

Diseño de un programa de e-mentoring a partir del análisis de competencias adquiridas por los estudiantes de práctica empresarial del programa de mercadeo

Design of an e-mentoring program from analysis of competences acquired by students of marketing program in a practicum semester

Desehno do programa e-mentoring de compilação de competências alunas adquiridas em prática de empregados do programa de marketing

Harold Tinoco-Giraldo¹ 

Resumen

Esta investigación se centra en el papel que ejercer el *e-mentoring* como estrategia de apoyo académico y profesional en la práctica empresarial de los estudiantes de sexto semestre del programa de Mercadeo Nacional e Internacional de la Universidad de Manizales. El *e-mentoring* está orientado a crear relaciones de ayuda, busca proporcionar un entorno virtual seguro donde el mentee pueda compartir cualquier problema crítico que afecte su éxito profesional y personal. Su objetivo principal es garantizar que los participantes se sientan “conectados” y tengan la facilidad de crear comunidades utilizando elementos claves como la interacción (Rovai, 2002). En este sentido, su integración en el contexto universitario supone brindar y facilitar la transición a la vida laboral de estudiantes en prácticas empresariales. Bajo este planteamiento, este trabajo tiene como objetivo potenciar la empleabilidad de los estudiantes utilizando un programa de *e-mentoring*, acercándoles a la realidad del mundo laboral formalizando una relación de colaboración virtual con

Recibido 30 de enero de 2018; aceptado 26 de febrero de 2018

Para citar este artículo:

Tinoco-Giraldo, H. (2018). Diseño de un programa de e-mentoring a partir del análisis de competencias adquiridas por los estudiantes de práctica empresarial del programa de mercadeo. *Lúmina*, (19): 48 - 70. DOI: 10.30554/lumina.19.2782.2018

1 Grupo de investigación en interacción y e-learning, Facultad de Educación, Universidad de Salamanca; Edificio Solis, planta 1, paseo Canalejas 169, 37008 Salamanca España.

htinocogiraldo@usal.es - <https://orcid.org/0000-0001-9338-3669>

mentores profesionales que tienen experiencia en sus respectivos sectores. Para dar respuesta a este objetivo se ha llevado a cabo, a priori, un estudio descriptivo para reconocer las competencias transversales en la formación de los estudiantes del programa de Mercadeo Nacional e Internacional, y así, considerar un diseño didáctico, eficaz y oportuno de un programa de *e-mentoring* a implementar. Por tal motivo, y mediante el uso de cuestionarios se han reconocidos las competencias existentes, ofreciendo una serie de las posibilidades conceptuales que ayudarán a determinar los elementos de refuerzo competencial en el programa de *mentoring*. Tras los resultados alcanzados se diseñará un programa de *mentoring* bajo el modelo *ADDIE* con el fin de acelerar la adquisición y refuerzo de competencias de los estudiantes en práctica empresarial.

Palabras clave: E-mentoring; programa de mentoring; competencias; práctica empresarial; habilidades; *ADDIE*.

Abstract

This research is interested in the role that *e-mentoring* can play as a strategy of academic and professional support for the 6th semester students of the National and International Marketing Program of the University of Manizales. The intent of *e-mentoring* is to create and maintain relationships. Its main purpose is to establish a safe virtual environment where the mentoree can share academic and professional weaknesses with a professional mentor to find possible solutions. While specific learning skills can be used as the basis for creating the relationship, the

mentoring approach goes beyond these areas. Its main objective is to ensure that participants feel “connected” and have the possibility of engaging in a range of interactions such as developing contacts (Rovai, 2002). Its integration in a university context is to support and facilitate the transition to the working life of students in academic practicums. Taking this approach, the *e-mentoring* program aims to enhance the employability of students by introducing them to the reality of the workplace through the formulization of virtual and collaborative relationships with professional mentors who have experience in their respective sectors. To meet this objective, a descriptive study has been carried out to identify the necessary competencies to be developed and re-enforced by the students of the Marketing program. As a result of the outcomes from the first part of this research study, a *mentoring* program will be designed utilizing the *ADDIE* model.

Key word: E-mentoring; mentoring program; competencies; practicum; skills; *ADDIE*.

Resumo

Esta pesquisa está interessada na função que o *e-mentoring* pode jogar como uma estratégia de suporte acadêmico e profissional para os estudantes no sexto semestre do Programa de Marketing Nacional e Internacional da Universidade de Manizales. A intenção do *e-mentoring* criar e manter relações. O seu propósito principal é estabelecer um ambiente virtual seguro onde o mentoree possa compartilhar debilidades acadêmicas e

profissionais com um conselheiro profissional para encontrar soluções possíveis. Enquanto habilidades de aprendizagem específicas podem ser usadas como a base para criar a relação, o método de *mentoring* vai além estas áreas. O seu objetivo é garantir que os participantes se sintam “conectados” e tenham a possibilidade de empenhar um rango de interações como o crescimento de contatos (Rovai, 2002). A sua integração em um contexto universitário é para suportar e facilitar a transição para a vida de trabalho dos estudantes em prácticum académicos. Utilizando este método, o programa de *e-mentoring* procura aumentar a empregabilidade dos estudantes por via da introdução na realidade do ambiente de trabalho através da formulação de relações virtuais e colaborativas com conselheiros profissionais que tem experiência em seus setores respetivos. Para alcançar este objetivo, um estudo descritivo foi realizado para identificar as competências necessárias que os estudantes do programa de *Marketing* precisam desenvolver e reforçar. Como consequência do resultado de esta primeira parte da pesquisa, um programa de *mentoring* vai ser desenhado utilizando o modelo *ADDIE*.

Palavras-chave: E-mentoring; programa de mentoria; competências; prática comercial, habilidades, *ADDIE*

JEL: A22; M53; O30

Introducción

El direccionamiento actual hacia el mercado laboral se enfrenta a un entorno más complejo a razón de la situación económica (Vivas, 2009), la competitividad empresarial, la transformación y transfiguración de perfiles profesionales (Bueno, 1999). La imparable adaptación que tienen que hacer las organizaciones para permanecer en el mercado y en su propio sector, hacen importante e incluso esencial la formación de estudiantes (futuros empleados) en competencias claves que faciliten un desarrollo profesional constante.

Desde hace más de dos décadas el programa de Mercadeo Nacional e Internacional vinculado a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de Manizales prepara profesionales capacitados para atender con alta calidad los desafíos que tienen los diferentes mercados de una economía globalizada (McCarthy & Perreault, 2000), desarrollando habilidades y conocimientos en sus estudiantes para dar efectivas respuestas a necesidades empresariales, a la vez que, a la creación y mantenimiento de procesos empresariales efectivos. De conformidad con lo anterior, para estar al día y responder a las demandas

del mercado y de la sociedad, las prácticas empresariales ofertadas en el programa de Mercadeo Nacional e Internacional se direccionan para ser una exploración de la realidad del mundo profesional.

Con el fin de favorecer aún más este ajuste entre mercado y formación universitaria, se ha diseñado un programa de desarrollo de estudiantes, basado en procesos de *e-mentoring*, gracias a una iniciativa llevada a cabo por el programa de Mercadeo Nacional e Internacional, coordinación de prácticas empresariales, el laboratorio de graduados y la decanatura de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

Este proceso de *e-mentoring* pretende facilitar la adaptación al proceso de empleabilidad del estudiante de práctica empresarial de sexto semestre del programa de Mercadeo Nacional e Internacional, y facilitarle la información, el asesoramiento y la orientación necesarios sobre diferentes necesidades académicas, laborales e incluso sociales indispensables para su cometido en la práctica. En este trabajo se describe el proceso de *e-mentoring* como una herramienta de desarrollo profesional y personal efectiva, sirviendo de eje de intercambio de conocimientos y desarrollo de habilidades.

La importancia de esta propuesta versa en que el desarrollo de competencias y habilidades, con un proceso de *e-mentoring* puede ayudar a resaltar atributos únicos en cada individuo y fomentar la atención, concentración y claridad necesaria para determinar qué habilidades y competencias son relevantes para volverse más especializado y convertirse en un profesional dentro de cualquier campo (DiMicco, Millen, Geyer, Dugan, Brownholtz & Muller, 2008). Así mismo, el reconocimiento de competencias adquiridas anteriormente y la identificación de necesidades claves de aprendizaje, recursos formativos y habilidades adicionales necesarias para un desarrollo profesional adecuado. Es así, que el proceso de *e-mentoring* permitirá ayudar a los estudiantes de práctica empresarial a asumir los roles y responsabilidades profesionales (Ragins & Kram, 2007) y los guiará a autoevaluarse.

La relación entre ambos roles es muy estrecha; la responsabilidad profesional agilizará un compromiso social en los participantes y un total dominio hacia el cumplimiento de la misión de la práctica empresarial, por otro lado, la autoevaluación de su desempeño en su proceso académico-práctico facilitará el análisis de forma crítica del logro de resultados esperados en su práctica empresarial y los comportamientos asociados con cada competencia.

Situados en este contexto, la exposición de los contenidos de la propuesta es estructurada en un primer lugar de una parte teórica, jugando el papel de marco conceptual. Se detallan los términos claves de *e-mentoring*, conceptualizaciones, clasificación y beneficios de un programa de *e-mentoring*; un segundo apartado reconoce el método a utilizar en el proceso. Dicho método estará clasificado en tres fases del proceso del diseño del progra-

ma de *mentoring* en un entorno universitario; y por último las conclusiones del proceso. Considerando también, apartados claves para su aplicación y evaluación.

1. Revisión sistemática de literatura

El análisis de los estudios iniciales, sobre programas de *mentoring*, se llevó a cabo, en este proyecto determinando por un protocolo de revisión en el que se especificaba como tópico principal de la búsqueda "*Mentoring Program*". Así bien, la búsqueda inicial con este tópico devolvió un elevado número de palabras, por lo que, se determinaron una serie de criterios de elección, más concretos, para la búsqueda. En este sentido, la línea base de palabras que se utilizó, junto a "*Mentoring Program*", fueron "*e-learning*", "*mentoring*", "*virtual mentoring*" y "*competencias*". Otros criterios utilizados, para la revisión fueron el idioma y la fecha de publicaciones entre los años 2010 a 2017. La base de datos en la que se integraron estos criterios para la búsqueda fue únicamente *Scopus*. La validez de los artículos encontrados se recalcó destacando el *ranking* de revistas en las áreas de educación, administración y ciencias económicas utilizando "*Scimagojr.com*". En definitiva, esta revisión se llevó a cabo para asentar el campo de estudio, con el objetivo de alcanzar una visión general de estudios empíricos dentro del campo del *mentoring* virtual (*e-mentoring*) y del *e-learning*, a la vez, determinar qué conceptos, métodos y teorías de aprendizaje e investigación han sido exploradas e identificar cuáles han sido los programas de *mentoring* desarrollados para las prácticas empresariales de administración de empresas y mercadeo. En el resultado final de la búsqueda, se refleja, de forma resumida, en el siguiente marco teórico, el cual permite comprender la vertiente que se ha seguido para el diseño del programa de *mentoring* que aquí se recoge.

2. Marco teórico

2.1. El *mentoring* y la mejora educativa

El interés en el *mentoring* ha crecido en los últimos veinte años, comenzando con los deportes profesionales seguidos por la psicoterapia, el asesoramiento, la psicología y, más recientemente, el desarrollo de la práctica de gestión (Borja, 2002). En educación, el *mentoring*, se considera una herramienta importante en las escuelas para la gestión del rendimiento y el desarrollo profesional continuo (Reiser & Dempsey 2011). Las relaciones de *mentoring* se producen entre los estudiantes formales e informales de todas las edades, en diferentes entornos y disciplinas.

Muchos educadores han asumido el papel de mentores en el campo del *mentoring* de estudiantes de secundaria y/o estudiantes de pregrado en la

universidad (Scigliano, 2011). También han comenzado a explorar diferentes categorías de *mentoring*, identificando procesos de *mentoring* tradicionales, *mentoring* entre pares, *mentoring* en equipo y el *e-mentoring* (*mentoring* en línea o virtual) (Borja, 2002).

En el *e-mentoring* en particular, las relaciones de *mentoring* varían e incluyen relaciones de estudiante a estudiante, de alumno a mentor y de estudiante a profesional y sobre todo varían los canales y herramientas de comunicación a utilizar. El *e-mentoring* en sus diversas formas es atractivo para el campo educativo (Keengwe & Kyei-Blackson, 2013), así como para las empresas corporativas que han reconocido la importancia potencial y la eficiencia de los programas de *e-mentoring*. El *mentoring* educativo según Stein y Glazer (2003) es un proceso de intercambio interpersonal entre un miembro de la facultad y un alumno, generalmente ambos en la misma profesión. En el *mentoring* educativo, el rol del mentor es ayudar al *mentee* a desarrollar competencias y habilidades críticas de reflexión y alcanzar metas académicas mutuamente acordadas.

El enfoque tradicional del *mentoring*, lo define como la relación entre un individuo con experiencia que guía, a la vez que, provee un soporte profesional y personal a otro individuo con menos experiencia (Duff, 2000). Actualmente, con la ayuda de sistemas tecnológicos, diversos estilos profesionales y de comunicación (Single & Muller, 2014), más individuos pueden salir beneficiados utilizando mecanismos virtuales de *mentoring* con menos barreras de tiempo y limitaciones económicas. Adicional a esto, el proceso de *e-mentoring* busca afianzar y potenciar el desarrollo de las competencias profesionales (habilidades, actitudes y aptitudes) de los estudiantes de práctica empresarial, para futuros planes de carrera y el desarrollo de capacidades profesionales. El *e-mentoring* opera con los principios de una relación de *mentoring* tradicional (*face-to-face*), pero cambia las formas y medios de comunicación a utilizar. El Centro Nacional de Mentores (O'Neil, 2002) describe el *e-mentoring* como proyectos que usan la tecnología para facilitar y respaldar las relaciones de *mentoring*.

El *e-mentoring* es una alternativa al *mentoring* tradicional que puede ser más simple de administrar, menos costosa, sin barreras geográficas o de tiempo, más rápida y sin restricciones como un proceso de *mentoring* tradicional (Gómez Roldán, 2005) El *e-mentoring* se puede hacer utilizando herramientas de comunicación asincrónicas, usando el correo electrónico o participando en un foro de discusión. Esto supone para mentor y *mentee* más libertad evitando restricciones de tiempo, geografía, gastos u otros problemas limitantes. Por otro lado, en una relación del *mentoring* tradicional, los mentores y *mentees* pueden estar conectados contastantemente, independientemente de incompatibilidades considerables. El *e-mentoring* también se puede lograr mediante el uso de herramientas de comunicación síncrona que reemplazan la estructura del *mentoring* tradicional con me-

dios versátiles, como *Skype*, sitios de reuniones virtuales y redes sociales (*Social Media*) (DiMicco, Millen, Geyer, Dugan, Brownholtz & Muller, 2008)

En la educación universitaria y en especial apoyada por procesos de práctica, el *e-mentoring* puede contribuir a desarrollar competencias y habilidades necesarias, que permiten a los estudiantes participantes fortalecer y reconocer sus procesos meta-cognitivos (García-Valcárcel, 2008). Especialmente el reconocimiento de sus propias debilidades académico/prácticas y las oportunidades para mejorar y dirigir su propio aprendizaje en su práctica empresarial.

2.2 Relaciones y modalidades de *e-mentoring*

Ensher, Heun y Blanchard (2003) mencionan que se pueden generar tres tipos de relaciones en un proceso de *e-mentoring*. La primera sería la “Comunicación sólo moderada a través de Elementos Tecnológicos” (**CMC-only**). En este tipo de relación los participantes se comunican exclusivamente utilizando ecosistemas tecnológicos preestablecidos y redes sociales. El segundo, se relaciona con una “Comunicación Primaria o Básica moderada a través de Elementos Tecnológicos” (**CMC-primary**). Las relaciones entre los participantes se conducen virtualmente, pero puede haber reuniones ocasionales en persona (*face-to-face*). Y, la última, hace referencia a una “Comunicación Suplementaria moderada a través de Elementos Tecnológicos” (**CMC-supplemental**), donde la comunicación entre participantes se da casi exclusivamente en persona, aunque, puede optarse por algún soporte virtual ocasionalmente.

A su vez este tipo de relaciones pueden implementarse en cualquier modalidad de *e-mentoring*. De entre las modalidades de *e-mentoring*, se destaca el **Mentoring grupal**, donde los encuentros entre participantes se desarrollan entre un mentor y un grupo de *mentees*, para ocuparse e intercambiar experiencias de un tema común entre ellos. En esta alternativa de *e-mentoring*, el uso de una plataforma *online* puede facilitar un mayor número de participantes y continuidad comunicativa entre las partes (De Miguel, 2015). Por otro lado, un encuentro puntual de *e-mentoring* de corta duración y utilizando un ecosistema específico previamente establecido, se conoce como la alternativa de **Mentoring Express**. En esta modalidad, se buscan aclarar dudas sobre determinados temas y la experiencia virtual dura de 15 a 45 minutos. Otra alternativa, sería el **Peer Mentoring**, donde los participantes se intercambian los papeles de mentor y *mentee*, pues hay un nivel de igualdad de experiencia, edad, responsabilidad o jerarquía (De Miguel, 2015). El **Cross Mentoring**, que, en el caso académico universitario, participan dos o más programas similares que no pertenezcan a una misma universidad. El objetivo clave de esta modalidad, es que cada programa contribuye con un grupo de mentores y de *mentees*, pero nunca se emparejan a mentores y *mentees* de la misma universidad. Esta

alternativa de *e-mentoring* permite ampliar colaboración institucional con la transferencia de conocimientos y experiencias, y conocer las prácticas de las otras instituciones participantes. **Micro Mentoring**, donde los participantes reciben *feedback*, y consejo instantáneo en forma de *tweetee*, *infographics* y juegos (gamification) e incluso apropiados *links* de temas tratados por los participantes. Y, finalmente, **Mentoring anónimo**, donde se utilizan plataformas virtuales alternativas y los participantes formulan preguntas específicas y un mentor anónimo que la misma plataforma asigna, resuelve las dudas y generando debates, foros y reflexión en línea.

2.3 Modelo de e-mentoring basado en el método ADDIE

Ahora bien, la potencialidad de todas estas alternativas del *e-mentoring*, han hecho que, para este estudio en específico, se incorpore el método **ADDIE** del diseño instruccional, como esquema de trabajo aplicable al diseño de un modelo específico de *e-mentoring* para el programa de Mercadeo Nacional e Internacional. **ADDIE** fue considerado el modelo más apropiado para diseñar y desarrollar la instrucción del mundo virtual (Soto, 2013). Este modelo de *e-mentoring* se focalizará primeramente en el desarrollo de capacitación e instrucción. Ligado directamente a proveer, reforzar y desarrollar competencias y habilidades cognitivas (Kelly, Lesh & Baek, 2014), habilidades interpersonales y habilidades psicomotoras; conocimiento y comprensión de nuevos conceptos, seguimiento de instrucciones y además como aplicar métodos en situaciones nuevas para resolver problemas. Este modelo, provee soporte y *feedback* a los participantes a través de mecanismos tecnológicos virtuales y técnicas de facilitación de *mentoring* (Clark, 2010).

ADDIE es uno de los enfoques de desarrollo de soluciones y ayuda de aprendizaje más populares utilizados en diseño/aprendizaje (Labin, 2017). Este proceso tiene cinco etapas (Figura 1.):

- (A) **Análisis:** donde se detalla el proceso de instrucción del programa de *mentoring*, se determina el propósito del programa y se identifican los niveles de competencias y habilidades de la audiencia objetiva (Reiser & Dempsey, 2011).
- (D) **Diseño:** donde una vez superada la fase de análisis, se determinan los objetivos necesarios para lograr el diseño óptimo de los cursos y el desarrollo sistemático del programa de *mentoring*. Incluyen objetivos de aprendizaje, contenido, instrumentos de evaluación, análisis de materias y planificación de lecciones y selección de medios. (Reiser & Dempsey, 2011). Cada uno se lleva a cabo de acuerdo con un método lógico y ordenado para identificar, desarrollar y evaluar planes para cumplir con los objetivos de instrucción.
- (D) **Desarrollo.** Durante esta fase se desarrollarán los planes de instruc-

ción y validación de los ecosistemas tecnológicos que se usarán en la instrucción y cualquier documentación de respaldo (Horton, 2001).

- (I) **Implementación.** Esta fase se enfoca en desarrollar procedimientos para capacitar tanto a los mentores como a los *mentees*. La capacitación de facilitadores debe explicar el plan de estudios, los resultados de aprendizaje, el método de entrega y los procedimientos de prueba. La preparación de los participantes incluye entrenamiento sobre el uso de nuevo software, *apps* y portal (Sánchez-Prieto, Olmos-Migueláñez, & García- Peñalvo, 2014)
- (E) **Evaluación.** La fase de evaluación está en curso durante todo el proceso de diseño. Su propósito es garantizar que todos los objetivos establecidos del proceso de aprendizaje cumplan con las necesidades especificadas (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Otro objetivo de esta fase es identificar el desempeño en el trabajo una vez finalizado el proceso de *mentoring* y garantizar que se satisfagan las necesidades académico/prácticas de los participantes.

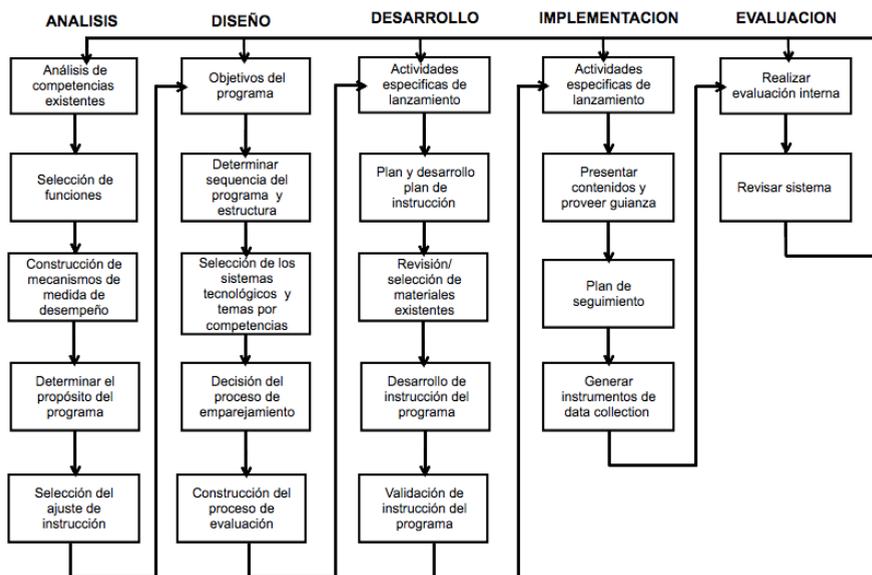


Figura 1. Proceso del desarrollo de un programa de *mentoring* basado en el modelo ADDI

2.4 Potencialidades del *e-mentoring*

La importancia que tiene la aplicación del *e-mentoring* en procesos de prácticas empresariales, radica en fomentar en sus participantes vínculos virtuales de diálogo, reflexión y acción, fortaleciendo la afinidad de inte-

relación de *mentorees* en la búsqueda de la ejecución de actividades práctico/académicas favorables. Las estrategias de *e-mentoring* pueden proporcionar apoyo individual y retroalimentación a *mentorees* a través de una herramienta digital y como con cualquier técnica innovadora, el principal beneficiario de un proceso de *e-mentoring* será el estudiante de práctica empresarial (Whitmore, 2004).

La tecnología agrega el mejor valor a un programa de *e-mentoring* al apoyar y llevar a cabo actividades continuas de implementación y administración del programa de mentores (Hoadley, 2007). Los programas de *e-mentoring* ofrecen una gran oportunidad para los batallar los desafíos en el desarrollo, establecimiento y administración de un proceso de práctica exitoso (Tejada, 2005). Si bien, el propósito de una práctica empresarial es desarrollar e integrar actividades académico/prácticas de formación, en las que se conjugan estudio y trabajo. Mecanismos como el *e-mentoring*, pueden ayudar a reforzar y complementar la parte académica aprendida (Valverde, García & Romero, 2001), y determinar condiciones particulares para dicha práctica educativa.

Igualmente, puede ayudar a resolver procesos individuales de actuación competente, fomentando el diseño situaciones competenciales adecuadas a las necesidades de aprendizaje del *mentoree*. McKimm, Jollie & Hatter (2003), sugieren la intervención de mentores para procesos específicos de apoyo en determinadas situaciones para estudiantes en desarrollo de prácticas empresariales. Este apoyo constituye una ventaja profesional para definir la identidad profesional de estos estudiantes, brindando una guía que permite marcar el rumbo laboral de cada uno de ellos y mejorar el conocimiento de su potencial. Por otro lado, el uso de herramientas de apoyo como el *mentoring* pueden fortalecer los *mentorees* que, en situaciones nuevas, como en una práctica empresarial, pueden presentar un cambio dramático y un choque con la realidad (Zabala, 2000). Esto debido al contraste utópico de las condiciones de clases magistrales a situaciones reales de práctica.

Otra dimensión social va directamente ligada a la propia percepción que tienen los *mentees* de ellos mismos. El *e-mentoring*, puede facilitar la adquisición de modelos y comportamientos del estilo de liderazgo de las empresas donde los *mentees* desarrollan las prácticas empresariales (Carr 1999, Sepúlveda, 2005). Además, puede influir en el desarrollo y fortalecimiento de competencias claves de responsabilidad en su propio desarrollo profesional y sobre todo a su comunidad profesional (De Miguel, 2015). No sólo estos elementos son fundamentales para la aplicación del *e-mentoring*, su aplicación radica, también, en los beneficios y potencialidades que transfieren a los estudiantes. En este sentido, a continuación, se centran ambos elementos:

2.4.1 Beneficios de un programa de *e-mentoring*

Un proceso de *e-mentoring* supone múltiples beneficios en diferentes elementos del mismo, afectando tanto a los mentores, al proceso en sí e incluso a los *mentees*. Por ello, a continuación, se recogen algunos de los principales:

- Beneficios en mentores:
 - Oportunidad de experimentar con diferentes tecnologías y crear soluciones creativas para sus propios problemas en un entorno en línea seguro y de apoyo (Turkle, 2011).
 - Desarrollar la capacidad de confiar, hacerse competentes, asumir responsabilidades y vivir con un propósito (Whitmore, 2004).
 - Aumentan la confianza en sí mismos, mejoran el trabajo desarrollado en sus competencias empresariales y las habilidades sociales, y pueden intensificar su propia satisfacción laboral y la productividad del equipo (Smith & Israel, 2010).
 - Aumentar las oportunidades de compartir habilidades y conocimientos y desarrollar habilidades de liderazgo (Borja, 2002).
 - - Beneficios del proceso de *e-mentoring*:
 - Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio, utilizando tecnologías. El proceso de *e-mentoring* constituye adaptabilidad al cambio, receptividad e inclusión a nuevas formas de aprender nuevas tecnologías (Scigliano, 2011).
 - Los programas de *e-mentoring* ayudan a que la transformación cultural sea más realizable. Los principios de *e-mentoring* refuerzan los estilos de gestión de la cultura de alto rendimiento (Hoadley, 2007).
 - - Beneficios en los *mentees*:
 - Las similitudes profesionales, étnicas, regionales y de género cuando el *mentee* tiene un alto grado de conexión con el mentor generan altos niveles de compromiso (Ensher et al, 2003). Estos niveles de compromiso mejorarán su desempeño y productividad, desarrollarán sus competencias, fortalecerán sus niveles confianza y seguridad académico-práctica y potencian visión estratégica, autoconfianza y liderazgo.
 - Mejoramiento de su capacidad de raciocinio, disciplina laboral y acúmulo de nuevas experiencias, gracias al desarrollo y refuerzo de competencias (Bravo-Mujica, 2007).
 - Desarrollo de una relación confianza la cuál le permite dar solución a sus dudas laborales y académicas y, sobre todo, a aprender de las experiencias de los mentores (Ezcurra de Albuquerque & Giménez-Plano, 2016).

2.4.2 Desafíos de un programa de e-mentoring

Cuando se plantea una formación mediante un programa de *e-mentoring* es relevante considerar que no será eficaz por sí solo, sino que, cuando queremos integrar este tipo de recurso en un proceso de aprendizaje se ha de ser consciente de los propios desafíos, dado que si no se tienen en cuenta los resultados pueden no ser los esperados. En esta línea, se destacan tres aspectos fundamentales:

- Comunicación correcta del programa de *mentoring*: Es necesario ofrecer orientación directa e información confiable para aumentar la aceptación, el compromiso y la eficiencia de los participantes (O'Neil, 2002).
- Crear las correspondencias mentor-*mentee* más apropiadas: El emparejamiento debe realizarse de forma metódica para aprovechar al máximo el proceso de desarrollo y la compatibilidad de las parejas en función de los objetivos del proceso de *mentoring* (Borja, 2002).
- Demostración del éxito del programa de mentores: Es necesario hacer un seguimiento e informar sobre el éxito del programa utilizando herramientas específicas implementadas convenientemente para los mentores y las partes interesadas (la coordinación del programa) (Keengwe & Kyei-Blackson, 2013).

3. Método

En este apartado, la información incluida como referencia para desarrollar el método, se guió por el factor de impacto para medir la calidad de las referencias de artículos de "*e-mentoring*", "*e-learning*", "*virtual mentoring*" y "*computer science applications*" en función del promedio de citas que reciben los artículos publicados y encontrados en el indicador *SJR (Scimago Journal Rank)* (García-Peñalvo, 2017a) evaluando documentos a partir del año 2010. Para llevar a cabo esta parte del estudio se sintetizó el contenido de la información de las revistas en fichas descriptivas, pasando de una base de datos de 168 referencias a 85 sub-referencias agrupando campos básicos tales como el editor, la cobertura geográfica, el tipo de documento, el distribuidor y el *ISSN (International Standard Serial Number / Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas)*; determinado así los criterios de inclusión que inicialmente se plantearon para la elección de revistas.

También se consideraron como criterios de selección la construcción conceptual de los artículos; como: práctica empresarial, *social media* y ecosistemas tecnológicos utilizados en procesos de *mentoring* académico. Por ejemplo, se identificaron métodos de síntesis tales como: *Research*

Synthesis Methods, Learning and Instruction y Studies in Science Education.

En la búsqueda de la información, se utilizaron las bibliotecas virtuales de las Universidades de Salamanca (*usal.es*) y *Purdue (purdue.edu)*, además se utilizaron localizadores de revistas como *Web of Science, Scopus* y *ERIH* y *DICE*, estos dos últimos, utilizados en la búsqueda de artículos específicos en las áreas de *mentoring/coaching*, Administración de Empresas y Ciencias Sociales.

En ciertas instancias, al no ser posible la localización de la información, se enviaron correos electrónicos a los editores y escritores directamente, siendo muy positivo este recurso, donde alrededor de 13 artículos fueron autorizados para descargar y utilizar en el proceso de recolección de datos.

3.1. Diseño de un programa de *mentoring* en un entorno universitario

El marco teórico que fundamenta la integración del *e-mentoring* es la base desde la que se parte en esta investigación, para el diseño y aplicación de un proceso de *e-mentoring* en el programa de Mercadeo Nacional e Internacional.

Respectado los elementos fundamentales, anteriormente señalados, el proceso inicial de investigación se encamina al diseño de un programa de *e-mentoring*. Desarrollar este diseño se delimita en cuatro fases que a posteriori se definen:

3.1.1 Fase 1. Selección de competencias

El objetivo de esta parte introductoria del método a utilizar, es determinar y reconocer las competencias adquiridas por los estudiantes de quinto semestre –se selecciona a los estudiantes de quinto semestre ya que serán ellos los beneficiarios del programa durante el sexto semestre- pertenecientes al programa de Mercadeo Nacional e Internacional de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de Manizales, con el propósito de desarrollar planes de mejora a través del uso de un programa de *e-mentoring* que permitan potenciar las aptitudes y habilidades exigidas en el ámbito laboral. Hasta el momento han participado cincuenta y nueve estudiantes que cursaban el quinto semestre de este programa y que estaban preinscritos para la práctica empresarial del segundo semestre de 2018.

Como proceso inicial se han desarrollado dos cuestionarios para determinar las competencias adquiridas por los estudiantes de quinto semestre del programa de Mercadeo, y reconocer el desarrollo de esas competencias. Es importante matizar que las competencias son temporales y el proceso

de adquisición y potenciación de competencias se obtiene de una combinación de conocimiento académico, comportamiento individual, *mentoring* y experiencia (Stewart, 2003).

La experiencia es el elemento más importante en el desarrollo de dichas competencias y el *mentoring* como la mejor oferta para el apoyo de ésta (Cobo, 2009).

El plantear un trabajo por competencias establece la necesidad de comprender los elementos fundamentales de la misma para poder hacerlas frente. En este sentido, en la figura 2. se muestra la división clásica de los elementos que realizan una competencia. Los valores en esta división pueden debatirse, pero los puntos a destacar son la inclusión del *mentoring* en la división como elemento de apoyo para el reconocimiento y validación de competencias.

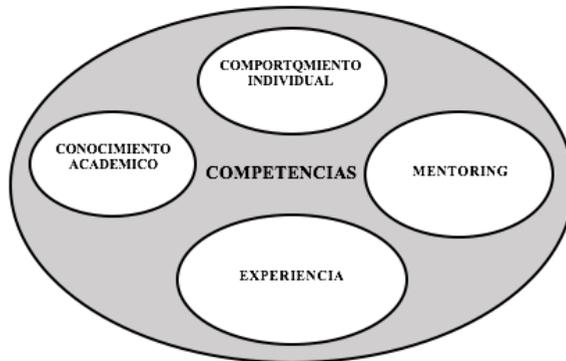


Figura 2. Elementos que realizan una competencia

Como se ha mencionado esta primera fase supone la selección de competencias, para ello, el envío y gestión del primer cuestionario se realizó desde la Coordinación General de Prácticas de la Universidad de Manizales en el período abril a mayo de 2018. La tasa de respuesta obtenida fue del 100% (59 estudiantes). Por otro lado, la selección y medición de las competencias, se ha guiado utilizando los parámetros de competencias que se establecen en el Libro Blanco de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) en el título de grado en Economía y Empresas. Además, se han valorado las características específicas de cada competencia que tienen relación directa con la formación de los estudiantes hasta el 5 semestre. La valoración de las competencias se ha realizado mediante un cuestionario tipo *Likert* de 1 a 4, donde 1 se entiende como "totalmente en desacuerdo" hasta 4, valora relacionado con "totalmente de acuerdo". Este cuestionario se compone de 42 ítems. Las competencias seleccionadas fueron adaptadas

directamente de los ámbitos de las competencias, que constituyen los conocimientos teóricos/prácticos asociado y las competencias específicas de la titulación profesional que constituyen cada ámbito de los perfiles profesionales de los estudiantes en el área de Mercadeo (Arias-Barranco, 2009). En conclusión, los elementos que se evalúan de la competencia se recogen en la tabla 1.

Tabla 1
Competencias analizadas

Ámbito de Competencia	Competencia específica de la titulación
Competencias específicas para la aplicabilidad	Gestión de proyectos
Competencias genéricas instrumentales	Resolución de problemas
Competencias genéricas personales	Pensar de forma crítica, lógica y creativa
Competencias genéricas sistemáticas	Trabajo autónomo
Competencias específicas para la aplicabilidad	Aprender a aprender
Competencias genéricas instrumentales	Comunicar ideas de forma efectiva
Competencias genéricas personales	Trabajo en equipo

Fuente: Adaptado de Rúa Blandón (2015).

Las competencias adquiridas por los participantes cuestionados se evalúan según un estándar definido por la Universidad de Manizales (competencias requeridas por las empresas a los estudiantes de la FCCEA, 2018) para garantizar la validación.

En lo que respecta a la recolección de datos se utiliza una estrategia longitudinal de colección de datos.

Las respuestas, hasta el momento, serán recolectadas en diferentes puntos del proceso de desarrollo del programa de mentoring, desde la parte del análisis hasta la parte de implementación. Se ha enviado un nuevo cuestionario a estos estudiantes para apoyar los resultados obtenidos en la fase inicial de intervención, y aún los resultados están a la espera de ser tabulados.

Beneficios que puede plantear el programa

La aplicación y validación del programa de *e-mentoring* ha implicado la recolección de información preliminar en una fase de análisis de realidad donde se han identificado las competencias actuales de los estudiantes que cursan práctica empresarial. Tomando como referencia los criterios del Libro Blanco del Proyecto *Tuning* sobre innovación educativa (Ariza, 2005) se han seleccionado criterios de las competencias instrumentales, interpersonales y sistemáticas que un profesional en el área de administración debe desarrollar y dominar. En este contexto, una vez identificadas las características necesarias de cada competencia y sus referentes académico-prácticos, se desarrollará la estrategia de *mentoring* para

promover un plan de refuerzo educativo que apoye a los estudiantes que no alcanzan las competencias básicas o presentan dificultades puntuales de rendimiento académico y/o laboral en la práctica académica.

3.1.2 Fase 2. Ajuste del Modelo ADDIE a la propuesta

A partir del reconocimiento de las competencias adquiridas, se reconocerán los pasos correctos para permitir establecer una relación de *e-mentoring* y garantizar que se mueva en la dirección apropiada. El ajuste del modelo *ADDIE* se encaminará, en la fase de análisis, a determinar las necesidades de refuerzo de las competencias en mercadeo que se aplicarán con los participantes. Esto implica crear objetivos de capacitación y determinar qué se debe enseñar para lograr los dichos objetivos (Moisey, Ally & Spencer, 2006). En la fase de diseño, a partir del reconocimiento de las competencias adquiridas, se reconocerán los pasos correctos para permitir establecer y garantizar que el programa irá dirigido en la dirección apropiada, se creará la visión general del plan, que describe cómo se impartirá el proceso de instrucción para cumplir con los objetivos identificados durante la fase de análisis. En la fase de desarrollo, cada componente de la instrucción se planifica con la mayor cantidad de detalles prácticos posibles para cumplir con el plan de *e-mentoring* creado durante la fase de diseño, además, se adapta a los procesos académicos propios del programa de Mercadeo Nacional e Internacional y su interacción y formación continua hacia la adquisición de competencias claves para los profesionales de mercadeo. En la fase de implementación, se ejecutará el programa de *e-mentoring*. Finalmente, en la fase de evaluación, se obtendrá la retroalimentación sobre el programa y hacen los ajustes apropiados al programa de *e-mentoring*.

Por lo tanto, durante las descripciones de cada fase que sigue, es importante notar que el movimiento de una fase a la siguiente no será exclusivamente lineal.

3.1.3 Fase 3. Diseño de la interfaz

El objetivo de esta fase es potenciar la usabilidad del portal de *e-mentoring* (Figura 3.) diseñado exclusivamente para este estudio. En relación a la utilización de esta herramienta por los participantes del programa de mentoring y la utilización de ecosistemas tecnológicos, se ha desarrollado una evaluación heurística con 8 expertos en tecnología directamente ligados con el Centro de Educación a Distancia de la Universidad de Manizales. Es importante reconocer que el diseño del portal posibilite el acceso a los usuarios del programa para así, planificar el buen uso de esta herramienta, determinar los requisitos a nivel interno para la utilización virtual de la misma, su arquitectura de información, sistemas de navegación y diseño de la interfaz. En el proceso, se llevarán a cabo diferentes etapas repetidamente

mientras se evalúa el diseño en cada etapa. El proceso de diseño de la interfaz implica seguir las siguientes actividades:

- Entender quién será el usuario y su entorno, analizar los requisitos necesarios de los participantes y definir personajes de usuario y como será utilizado.
- Realizar un bosquejo de la interfaz a utilizar (*wireframe*) y realizar una evaluación heurística con personas conocedoras del proceso *user experience*. Para este proceso se ha contado con la colaboración de expertos.
- Después de recibir la información, tabularla y acomodar el diseño a los estándares exigidos por la universidad y desarrollar el diseño de la interfaz final con las especificaciones necesarias (principios, directrices, colores, tipografía, iconografía)
- Dado que los expertos participan en las primeras etapas del proceso, pueden comenzar la implementación mientras la fase de diseño está en progreso. Un equipo de desarrollo construirá primero la funcionalidad final y se conectará a la interfaz de usuario. Mientras se implementa, es posible plantear la necesidad de cambios menores en el diseño.

Cuando se implementa la interfaz final, se evalúa en función de la usabilidad, facilidad de navegación, flexibilidad de interacción, credibilidad y experiencia técnica que brinda, entre otras.



Figura 3. Screenshot portal e-mentoring

3.1.4 Fase 4. Instrumentos de recogida de información

Para determinar la efectividad y eficiencia del Programa de *e-mentoring*, es crucial evaluarlo en las distintas etapas del proceso. La evaluación de los procesos desarrollados ayudará a la validación de impactos del proceso de *e-mentoring*, como también, a determinar si los contenidos para el refuerzo de las competencias de los participantes fueron los apropiados.

Como eje central de esta fase se implementará un programa de evaluación continuo y habrá seguimiento durante todas las fases, basados en los pilares del *Modelo Kirkpatrick* (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Este modelo de evaluación (tabla 2), puede analizar objetivamente la efectividad y el impacto del proceso de *e-mentoring*, y puede ayudar a determinar la aptitud de impacto de los participantes basada en criterios de cuatro niveles (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Tabla 2
Niveles de evaluación del Modelo Kirkpatrick

Niveles	Evaluación
Reacción	En este nivel se medirá cómo reaccionaron los participantes en el proceso de e-mentoring. Este nivel de evaluación ayuda a comprender qué tan bien recibió el refuerzo de competencias la audiencia y también permitirá mejorar la capacitación de futuros participantes, incluida la identificación de áreas o temas importantes que faltan en la mejora de sus competencias.
Aprendizaje	Se miden lo que han aprendido los participantes. ¿Cuánto ha aumentado su conocimiento como resultado del proceso de e-mentoring? La evaluación a este nivel va directamente guiada a cumplir los objetivos de aprendizaje específicos.
Comportamiento	Se evalúa hasta qué punto los mentees han cambiado su comportamiento, en función a la capacitación y comunicación con mentores. Específicamente, en este nivel, se muestra cómo los participantes aplican la información recibida.
Resultados	En este nivel, se analizan los resultados finales de todo el programa de e-mentoring.

Fuente: Adaptado de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016).

El grado de validación o fracaso del programa de *e-mentoring*, dependerá de los resultados obtenidos y la comparación con lo que se esperaba de él. Es así, que el proceso de evaluación permitirá valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos desde el inicio del programa, adquirir y comparar información suficiente y oportuna para la toma de decisiones y cambios y determinar la necesidad de formular un plan de mejoramiento cuando se considere necesario.

4. Conclusiones

El programa de Mercadeo Nacional e Internacional de la Universidad de Manizales prepara a profesionales capacitados para atender con alta

calidad los desafíos que tienen los diferentes mercados de una economía globalizada, desarrollando habilidades y conocimientos en sus estudiantes para dar efectivas respuestas a necesidades empresariales para la creación y mantenimiento de procesos empresariales efectivos. Desde la relevancia que tiene el proceso de prácticas en el programa de Mercadeo, el desarrollo de un proceso de *e-mentoring* como el presentado anteriormente, permitirá:

- Demostrar que el refuerzo, evolución y/o adquisición de las competencias necesarias para un profesional en el área de mercadeo ayudará a resolver las realidades propias del trabajo académico y experiencias prácticas de los estudiantes.
- A sus participantes estar expuestos a una variedad de métodos de instrucción, por ejemplo, métodos de estudio de casos, conferencias / debates, aprendizaje cooperativo y experiencias prácticas.
- A sus participantes beneficiarse del uso de ecosistemas tecnológicos como herramientas de comunicación y apoyo.
- Determinar como base o pilar del programa del perfil de competencias que los estudiantes de práctica empresarial deben adquirir o reforzar en función de un desempeño óptimo académico/ profesional.
- Considerar los marcos de referencia que orientan la práctica empresarial y valorar procesos de cambio que el programa de *e-mentoring* puede ofrecer.
- Generar oportunidades prácticas, logísticas, y/o académicas para que diferentes protagonistas del proceso de *e-mentoring*.
- Incluir estrategias formativas y evaluativas que refuercen y favorezcan aprendizajes significativos para los *mentees*.
- Obtener el máximo provecho de la modalidad virtual del programa de *mentoring*.

Por otra parte, como modo de ejemplo, los beneficios de inclusión de programas de *mentoring* en otros contextos universitarios, han permitido como en el caso del programa *Sally Mentoring* de la Universidad Rice, en Estados Unidos, habilitar la conexión de estudiantes de pregrado con sus graduados (*alumni*) a través de recursos virtuales. Este programa funciona con los estudiantes de pregrado de todos los programas de la universidad y consiste en compartir experiencias y actividades que refuerzan las expectativas académicas con las experiencias prácticas de los mentores (*graduados*) para reforzar el desenvolvimiento académico y profesional en la universidad. Este programa, centra esfuerzos en comunicarse de forma *CMC-primary*, donde dependiendo de cada individuo se utilizan además del *face-to-face* mensual, alguna opción virtual. Otro caso, es el Programa de Desarrollo de Competencias y *Mentoring* del Centro Universitario Villanueva de la Universidad Complutense de Madrid, España. Este programa tiene como finalidad formar a los estudiantes de último año de pregrado,

en del desarrollo de competencias personales y profesionales, poniendo a disposición a cada participante con un mentor durante su último cuatrimestre de formación universitaria. El programa busca desarrollar competencias de impacto cultural, personal y profesional con sus participantes, a través de relaciones *CMC-supplemental*.

Es importante reconocer, que, hasta el momento, un programa de e-mentoring como éste, que apoye sus participantes en el refuerzo y adquisición de sus competencias profesionales utilizando una comunicación *CMC-only* no se ha desarrollado en el entorno de prácticas empresariales universitarias en Colombia, ni se tiene conocimiento a otro nivel internacional, dándole la oportunidad al programa de *e-mentoring* del programa de Mercadeo Nacional e Internacional de ser pionero en este sector.

En ese orden, se pretende que los resultados presentados en este artículo y con los resultados adicionales que saldrán próximamente, proporcionen al programa de Mercadeo Nacional e Internacional datos específicos sobre la mejor forma de reconocer la importancia del desarrollo de identidad profesional de sus estudiantes de práctica empresarial y la influencia que un programa de *e-mentoring* puede tener en la misma.

Uno de los factores principales que condiciona la puesta en marcha del programa de *e-mentoring* es la motivación de los participantes. Es importante, generar procesos participativos ágiles y concisos para permitir que los estudiantes (*mentorees*) se interesen y se esfuercen por participar, asociar las actividades del programa de *e-mentoring* con los intereses del estudiante y despertar su curiosidad apelando al factor de necesidad de aprender. El aprendizaje va a depender en gran medida de la motivación para aprender. Si el participante no quiere participar es improbable que vea la importancia del programa.

Para alcanzar y sostener el éxito de este programa, es necesario implementar una cultura de aprendizaje, que apueste por apoyar el desarrollo de sus participantes. En este sentido, es clave difundir desde la estancia organizacional del programa de Mercadeo nacional e Internacional, el *know-how* de este proyecto, su potencial de innovación, y su optimización hacia la mejora académico-práctica de los participantes. Para que el programa de *e-mentoring* resulte realmente efectivo debería generar un plan estratégico de vinculación, sensibilización, capacitación y compromiso.

Referencias bibliográficas

Arias-Barranco, J. A. M. (2011). Aprendizaje mezclado (B-learning) Modalidad de formación de profesionales. *Revista Universidad EAFIT*, 45(154), 70-77.

Ariza, L.R. (2005). Libro Blanco. Título de Grado en Economía y Empresa.

Borja, R. (2002). E-mentors offer online support, information for novice instructors. *Education Week*, 21(29), 12-15. Retrieved from <http://www.editlib.org>

Bravo-Mujica, R. (2007) Formulación de planificaciones basada en competencias educacionales. Recuperado el 2 de febrero del 2011 de <https://dqm.usach.cl/doc/news/Taller%201.pps>

Bueno, E. (1999). La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. *Extraído el*, 9.

Carr, R. (1999). Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría en el nuevo milenio. *Programa de Apoyo al Liderazo y la Representación de la Mujer (PROLID). Victoria (Canadá).*

Clark, R.C. (2010). Evidence-Based Trained Methods. A Guide for Training Professionals. Alexandria, VA: ASTD Press

Cobo, C. (2009). Strategies to Promote the Development of e-competences in the next generation of Professionals: European and International Trends.

De Miguel, M. (Ed). (2015). El arte de preguntar en el mentoring. Retrieved from escueladelmentoring.com. ISBN 9788461724887

DiMicco, J., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., & Muller, M. (2008). Motivations for social networking at work. *In Proceedings of 2008 ACM conference on computer supported cooperative work*, 711-720. New York, NY: AMC

Duff, C. (2000). Online mentoring. *Educational Leadership*, 58(2), 49-52. Retrieved from http://imoberg.com/files/On-line_Mentoring

Ensher, E. A., Heun, C., & Blanchard, A. (2003). Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 264-288.

Ezcurra de Albuquerque, L., & Giménez-Plano, F. (2016). Smart Mentoring. Una metodología para el desarrollo estratégico del talento. Madrid. FC Editorial.

García-Peñalvo, F. J. (2017a). Revisión sistemática de literatura para artículos. Salamanca, España: Grupo GRIAL. Retrieved from <http://repositorio.grial.eu/handle/grial/756>. doi:10.13140/RG.2.2.15223.42403

García-Valcárcel, A. (2008). La tutoría en la enseñanza universitaria y la contribución de las TICS para su mejora. *Relieve*, 14 (2),1-14. Retrieved from <https://scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84869440399&origin=inward&txGid=3d1c7bd6d4c96cc4b96638bc500b30e8>

Gómez Roldán, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y educadores*, 8, 45-66

- Hoadley, C. (2007). Theories and methods from learning sciences for e-learning. In R. Andrews & C. Haythornthwaite (Eds.). *Handbook of e-learning research*, 126-154. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Horton, W. (2001). Evaluating e-learning. Association for Talent, Development ASTD Press. Alexandria, VA USA.
- Keengwe, J. & Kyei-Blackson, L. (2013). *Virtual mentoring for teachers: Online professional development practices*. Hershey, PA: IGI Global.
- Kelly, A. E., Lesh, R. A., & Baek, J. Y. (Eds.). (2014). *Handbook of design research methods in education: Innovations in science, technology, engineering, and mathematics learning and teaching*. Routledge.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2007). Implementing the four levels. Berrett-Koehler Publishers, INC. San Francisco, CA USA.
- Kirkpatrick, J. D. & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent, Development ASTD Press. Alexandria, VA USA.
- Labin, J. (2017). Mentoring programs that work. Association for Talent Development ASTD Press. Alexandria, VA USA.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2000). *Marketing un enfoque global*. México: McGraw-Hill.
- McKimm, J., Jollie, C. & Hatter, M. (2003). Mentoring: Theory and Practice. 2003, revised 2007. Preparedness to Practice, mentoring scheme. July 1999. NHSE/ Imperial College School of Medicine.
- Moisey, S.D., Ally, M., & Spencer, B. (2006). Factors Affecting the Development and Use of Learning Objects, *American Journal of Distance Education*, 20, 3, (143)
- O'Neil, K., Harris, J., Cravens, J., & Neils, D. (2002). Perspectives on e-mentoring: a virtual panel holds an online dialogue. *National Mentoring Center Newsletter*, 9, 5-12. Retrieved from <http://link.springer.com/>
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage.
- Reiser, R. A., & Dempsey, J. V. (Eds.). (2011). *Trends and issues in instructional design and technology* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson
- Rovai, A. P. (2002). A preliminary look at structural differences in sense of classroom community between higher education traditional and ALN courses, *The Journal of Asynchronous Learning Networks*, 5(3)
- Rúa Blandón, M.M. (2015) Competencias genéricas del proyecto Tuning para América Latina.
- Sánchez-Prieto, J. C., Olmos-Migueláñez, S. & García- Peñalvo, F. J. (2014). Understanding mobile learning: devices, pedagogical implications and research lines. *Education in the Knowledge Society* 15, 1, 20-42.
- Scigliano, D. (2011) *Telementoring in the K-12 classroom: Online communication technologies for learning*. New York, NY: IGI Global.

Sepúlveda, M. P. (2005). Las prácticas de enseñanza en el proceso de construcción del conocimiento profesional. *Revista Educar*, 36, 71-93

Single, P. B. & Muller, C. B. (2014). *Electronic Mentoring Programs: a model to guide practice and research*. Association for Talent Development ASTD Press. Alexandria, VA USA.

Smith, S. J., & Israel, M. (2010). E-mentoring: Enhancing special education teacher induction. *Journal of Special Education Leadership*, 23 (1), 30-40 ISSN: ISSN-1525-1810

Soto, V. J. (2013). Which instructional design models are educators using to design virtual world instruction? *Journal of Online Learning & Teaching*, 9 (3), 364 - 375.

Stein, D. & Glazer, H. (2003). Mentoring the adult learner in academic midlife a distance education university. *American Journal of Distance Education*, 17(1), 7-23. Retrieved from http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15389286ajde1701_2

Stewart, M. (2003). Mentoring in the social framework. Paper presented in the Conferences *Mentoring in France, Greece, Italy, UK & Spain*, celebrated in Rome.

Tejada, J. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7 (2).

Turkle, S. (2011). *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*. Philadelphia, PA: Basic books.

Valverde, A., García, E. & Romero, S. (2001). Desarrollo de un sistema de alumnos mentores en la Universidad de Sevilla. Aportación al Simposio de investigación sobre educación universitaria, dentro del X Congreso Nacional de Modelos de Investigación Educativa. En *Revista de Investigación Educativa*, 19, 2, 626-627.

Vivas, A. J. (2009). Reflexiones sobre la necesidad de acercamiento entre universidad y mercado laboral. *Revista Iberoamericana de Educación*, 50(1), 4.

Whitmore, J. (2004). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose*. (3rd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.

Zabala, V.A. (2000). Las secuencias didácticas y las secuencias de contenido. *La práctica educativa. Cómo enseñar*. 53-89.

