. The program improvement proposal includes 5 processes and 15 components

This work has the following purposes: identify good practices and lessons learned from the Career Advisors Program of Pontificia Universidad Católica del Perú; make an improvement proposal for this Program; and propose an implementation plan of career mentoring programs applicable to universities.

Key words: counseling program, mentoring, students, higher education, lessons learned.

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Marco Teórico	3
La formación universitaria y el acceso al empleo	3
Enfoques para abordar el acompañamiento de carrera para universitarios: Tutoría, mentoría y consejería.....	6
La mentoría	11
El papel de las competencias extracurriculares, desarrollo de perspectiva profesional y networking.....	12
Los programas de mentoría en la universidad.....	13
Programa Consejeros de Carrera de la PUCP.....	15
Método	17
Participantes	17
Técnicas de recolección de la información	17
Procedimiento	18
Evaluación del Programa Consejeros de Carrera: Buenas prácticas y lecciones aprendidas	19
Procesos y componentes del programa	19
Valoración de la experiencia	23
Buenas prácticas y aspectos por mejorar.....	23
Propuesta de mejora del Programa Consejeros de Carrera PUCP	28
Estructura del programa: Definiendo procesos y componentes.....	29
Propuesta de mejora en base a procesos y componentes	33
Plan para la implementación de un programa de acompañamiento profesional para alumnos universitarios.	37
Conclusiones	42
Referencias	43
Apéndice.....	46

Introducción

El presente trabajo surge de la necesidad de plantear una propuesta de mejora para el Programa Consejeros de Carrera de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El programa de mentoría de carrera tiene siete años de existencia y a lo largo del tiempo ha ido creciendo y adquiriendo nuevos elementos, los cuales requieren ser identificados, analizados y evaluados para fortalecerlo. Así mismo, el hecho de realizar una propuesta de mejora, aporta a que el programa se constituya en un referente para la mentoría de carrera.

Cabe mencionar que no se ha identificado referentes similares a nivel nacional y más bien, se ha encontrado que existe una apreciación y valoración positiva hacia este tipo de experiencias, por parte de algunos representantes de Bolsas de Trabajo de Universidades de la capital. También se considera importante contar con un servicio de acompañamiento de carrera para universitarios porque a partir de esta experiencia los estudiantes podrán estar aún mejor preparados para enfrentar su proceso de inserción en el mundo laboral.

La elección del presente trabajo parte de la preocupación de ver que muchos jóvenes universitarios suelen culminar sus estudios sin tener una visión clara acerca del panorama laboral. Por ello, considero relevante que los estudiantes puedan contar con orientación en temas como el mercado laboral, para que su proceso de transición de la universidad al mundo del trabajo sea más eficaz y les permita afrontar las dificultades que se presenten de mejor manera.

Es por ello que el presente trabajo versará sobre la propuesta de mejora del programa de mentoría de carrera denominado Consejeros de Carrera, y proponer un plan para la implementación de programas de mentoría de carrera similares, que sean aplicables en universidades.

Considero que la educación universitaria debe responder a las necesidades de una sociedad que es cada vez más compleja, para ello es importante asegurar que los estudiantes reciban una educación integral, que implique no solo la transmisión de conocimientos sino también el fortalecimiento de habilidades, valores, actitudes y competencias. Para facilitar su integración primero a la universidad y posteriormente al ámbito laboral.

Es importante mencionar que los aprendizajes de esta maestría han fortalecido el desarrollo del presente trabajo, principalmente con el tema de gestión de la formación,

que considera la orientación y acción tutorial en las distintas etapas por las que pasa el estudiante, siendo la de más relevancia para este estudio la referida al momento de finalización de los estudios universitarios o transición de la universidad al espacio laboral. También se nutre del tema de gestión de servicios, específicamente en lo que respecta a los servicios de atención al alumnado, que implican los servicios de información y orientación al estudiante. Ha sido fundamental el contenido referido a programas de orientación en la fase final de los estudios universitarios.

En este sentido, el trabajo final de la maestría tiene como objetivos: identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas del Programa Consejeros de Carrera de la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como realizar una propuesta de mejora del Programa en mención y proponer un plan para la implementación de programas de mentoría de carrera, aplicables en universidades.

El presente trabajo consta de cinco capítulos, el primer capítulo corresponde al marco teórico, que incluye una revisión de la situación actual de los estudiantes universitarios y la inserción al empleo, también se aborda los principales enfoques para el acompañamiento de carrera para universitarios y se enfatiza el enfoque de mentoría vinculado al tema de carrera y ámbito laboral. También se analizan las referencias de modelos y experiencias, encontradas y representativas, de mentoría en la educación universitaria.

El segundo capítulo se refiere al método, se realiza la caracterización de los participantes y se detalla las técnicas de recolección de la información utilizadas. En el capítulo tercero se aborda la evaluación del programa y se realiza el análisis de las buenas prácticas y lecciones aprendidas. En el cuarto capítulo se elabora la propuesta de mejora para el Programa. Finalmente, en el quinto capítulo se construye una propuesta de plan para la implementación de programas de mentoría de carrera.

Marco Teórico

La formación universitaria y el acceso al empleo

Los jóvenes cumplen un rol importante en el mercado laboral, tanto por el logro de sus propias perspectivas profesionales, como porque aportan en el crecimiento económico de un país. Es ideal que los jóvenes puedan acceder a servicios de orientación profesional previos a la elección de su primera práctica o empleo, con el fin de que cuenten con un panorama más amplio sobre lo que el mercado laboral les ofrece, lo que más demanda de su formación académica y competencias extracurriculares, los mecanismos de obtención de empleo más frecuentes y efectivos, y además de que tengan mayores recursos para insertarse en el mercado laboral.

Según el Informe Anual del Empleo en el Perú del año 2014: “la población juvenil de 15 a 29 años de edad asciende a 7 millones 982 mil 586 personas en el 2014. El 63,5% (5 millones 67 mil 623 jóvenes) integran la población económicamente activa (PEA), de los cuales el 58,7% se encuentra en condición de ocupados (4 millones 683 mil 985 jóvenes), mientras que el 4,8% se ubica en situación de desempleo (383 mil 638 jóvenes). El 36,5% forma parte de la inactividad laboral (2 millones 914 mil 963 jóvenes)” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2015).

Si bien el porcentaje de jóvenes empleados es mayoritario, lo cual se podría interpretar como un dato positivo, también es cierto que la mayoría de ellos se sitúa en empleos informales, y no necesariamente porque sea una elección anhelada, sino por distintos factores, como por ejemplo: la necesidad de laborar para generar ingresos y solventar gastos, pagarse los estudios, mantener una familia, no contar con el perfil demandado para postular a empleos formales, carencia de perspectiva laboral o no contar con estudios de educación superior, entre otros.

Los jóvenes conforman un grupo típicamente asociado a la informalidad, pues para el año 2013, más de la mitad de los trabajadores jóvenes (55.7%) se desempeñaron en condiciones precarias en América Latina (OIT, 2014). Y lamentablemente las condiciones de un trabajo informal los afectan de distintas formas, como: tener menores salarios, inestabilidad laboral, precarias condiciones de trabajo, entre otras.

En el mercado laboral peruano existe una alta incidencia de informalidad. Las cifras al 2014 indican que el 55,9% de la población ocupada tiene empleo informal y

los empleos formales están representados por un 16,9% de población ocupada. Los trabajadores que tienen un empleo informal no cuentan con los beneficios sociales o trabajan en empresas que evaden la administración tributaria. La tasa de empleo informal representa el 72,8% (MINTRA, 2015).

Según los resultados del Informe Anual del Empleo en el Perú 2014: “Los jóvenes tienen menos oportunidades de conseguir un empleo formal que los adultos, la tasa de empleo informal juvenil alcanza la cifra de 79,0%, mientras que la tasa de empleo informal adulta es de 68,2%” (MINTRA, 2015). Al respecto, la PEA de los egresados universitarios de 22 a 30 años es de 93,0%. Asimismo, del total de la PEA de los egresados universitarios, el 87,5% se encuentran ocupados y el 12,5% están en condición de desocupados (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015).

En este escenario, la educación superior cobra un rol importante en la inserción laboral, mientras mayor sea el nivel educativo alcanzado del trabajador, mayor será la posibilidad de encontrar un empleo formal. En ese sentido, las distintas acciones que realice la universidad para con sus estudiantes, tanto en la transferencia de conocimientos, fomento de la investigación, identificación de los conocimientos y competencias más demandas el mercado laboral, orientación profesional, entre otros, pueden sumar en el proceso de inserción laboral.

Otro aspecto importante es determinar si los egresados universitarios se están desempeñando en la carrera en la que ellos han sido formados. Según la encuesta nacional a egresados universitarios y universidades 2014, el 87,0% de los egresados universitarios se encuentran laborando en empleos que tienen relación con la carrera para lo cual han sido formados (INEI, 2015).

Para el caso de la PUCP, con respecto a la experiencia laboral relacionada con la formación antes de culminar los estudios universitarios, se tiene que en los egresados de la promoción 2006 asciende a 95%, mientras que en los egresados del 2010 representan el 98%. Cifras que refuerzan el hecho de que los estudiantes de universidades pueden tener mayor acceso a trabajos relacionados a sus carreras (Dirección de Asuntos Académicos PUCP, s.f). En un reciente informe del sistema de seguimiento a egresados, publicado en el 2016, se tiene que el 96%, de los egresados de la promoción 2014 ha tenido experiencia laboral antes de egresar, y se precisa que de esa población el 97% ha tenido experiencia laboral vinculada con su formación (Dirección de Asuntos Académicos PUCP, 2016).

A partir de lo anterior, se puede señalar que existe una relación coherente entre la elección de la carrera, la identificación de espacios que demandan de la carrera, y quizá el desarrollo de perspectiva profesional y fortalecimiento de competencias requeridas. Principalmente en estos dos últimos aspectos, se podría inferir que los servicios de orientación profesional de las universidades podrían haber aportado e influenciado.

Si bien se sabe que el principal mecanismo para la obtención del primer empleo en los egresados de la promoción 2014, fue la Bolsa de Trabajo PUCP, con un 27% (Dirección de Asuntos Académicos PUCP, 2016), no se tienen cifras al respecto del impacto o influencia de los servicios de orientación profesional en la inserción laboral.

Al respecto, la Bolsa de Trabajo de la PUCP atiende al año un promedio de 20,000 convocatorias, tanto para prácticas como para empleos, lo cual es una cantidad bastante apreciada y que brinda oportunidades de prácticas y empleo para sus estudiantes y egresados. Como se puede observar en el siguiente gráfico, en el año 2013 el incremento de convocatorias recibidas y atendidas fue el más alto.

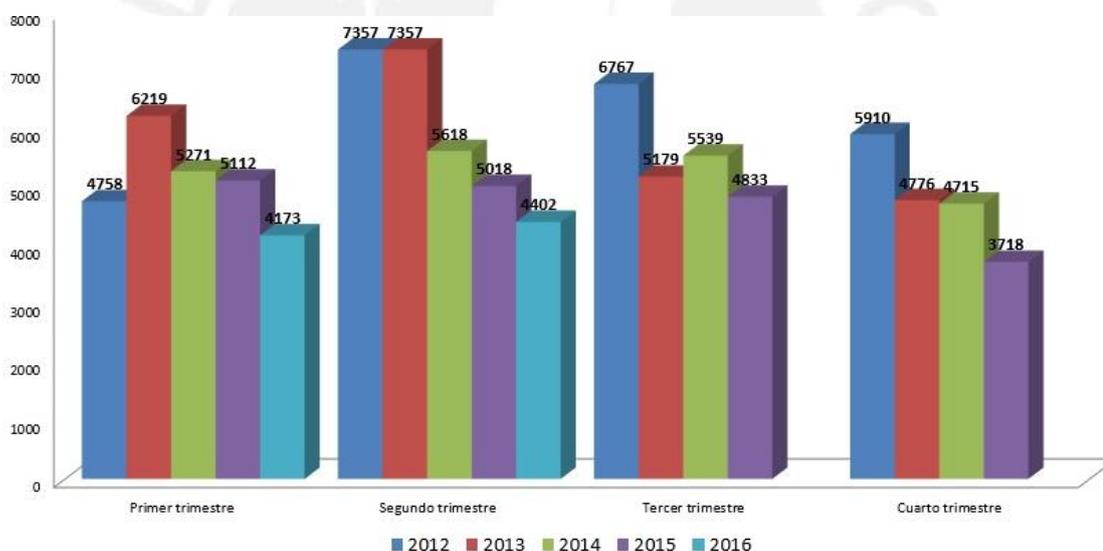


Gráfico 1. Resumen anual de convocatorias laborales 2012-2016, según BTPUCP (2016)

Contar con un abanico de posibilidades laborales, como lo son las convocatorias de prácticas y empleo, es muy valioso para los estudiantes y egresados de las universidades, pero es también importante que ello se complemente con servicios de orientación profesional, que fomenten en los estudiantes tener un acercamiento a lo que las organizaciones valoran en los procesos de selección, así

como tener un panorama más amplio sobre el mercado laboral en coherencia con los propios ideales, anhelos y proyecciones profesionales.

Al respecto se mencionarán algunos de los servicios de orientación profesional que se brindan en la PUCP: taller para saber cómo enfrentar entrevistas de trabajo, taller para elaborar un plan de vida profesional, taller de evaluación de competencias profesionales, curso en línea de elaboración del currículum vitae, recursos en línea sobre el tema, proyecto piloto para la inserción laboral y programa de mentoría Consejeros de Carrera.

En el siguiente apartado se abordarán los enfoques para realizar el acompañamiento profesional o de carrera para los estudiantes universitarios.

Enfoques para abordar el acompañamiento de carrera para universitarios: Tutoría, mentoría y consejería.

Existen distintas propuestas para guiar, orientar y acompañar a los estudiantes, en temas de adecuación al ámbito universitario. Esto implica la organización de horarios, elección de cursos, conocimiento y uso de servicios de bienestar que brinda la universidad, también en temas relacionados con el desarrollo de las materias académicas y su aprovechamiento. Y en temas más vinculados con lo profesional, como el conocimiento sobre los mecanismos para insertarse en el mercado laboral, el desarrollo de perspectiva profesional, de habilidades más requeridas por los empleadores, entre otros.

Por lo general, en los dos primeros casos mencionados: orientación para la adecuación al ámbito universitario y acompañamiento en materias académicas, suelen ser los tutores quienes asumen esa labor, pues el tutor es el primer punto de contacto entre el estudiante y la universidad (Wisker, Exley, Antoniou y Ridley 2012), y muchas veces el tutor suele ser el profesor.

Por otro lado, las experiencias de mentoría y consejería vinculadas con empleabilidad o temas profesionales, suelen remitirnos principalmente a las que se desarrollan en las universidades de los Estados Unidos, en las cuales el acompañamiento tiene un enfoque más relacionado a la orientación profesional y no necesariamente la guía un docente, sino un egresado con trayectoria laboral.

A continuación se explicarán los enfoques de tutoría, mentoría y consejería, como marco para la comprensión del tema, para luego profundizar en el enfoque de

mentoría que se acerca más al modelo de acompañamiento que forma parte de este trabajo.

La tutoría.- Según Fernández (2014), se entiende por tutoría al proceso de interacción entre el profesorado y el alumnado, en el que se evidencia a una persona con más experiencia y otra que requiere ser guiada. Se puede dar este proceso de interacción entre un docente con más experiencia y un docente nuevo o entre estudiante y estudiante. Es preciso indicar que bajo este enfoque, el proceso de aprendizaje se realiza considerando las características de cada persona involucrada. Se considera un elemento valioso para el nuevo profesorado, la posibilidad de incluir sistemas de guía para los estudiantes, durante su proceso de formación.

Esta necesidad de incorporar acciones dirigidas a la orientación y tutorización del alumnado para velar por la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y por la mejora de la educación integral del estudiante universitario, ha existido y se viene implantando en las universidades españolas (UB, s.f, p.209). Ello permite deducir que se le está dando un valor positivo a esta práctica.

Se entiende por acción tutorial universitaria “un sistema de atención a los estudiantes que: Se ocupa de la información, la formación y la orientación de forma personalizada. Centra su atención en facilitar la adaptación a la universidad, apoyar el proceso de aprendizaje, mejorar el rendimiento académico y orientar en la elección curricular y profesional” (UB, s.f, P. 114). En ese sentido, la acción tutorial se ha convertido en un elemento muy vinculado a la propia práctica docente, que naturalmente cumple una labor fundamental en la enseñanza.

Asimismo, en el Informe Universidad 2000 de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), se precisa en el punto 4.2 del Apartado III “Difusión del Conocimiento: Formar para aprender” la importancia del asesoramiento universitario. Lo cual reafirma la necesidad de contar con este tipo de acompañamiento dentro de la universidad.

Son entonces, varias las experiencias que se van gestando en lo relacionado a la tutoría, sobre todo en el ámbito europeo. Una de las experiencias es el programa de tutoría denominado “Entre Iguales”, el cual fue implementado por la universidad del País Vasco (UPV) en España. Dicho programa “busca atender a las necesidades de los estudiantes de primer curso en su entrada a la universidad, facilitando su integración académica, social y personal, por medio de la experiencia adquirida por compañeros de cursos superiores” (Universidad del País Vasco [UPV], 2012).

En el caso del Programa Consejeros de Carrera de la PUCP también se busca generar una cultura de ayuda mutua, lo cual se evidencia a través de la labor voluntaria de los profesionales que guían a los estudiantes universitarios. Por otro lado, también nos acercamos al concepto “entre iguales” desde el punto de vista de que tenemos en el Programa, tres profesionales jóvenes, con poco tiempo de egreso y poca experiencia laboral, pero muy valiosa, la cual aporta en quienes reciben el acompañamiento.

Es preciso indicar que los tutores son un punto de contacto clave entre la universidad y el estudiante, además suelen prestar apoyo sobre todo en las asignaturas principales. Al respecto, especialistas como Wheeler y Birtle (1993), proponen algunos objetivos que los tutores deberían realizar (como se cita en Wisker et al., 2012, p.22): facilitar el desarrollo personal de los tutelados, supervisar el progreso de las personas tuteladas, ser un punto de enlace entre los estudiantes y las autoridades de la universidad, ser una persona adulta y responsable dentro de la organización en quien el estudiante pueda confiar.

Bajo el esquema expuesto, se visualiza al tutor como una persona con más experiencia y trayectoria, además de que la relación que se construye con los estudiantes tutelados es un rol personal y académico. Es interesante ver que siendo el tutor una persona que tiene una visión general del estudiante, como tutor personal podría intervenir y explicar formas de actuar al estudiante, en caso de que tenga dificultades en relación con determinado curso (Wisker et al., 2012, p.22).

Finalmente, se podría decir que el tutor cumple un rol de orientador y guía, principalmente en temas que se desarrollan en el ámbito académico. Si consideramos que el tutor es un profesor y aquel que recibe la tutoría es un estudiante, se puede mencionar que la etapa en la que el tutor va a tener mayor presencia es en la adaptación del alumno al mundo universitario.

La Mentoría.- Según Single y Muller, la mentoría viene a ser como “una relación formal o semi-formal entre un senior o “mentor”, y otro individuo con menos experiencia o “mentorizado”, con el objetivo final de desarrollar las competencias y capacidad de afrontamiento que el recién llegado adquiriría con más dificultad o más lentamente sin ayuda” (como se cita en Manzano, Cuadrado, Sánchez, Riskey y Suárez 2012, p.95).

Bajo este enfoque, son dos las personas que formarían parte de la mentoría, el mentor que así como el tutor es quien tiene mayor experiencia, y el mentorizado, que

vendría a ser quien recibe la orientación y que tiene menor experiencia. Sin embargo, también se presenta un modelo de mentoría en el que el proceso de orientación tiene lugar en el marco de una relación de tres, es decir, intervienen: el mentor, el compañero-mentor y el estudiante mentorizado (Manzano Rojas, 2012).

En el ámbito universitario español, sucede algo similar, según Sánchez (2013): “la mentoría entre iguales es una estrategia de orientación en la que alumnos de últimos cursos más experimentados ayudan a los alumnos de nuevo ingreso a adaptarse más rápidamente a la Universidad, bajo la supervisión de un profesor tutor” (p.1). Lo que se busca también es que los programas de mentoría de este tipo, puedan ayudar en la adaptación del alumno que recién ha ingresado a la universidad.

En las universidades anglosajonas el desarrollo de programas o sistemas de mentoring se llevan a cabo, habitualmente, por alumnos de cursos superiores “peer mentoring”, quienes a través de un proceso de tutela, orientan académica y profesionalmente, a los estudiantes de los primeros cursos y a los estudiantes de intercambios. En estos programas de mentoring se subraya la conexión entre lo académico y lo social.

Cabe mencionar que Sánchez (2013) distingue varias modalidades de mentoría, entre ellas se encuentran: la mentoría formal (hay un proceso de asignación entre mentores y mentorizados), mentoría informal (las parejas se forman espontáneamente), mentoría grupal, mentoría de uno a uno, mentoría en la que el guía tiene un rango superior y finalmente la mentoría entre iguales. Frente a lo mencionado, se podría decir que el Programa Consejeros de Carrera estaría bajo la modalidad formal, dado que existe un proceso de asignación entre consejero/mentor y aconsejado/mentorizado/telémaco y con la modalidad de uno a uno, puesto que los procesos de consejería se dan entre un profesional con trayectoria laboral y un estudiante.

Dentro de la búsqueda de definiciones de mentoría, se incluyen tres conceptos que también coinciden en gran parte con el enfoque de mentoría que se ha desarrollado en el Programa Consejeros de Carrera y que complementan y refuerzan las definiciones realizadas sobre el tema. Carr (1999) menciona que la mentoría: “Es ayudar a aprender algo que no hubieras aprendido, o que hubieras aprendido más lentamente o con mayor dificultad, de haber tenido que hacerlo por su cuenta”. Por su parte, Starcevich y Friend (1999) afirma que: “La mentorización consiste en un proceso de construcción y beneficio mutuo (entre los miembros implicados en dicho proceso),

para ayudar a desarrollar conocimientos y conductas del nuevo alumnado, profesorado, o trabajador, por parte de un alumno de curso avanzado, o de un profesor/trabajador más experimentado”. Mientras que Soler (2003) menciona que: “La estrategia del mentoring es un proceso por el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos” (como se cita en Valverde, Ruíz, García y Romero, 2003-2004, p.90-91).

A manera de conclusión, se puede mencionar que la mentoría es un enfoque que presenta distintas modalidades y eso da flexibilidad para que pueda ser aplicable a variadas realidades y experiencias, donde se cuente con al menos dos tipos de involucrados, el experto y aquel que requiere recibir orientación.

La consejería de carrera.- Se tiene referencias de organizaciones y redes vinculadas al tema, sin embargo, internacionalmente solo existen propuestas o aproximaciones. Las definiciones que se expondrán a continuación hacen más referencia a los actores que se involucran dentro de un proceso de consejería de carrera que al concepto en sí, para ello se hizo referencia al “Occupational Outlook Handbook” del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos:

- Consejeros escolares (School counselors): son aquellos que ayudan a los estudiantes a desarrollar habilidades sociales y a tener éxito en la escuela y en su vida después de la graduación.
- Consejero de carrera (Career counselors): son aquellos que asisten a las personas en el proceso de tomar decisiones de carrera. Los consejeros de carrera trabajan con clientes en varias etapas de sus carreras. Algunos trabajan en universidades ayudando a los estudiantes a elegir una especialidad, también ayudan a los estudiantes a determinar para qué trabajos se encuentran calificados según sus títulos. Estos consejeros también trabajan con personas que ya son parte de la fuerza laboral. Desarrollan planes para mejorar la carrera actual de sus clientes y para dar consejo sobre cómo ingresar a nuevas ocupaciones. Algunos trabajan en agencias de reubicación laboral y asisten a trabajadores despedidos o inactivos a transitar hacia nuevos empleos o carreras. Mientras que otros ejercen la práctica privada de consejería.

Las definiciones de los actores que forman parte de un proceso de consejería de carrera, posibilita inferir que en una relación de consejero escolar y consejero de

carrera existe la constante de que una persona con mayor experiencia en alguna materia en específico, pueda ayudar y brindar orientación a otra persona sin experiencia o con menor experiencia.

En suma, cada enfoque presentado tiene similitudes y algunas variantes, pero la esencia que se mantiene es que en el proceso de tutoría, mentoría o consejería se busca acompañar a personas que requieren de una guía en una o varias etapas de su vida. Para el presente trabajo se ha decidido trabajar bajo el enfoque de mentoría, porque es el que más se adapta a la experiencia del Programa Consejeros de Carrera, por el tipo de estructura, funciones y flexibilidad en temas que pueden ser abordados.

La mentoría

El enfoque elegido es la mentoría porque como se mencionó líneas antes, es el que más se alinea con los procesos de orientación y acompañamiento que se desarrollan en el Programa Consejeros de Carrera. Si bien las bases del mentoring se fundamentan en la relación docente/estudiante, el modelo que ofrece se puede adecuar a la relación entre profesional/estudiante, sujetos que participan en el Programa en cuestión.

Cabe mencionar que los rasgos más significativos de la definición de la mentoría y que calzan en nuestro Programa, son los siguientes (como se cita en Valverde, et al., 2003-2004, p.92): es un proceso de ayuda y guía ante el aprendizaje y el desarrollo, también se hace especial hincapié en el ámbito profesional, existe un beneficio mutuo, tiene un especial énfasis para su desarrollo ante necesidades o en periodos de transición del desarrollo o aprendizaje (incorporación al mundo del trabajo o empresa, tránsito en los estudios), ayuda a desarrollar el máximo potencial de cada uno, exige compromiso y confianza, aunque es más que una simple amistad, se trata de una relación voluntaria y no obligada, siempre es intencional, aunque puede ser planificada de forma general (con objetivos generales), o también no planificada. Pero nunca totalmente planificada y cerrada y se puede basar en modelos o puntos de referencia.

Cabe mencionar que, en el Programa Consejeros de Carrera, contamos con seis profesionales asesorando desde el extranjero, lugar donde residen y laboran actualmente, en ese sentido, quisiera resaltar la figura de la Mentoría en línea, a través de la cual, según Wisker (2012): “los comentarios de apoyo y el intercambio de información puede alcanzar la máxima utilidad en un entorno virtual porque el establecimiento de una relación de asistencia estructurada se adapta bien a la

interacción controlada, aunque acogedora y sensible que es posible en línea”. Asimismo, el uso de redes sociales aporta mucho en las asesorías o acompañamiento a distancia. Otros de los mecanismos de comunicación a distancia que son muy utilizadas por los consejeros y aconsejados del programa son las videoconferencias, Skype, WhatsApp, correo electrónico.

El papel de las competencias extracurriculares, desarrollo de perspectiva profesional y networking

Se han identificado determinados elementos vinculados al tema de estudio, los cuales son: las competencias extracurriculares, el desarrollo de perspectiva o visión profesional y el networking. A continuación se ahondará en cada uno de ellos para tener un marco más amplio que nos ayude a comprender la importancia de su presencia en el mentoring o acompañamiento de carrera.

Competencias extracurriculares más valoradas en el mercado laboral.- Para ello se utilizará el siguiente concepto de competencias: “conjunto de conocimientos, atributos y capacidades que pueden ser aprendidos y que habilitan a las personas para desempeñar de forma exitosa y consistente una actividad o tarea y que se pueden construir o ampliar a través del aprendizaje” (OIT, 2012). A ello hay que sumarle que existen competencias que no necesariamente se aprenden dentro del aula de clases, por ello les decimos extracurriculares, y consideramos que son importantes para el desarrollo integral de la persona.

Desarrollo de perspectiva o visión profesional.- se define perspectiva profesional o visión profesional como aquello que orienta los esfuerzos de una persona en una dirección profesional específica. Como afirma, Luyo-Tay (s.f), “la mayor parte de las personas que ocupan los cargos más importantes de las organizaciones, los grandes líderes han llegado a serlo porque alguna vez lo visualizaron. Hicieron suyo ese sueño y se esforzaron por alcanzarlo. En muchos casos planificadamente, marcando los pasos necesarios para llegar a alcanzar su visión” (p.13).

Fortalecimiento del networking o red de contactos.- actualmente existen varias definiciones de networking, por ello tomaremos la definición de dos especialistas en el tema, porque son las que más se complementan con tema en cuestión. Según Kovitz, el networking es: “Un intercambio de información entre un individuo y otro o un grupo con el propósito de hacer negocios, adquirir conocimientos sobre alguna especialidad, buscar empleo, hacer comprender compartiendo información y conocimiento, buscar amistad” (Networking.Net, s.f). Por su parte, Robinett (2014), indica que las redes se

construyen en primera instancia sobre la base de interacciones humanas e interpersonales, como disfrutar a las personas, encontrar momentos que nada tienen que ver con intercambiar tarjetas de presentación sino simplemente de conectarse de manera genuina.

Como se puede observar, tanto las competencias extracurriculares, el desarrollo de perspectiva profesional y el networking o desarrollo de redes de contacto profesional, son elementos esenciales dentro del proceso de orientación profesional que se busca articular con el concepto de mentoría.

Los programas de mentoría en la universidad

Para el presente acápite, se ha seleccionado algunos modelos y experiencias de mentoría de carrera aplicables y aplicadas en instituciones de educación superior universitaria. Lo que se busca con ello es ofrecer un panorama general de cómo se conciben las experiencias de mentoría con énfasis en la orientación profesional. Por ello, se ha priorizado aquellos modelos y prácticas relacionadas directamente con temas de carrera y de inserción laboral.

Se considera de mucho valor para el estudiante universitario tener la oportunidad de contar con el acompañamiento de un profesional que pueda orientarlo por un periodo de tiempo en temas de carrera, que pueda acompañarlo en el periodo de transición entre la universidad y su primer contacto con el mundo laboral. En esa línea, los modelos y experiencias que guardan relación con el tema laboral son las siguientes: Modelo de mentoría de la Sociedad Nacional de Mentoría de los Estados Unidos (MENTOR), modelo de mentoría de la Red ALFA, experiencia de mentoría en la Universidad de Princeton y en la Universidad de Stanford.

Modelo de mentoría de la Sociedad Nacional de Mentoría (MENTOR).- MENTOR fue fundado en 1990 y trabaja con una red de sociedades de mentoría que se ubican en Estados Unidos. Según la definición que hace MENTOR de sus fines, precisa que constituye uno de los principales recursos para la expansión de propuestas e iniciativas de mentoría de calidad, brinda experiencia técnica y herramientas e innovación a los programas de mentoría para que puedan apoyar de una forma efectiva a las personas jóvenes que requieren de mentores. La Sociedad Nacional de Mentoría, propone cuatro etapas para la implementación de un programa de mentoría (MENTOR, 2005): Diseño y planificación del programa, manejo del programa, operaciones del programa y evaluación del programa.

Modelo de mentoría de la Red ALFA.- ALFA es un programa de cooperación entre instituciones de educación superior de la Unión Europea y América Latina. Los contenidos sobre los cuales se hace referencia en este acápite corresponden a la última fase del programa, denominada ALFA III.

El concepto de mentoría que desarrolla la Red ALFA es la mentoría entre iguales, es decir aquella en la que los alumnos universitarios de últimos cursos o ciclos académicos se convierten en los mentores de los alumnos que recién ingresan a la universidad. Cabe mencionar que esta estrategia de orientación utilizada por la mentoría entre iguales, se realiza bajo la supervisión de un profesor tutor (Sánchez, 2013).

A continuación se presentan nueve pasos para la implementación de un programa de mentoría entre iguales de la Red Alfa (Sánchez, 2013, p. 6): 1) conseguir el apoyo del Decano de la Facultad o el Director de la Escuela, 2) selección y formación del coordinador del programa, 3) formación de los supervisores (profesores-tutores), 4) selección y formación de mentores, 5) captación de telémacos, 6) emparejamientos (mentor – telémaco), 7) reuniones periódicas entre mentores y telémacos, 8) supervisión de los mentores y 9) evaluación del programa. Es preciso indicar que la denominación de “telémacos” corresponde a los jóvenes que serán acompañados en el programa.

Experiencia de mentoría en la Universidad de Princeton.- La universidad de Princeton, ubicada en el Estado de Nueva Jersey-Estados Unidos, cuenta con el departamento de Servicio de Carrera que brinda asistencia personalizada a los alumnos y egresados para planificar y lograr el éxito profesional. En esta experiencia, los consejeros de carrera son asignados de acuerdo a cada Departamento o Facultad académica y están capacitados para ayudar a todos los estudiantes, independientemente del campo de interés (Princeton University, s.f).

Para hacer uso del servicio, los alumnos que requieran de la atención de los consejeros, deben solicitar una cita en el departamento de Servicios de Carrera. Por lo general la atención en la cita tiene una duración de 30 minutos y el horario de atención de los consejeros suele ser de lunes a viernes entre 3pm y 5pm.

Experiencia de mentoría en la Universidad de Stanford.- la universidad de Stanford brinda a sus alumnos y egresados un servicio de Orientación Laboral. Este servicio cuenta con un equipo de profesionales que realizan la labor de consejeros de carrera. Al igual que en la universidad de Princeton, se ofrecen sesiones de consejería (previa

cita) a los estudiantes o egresados que las solicitan. Los estudiantes tienen la posibilidad de seleccionar un consejero de acuerdo con su carrera o intereses profesionales.

El Centro de Desarrollo Profesional se renovó y pasó a ser Educación Profesional. Actualmente se le conoce como BEAM Stanford Career Education y cuenta con una plataforma web bastante completa. BEAM, por sus siglas en inglés significa Bridging Education, Ambition y Meaningful Work, y busca que los alumnos transformen su educación y ambiciones en trabajo significativo a lo largo de su vida (Standford University, s.f).

Como se ha podido apreciar las cuatro experiencias expuestas responden a realidades de otros países, sin embargo las experiencias hablan de la necesidad que existe de parte de los estudiantes por recibir orientación en temas profesionales. A continuación se presenta una tabla comparativa entre los temas que se ofrecen tanto en la Universidad de Princeton como en la Universidad de Stanford.

Tabla 1

Temas tratados en la consejería, según Princeton y Stanford

Universidad de Princeton	Universidad de Stanford
<ul style="list-style-type: none"> - El currículum vitae y cartas de presentación - Técnicas de entrevista - Estrategias de búsqueda de empleo - El uso de los medios de comunicación social para la creación de redes y la búsqueda de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de currículum vitae - Plan para la búsqueda de empleo - Habilidades para enfrentar entrevistas de trabajo - Ayudarles a explorar las trayectorias profesionales, para que puedan identificar y solicitar oportunidades de carrera. - Generar y fortalecer las redes de contacto - Evaluación de lo aprendido

Fuente: Elaboración propia

Programa Consejeros de Carrera de la PUCP

El Programa de mentoría denominado “Consejeros de Carrera PUCP”, ha sido implementado por la Bolsa de Trabajo desde fines del año 2009. A través de esta actividad, los alumnos desde 6to hasta último ciclo pueden tener contacto directo con profesionales destacados, egresados de la PUCP, llamados “consejeros”, durante el periodo de un año.

El objetivo del programa se centra en promover en los estudiantes universitarios el desarrollo de perspectiva, los conocimientos del mercado profesional y las competencias extracurriculares más frecuentes, así como orientarlos para

facilitar su inserción laboral. Junto a ello, se realiza la promoción del networking como parte de la cultura de los profesionales de la PUCP.

Estructura del Programa.- el programa se constituye principalmente por tres actores involucrados: equipo técnico, consejeros y aconsejados. El equipo técnico está conformado por tres profesionales (jefe de la Oficina Bolsa de Trabajo, coordinador y practicante) que toman decisiones, desarrollan y ejecutan acciones para la implementación y avance del programa. Los consejeros y aconsejados, vendrían a ser el público objetivo del Programa, porque son los participantes principales del mismo.

Participantes del Programa: Consejeros y Aconsejados.- Los consejeros o mentores son profesionales y egresados de la PUCP, tienen trayectoria laboral, en la mayoría de casos cuentan con postgrado a nivel nacional e internacional. Los consejeros asumen voluntariamente el compromiso de asesorar a uno o dos alumnos universitarios de su misma carrera o de carreras afines. Son seleccionados a través de distintos medios de reclutamiento: referencias personales, sistema de información PUCP, postulación voluntaria.

Los beneficiarios que reciben el acompañamiento, son alumnos a partir del 6to hasta último ciclo de estudios, identificados por sus habilidades personales y/o buen rendimiento académico. Los alumnos interesados en formar parte del Programa pasan por un proceso de selección a cargo de personal de la Bolsa de Trabajo, que consta en: la recepción de su currículum vitae, la realización de una entrevista personal, el llenado de una ficha de compromiso y ficha de datos académicos y de aspectos que resalten su perfil.

Actualmente, se cuenta con la participación de 114 mentores de 24 especialidades PUCP, y 98 alumnos que reciben su acompañamiento (cifras consideradas hasta agosto 2016). Cabe mencionar que seis consejeros radican en el extranjero (Panamá, Francia, Brasil, Honduras, Suiza y Canadá) y realizan las asesorías a distancia.

Finalmente, se considera de vital importancia que dentro de las universidades se pueda gestar una cultura de ayuda (información, asesoramiento, orientación) entre aquellos que ya pasaron por las aulas, cuentan con trayectoria laboral y se encuentran trabajando, para con aquellos que aún se encuentran en las aulas y no han tenido mayor contacto con el mundo laboral. Esa práctica podría facilitar la adaptación y el tránsito de los universitarios a las condiciones y exigencias del mercado laboral.

Método

Participantes

Actualmente se cuenta con 114 mentores de los cuales 75 son hombres y 39 son mujeres, 6 de ellos asesoran desde el extranjero. 67 cuentan con maestría en el extranjero, 32 con maestría a nivel nacional y 15 no la poseen. El promedio de edad es de 40 años. La mayoría de mentores pertenecen a la carrera de Ingeniería Industrial (20), seguido de Administración (14), y Economía (12).

Con respecto a los alumnos que reciben la consejería, se cuenta actualmente con 98, de los cuales, 55 son hombres y 43 son mujeres. El ciclo promedio de estudios en el que se encuentran es noveno. Su promedio de percentil craest, definido como el coeficiente de rendimiento académico estándar, es de 30.87, por lo que se puede mencionar que el promedio se encuentran en tercio superior, en otras palabras sus calificaciones académicas son de medio a alto. Solo 13 alumnos que forman parte del programa se encuentran realizando prácticas y el promedio de edad es 23 años.

Cabe mencionar que desde el 2009 hasta julio del 2016 se beneficiaron del programa 335 alumnos, de los cuales 171 son hombres y 164 son mujeres. La mayor cantidad de alumnos participantes actuales se encuentran en la Facultad de Gestión y Alta Dirección (15), seguido de Ingeniería Electrónica (10) e Ingeniería Industrial (9).

Técnicas de recolección de la información

El presente trabajo toma como base la información que se ha recopilado en el Programa, desde sus inicios hasta el mes de agosto del 2016. Dicha información ha sido registrada y revisada en su momento y en el presente informe se analiza la información que se ha podido encontrar. A continuación se mencionarán las técnicas de recolección de la información utilizadas:

Ficha de retroalimentación; es un instrumento que ha sido utilizado desde inicios del Programa, y que tiene la finalidad de recoger las impresiones y acciones desarrolladas por el consejero y por el aconsejado al término del año de su proceso de consejería. Se logrado recopilar 69 fichas.

Grupo focal; durante el primer semestre de 2016 se realizó un grupo focal con aconsejados con el fin de obtener información sobre cómo se están desarrollando las etapas y componentes que forman parte del programa. Asimismo en el 20 de octubre

del 2016 se realizó un grupo focal con 9 aconsejados para identificar los temas y acciones a las cuales se les atribuyen mayor valor dentro del proceso de consejería (ver Apéndice).

Encuestas aplicadas de manera virtual; con la misma intención de la técnica anterior, se diseñaron y aplicaron encuestas, también durante el primer semestre 2016. Las encuestas se tienen en una plataforma virtual de la Oficina a cargo del Programa.

Entrevistas semiestructuradas; se realizaron 4 entrevistas semiestructuradas a consejeros durante el primer semestre del 2016, para conocer su opinión sobre el proceso de consejería y su rol como consejero (ver Apéndice).

Procedimiento

El presente trabajo comprendió revisión de bibliografía relacionada al tema, recopilación de información que se ha encontrado del programa, aplicación de metodología cualitativa, análisis y evaluación de la información, elaboración de propuesta de mejora para el programa y de propuesta de plan para implementar programas de mentoría.

La primera etapa de revisión de literatura vinculada al tema, se enfocó en: la problemática de la inserción laboral, los enfoques para el acompañamiento a estudiantes universitarios como la tutoría, mentoría y consejería; las implicancias en los procesos de transición entre la universidad y el primer empleo y las experiencias de mentoría de carrera.

La segunda etapa, comprendió la recopilación de información propia del Programa Consejeros de Carrera: información referente a las experiencias de consejeros y aconsejados en sus procesos de consejería, su opinión en base a los componentes del Programa, uso de la base de datos para su caracterización, plan metodológico para la sistematización del Programa, realizado por un consultor externo en febrero 2016.

La tercera etapa comprendió la aplicación de un grupo focal (octubre 2016) para completar la información faltante.

Con todos los datos obtenidos se procedió a evaluar el Programa Consejeros de Carrera, cuyos resultados se presentan en el siguiente capítulo. Luego de ello, se elaboró la propuesta de mejora del Programa y el plan para la implementación de programas de mentoría en universidades.

Evaluación del Programa Consejeros de Carrera: Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Procesos y componentes del programa

A lo largo de los siete años que tiene el Programa Consejeros de Carrera, se estuvo trabajando en base a procesos no totalmente definidos, pero que ayudaban a que las acciones planteadas se desarrollen. Asimismo, dentro de cada uno de estos procesos emergían elementos clave, cuya permanencia obedecía al ejercicio constante de la consejería, sin embargo dichos elementos, que en este estudio se denominan componentes, no eran visibles del todo. Es preciso mencionar, que hacía falta una mirada más articulada que permita la definición de procesos y componentes que puedan ayudar en la consolidación y mejora del Programa.

Es a partir del análisis de las distintas fuentes de información con las que se cuenta en el programa y que forman parte de este estudio, que se definen procesos fijos y por cada uno de ellos se clasifican sus componentes correspondientes. En ese sentido, y como parte del presente estudio se han identificado cinco procesos: Planificación, Captación, Asignación de consejero con aconsejado, Consejería, y Monitoreo y Evaluación. A continuación se realizará la descripción de cada uno de ellos:

Planificación.- Es el proceso que permite el planteamiento de acciones y la calendarización de las mismas, las cuales deben responder a los objetivos del programa y al cumplimiento de las metas anuales. Los actores involucrados directamente en este procedimiento es el equipo técnico.

Captación.- Este proceso permite ubicar a los futuros consejeros y aconsejados, por ello las acciones que se ejecutan incluyen la búsqueda de profesionales PUCP con trayectoria laboral para invitarlos a formar parte del Programa. Por su parte, los alumnos interesados en formar parte del programa pasan por un proceso de selección, que va desde el envío de su currículum vitae, entrevista personal con el equipo técnico, firma de compromiso y llenado de ficha con aspectos resaltantes de su trayectoria estudiantil.

Asignación de consejero con aconsejado.- El proceso de asignación se realiza luego de haber concluido con el proceso de captación de aconsejados. A los consejeros disponibles (nuevos o que recién han cerrado un proceso de consejería con un

estudiante) se les presenta una terna de candidatos a ser aconsejados, por medio del envío de una sumilla del alumno a su correo electrónico. Luego de ello, el mentor decide y al tener su respuesta en la elección del candidato, se procede a la presentación e inicio de consejería; si no es así se le envía la sumilla del alumno a otro consejero disponible.

Consejería.- El proceso de consejería, representa la esencia del programa, es la etapa a través de la cual el mentor le brinda orientación al alumno sobre los temas que plantea el programa y temas adicionales que parten de la experiencia del consejero. El aconsejado, que recibe la consejería se beneficia de la información y transferencia de conocimientos por parte del profesional.

Monitoreo y evaluación.- El proceso de monitoreo hace énfasis en realizar seguimiento a los participantes para identificar las acciones que se están realizando de acuerdo a lo planificado, así como conocer las acciones nuevas que aportan en el logro de metas. Forma también parte de este proceso la opinión de los participantes, en tanto, sugerencias, propuestas, necesidades, el avance de los temas durante el proceso de consejería, entre otros.

Por otro lado, y como se mencionó líneas antes, cada uno de los cinco procesos que se ha definido como parte de este trabajo, comprende una serie de componentes, que vienen a ser los ejes de acción para la realización de un conjunto de actividades que permiten el desarrollo del programa. Al respecto, para la construcción de componentes, se tomaron en consideración distintas fuentes, además de la propia experiencia del Programa, algunas de estas fuentes son: los modelos y experiencias de mentoría de la Sociedad Nacional de Mentoría de los Estados Unidos, la Red Alfa, los programas de la Universidad de Princeton y de la Universidad de Stanford; asimismo se tomó como referencia el documento “Propuesta metodológica para la Sistematización del Programa Consejeros de Carrera” (Figuerola 2016).

La propuesta metodológica en mención surge porque el equipo técnico considera que el programa debe ser sistematizado por el largo tiempo que tiene de funcionamiento. Es por ello que en el mes de febrero del 2016 se contrató a un consultor externo para que elabore una propuesta metodológica para la sistematización del programa. Dicha propuesta comprende una lista de elementos que en el documento son denominados “procesos” y que se relacionan con lo que en este trabajo denominamos componentes.

Luego del análisis respectivo se establece que cada proceso comprenderá una serie de componentes. Para tener un panorama más detallado en el que se evidencien los procesos y componentes iniciales, se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 2

Procesos y Componentes iniciales del Programa Consejeros de Carrera PUCP

Procesos	Componentes
1 Planificación	1. Planificación 2. Comunicación interna y externa 3. Posicionamiento del Programa 4. Presupuesto, financiamiento y sostenibilidad del Programa
2 Captación	5. Selección y convocatoria de consejeros 6. Convocatoria y selección de aconsejados
3Asignación de Consejero con Aconsejado	7. Distribución de participantes (consejero y aconsejado)
4 Consejería	8. Fidelización de consejeros 9. Fidelización de aconsejado
5 Monitoreo y Evaluación	10. Monitoreo de avances 11. Ajustes al Programa

Fuente: Elaboración propia

A continuación se realizará la descripción de cada uno de los 11 componentes.

Componente 1: Planificación

El componente de planificación general de actividades del programa, permite realizar la calendarización y organización general de las acciones a ejecutar.

Componente 2: Comunicación interna y externa

Se define como el proceso de comunicación entre el equipo técnico para la coordinación de acciones. Y la comunicación externa se da con los participantes.

Componente 3: Posicionamiento del programa

Se refiere a las estrategias de comunicación que se diseñan y aplican para que el Programa pueda ser conocido en la comunidad universitaria.

Componente 4: Presupuesto, financiamiento y sostenibilidad del programa

El presente componente es de atención del equipo técnico. Dado que el programa brinda servicios de orientación profesional a estudiantes y no tiene un fin lucrativo, es financiado por la Universidad y en ese sentido recibe un presupuesto anual.

Componente 5: Selección y convocatoria de consejeros

Es la acción que permite identificar perfiles profesionales de egresados PUCP de carreras variadas. La búsqueda de consejeros se realiza en base a un perfil profesional determinado, que se ha ido construyendo en el tiempo. El perfil supone egresados con al menos 10 años de experiencia, y que de preferencia tengan posiciones senior, como jefes o gerentes. Los canales a través de los cuales se contacta a los consejeros son: referencias personales, base de datos de la Bolsa de Trabajo y presentación directa.

Componente 6: Convocatoria y selección de aconsejados

Así como en la convocatoria a consejeros, este componente implica la realización de distintas acciones que permiten finalmente la captación de alumnos al programa.

Componente 7: Distribución de participantes (consejero y aconsejado)

Este componente actúa luego de haber concluido con el proceso de captación de aconsejados. A los alumnos se les brinda la posibilidad de realizar una preselección entre los consejeros vigentes, en ese sentido se cuenta con cartillas con el resumen del perfil profesional de cada consejero.

Componente 8: Fidelización de consejeros

El componente en mención implica la realización de acciones que tienen como finalidad motivar y comprometer al mentor con el Programa, manteniéndolo conectado con sus pares y aconsejados, así como con el equipo técnico.

Componente 9: Fidelización de aconsejados

La fidelización de aconsejados se refiere a las actividades que tienen como finalidad comprometer a los aconsejados con el Programa, fortaleciendo los lazos con sus consejeros y con el equipo técnico.

Componente 10: Monitoreo de avances

Se refiere a la comunicación periódica que realiza el equipo técnico a manera de seguimiento, a cada pareja de consejero-aconsejado. Se realiza principalmente a través de encuestas enviadas por correo electrónico y con llamadas telefónicas.

Componente 11: Ajustes al Programa

El componente en mención comprende la identificación de acciones y recursos que aporten en la mejora del programa. También implica la evaluación y toma de decisión.

Valoración de la experiencia

Se entiende como valoración de la experiencia, a la apreciación de los consejeros y aconsejados, sobre las prácticas vivenciadas en el programa. En ese sentido, y para el presente estudio, los hallazgos encontrados han sido organizados y analizados para tener una comprensión más amplia sobre este punto.

A continuación se presentarán los principales aspectos a los que se les atribuye mayor valor, por parte de los consejeros y de los aconsejados.

Tabla 3

Valoración de la experiencia de consejeros y aconsejados

Consejeros	Aconsejados
Les resulta gratificante poder brindar consejos a los estudiantes que lo necesitan, y que dichos consejos estén basados en conocimientos y experiencias profesionales.	Relación de confianza con los consejeros, comunicación constante.
Consideran que la experiencia es una ocasión única para que el estudiante pueda contactar con alguien con más experiencia (consejero/mentor), y pueda adaptarse de una mejor manera al mundo laboral.	Valoran el hecho de que los consejeros les compartan sus experiencias profesionales y les orienten a tener una perspectiva amplia.
Existe una valoración positiva frente a poder orientar a los estudiantes a alcanzar sus metas, dicha acción retribuye en la propia reflexión del consejero, invitándoles a ahondar en sus metas profesionales actuales.	Existe un nivel de satisfacción alto frente al acompañamiento del consejero en la realización del plan de vida profesional. A través de la orientación en dicho tema, los aconsejados se plantean acciones concretas para alcanzar su inserción laboral.

Fuente: Elaboración propia

Buenas prácticas y aspectos por mejorar

Las buenas prácticas y aspectos por mejorar se desprenden de la evaluación realizada en base a cada uno de los componentes expuestos en el acápite anterior y en base a la información que se ha obtenido por medio de los reportes de finalización de consejería (2013-2016), la aplicación de encuesta, entrevistas semiestructuradas (segundo semestre 2016), y aplicación de grupo focal (octubre 2016). La información se presentará por cada proceso y a su vez por cada componente.

El Proceso de Planificación cuenta con cuatro componentes, las buenas prácticas y aspectos por mejorar, por cada uno de ellos, se presentan a continuación:

Componente 1: Planificación

Buenas Prácticas:

- Se cuenta con un Plan Operativo Anual de actividades del programa.

- La ejecución de actividades de fidelización y motivación destinadas para consejeros se realiza en su totalidad.

Aspectos por Mejorar:

- Dificultad en el cumplimiento de la totalidad de actividades de retroalimentación. Las razones responden a la superposición de otras actividades externas al programa.

Componente 2: Comunicación interna y externa

Buenas prácticas (Comunicación interna):

- Comunicación constante entre coordinador y practicante del programa, principalmente para la ejecución de actividades.

Aspectos por mejorar (Comunicación interna):

- Falta de reuniones del equipo técnico para la evaluación de actividades.

Buenas prácticas (Comunicación externa):

- Se cuenta con un plan de comunicación para la difusión de actividades.

Aspectos por mejorar (Comunicación externa):

- Falta generar procesos de comunicación con especialistas externos que permitan dar una mirada crítica sobre la labor que se realiza en el programa.

Componente 3: Posicionamiento del programa

Buenas prácticas:

- Diseño de piezas gráficas del programa, previamente validadas.
- Difusión del programa a través de la página web, fanpage de la Bolsa de Trabajo, envío de mailing segmentado, y otros medios de comunicación institucional con los que cuenta la universidad.
- Realización y difusión del video institucional del programa.

Aspectos por mejorar:

- No se tiene información sobre el nivel de conocimiento y aceptación del programa por el público potencial de beneficiarios.

Componente 4: Presupuesto, financiamiento y sostenibilidad del Programa

La práctica habitual es la utilización de los recursos al 100% en las acciones que han sido planificadas, por lo que podríamos a esta acción una buena práctica.

El Proceso de Captación considera dos componentes. Como se podrá observar, las prácticas realizadas evidencian acciones relacionadas tanto a la selección como al proceso de captación de ambos participantes:

Componente 7: Selección y convocatoria de consejeros

Buenas prácticas (Selección):

- Uso de la base de datos de egresados PUCP con maestría en el extranjero. De esa fuente de captación, se cuenta con el 53% (60) de consejeros que aceptaron la invitación. Y uso de las referencias profesionales que son proporcionadas al programa (por medio de los consejeros, del equipo técnico, de estudiantes). De esa fuente de captación, se cuenta con el 37% (42) de consejeros.

Aspectos por mejorar (Selección):

- Desconocimiento de los consejeros sobre las fuentes de información que se utilizan para su selección.

Buenas prácticas (Convocatoria):

- Se cuenta con un calendario para la captación de consejeros.
- Primera invitación vía correo electrónico. El 70% de consejeros responden por ese medio. El uso de la llamada telefónica como medio de refuerzo para cerrar el proceso de invitación.

Aspectos por mejorar (Convocatoria):

- Se cumple parcialmente la ejecución del calendario, en un 50%. Debido a falta de tiempo, superposición de actividades, y principalmente cuando la llegada de los consejeros se da por canales distintos que se presentan fuera de las fechas.

Componente 6: Convocatoria y selección de aconsejados

Buenas prácticas (Convocatoria):

- El uso de los distintos medios de comunicación hace visible el lanzamiento de convocatoria para aconsejados.
- Los alumnos que no alcanzaron vacante se inscriben en la siguiente convocatoria.

Aspectos por mejorar (Convocatoria):

- Baja participación de estudiantes de algunas carreras.

Buenas prácticas (Selección):

- Se realiza un proceso de selección para los candidatos a aconsejados.
- Se cuenta con una ficha de compromiso.

Aspectos por mejorar (Selección):

- Falta información documentada sobre la motivación y expectativa de los candidatos. Se corresponde con la última buena práctica.

Dentro del Proceso de Asignación de Consejero y Aconsejado se cuenta básicamente con un componente.

Componente 7: Distribución de participantes (consejero y aconsejado)

Buenas prácticas:

- Participación del consejero de carrera en el proceso de selección de los candidatos a aconsejados.
- La asignación se realiza en base a la relación entre la experiencia del consejero y los intereses del aconsejado, y no solo por la afinidad de carrera.
- Los aconsejados eligen a una terna de posibles consejeros.

Aspectos por mejorar:

- Demanda de retroalimentación del aconsejado cuando no fue seleccionado por el consejero solicitado.

Dentro del Proceso de Consejería, se cuenta con dos componentes que hacen referencia a los mecanismos de motivación para consejeros y aconsejados.

Componente 8: Fidelización de consejeros

Buenas prácticas:

- Actividades de networking y de integración anual.

Aspectos por mejorar:

- No se cuenta con información documentada de satisfacción.

Componente 9: Fidelización de aconsejados

Buenas prácticas:

- Actividad de integración anual entre consejeros y aconsejados
- Posibilidad de referencias para prácticas, según perfil y nivel de participación en el programa.

Aspectos por mejorar:

- No se cuenta con información documentada de la satisfacción de los consejeros frente a su participación en las actividades de fidelización.
- Baja participación de los aconsejados, principalmente por horarios de clase.

Dentro del Proceso de Monitoreo y Evaluación se cuenta con los siguientes componentes:

Componente 10: Monitoreo de avances

Buenas prácticas:

- Se cuenta con una ficha de retroalimentación, la cual es llenada al término del periodo de consejería, tanto por consejeros como por aconsejados, para indicar su opinión (satisfacción o no), sobre el proceso de mentoría.

Aspectos por mejorar:

- Desconocimiento de las acciones que se están realizando en el proceso de consejería, a corto plazo.
- Solo un 30% de consejeros y aconsejados llenan la ficha de retroalimentación.

Componente 11: Ajustes al programa

Buenas prácticas:

- Se cuenta con mecanismos (presenciales y virtuales) por medio de los cuales se recogen las sugerencias al programa.

Aspectos por mejorar:

- Falta de un sistema de evaluación que permita realizar un análisis a profundidad.

Como se puede observar, a partir del análisis realizado, la identificación de buenas prácticas y aspectos por mejorar en cada componente inicial del Programa ha permitido tener una visión más amplia sobre cómo se ha desarrollado el Programa. En el siguiente capítulo se plantea la propuesta de mejora para los componentes que lo requieren.

Propuesta de mejora del Programa Consejeros de Carrera PUCP

El programa Consejeros de Carrera se inició como un proyecto piloto en el año 2009. La estructura inicial consideraba los siguientes componentes: Objetivos, definición del público objetivo (consejeros y aconsejados) y etapas a seguir. Dicha información se plasmaba en un documento denominado “Resumen del proyecto”, el cual era parte del material que se entregaba a los nuevos consejeros y aconsejados.

Luego de un año de implementado el proyecto y al tener resultados considerados como favorables, por el cumplimiento de metas y nivel de satisfacción de los consejeros y aconsejados, se decidió continuar con la iniciativa y empezar a consolidarla como parte de los servicios de orientación profesional que brinda la Oficina de Bolsa de Trabajo de la PUCP. Es por ello que pasa de ser un proyecto piloto a ser un programa.

A lo largo del tiempo, el programa se fue desarrollando sobre la base de los cuatro componentes mencionados. Dentro de las múltiples acciones que se realizaban, destacaban las actividades de fidelización para mantener la motivación de los consejeros como mentores de carrera de manera voluntaria, y la difusión del programa para que tenga mayor llegada a los alumnos.

Si bien es cierto, el programa avanzaba en el día a día, pero no se contaba con una definición sólida de sus etapas y componentes que permitieran la identificación de mejoras y ejecución de acciones de manera sistemática. Es por ello que como parte del aporte que se quiere brindar al programa, se opta por la realización del presente trabajo y se empieza a definir la estructura y los conceptos, a identificar las buenas prácticas y los aspectos a mejorar, con un enfoque participativo, es decir en el que se toma y valora la opinión de los participantes (equipo técnico, consejeros y aconsejados), para llegar a realizar una propuesta de mejora del programa y sentar las bases para un modelo de programa de consejería en construcción, que pueda aplicarse en las instituciones de educación superior que deseen adoptarlo.

En ese sentido, es que a partir del análisis de las distintas fuentes de información con las que se cuenta en el programa, que se definen procesos fijos y por cada uno de ellos se clasifican sus componentes correspondientes, para ello se considerará los componentes iniciales y en este acápite se expondrán los nuevos componentes que surgen a partir del análisis de este trabajo.

Para realizar la propuesta de mejora, nos basaremos en el análisis realizado para la definición de procesos y componentes del programa, y los resultados obtenidos en las buenas prácticas y aspectos por mejorar. La información se ha organizado en base a dos ejes temáticos: estructura del programa y mejoras en base a componentes con una estimación de tiempo para su implementación.

Estructura del programa: Definiendo procesos y componentes

Desde que se implementó el entonces proyecto piloto “Consejeros de Carrera PUCP”, se contaba con un esquema base que presentaba los pasos que se realizaban para que el programa pueda funcionar. Este esquema contemplaba los siguientes aspectos: Público objetivo, duración del proyecto, periodo de tiempo para la captación de consejeros y aconsejados, procedimiento por cada periodo de tiempo, acciones para implementar el proyecto.

Para tener una idea más concreta de las acciones que se tomaron en consideración para implementar el proyecto, se presentará el gráfico 2.

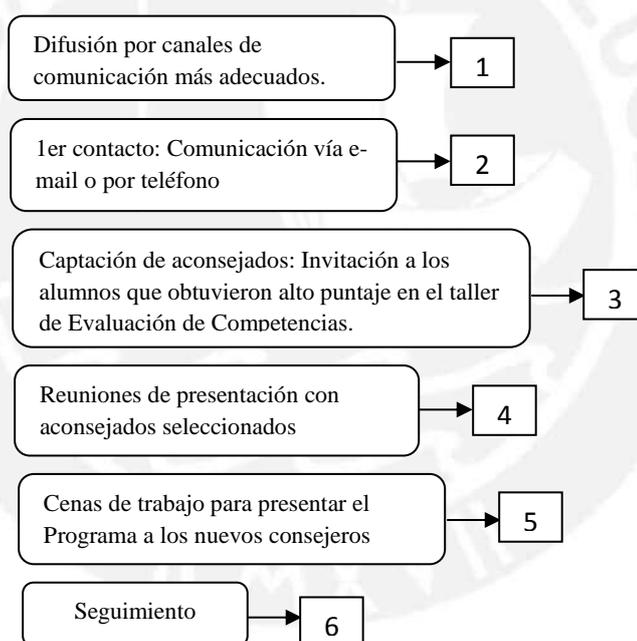


Gráfico 2. Estructura inicial del Programa

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 2, los lineamientos iniciales se enmarcaban principalmente en la captación, el cual es un elemento indispensable para el funcionamiento del programa, pero que acompañado de otros factores puede aportar a un desarrollo más completo del programa.

En ese sentido, la propuesta de mejora que se plantea actualmente para la estructura del programa, se trabajó en base a los procesos y componentes

identificados en este estudio. Asimismo, la construcción de la estructura se consolida al revisar los procesos que son utilizados en dos modelos reconocidos de mentoría, los cuales son el modelo de la Sociedad Nacional de Mentoría (MENTOR) y el modelo de la Red Alfa III. En ese sentido, se ha elaborado la tabla 4, en la cual se muestran los procesos o etapas de las tres experiencias.

Tabla 4

Etapas de tres experiencias de mentoría

Instituciones que tienen experiencia en temas de mentoría		
Sociedad Nacional de Mentoría (MENTOR)	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	Red Alfa III
1. Diseño y planificación del programa	1. Planificación	1. Conseguir el apoyo del Decano de la Facultad o el Director de la Escuela.
2. Manejo del programa	2. Captación	2. Selección y Formación del coordinador del programa
3. Operaciones del programa	3. Asignación de consejero con aconsejado	3. Formación de los supervisores (profesores-tutores)
4. Evaluación del programa	4. Consejería	4. Selección y Formación de Mentores
	5. Monitoreo y evaluación	5. Captación de telémacos
		6. Emparejamientos mentor y telémaco
		7. Reuniones periódicas entre mentores y telémacos
		8. Supervisión de los mentores
		9. Evaluación del programa

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, si bien cada institución maneja términos distintos, la lógica de las etapas a seguir para el desarrollo de un programa de mentoría coincide en sus principales procesos y su secuencia.

Entonces, la construcción que se realiza como propuesta de mejora de la estructura del programa, permite tener una presentación más organizada de las etapas que se desarrollan y de los elementos que forman parte de cada una de ellas. Es entonces el gráfico 3 el que muestra la estructura del programa con la que se plantea trabajar y que surge como aporte de este informe.

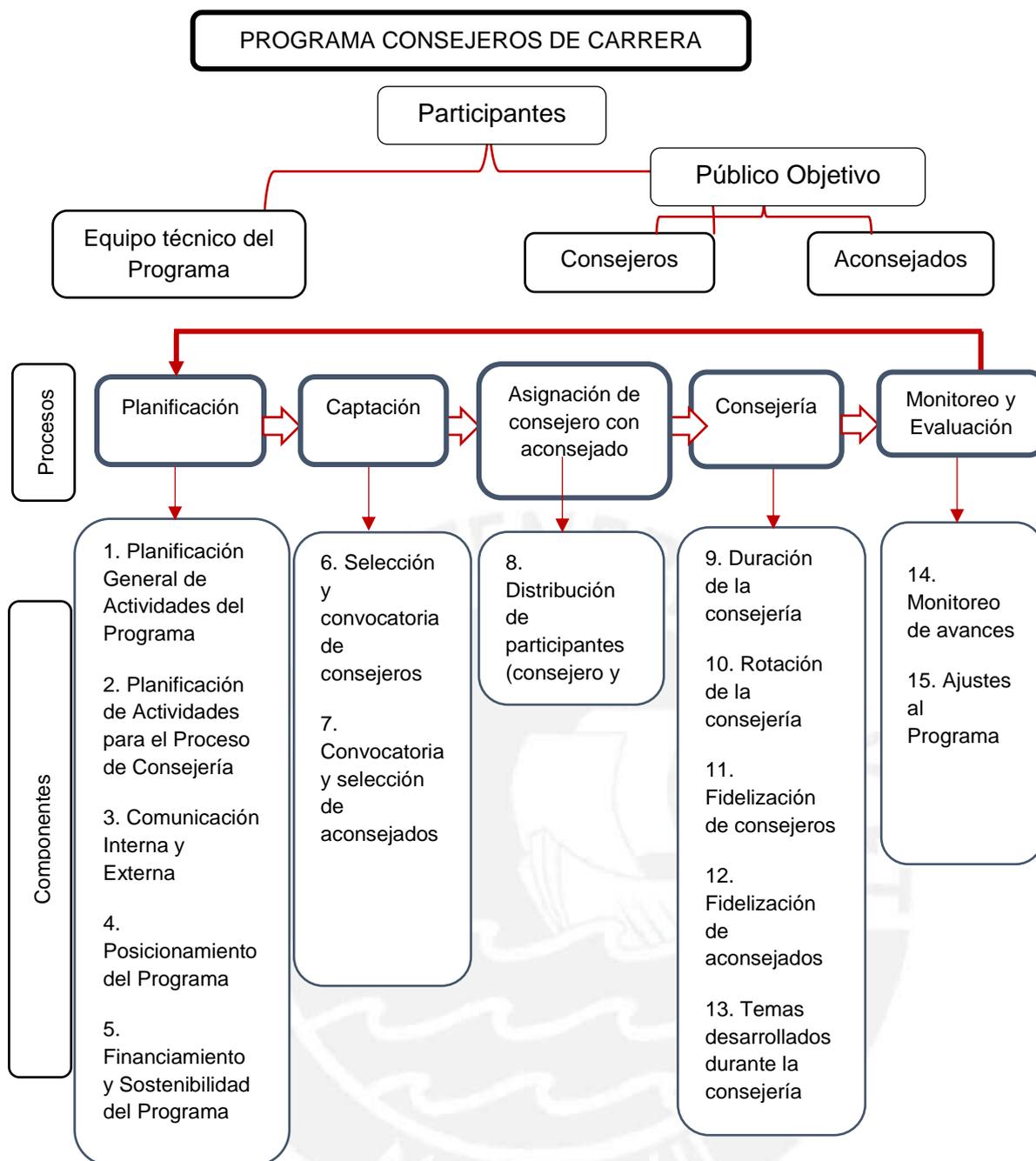


Gráfico 3. Propuesta de mejora para la Estructura del Programa Consejeros de Carrera
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la propuesta de mejora para la estructura contempla cinco procesos a través de los cuales se desarrolla el Programa y aumenta en cuatro componentes, llegando a un total de 15 componentes. Cabe mencionar que cada uno de los componentes incluye acciones específicas, las cuales habiendo sido analizadas para determinar las buenas prácticas y aspectos por mejorar, serán compartidas en el siguiente punto.

Los primeros once componentes se presentaron en el acápite anterior, los nuevos componentes que forman parte de la propuesta de mejora son: planificación de actividades para el proceso de consejería, duración de la consejería, rotación de la consejería, y temas desarrollados durante la consejería. A continuación se realizará la descripción de los cuatro nuevos componentes.

Componente 2: Planificación de actividades para el proceso de consejería

Es un concepto similar al que se maneja en el componente 1, es decir, permite realizar la calendarización y organización de las acciones que se tiene planificado ejecutar, pero en este caso más orientado a la formación y capacitación en temas que aporten en el desarrollo de la consejería.

Componente 9: Duración de la consejería

Este componente se define como el tiempo de duración del proceso de consejería. Actualmente los aconsejados reciben el acompañamiento por un periodo de un año. Al término de ese tiempo el aconsejado pasa a ser egresado del programa y se da la oportunidad a otro nuevo alumno a que pueda vivir la experiencia. Los consejeros no tienen un tiempo de término, salvo que soliciten un periodo de descanso.

Componente 10: Rotación de la consejería

La rotación de la consejería implica que los alumnos puedan optar por ser asesorados por otro consejero, antes de culminar el periodo de un año.

Componente 13: Temas desarrollados durante el proceso de consejería

Al iniciar el proceso de consejería, se hace entrega a los consejeros y aconsejados de una guía que incluye: acciones a realizar, temas para profundizar, referencias de material de consulta, para que los consejeros puedan utilizar durante el periodo de mentoría.

Al respecto, se ha identificado que los temas más utilizadas por los consejeros son: revisión del currículum vitae, acompañamiento en la elaboración del plan de vida profesional, orientación sobre estudios en el exterior, orientación sobre el mercado laboral actual, simulaciones de entrevistas de trabajo, marketing personal, networking y uso de redes sociales profesionales para lograr contactos en las áreas de interés.

Los temas más valorados por los aconsejados son: revisión del currículum vitae, acompañamiento en el desarrollo del plan de vida profesional, orientación sobre el mercado laboral actual, perspectiva y visión profesional y el uso de las redes sociales en el ámbito laboral.

Propuesta de mejora en base a procesos y componentes

En las siguientes líneas se precisarán las acciones de mejora que se van a proponer para ser implementadas en cada componente. Cabe mencionar que algunas de ellas tienen mayor prioridad de ser aplicadas, por la necesidad y el impacto positivo con el que beneficiarían al programa, sin embargo también se ahondará en la factibilidad de su ejecución.

Con respecto a los periodos de tiempo, se ha determinado contar con tres opciones: corto plazo, mediano plazo y largo plazo. El primer caso se refiere a que el periodo de ejecución se dé durante el siguiente año, es decir durante el año 2017. El mediano plazo indica los dos siguientes años, es decir entre el 2018 y 2019. El largo plazo viene a ser posterior al año 2019. La propuesta se realizará en orden a los cinco procesos del programa.

Proceso de Planificación:

Componente 1: Planificación General de Actividades del Programa

Acciones con proyección a implementarse en el corto plazo:

- Elaboración de un diagnóstico que permita determinar la cantidad y el tipo de actividad que realmente se requiere ejecutar.
- Articular la comunicación con representantes de las Facultades de la Universidad.
- Estandarizar los periodos actuales de inicio y finalización de consejería.

Acciones con proyección a implementarse en mediano plazo:

- Contar con la presencia de un consejo consultivo de profesionales.

Componente 2: Planificación de actividades para el Proceso de Consejería

Acciones con proyección a implementarse en el corto plazo:

- Definición y elaboración de un calendario.

Componente 3: Comunicación interna y externa

Acciones con proyección a implementarse en el corto plazo (Comunicación interna):

- Definir frecuencia y formalizar la comunicación entre el equipo técnico.

Acciones con proyección a implementarse en el mediano plazo (Comunicación externa):

- Contar con la presencia de un consejo consultivo de profesionales.

Acciones con proyección a implementarse en el largo plazo (Comunicación externa):

- Identificación de redes de mentoría a nivel mundial para tener participación en ellas, aportando desde la experiencia del programa.

Componente 4: Posicionamiento del programa

Acciones con proyección a implementarse en el mediano plazo:

- Aplicación de metodología cuantitativa y cualitativa para recoger información sobre el nivel de conocimiento y visibilidad del programa por parte de los alumnos de la comunidad universitaria.

Componente 5: Presupuesto, financiamiento y sostenibilidad del Programa

Acciones con proyección a implementarse a mediano plazo:

- Incrementar el recurso humano del programa para fortalecer el seguimiento que se realiza a cada consejero y aconsejado.

Como se puede observar, las acciones a implementarse en el proceso de Planificación, son en su mayoría a corto plazo dado que no requieren de recursos adicionales o difíciles de conseguir, le siguen las de mediano plazo, y tenemos una propuesta para que su ejecución se realice en el largo plazo.

Proceso de Captación

Componente 6: Selección y convocatoria de consejeros

Acciones con proyección a implementarse a corto plazo (Selección):

- Generar mayor acercamiento con las Facultades académicas para identificar potenciales profesionales que también puedan formar parte del Programa.
- Precisar en la comunicación de invitación a los consejeros las fuentes de información que se utilizaron para su selección.

Acciones con proyección a implementarse en el mediano plazo (Selección):

- Llegar a egresados de carreras con las que aún no se cuenta.
- Incorporar profesionales jóvenes con trayectoria laboral de al menos tres años, dado que hay una respuesta positiva de los estudiantes porque encuentran mayor identificación, principalmente por el factor generacional.

Acciones con proyección a implementarse a corto plazo (Convocatoria):

- Revisión del calendario de periodos de captación y replanteamiento del mismo, considerando una cantidad de veces más factible a realizar.

Acciones con proyección a implementarse en el mediano plazo (Convocatoria):

- Desarrollar un sistema que permita integrar a los consejeros que postulan voluntariamente, fuera del periodo de captación, sin que tengan que esperar al siguiente periodo de captación.

Componente 7: Convocatoria y selección de aconsejados

Acciones con proyección a mediano plazo (Convocatoria):

- Llegar a alumnos de carreras a las que todavía no se está llegando, para equilibrar la cuota de especialidades y que más alumnos puedan tener la oportunidad de participar.

Acciones con proyección a implementarse a corto plazo (Selección):

- Solicitar una carta de motivación como parte del proceso de selección. Dicho recurso permitirá tener mayor información sobre las expectativas del candidato.

Para este segundo proceso de Captación, tanto las actividades propuestas para el corto plazo como las de mediano plazo, son factibles de realizar y muy necesarias, dado que los componentes que conforman este proceso son parte fundamental del programa.

Proceso de asignación de consejero con aconsejado

Componente 8: Distribución de participantes (consejero y aconsejado)

Acciones con proyección a implementarse a corto plazo:

- Solicitar al consejero retroalimentación en caso haya rechazado la candidatura del aconsejado.

En el proceso de asignación de consejero con aconsejado, si bien la mayoría de acciones están bien valoradas por los participantes, se identificó una necesidad que parte de los aconsejados que se podría incorporar como elemento de mejora en el corto plazo, dado que es una acción factible de realizar.

Proceso de consejería

Componente 9: Duración de la consejería

Acciones con proyección a implementarse en el mediano plazo:

- Consolidar el sistema de monitoreo.

Componente 10: Rotación de la consejería

Acciones con proyección a implementarse a corto plazo:

- Recoger y registrar las razones de rotación del aconsejado.

Componente 11: Fidelización de consejeros

Acciones con proyección a implementarse a corto plazo:

- Calendarizar capacitaciones y diseño y aplicación de encuestas de satisfacción en las actividades de fidelización.

Acciones con proyección a implementarse en el mediano plazo:

- Ejecutar capacitaciones en los temas requeridos en el Programa y documentar información sobre la satisfacción de los consejeros frente a su participación en las actividades de fidelización.

Componente 12: Fidelización de aconsejados

Acciones con proyección a implementarse a corto plazo:

- Diseño y aplicación de encuestas de satisfacción en las actividades de fidelización.

Acciones con proyección a implementarse en el mediano plazo:

- Documentar información sobre la satisfacción de los aconsejados frente a su participación en las actividades de fidelización.

Componente 13: Temas desarrollados durante la consejería

Acciones con proyección a implementarse a corto plazo:

- Actualizar la guía con etapas y temas propuestos para el desarrollo de la consejería. Incluir los nuevos temas que los consejeros realizan en los procesos de consejería y que aportan en el mismo.

Acciones con proyección a implementarse en el mediano plazo:

- Calendarizar actividades de capacitación en los nuevos temas propuestos por los consejeros.

Proceso de monitoreo y evaluación

Componente 14: Monitoreo de avances

Acciones con proyección a implementarse a corto plazo:

- Analizar y calendarizar el seguimiento para que se tenga mayor conocimiento de las acciones que se están realizando durante el proceso de consejería.

Acciones con proyección a implementarse en el mediano plazo:

- Establecer estrategias para que el nivel de respuesta al seguimiento se realice al 100%.

Componente 15: Ajustes al programa

Acciones con proyección a implementarse en el mediano plazo:

- Desarrollo de un sistema de evaluación que permita realizar un análisis a profundidad sobre la información recogida de los participantes.

Frente a lo expuesto, se puede indicar que la mayor cantidad de acciones a implementar en el Programa, se encuentran en el proceso de Consejería y le sigue el proceso de Planificación. Cabe mencionar que dentro del proceso de Planificación se encuentra la mayoría de acciones sugeridas para realizar en el corto plazo, es decir durante el año 2017.

Plan para la implementación de un programa de acompañamiento profesional para alumnos universitarios.

El presente trabajo resalta la utilidad e importancia de trabajar bajo un enfoque de mentoría en instituciones educativas de educación superior. Se considera de mucho valor para el estudiante universitario tener la oportunidad de contar con el acompañamiento de un profesional que pueda orientarlo por un periodo de tiempo en temas de carrera.

En ese sentido y como parte de la contribución de este estudio es que se busca poder compartir una propuesta de plan en construcción para la implementación de un programa de mentoría de carrera. Esta propuesta se basará en cinco experiencias de mentoría: Programa Consejeros de Carrera PUCP, experiencias de la universidad de Stanford, de la universidad de Princeton, de la Sociedad Nacional de Mentoría (MENTOR) y de la Red ALFA. Las cuáles fueron descritas en el acápite de marco teórico.

Luego de haber analizado dichas experiencias se ha identificado que son principalmente tres los procesos que se repiten en cada una de las instituciones mencionadas, estos son: 1) Planificación, 2) Proceso que incluye el reclutamiento, la selección, la asignación de consejero con aconsejado, o mentor con aprendiz, o mentor y telémaco; y que la institución MENTOR agrupa bajo el término Operaciones del programa y 3) el proceso de Evaluación. El hecho de que esos procesos se repliquen en las prácticas de mentoría de las instituciones citadas, permite deducir que son prácticas positivas y que han sido validadas en el tiempo por la propia experiencia de cada institución. Por ello, la lógica secuencial se mantendrá en la propuesta de este plan.

En el caso de las Universidades de Princeton y de Stanford, no se cuenta con las etapas o procesos de sus prácticas en mentoría, pero sí con temas que se suelen tratar en las sesiones de consejería. Los temas que se desarrollan en las tres universidades (Princeton, Stanford y PUCP) guardan relación entre sí, y se focalizan en la orientación profesional. Estos son: 1) Currículum Vitae, 2) la entrevista de trabajo, 3) el plan para la búsqueda de empleo y 4) el fortalecimiento de las redes de contacto. La permanencia de estos cuatro temas, permite inferir que son bastante relevantes para el desarrollo de los procesos de consejería de carrera. Por la importancia que tienen y su presencia en las universidades mencionadas en este estudio, serán temas que se incluirán en la propuesta de plan.

En base a lo expuesto, se presentará la propuesta en base a tres ejes:

- 1) Procesos o etapas.- se han definido seis: Diseño, planificación, captación, asignación, consejería y monitoreo y evaluación. Como se puede ver, los procesos mencionados forman parte del Programa Consejeros de Carrera, pero se le ha añadido la etapa de diseño, porque la intención de este acápite es implementar un programa de mentoría, y para ello se requiere un paso previo.
- 2) Pasos a seguir.- cada proceso cuenta con una secuencia de acciones a seguir para la implementación del proyecto o programa, a los cuales se les denomina pasos.
- 3) Recomendaciones por cada paso.- Son sugerencias que se brindarán por cada paso a seguir, y que surgen principalmente de las experiencias analizadas y buenas prácticas del Programa Consejeros de Carrera.

Cabe mencionar que las denominaciones para el profesional que brinda la consejería, serán consejero o mentor. En esa misma línea, para hacer referencia al alumno que recibe la consejería, se le denominará aconsejado, aprendiz o telémaco.

El proceso o etapa de Diseño del Programa cuenta con nueve pasos a seguir, los cuales se presentan a continuación, con sus respectivas recomendaciones.

Paso 1: Definir el ámbito de intervención.

Para ello se precisa que dependiendo de la institución, el ámbito de intervención podría ser: Universidad, Instituto Superior u otro.

Paso 2: Definir el alcance.

Si la gestión del programa la asume una Oficina Administrativa, se sugiere que el alcance sea generalizado, es decir que llegue a estudiantes de todas las carreras. En caso, la gestión del programa la asuma un Departamento Académico, el ámbito de intervención tendrá que ser dirigido a los alumnos de la Facultad o Especialidad.

Paso 3: Definir el perfil del consejero/mentor y del aconsejado/aprendiz/telémaco.

Se sugiere que el consejero/mentor/telémaco tenga el siguiente perfil:

Perfil profesional: Egresado con más de 10 años de experiencia laboral, de preferencia con posgrado en el extranjero. En caso se desee incluir a profesionales jóvenes, se recomienda que tengan al menos 3 años de experiencia laboral.

Perfil personal: Con don de servicio, que tenga habilidades de comunicación, con capacidad de comprensión y adaptabilidad a distintas realidades sociales.

Se sugiere que el aconsejado/aprendiz/telémaco tenga el siguiente perfil:

Perfil académico: Alumnos de pregrado de preferencia de los dos últimos años de carrera (considerando que la duración de la carrera es cinco años).

Perfil personal: Comprometido, responsable, con interés de ser orientado en temas de vida profesional.

Paso 4: Identificar lo que el programa logrará y sus principales resultados.

Se sugiere establecer metas a corto, mediano y largo plazo.

Paso 5: Establecer en qué periodo de tiempo iniciará la mentoría o consejería de carrera.

Se sugiere que se realice una o dos semanas después del inicio de clases. Puesto que por lo general, durante las dos primeras semanas de iniciadas las clases, suele haber mucha difusión sobre distintas actividades, y ello podría aminorar la visibilidad.

Paso 6: Precisar la cantidad, frecuencia y duración de reuniones entre consejero/mentor y aconsejado/aprendiz/telémaco.

Se sugiere que las reuniones se puedan dar de manera presencial al menos una vez al mes. Y que se refuerce con comunicación por correo electrónico, Skype, WhatsApp, u otros medios digitales.

Paso 7: Establecer el lugar de reuniones entre consejero/mentor y aconsejado/aprendiz/telémaco.

Se propone que las reuniones se realicen en un espacio que quede a una distancia intermedia tanto para el consejero como para el aconsejado.

Paso 8: Determinar cuánto durará el proceso de consejería.

Se recomienda que el proceso de consejería tenga una duración de un año.

Paso 9: Contar con un protocolo de manejo de casos (situaciones que podrían presentarse).

Se sugiere que el protocolo de manejo de casos incluya las siguientes situaciones: Deserción del aconsejado/aprendiz/telémaco, aconsejado/aprendiz/telémaco con dificultades emocionales que requiere de tratamiento con especialistas, o consejero/mentor demasiado ocupado que no pueda sostener las reuniones propuestas en un tiempo largo.

Para el proceso de Planificación se proponen siete pasos:

Paso 1: Seleccionar y definir la cantidad de personal para el equipo técnico.

El perfil profesional del personal debe incluir conocimientos y experiencia en diseño, gestión y monitoreo de proyectos; así como en temas de comunicación interna y externa.

Paso 2: Elaborar un Plan Operativo Anual (POA).

Se recomienda organizar las actividades en el formato de un Plan Operativo Anual, el cual incluye un calendario para determinar las fechas de las actividades.

Paso 3: Establecer lineamientos y procedimientos.

Se sugiere contar con un documento que defina los procedimientos por cada proceso del Programa, con el fin de que se tenga claro los pasos a seguir en cada proceso.

Paso 4: Desarrollar un plan de inducción y capacitación para el equipo técnico.

Se recomienda contar con contenidos claros para la inducción de nuevo personal y tener definidos los temas sobre los cuales serán capacitados.

Paso 5: Elaborar un presupuesto (financiamiento y sostenibilidad).

Se sugiere considerar un presupuesto en base a la cantidad de personal y cargos.

Paso 6: Precisar cómo se evaluará el impacto del programa.

Se recomienda establecer metas factibles de realizar.

Paso 7: Implementar el programa.

Para implementar el programa se sugiere considerar los puntos anteriores.

El proceso de Captación comprende tres pasos a seguir, los cuales son:

Paso 1:

Convocatoria de consejero/mentor y aconsejado/aprendiz/telémaco.

Se sugiere realizar la convocatoria en un periodo de tiempo distante a exámenes o a alguna actividad donde la mayoría de estudiantes universitarios suele participar.

Paso 2: Selección de consejero/mentor y aconsejado/aprendiz/telémaco.

Se recomienda seleccionar a los futuros consejeros en base a los criterios del perfil que se hayan definido.

Paso 3: Brindar orientación e inducción a los consejero/mentor y aconsejado/aprendiz/telémaco.

Considerar una reunión de bienvenida en la cual se explique a detalle el desarrollo del programa.

El Proceso de Asignación de consejero con aconsejado comprende dos pasos:

Paso 1: Distribución de las parejas de consejero/mentor y aconsejado/aprendiz/telémaco.

Se sugiere asignar las parejas sobre la base de los intereses profesionales de los aconsejados y de la experiencia del consejero, no solamente por la carrera que ambos estudiaron.

Paso 2: Presentación de cada pareja

Se sugiere realizar la presentación de parejas a través de un correo electrónico, e incluir en el mensaje el perfil en resumen de cada participante.

El Proceso de Consejería comprende cuatro pasos:

Paso 1: Supervisión y monitoreo de las relaciones de consejería.

Se sugiere elaborar una guía de preguntas que estén alineadas con los logros que se desean alcanzar y con los temas que deben seguir los participantes.

Paso 2: Reuniones de fidelización y capacitación con consejero/mentor y aconsejado/aprendiz/telémaco.

Se sugiere realizar al menos dos actividades de fidelización al año, una durante el primer semestre académico y la otra en el segundo.

Paso 3: Reconocimientos al aporte voluntario de los consejeros/mentores.

Se sugiere generar alianzas estratégicas con distintas oficinas de la universidad que brinden servicios de interés de los consejeros/mentores.

Paso 4: Ayudar a consejero/mentor y aconsejado/aprendiz/telémaco a llegar al final del proceso de consejería.

Se recomienda contar con mecanismos de acompañamiento que permitan conocer las necesidades de los participantes, en caso aparecieran, con el fin de responder a ellas y prevenir deserciones.

Finalmente el proceso de Monitoreo y Evaluación propone dos pasos:

Paso 1: Elaboración de plan para medir los avances del programa.

Se sugiere que el plan sea validado por especialistas en el tema de evaluación de impacto.

Paso 2: Identificar buenas prácticas y aspectos por mejorar

Se sugiere considerar la realización de entrevistas a profundidad y grupos focales con los participantes para recoger información al respecto.

A manera de conclusión, es preciso enfatizar que esta propuesta de plan representa una alternativa a seguir y que es totalmente flexible a que pueda continuar mejorándose en el tiempo.

Conclusiones

- La existencia de programas de mentoría en ámbitos universitarios contribuye a que los estudiantes tengan un panorama más claro sobre el mercado profesional y por ende, mayor conocimiento para su inserción laboral.
- La evaluación del Programa ha demostrado que la interacción entre los participantes, consejeros y aconsejados, fortalece las relaciones y permite que el vínculo entre mentor y mentorizado se afiance.
- Las principales lecciones aprendidas para la mejora del Programa comprenden su estructuración, conformada por seis procesos y quince componentes, los cuales permiten el desarrollo y mejor avance del mismo.
- Las mayor cantidad de buenas prácticas identificadas en el Programa, se encuentran en los componentes de: posicionamiento del programa, comunicación externa, convocatoria y selección de consejero y aconsejado, distribución de participantes y fidelización a consejeros y aconsejados.
- La ruta para implementar programas de mentoría de carrera, podría contemplar las siguientes etapas: Diseño del programa, planificación, captación, asignación de consejero/mentor con aconsejado/mentorizado, consejería y monitoreo y evaluación.

Referencias

Bolsa de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2009). Principales competencias y modalidades de evaluación requeridas en los procesos de selección de personal en el mercado profesional. Recuperado de: <https://btpucp.pucp.edu.pe/informe-especial/principales-competencias-y-modalidades-de-evaluacion-requeridas-en-los-procesos-de-seleccion-de-personal-en-el-mercado-profesional/>

Center for Health Leadership & Practice (2003). Guía de Mentoría. Guía para Mentores. Recuperado de: <https://nationalethicscenter.org/resources/7245/download/55.pdf>

Dirección de Asuntos Académicos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, (s.f). Análisis Comparativo entre egresados. Promociones 2006 y 2019 (entre 1 y 2 años de egreso). Recuperado de: http://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/wp-content/uploads/2015/03/comparativo_egresados.pdf

Dirección de Asuntos Académicos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, (2016). Reporte regular del sistema de seguimiento a egresados 2014 Etapa-I. Resultados primera encuesta promoción 2014 (egresados semestres 2014-1, 2014-2 y 2015-0) Recuperado de: <http://cdn02.pucp.education/academico/2015/03/26165716/RESULTADOS-2014-ETAPA-I.pdf>

Fernández, C. (2014). La tutoría universitaria en el escenario del espacio europeo de educación superior: Perfiles actuales. DOI: <http://dx.doi.org/10.14201/teoredu2014261161186>

González, A. y Solano, J. (2015). *La función de tutoría, carta de navegación para tutores*. Madrid: Narcea S.A.

González, L., (2012). *La comunicación, herramienta para el desarrollo personal y profesional en el entorno social*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades 2014. Principales Resultados. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf

Luyo, J. (s.f.). Material de Taller Planeamiento de Vida Profesional. Documento de trabajo interno. Lima: PUCP.

Manzano, N., Martín, A., Martín, A., Sánchez, M., Risquez, A., Suárez, M. (2012). El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria. Facultad de Educación. UNED. Educación XX1. 15.2, 2012, pp. 93-118.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012). Glosario de términos de temas de empleo. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.trabajo.gov.pe/mostrarContenido.php?id=165&tip=909>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015). Informe Anual del Empleo en el Perú 2014. Recuperado de: http://www.trabajo.gov.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf

Networking.Net (s.f). Definición de networking. Recuperado de: <http://networking.marketing-xxi.com/networking-net-que.html>

NICE (2012). Handbook for the academic training of guidance and counselling professionals. Helderberg: Helderberg University. Recuperado de: http://www.nice-network.eu/wp-content/uploads/2015/11/NICE_Handbook_full_version_online.pdf

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Biblioteca Digital de la OEI. Conferencia de Rectores de las Universidades españolas. Recuperado de: <http://www.oei.es/oeivirt/cap3.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2012). Definiciones de competencia en las instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos. Recuperado de: <http://www.oitinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/definiciones-competencia-instituciones-dedicadas-formaci%C3%B3n-desarrollo-recursos-humanos>

Organización Internacional del Trabajo (2014). Panorama Laboral Temático. Transición a la Formalidad en América Latina y el Caribe. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_315054.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2015). Formalizando la informalidad juvenil, experiencias innovadoras en América Latina y el Caribe. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_359270.pdf

Princeton University (s.f). Career Services. Recuperado de: <http://careerservices.princeton.edu/faculty-staff/what-we-offer>

Robinett, J. (2016). *Networking Estratégico. La regla del 5+50+100 para convertir su red de contactos en ganancias*. Bogotá: Paidós Empresa.

Sánchez, C. (2013). ¿Qué es la mentoría? Mentoría entre iguales entre entornos universitarios. Proyecto Alfa III. Gestión Universitaria Integral del Abandono.

Sociedad Nacional de Mentoría (2005). Cómo construir un programa de mentoría exitoso, utilizando los elementos de la práctica efectiva. Recuperado de: http://www.mentoring.org/new-site/wp-content/uploads/2015/09/Full_Toolkit_SPA.pdf

Stanford University (s.f). Career Education. Recuperado de: <https://beam.stanford.edu/about-us>

Stanford University (s.f). Career Counseling Network. Recuperado de: <https://cardinalatwork.stanford.edu/learn-grow/career-counseling-network>

Universidad de Barcelona (s.f). Material de estudio del Máster de Política y Gestión Universitaria. Módulo: Gestión de la formación.

Universidad de Barcelona (s.f). Material de estudio del Máster de Política y Gestión Universitaria. Módulo: Gestión de servicios.

Universidad del País Vasco (2012). Plan de Acción Tutorial: Tutoría entre Iguales, Programa piloto. Informe Proyecto Tutoría entre Iguales.

Valverde, A., Ruíz, C., García, E., Romero, S. (2003-2004). Innovación en la Orientación Universitaria: La mentoría como respuesta. Contextos Educativos, 6-7, 87-112.

Wisker, G., Exley, K., Antoniou, M., y Ridley, P. (2015). *Trabajando individualmente con cada estudiante. Tutoría personalizada, coaching, mentoría y supervisión en educación superior*. Madrid: Narcea S.A.

Apéndice

1. Preguntas para la aplicación de entrevistas semiestructuradas, encuesta y grupo focal (Primer semestre, 2016) dirigida a consejeros y aconsejados.

I. Convocatoria a consejeros

Preguntas
Quando se le invitó a formar parte del Programa, ¿le pareció adecuada la forma y el medio de comunicación utilizados? (mail/llamada)
¿Qué elementos (texto, imagen, gráficos, audiovisuales, etc.) considera que se deberían mantener y/o incluir para lograr una comunicación más clara en la invitación?
¿Cuál fue expectativa que tuvo al ser invitado a formar parte del programa? ¿Se mantiene?
¿Cuáles fueron los motivos por los cuales decidió aceptar la invitación?

II. Convocatoria a aconsejados/consejeros

Preguntas
¿Conoce el procedimiento para la convocatoria de los aconsejados/consejeros?
¿Considera que el procedimiento para la selección de (su) aconsejado(s) es el adecuado?
¿Qué criterios considera que se deberían mantener y/o incluir para lograr una mejor asignación de consejero/aconsejado?

III. Comunicación externa

Preguntas
¿Considera que los medios por los que se remiten los mensajes para invitarlo a las distintas actividades del programa son los más adecuados (e-mail, llamada telefónica, invitación impresa)? ¿Sugiere otra alternativa?
¿Estaría interesado en ser parte de un grupo de Facebook de Consejeros de Carrera PUCP?

IV. Asignación de Consejeros

Preguntas
¿Considera adecuado asesorar por un tiempo de un año a un alumno (a)? ¿Sugiere alguna variación?
¿Considera adecuada la posibilidad de rotación (explicar)? ¿Sugiere alguna variación?

V. Monitoreo de Avances

Preguntas
¿Considera adecuada la frecuencia en la cual se comunican con Ud. para conocer el avance de la consejería que está realizando? ¿Sugiere alguna modificación?
¿Considera adecuado los medios por los cuales se comunican con Ud. para conocer el avance de la consejería que está realizando (e-mail-encuesta virtual, llamada)? ¿Sugiere alguna modificación?

VI. Reportes e Informes

Preguntas
¿Está de acuerdo en recibir la retroalimentación en reporte escrito, al término de cada consejería? ¿Sugiere alguna modificación?

VII. Fidelización de Consejeros

Preguntas
¿Ha participado de las cenas de bienvenida y encuentro de Consejeros?
¿Considera que la actividad de bienvenida al programa (una cena) es la más adecuada? ¿Propondría otra/cuál sería?
¿Considera adecuados los reencuentros con consejeros que se realizan cada año? ¿Qué modificaría?
¿Considera adecuada la realización del primer encuentro entre consejeros y aconsejados (2015)? ¿Le gustaría vivir una experiencia similar cada año? ¿Qué modificaría?
¿Le parece adecuada la cantidad de actividades realizadas durante el año?

2. Guía de grupo focal dirigido a aconsejados (octubre, 2016)

Número de personas en el grupo focal
Nombre del moderador
Introducción
Presentación de cada participante

Preguntas que guiarán el diálogo
¿Cuáles son los principales temas, procedimientos, actitudes; que considera que más le han aportado en el proceso de consejería? ¿Qué es lo que más valora? ¿Por qué razones? (despejó dudas sobre la carrera, mayor claridad sobre organizaciones y áreas que demandan de perfiles similares, identificación de competencias a desarrollar o fortalecer, otros.)
¿Considera que la expectativa inicial (desde cuando ingreso al Programa) se mantuvo, disminuyó o aumentó durante el proceso de consejería? ¿Por qué razones?
¿Cuál es su apreciación sobre la posibilidad de convertirse en consejeros a mediano plazo (consejeros junior) o a largo plazo (consejeros senior)? ¿Por qué razones?
Comentarios generales, sugerencias al Programa.

Cierre/Agradecimientos