

Gestión de tutoría según Mentoring en la formación integral universitaria de administración

Dr. Roger Burgos Bardales

rburgosb@unsm.edu.pe

ORCID: [0000-0003-2149-0742](https://orcid.org/0000-0003-2149-0742)

Dr. José Manuel Delgado Bardales

jmdelgadob@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: [0000-0001-6574-2759](https://orcid.org/0000-0001-6574-2759)

RENACYC: P0050554

Scopus Author ID: 24070333700

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer un modelo de gestión de tutoría según Mentoring para mejorar la formación integral del estudiante universitario de Administración. La investigación fue aplicada de diseño descriptivo propositivo, la población y muestra la muestra estuvo constituida por un total de 17 docentes y 163 estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de San Martín, La técnica fue la encuesta y los instrumentos el cuestionario y lista de verificación. Resultados: el 65% califica como inadecuado al Mentoring, pues, evidencian muchas deficiencias y fallas en cuanto a los mentores, sin embargo, dichas deficiencias constituyen aspectos que deben de ser mejorados. De igual manera, 81%, de los estudiantes encuestados califica al trabajo de formación integral como regular, y el 19%, como adecuado. En conclusión: el Mentoring viene siendo desarrollado de manera inadecuada pues los docentes manifiestan que no se está entregando la debida importancia a la implementación de equipos multimedia para la escuela, de igual manera, no cuentan con estrategias de desarrollo para los estudiantes en temas de socialización, expresión oral y liderazgo; por otro lado, la formación integral del estudiante es regular, pues sienten que, pese al esfuerzo de algunos docentes de formarlos, no se les esté enseñando de manera efectiva. De esta manera se evidencia que, aunque se haya obtenido una calificación regular, está aún no es el tipo de calificación que se espera, ya que aún existen deficiencias y debilidades que deben ser mejoradas.

Palabras clave: tutoría; mentoring; formación integral

Tutoring management according to Mentoring in the integral university training of Administration

ABSTRACT

The present research aimed to establish a Mentoring management model according to Mentoring to improve the comprehensive training of the Administration university student. The research was applied with a purposeful descriptive design, the population and sample consisted of a total of 17 teachers and 163 students from the School of Administration of the National University of San Martín, The technique was the survey and the instruments the questionnaire and check list. Results: 65% qualify Mentoring as inadequate, as they show many deficiencies and failures in terms of mentors, however, these deficiencies constitute aspects that must be improved. Similarly, 81% of the surveyed students rate comprehensive training work as regular, and 19% as adequate. In conclusion: Mentoring has been developed in an inadequate way because teachers state that due importance is not being given to the implementation of multimedia equipment for the school, in the same way, they do not have development strategies for students in socialization issues , speaking and leadership; On the other hand, the integral formation of the student is regular, since they feel that, despite the efforts of some teachers to train them, they are not being taught effectively. In this way, it is evident that, although a regular rating has been obtained, this is not yet the type of rating expected, since there are still deficiencies and weaknesses that must be improved.

Keywords: tutoring; mentoring; comprehensive training

Artículo recibido: 10. Junio. 2021
Aceptado para publicación: 16. Julio. 2021
Correspondencia: rburgosb@unsm.edu.pe
Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

En cuanto a la realidad problemática, se partió por las opiniones de índole internacional, es por ello, que, las Organizaciones a nivel mundial, están cada vez más en escenarios altamente competitivos y es por ello que nunca deben desperdiciarel inmenso potencial de su talento humano, más aún con el desarrollo de nuevas herramientas administrativas que aseguran magníficos resultados, y a raíz de todo ello se presenta el Mentoring, mismo que busca el desarrollo de las personas a través de una dinámica de relación entre un mentor y un mentorizado. En la actualidad, es importante ser cada vez más competitivos y eficientes en cada uno de los trabajos, sehace entonces imprescindible el hecho de estar en continuo aprendizaje y perfeccionamiento de cada uno de los conocimientos y habilidades con los que se cuentan. Uno de los mejores sistemas para lograrlo, y que todavía sigue muy vigente a día de hoy, es el Mentoring (Ruiz, F.; 2014, p. 1). Es necesario trabajar en los futuros profesionales (universitarios) generando para ello manuales de tutoría universitaria, como el que desarrollaron Álvarez, M., Dorio, I., Figueroa, P. Fita, E., et all (2012) en el que se toman como ejemplo diferentes modelos universitarios tanto americanos y europeos, como el modelo humboldtriano (Alemania), modelo dela tradición inglesa y el del profesional francés. De la misma manera, la función de latutoría en dicho manual busca desarrollar las siguientes dimensiones: intelectual cognitiva, afectivo-emotiva, social y profesional (p. 1). Álvarez, M. y Álvarez, J. (2015), evaluaron lo fundamental de una acción tutorial para la educación universitaria de calidad y en un contexto de correlación docente y tutoría; entre algunas de las deficiencias que lograron evidenciar se encuentra el hecho de que existe ausencia de una estructura metodológica, en tanto a una gestión adecuada paradesarrollar la actividad tutorial, escaso compromiso del docente para sumir su rol o papel como tutor, no se dispone de espacios adecuados para dictar los talleres, etc. (p. 1).

Hoy en el Perú, la utilización y el proceso de Mentoring no es tan común, como suele ser en otras partes del mundo. Esto es debido al poco conocimiento que tienen sobre el tema y del beneficio que puede ser para las organizaciones e instituciones. No obstante, muchas organizaciones nacionales, con una cultura diversificada, teniendo programas desarrollados en planes de sucesión, presentan directivos con actividades de pedagogía, guiando a los demás ejecutivos con poca experiencia, pero con altas competencias a desarrollar, que van de la mano de la formación de la persona íntegra, es decir, con la

secuencia constante en cuanto a la búsqueda de las dimensiones que pueda contar el ser humano (tales como lo corporal, cognitiva, afectiva, comunicativa, espiritual, estética, ética, y la socio-política), con la finalidad de obtener en la sociedad su realización completa. En ese sentido, Buendía, M. y Pillaca, S. (2014), presentaron una guía referente a la consejería y tutoría académica dirigida hacia la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) con el fin de alcanzar liderazgo, fundamentado en la enseñanza y aprendizaje, extensión social y proyección social de calidad. Entre las características más resaltantes de un mentor, consejero o tutor se encuentra la vocación de enseñanza, habilidades para organizar el trabajo académico, capacidad de escucha para los estudiantes, etc. (p. 28).

En cambio, para Martínez, E. (2015), define que el Mentoring es uno de los tantos temas que quizás aún continúa siendo una de las tan desconocidas acciones y que son poco empleadas para potencializar el talento organizacional. Está en la duda de que motiva la ausencia de saberes del mismo, así como sus múltiples ventajas (p. 1). Por otra parte, todas las Universidades Peruanas Públicas como Privadas viven momentos de cambio y adecuaciones producto de la nueva Ley Universitaria N°30220, en ese contexto la UNSM requiere adaptarse a los nuevos paradigmas y exigencias de la sociedad, por tal motivo se tiene que elaborar un proceso de administración de condición fundamentada en su gestión estratégica planificada, un nuevo modelo educativo, reorientar la investigación, extensión universitaria y proyección social, mejorar la cultura organizacional y contar con un sistema de información y comunicación para fortalecer el camino calidad en todas las actividades que desarrolla.

El Plan Estratégico Institucional 2017 - 2019 de la Universidad Nacional de San Martín, constituye el instrumento de gestión que orientará la gestión institucional de manera dinámica y flexible, como un proceso sistemático y participativo, estableciendo las prioridades académicas y administrativas que permitan su posicionamiento y liderazgo regional y nacional, a través de los procesos de licenciamiento, acreditación y certificación de sus carreras profesionales. La metodología utilizada, está referida a la normatividad emitida por el CEPLAN, Directiva N° 001-2014-CEPLAN, “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”, que dicta las fases del proceso de planeamiento institucional, a través del análisis prospectivo, estratégico, institucional y el seguimiento de las actividades y

proyectos de corto y mediano plazo. El Plan Estratégico Institucional de la UNSM 2017 - 2019 elaborado, contiene las acciones estratégicas que la universidad debe cumplir en la búsqueda de soluciones a la problemática actual, que permita el cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad para el Licenciamiento, el cumplimiento de estándares de calidad para la acreditación de las carreras profesionales, que mejore su eficiencia y competitividad, debe ser revisado y actualizado como parte de la búsqueda de la mejora continua.

Una vez descrito el propósito del estudio, es necesario plasmar investigaciones que sustenten a las variables en estudio, y no solo eso, sino que se ha tomado en cuenta estudios que van desde el ámbito internacional hasta el ámbito local, hay que mencionar, además que existen trabajos previos de gran relevancia como es el caso de la investigación realizado por:

Colibrí, M. (2014), en su tesis titulada “Evaluación de una experiencia piloto de mentoría para estudiantes de primer ciclo de Educación a Distancia, centro universitario de Cuenca, ciclo abril agosto 2014”, Cuenca Ecuador, estudio de tipo descriptivo, la población y muestra estuvo constituida por 487 estudiantes, la técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Conclusión, existen algunas insuficiencias a pesar de que se percibe que la tutoría es un asombroso dispositivo de orientación por el cual el encargado asume la parte de guía y respalda a la mentorizado, a través de actividades que permiten el ajuste adecuado a la vida universitaria, y además de mejorar sus aptitudes y sistemas de estudio que serán de increíble uso en su preparación experta (p. 58).

En cambio, Sigüenza, J. (2016) en su tesis: La gestión de tutoría con el apoyo de la herramienta web 2.0: podcast, en las asignaturas de las ciencias sociales en la educación superior, ciudad de Guayaquil, Ecuador, la muestra fue el 100% de directores de la carrera y también docentes, en orden a los estudiantes, se empleó una muestra, estudio tipo descriptivo, la técnica fue la entrevista y encuesta y como instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista. Conclusión, la actividad de ejercicio instruccional es insuficiente para crear en las regiones de la información y el pensamiento, así como con la parte social e individual, a fin de que sea indispensable. Existen insuficiencias de forma fiable cuando en el IES el tutor está más dispuesto hacia el examen como lo indican los efectos secundarios del examen, sin embargo, la hipótesis muestra que también se coordina hacia los otros elementos sustantivos de la Educación avanzada como la construcción y la

asociación con la sociedad (p. 87).

Para Pantoja, E. (2016), en su tesis *El papel del tutor en el Programa de Tutorías en la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, ciudad de México*. (Pos grado), la muestra fue el 100% de estudiantes de carrera y el 100% de los docentes, estudio descriptivo, la técnica que se considero fue la entrevista y el instrumento un cuestionario. Conclusión, el tipo de contratación de los tutores sí influye en el desempeño y la actitud durante la realización de sus actividades, siendo éste un hallazgo no previsto., también se consideran a los aspectos administrativos como parte de los procesos de cualquier institución, alineándose a la normatividad, sin verla como una limitante (p. 77). Asimismo, Castro, R. (2014) en su tesis *Análisis de las buenas prácticas del tutor universitario*, Bellaterra México, estudio descriptivo, la muestra fue el 100% de los alumnos y tutores, la técnica fue encuesta y el instrumento cuestionario. Conclusión: Se ha demostrado que los expertos institucionales atribuyen peso más notable de los preparativos de los sus estudios, que, indudablemente, se exagera en un entorno que requiere una considerable medida de ejercicios, historias como educar, entrenar, mirar en y la administración innovadora. De tal investigación surge, hasta el punto de que esta copia de seguridad no se prevé en su abundancia, ya que se mide en términos cuantitativos, con marcadores que reflejan sólo las tasas de abandono, reprensión, o productividad terminal, entre otros. Sin dar testimonio de las formas preparativas aludidas en un modelo instructivo con un concentrado en vista de las capacidades (p. 89).

En ámbito nacional se tomó a Bolaños, A. (2014) en su tesis *Proyecto de acompañamiento a estudiantes de pregrado de la facultad de educación, Lima- Perú*, (Post-grado), su investigación de tipo descriptiva analítica, contó con una muestra de 29 estudiantes, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Conclusión, los estudiantes necesitan la formación donde se requiere el aporte de docente lo que se considera que esta propuesta contribuirá significativamente si realmente se lo aplica en la formación de una persona integral como el del estudiante, potencializando competencias personales como docente, para contribuir a una calidad en formación y mejorando el desempeño, en tanto ético, competente y comprometido con su ámbito (p. 43).

En cambio, Poclín, L. y Díaz, Z. (2014) en su tesis *Efectividad de un programa de tutoría académica en la mejora del rendimiento académico en el área de matemática en alumnos*

del 3er grado de secundaria de la institución educativa CNI, Iquitos Perú, (Pos grado), su muestra fue 30 alumnos del 3er grado de secundaria, sección A, de la institución educativa pública CNI, estudio cuasi experimental, la técnica fue la encuesta y el instrumento la prueba escrita de matemática antes y prueba escrita de matemática después del programa. Conclusión, en la formación integral respecto al nivel de rendimiento académico de los alumnos del 3° grado de secundaria, en el grupo experimental, la gran mayoría (80%) tiene rendimiento académico bajo en el área de matemática y el 20% tiene un rendimiento deficiente. Ningún alumno obtuvo un rendimiento académico regular, bueno o excelente. En el caso del grupo control, los resultados son casi parecidos: el 76.66% obtuvieron un rendimiento académico bajo, y el 23.34% tienen un rendimiento académico deficiente en el área de matemática (p. 87).

Por otra parte, Burga, G. (2014) en su tesis Características de la relación tutor- alumno y el proceso de acompañamiento en adolescentes, Lima Perú. (Pre grado), su investigación de tipo descriptiva, contó con una muestra constituida por documentos relacionados con el tema de tutoría, se aplicaron fichas de análisis documental como instrumentos. Conclusión, el trabajo instructivo de ejercicios es todavía menor por el motivo de que es una diligencia alucinante, basándose en que, desde un punto de vista, es importante preparar el sub estudio, dando la ayuda adecuada que sitúa al joven en el fortalecimiento de la reclamación de su avance organizacional. En cualquier caso, usted tiene una capacidad preventiva, a la luz del hecho de que como en cada etapa, sin embargo, no es exactamente lo suficiente para cumplir, que estas tareas de adelanto pueden abrir el sub estudio a peligros específicos en medio de la inmadurez (embarazo, mala conducta drogas, entre otros.). Que podría interferir en el avance ideal. Esta exploración enfatiza la conexión entre guía y sub estudio, a la luz del hecho de que hay confirmación exacta sobre el examen con los principales anunciantes de que como por ciertas cualidades de esta colaboración, uno podría obtener diversos resultados (p. 38).

Para sustentar las variables de investigación plasmadas en el título, se han considerado teorías relacionadas respectivamente, es decir, así como hubo estudios realizados sobre la gestión de tutoría y Mentoring, también existen teorías que sustentan. Tutoría: Es concebida como el proceso de reflexión y análisis que presenta un individuo producto de una consulta a un especialista (Secretaría de Educación Pública, 2016, (p. 10). Es una estrategia direccionada hacia la profesionalización empleada con el fin de fortalecer una

serie de capacidades, conocimientos y otras competencias con los que dispone el personal docente, así como el técnico docente de reciente ingreso al servicio educativo (Secretaría de Educación Pública, 2016, p. 10). El propósito de la tutoría es lo siguiente:

Fortalecimiento de opacidades, contribuir a la mejora de prácticas profesionales

Según el Programa de Respaldo al Aprendizaje (2013) es la actividad de acompañamiento y facilitación de una serie de procesos individuales y grupales relacionados con la educación (p. 7). Los roles y funciones del tutor varían dependiendo del tipo de tutoría que realiza, Sin embargo, estas pueden ser resumidas de la siguiente manera: Facilitar la integración del estudiante, acompañar el proceso de construcción de ser estudiante Visualizar e identificar recursos personales, incentivar el deseo de seguir aprendiendo, etc. Constituye la orientación educativa cuyo objetivo central es el de potenciar el desarrollo integral de las(os) estudiantes, atendiendo sus expectativas, intereses, necesidades socio-cognitivas y emocionales (Ministerio de Educación, 2015, p. 10).

La palabra Mentoring emana del mito griego según el cual Odiseo (Ulises, para los romanos), antes de realizar su viaje hacia la guerra de Troya, encomendó la transmisión de sus valores familiares y la educación de su hijo Telémaco a su amigo Mentor. A lo largo de los siglos, esta palabra ha quedado en nuestro lenguaje como sinónimo de alguien con autoridad y experiencia reconocidas que cuida el crecimiento de otra persona (Ezcurra, L. 2016, p. 65).

Según Ezcurra, L. (2016) determina que el Mentoring es una exquisita herramienta para el crecimiento profesional de las personas (p. 66). A través de ello, un individuo con más hábitos y conocimientos conduce a otra, dándole soporte en la gestión de su carrera, aportándole una visión más integral del negocio o de su profesión, compartiendo su amplia experiencia o facilitando el acceso a una red de contactos, que pueden ser entre otras muchas cosas. Herranz B., Gerente de Ingeniería multi- línea y ofertas estándar de Telefónica España, señala que: ya desde Homero hasta la actualidad, pasando por las distintas épocas en las que se ha desarrollado la humanidad, en otras palabras, se ha considerado al mentor como “el que enseña”, aquel que transmite su sabiduría y experiencia. Citemos a Aristóteles, que, como mentor de Alejandro, era tanto el consejero sabio y experimentado como el preceptor. Hoy en día hemos acogido ese rol con una definición muy similar a la de su tiempo (p. 66).

Desde mi punto de vista es un dispositivo indispensable para el desarrollo experto de

individuos. A través de esto, una persona con más propensiones y aprendizajes incita a otro, dando ayuda en la administración de su vocación, dando una visión más lejana del negocio o su vocación, compartiendo su amplia experiencia o fomentando el acceso a un sistema de contactos, que puede ser entre muchas cosas diferentes.

Según Viviane, L. (2014) define que el Mentoring se trata precisamente de una relación profesional entre dos personas o individuos, suele darse frecuentemente dentro de la misma empresa, y tiene por objetivo la siguientes: características como son: transmisión de conocimientos, experiencia y competencias. Este vocablo surge de la obra literaria: La Odisea, por lo que el mentor, resulta ser el mejor y más fiel de las amistades de Ulises, quien le encomienda a su hijo para que lo acompañe en el itinerario hacia la edad adulta, es decir, hasta estar plenamente diestro y habilidosos para dirigir las riendas de su propio rumbo (p. 138).

El concepto de Mentoring no es fácil de definir, aunque la característica que lo identifica es el intercambio o la transmisión de conocimientos y experiencias. En función de esta característica y de los estudios de McCarthy-Millen, La tutoría se caracteriza como "la conexión entre dos representantes de una organización similar, de nivel progresivo destinado, cuyo relave depende de la ayuda al experto y la auto superación, por el trabajador de una cantidad más elevada a los varios más bajos nivel "nivelado, con las transferencias de información, los sueños y las evaluaciones que son a propósito que los alumnos pueden siempre suplantar al tutor en sus capacidades" (p. 139).

Se puede apreciar que el Mentoring afianza la relación entre personas, suele ocurrir en una organización similar, y se propone seguir atributos, por ejemplo, transmisión de aprendizaje, antecedentes y capacidades. Evaluación de Mentoring. Según Ezcurra, L. (2016) determina que el Mentoring como tal se aplica en ámbitos diferentes, con formatos, estructuras y modelos muy distintos. Sin embargo, en este apartado hablaremos de las particularidades más frecuentes de aplicación de los programas estructurados de Mentoring tanto en empresas como en diferentes campos profesionales (p. 69-71).

El Mentoring como herramienta de desarrollo estratégico de talento en la empresa. Para Ezcurra, L. (2016) habla respecto a las potencias del mercado, mismas que implican una cadena en el que se menciona: los procesos de digitalización, y la aplicación de instrumentos tecnológicos que buscan de por sí la transformación de las organizaciones, instituciones y empresas que acojan este nuevo modelo (p. 69). Entre las sub dimensiones

a analizar es posible encontrar: Nuevas tecnologías. Corresponde a la implementación y actualización de recursos tecnológicos para optimizar las labores. ***Dentro de esta podemos encontrar sub indicadores tales como:***

Implementación de equipos multimedia Conexión inalámbrica, cambios sociales. Corresponde a los cambios que se buscan se produzcan en lapersona a quien se aplica el Mentoring. Dentro de estos cambios se encuentran: Moral, Ético Cultural.

Nuevas competencias. El Mentoring, busca desarrollar en las personas nuevas competencias que les sirvan en su día a día, permitiéndole afrontar los problemas que se le puedan presentar. Los indicadores a analizar son: De socialización, De expresión oral, de liderazgo. Sin embargo, cuando se trata de capacidades técnicas es fácil recurrir al mercado de trabajo y buscar expertos que las hayan practicado antes y puedan probar su experiencia en ese campo. Para ser específicos se plasmará a través de un ejemplo: en los primeros años de apogeo de las redes sociales, numerosas empresas se dieron cuenta de que no tenían personas cualificadas para gestionar la comunicación con sus clientes a través de los nuevos canales de relación y contrataron community managers que pudieran traer esa experiencia de otra parte. Ahora bien, cuando el déficit se produce en competencias que son esencia para el desarrollo de la estrategia futura de la entidad, hay que manifestar que estas calan profundamente en el tejido de las organizaciones. Asimismo, las nuevas competencias tienen que convivir con la cultura ya establecida y, muchas veces, buscando la proporción entre lo nuevo y lo viejo es muy delicado. De allí que, las personas que comprenden bien esa cultura están mejor preparadas para asumir los cambios a la vez que mantiene lo que hay de valor. Describe que la respuesta más detallada para transmitir las estimaciones de la asociación, su forma de vida y entretanto, acelerar el avance de las capacidades que son verdaderamente críticas para el futuro logro. En consecuencia, las asociaciones que utilizan este curso, distinguen rápidamente cuáles son las habilidades básicas para la fructífera ejecución de su procedimiento y evalúan a los futuros pioneros en el nivel de avance que aparecen para cada una de estas habilidades. El Mentoring como herramienta para facilitar la integración de nuevos colaboradores. Según Ezcurra, L. (2016) define que el Mentoring se aplica también para la socialización, participación e integración de nuevos elementos en la organización (p. 70). ***Para este objetivo, es preciso tener en cuenta lo siguiente:***

Cantidad de mentores: Supone que mientras mayor sea la cantidad de mentores para

recibir a los nuevos ingresantes, mejor serán los resultados a obtener. Entre los atributos a evaluar se encuentran: Efectivizarían de resultados, distintos puntos de vista.

Capacidad de mentor: No solo la cantidad de los mentores es importante, ya que sus capacidades también son imprescindibles a la hora de instruir a la nueva generación. Meritocracia, rechazo de violencia y respeto.

El Mentoring como herramienta ante un cambio de categoría o de responsabilidad: Según Ezcurra, L. (2016) las empresas o instituciones necesitan acoplarse al progreso que enfrenta la sociedad y por ello resulta cada vez más complicado acelerar el éxito de las mismas. Y frente a todo esto se presenta el Mentoring como una forma muy eficaz de conducir y acelerar el proceso de adaptación de las personas que adquieren nuevas responsabilidades en la organización como consecuencia de una promoción, de un cambio de estructura un traslado o muchas otras situaciones en las que la ayuda del mentor puede facilitar que el proceso de cambio sea lo más rápido y eficaz posible. En estos casos lo que se busca y se pretende es que la mente cuente con un monitor que le permita adquirir la orientación adecuada facilitando su incorporación al siguiente nivel de management (gestión, dirección y administración) en otras palabras tener un mejor conocimiento de los estilos de liderazgo que son más eficaces en su entorno (p. 70). **Como se ha indicado, las sub dimensiones más resaltantes son las siguientes:**

Proceso de adaptación: Constituye el conjunto de enseñanzas que se imparten con el fin de que el instruido logre: Acoplarse al progreso que enfrenta la sociedad; Proceso de cambio: El mentor busca que la transición de la persona sea: Lo más rápido posible.

El Mentoring como herramienta para potenciar diversos colectivos: Según Ezcurra, L. (2016) se trata de puntualizar en el cual muchas organizaciones adoptan un papel proactivo para acelerar la incorporación de mujeres a las funciones de management (gestión y administración) y dirección o de jóvenes a roles de mayor responsabilidad. Puesto que en estos casos el Mentoring aporta, junto con otros mecanismos, los recursos y la práctica de las personas que ya forman parte de las posiciones directivas, para facilitar su acceso de forma más ágil obteniendo como resultado último el éxito de las mismas (p.70). Las sub dimensiones que se pueden rescatar son las siguientes:

Mayores responsabilidades: Busca que todos los involucrados cuenten con nuevos roles y responsabilidades, asimismo, busca: La integración de la mujer en la gestión. Posiciones directivas: Busca la integración de jóvenes en la gestión, permitiéndole a este adquirir:

Mayores responsabilidades.

El Mentoring como herramienta para impulsar los planes de sucesión: Según Ezcurra, L. (2016) permite que las organizaciones o entidades que disponen de planes de sucesión para las posiciones clave. Además, utilizan el Mentoring para preparar a las personas que podrán ocupar esos lugares en el futuro. Tanto si se trata de una sucesión hipotética como si es programada en un horizonte temporal conocido y que vaya con el objetivo que buscan alcanzar las organizaciones o instituciones (p. 70). La sub dimensión a rescatar es la siguiente: Planes de sucesión: El mentor, busca desarrollar como se ha mencionado planes de sucesión de los puestos dentro de una organización, para ello es necesario lo siguiente: Preparación de profesionales y fijación de objetivos claros.

El Mentoring como herramienta para la profesionalización de expertos cualificados: Según Ezcurra, L. (2016) el Mentoring es totalmente fundamental para profesiones liberales como la medicina, el coaching, el ejercicio de la abogacía, etc. Suelen utilizar el Mentoring ya que no es una herramienta cualquiera, sino que es muy eficaz como instrumento para asegurar que el proceso de profesionalización de las personas que han terminado su preparación académica o técnica se produce de forma ligera con el fin de evitar la repetición de errores habituales que tienen un elevado coste económico y de prestigio profesional, así como un potencial perjuicio para sus clientes (p. 71). En este caso los mentores trabajan como guías profesionales que indican los pasos más recomendables y sobre todo adecuados a seguir y aquellos que hay que evitar para lograr con las metas propuestas en el menor tiempo y con un costo más factible que no perjudique a la empresa y por consiguientes al profesional. Asegura el proceso, asegurar el proceso de preparación académica Retroalimentación y evitar la reincidencia en errores y deficiencias.

El Mentoring como herramienta en el emprendimiento: Según Ezcurra, L. (2016) se trata de determinar que el Mentoring se emplea para ofrecer asesoramiento y acompañamiento en general a la hora de lanzar un nuevo proyecto empresarial y asimismo se utiliza con un enfoque mucho más especializado para ayudar en las diferentes formas de diseño como puede ser el caso: la estrategia del negocio, el plan financiero, el análisis del mercado, la búsqueda de inversores y muchas otras facetas en las que el emprendedor puede necesitar ayuda o una opinión autorizada de alguien con amplia experiencia profesional en ese ámbito para que de alguna manera pueda tomar las decisiones y

decisiones adecuadas que ayuden a aquellos que lo acogen (p. 71). Oferta de asesoramiento, el mentor busca ayudar a los profesionales. Oferta de acompañamiento, el mentor siempre se encuentra al lado del sujeto y formación integral. Jornada para docentes (2008), definen como el sistema de continuación participativo y constante que busca ejecutar directamente y tranquilo todas las dimensiones de la persona, con la finalidad de desarrollar un bien en la sociedad, es decir dar un cambio en el ser humano para un mejor desempeño personal (p. 1).

Tobón, S. (2013), define que es la práctica constante de una institución u organización cuando dicha institución inspira los criterios, principios y valores de tal manera que son desarrolladas por medio de programas con acciones educativas con la finalidad de dirigirse al desarrollo de las actitudes y valores para la sociedad u organización (p. 143). Se puede complementar que es una rutina del día a día con respecto a un establecimiento o asociación cuando la organización motiva los criterios, las calidades y las normas tales que se producen a través de proyectos con actividades instructivas para abordar la mejora de la Actitudes y cualidades. Alvarado, M. (2013), afirma que es un proceso educativo que consiste en cambiar, mejorar, desarrollar y orientar las virtudes dinámicas de la persona, ya que pudo afirmar que la formación integral es una acción que ejerce una cultura para mejorar y desarrollar la mentalidad de todas las dimensiones propias de la persona (p. 101). Fuentes, M. (2016), la formación integral lo define como la elaboración y orientación de diversas dimensiones que posee el ser humano con la finalidad de abarcar su totalidad de la persona, ya que no existe formación con ausencia de orientación porque se va formando para algo, con una finalidad, con una intención y con un propósito (p. 80). Haciendo hincapié se puede decir que son diversas dimensiones que posee el ser humano en su formación integral con la finalidad y propósito de mejorar en su formación gracias a la orientación de alguien.

Evaluación de Formación integral, jornada para docentes (2008), mencionan que para buscar una formación integral y desarrollarlo en el ser humano existe dimensiones para la aplicación de dicha práctica, con la finalidad de un desarrollo integral de un individuo, la cual se evidencia a continuación las dimensiones empleadas:

Dimensión de ética, discierne la posibilidad del ser humano en cuanto la toma de decisiones, debido a que el uso de libertad, está sujeta a principios para justificarlo, además de sustentado para las metas que dirigen su vida, originadas de un contexto

sociocultural. Como se emplea en el proceso de desarrollo: Principios y valores: determina que son el conglomerado que involucra los valores, creencias, normas, todo esto trata sencillamente de orientar y regular la vida de las organizaciones. Debido a que son el cimiento de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y la estrategia. En estos fundamentos se exponen y se hacen existente en nuestra sociedad, en nuestra forma de pensar, ser y de conducirnos hacia el éxito (Jornada para docentes, 2008 p. 3).

Liderazgo: define que no solo involucra a una persona, el pensar de esa manera pues lo está haciendo de forma errónea ya que abarca a todo un grupo de gente que es capaz de ilusionarse con las ideas del líder. Sin embargo, hoy en día nos encontramos con una verdadera crisis generalizada de liderazgos en las organizaciones, que se ve más acusada por la crisis económica y de valores que están pasando las sociedades occidentales (Jornada para docentes, 2008 p. 3).

Preparación académica: Si bien es cierto que enfrentamos a un mundo actual donde es más competitivo que nunca. Es por esta razón que creo que tanto el varón y la mujer requieren de formación académica principal que genere, de alguna manera, dar resultados y hacer frente a las exigencias de la vida. Por lo tanto, se podría decir que los hombres y las mujeres tienen que estar preparados en un campo mucho más amplio que nunca antes (Jornada para docentes, 2008 p. 3).

Dimensión Trascendental, la probabilidad de que la persona se eleve por encima de su realidad para abrirse a todas las estimaciones inclusivas, convicciones, enseñanzas, costumbres y sentimientos que dan sentido a nivel mundial y significativo a la experiencia de la vida misma, y de ella al mundo, en cuanto a la historia y cultura.

Disciplina: define que es un componte que ayuda a hacer las cosas de forma ordenada y sistemática, esto implica, seguir un conjunto de reglas y normas estrictas que, por lo general, la rigen una actividad, una organización o una institución. Además, se entiende como el trabajo que ejerce una persona para instruir o adquirir buenos hábitos; abarcando todos aquellos preceptos de comportamiento que elabora y las medidas que ocupa para asegurarse que dichas reglas se cumplan (Jornada para docentes, 2008 p. 3). La espiritualidad: Se considera que ese camino es una manera de adquirir nuevos valores y de mejorar algunos aspectos tales como el comportamiento, el ser más reflexivo, el aprender a vivir correctamente los valores éticos, la sociabilidad o la necesidad de escuchar y de ayudar a otra persona en todo aquello que necesite con la finalidad de

controlar aquello que puede perjudicar en el futuro (Jornada para docentes, 2008 p. 4).

Actividades y operaciones internas: define claramente que son todas aquellas actividades relacionadas a las tareas o labores que cada individuo ejerce diariamente, y las operaciones internas viene a ser la forma como está predispuesto interiormente la persona, en otras palabras, como está preparado anímicamente, va a depender de ello el resultado de sus actividades y es allí donde empieza la labor del Mentoring (Jornada para docentes, 2008 p. 4).

Dimensión cognitiva, una disposición de las posibilidades humanas que le permiten comprender, capturar, fabricar y hacer uso del reconocimiento sobre la veracidad de los artículos y la realidad social producida por el hombre en su cooperación con él y su condición, y que le facultan Cambios constantes.

Conocer: aquí define Se caracteriza como la relación que establece el individuo con el mundo y la tierra en la que está inundado permitiéndole reconocer una cosa de los otros e incluir formas y estructuras mentales para elegir, cambiar y producir datos y prácticas (Jornada para docentes, 2008 p. 4)

Conocimiento: Decide cómo el desarrollo y la representación de la verdad que el individuo hace de sus estructuras hipotéticas, teóricas y útiles que le permiten comprender, descifrar, asociar y ofrecer importancia a su entorno general. El aprendizaje es intervenido además por el dialecto (Jornada para docentes, 2008 p. 4).

Aprendizaje: Se caracteriza como el efecto secundario de la cooperación del individuo con su mundo abarcador que le permite traducir la información que se origina desde fuera con sus propias estructuras intelectuales para alterar y ajustarlos a este comprendido y realidad asegurada (Jornada para docentes, 2008 p. 5).

Valoración: Alude a un juicio específico que cada manifestación tiene según un individuo o una sociedad. En este sentido, desde los comienzos de los trabajos filosóficos, se ha creado una enorme confrontación verbal para construir si hay estimaciones que necesitan un moldeado social. Desde la perspectiva lícita, este tipo de argumentación civil se puede encontrar en dos métodos para considerar las leyes, algunas como una realidad positiva sin importancia y otra como una extensión de una ley característica grabada en el hombre (Jornada para docentes, 2008 p. 5).

Dimensión afectiva, conjunto de Un arreglo de posibilidades e indicios de la existencia mística del individuo que capta tanto la experiencia de sentimientos, sentimientos y

sexualidad, como también cómo se identifica con uno mismo y con otras personas; comprende toda la realidad del individuo, ayudándola a trabajar como un ser social y a ser cómplice en el entorno en el que vive.

Expresión de emociones y sentimientos: define como son tan importantes ya que forman parte de un principio de información: nos ayudan a dar sentido a lo que nos sucede, nos guían, a relacionarnos con los demás y a entendernos a nosotros mismos, y además nos motivan para alcanzar objetivos, evitar situaciones escalofriantes, efectuar cambios y sobre todo perseguir aquello que nos hace felices (Jornada para docentes, 2008 p. 5).

Empatía: definida como el ponerse en el lugar de la otra persona, tener un sentimiento de participación afectiva que afecta el equilibrio de otra persona, es decir, es comprender y entender al prójimo (Jornada para docentes, 2008 p. 5).

Maduración de la sexualidad: es entendida como el tiempo o en el momento durante el cual, el organismo realiza la acción de reproducción. Cuando se estudia la adultez como tal, se toma como referencia este concepto, muy a pesar de ser dos conceptos diferentes. Por tanto, en los seres humanos, las etapas de maduración sexual, son referidos a la etapa de pubertad, el cual consiste en los repentinos cambios físicos, y aparición de caracteres sexuales secundarios (Jornada para docentes, 2008 p. 5).

Estado de ánimo: Es un ambiente o aire apasionado en un momento específico. No es una circunstancia entusiasta transitoria. Es un expreso, un método para permanecer, de ser, cuya longitud se dibuja y se desdibuja sobre lo que queda del mundo clarividente. Contrasta con los sentimientos en que es menos particular, menos excepcional, más fuerte y menos dada para ser accionada por una sacudida u ocasión dada (Jornada para docentes, 2008 p. 5).

Dimensión comunicativa, es el conjunto de la disposición de las posibilidades de la persona para el desarrollo y cambio personal y del contexto mediante la representación de implicaciones, su dilucidación y asociación con otros. Creación y uso de diferentes lenguajes: parte definiendo como el lenguaje es la magna creación resulta por el hombre durante todo el tiempo, y eso es algo indiscutible ya que mediante él se captura el pensamiento, acciones y sentimiento en las diferentes épocas y de distintas formas como es: el gesto, la manera y la postura. El hombre es el único ser que presenta la necesaria amplitud para simbolizar la realidad (Jornada para docentes, 2008 p. 5).

Decodificación: se define como el procedimiento que adquirirlo se transforma en un

código empleado por el emisor de modo que pueda ser interpretado, en otras palabras, es traducir la información adquirida. De esta forma los signos son asociados a las ideas que el emisor trató de comunicar (Jornada para docentes, 2008 p. 5).

Interpretación: resulta de la acción de interpretación, lo que significa que, cuando una persona realiza una acción, o defecto de alguna forma, pasa a ser comprendido y expuesto por un nuevo agente desde otra perspectiva, de modo que pueda ser expresado, siendo seguro para el elemento de interpretación, por lo que resulta la misma (Jornada para docentes, 2008 p. 5).

Dimensión estética, implica la capacidad de las personas para interactuar consigo mismo y con su entorno, mediante la sensibilidad, pudiendo apreciar la belleza y expresar de forma entendible e inteligible, pudiendo apelar la sensación y efecto a un nivel de discurso conceptual.

Apreciación: se determina como la muestra de observación en relación con un tema, una observación que aporta o agrega un valor añadido ha dicho asunto a través de un argumento. También tiene que ver con el agradecimiento que se tiene con la vida, con las personas, con la naturaleza, con nosotros mismos (Jornada para docentes, 2008 p. 6).

Percepción y expectativa: define que la percepción es entendida de dos formas: la primera ocurre cuando me concentro sólo en lo negativo, entonces caeré en el “pobre de mí”. Y a raíz de esto es muy probable que me amargue, que no entienda por qué a otros “les va mejor que a mí”. Y la segunda suele darse cuando estoy con una actitud abierta, agradezco cada instante, logro encontrar el sentido y el valor de las situaciones que se presentan, tendré la satisfacción garantizada. Por otro lado, tenemos las expectativas, generando sensaciones mentales que condicionan el estado anímico, además de la satisfacción futura (Jornada para docentes, 2008 p. 6).

Dimensión corporal, el sujeto podrá manifestarse hacia sí mismo desde su cuerpo, reconociendo de el mismo y de los demás, como presencia material, que es palpable, y que representa la posibilidad de participar en procedimientos de formación y desarrollo tanto físico como motriz.

Proceso de formación: aquello se refiere a que, debido a una persona o un grupo, se transforma una perspectiva distinta de los acontecimientos, procesos y actitudes que ya poseían. Este cambio de perspectiva, les concede las pautas para tomar decisiones importantes de todo aquello que conocen. Esto implica, que el proceso de formación no

es solo recibir y retener información, en otras palabras: memorizarlas. Sino que vamos allá, que es analizarla para comprenderla y aplicarla a fin de que el aprendizaje sea completo y sobre todo eficiente (Jornada para docentes, 2008 p. 6).

Desarrollo físico: define que son los cambios que constantemente ocurren en la apariencia física y junto a ello el tamaño ya que son manifestaciones visibles de cambios complejos en el desarrollo del niño (Jornada para docentes, 2008 p. 6).

La formulación del problema de investigación se desarrolló teniendo como problema general: ¿En qué medida un modelo de Gestión de Tutoría según Mentoring mejorará la formación integral del estudiante de la Escuela de Administración, 2018?, pero también se plasmó problemas específicos: ¿Cuál es el nivel de tutoría en estudiantes de la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín año 2018?, ¿Qué características tendrá el modelo de Gestión de Tutoría basado en la metodología Mentoring en estudiantes de la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, 2018?, ¿Cuáles serán los resultados de la validación del modelo de Gestión de Tutoría basado en la metodología Mentoring en estudiantes de la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, 2018 ? a fin de poder alcanzar con el propósito.

Y siguiendo con los lineamientos de la investigación se planteó el objetivo general: Diseñar un modelo de gestión de tutoría basado en la metodología Mentoring para mejorar la formación integral del estudiante de la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín 2018. Y junto a ellos, los objetivos específicos: Evaluar el estado del Mentoring en la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín 2018, Evaluar la formación integral del estudiante de la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín año 2018, Validar las propuestas del Modelo de Gestión de tutoría basado en la metodología Mentoring en los estudiantes de la escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín año 2018. Además, dicho estudio contó con una hipótesis general: H_1 : El modelo de Gestión de Tutoría basado en la metodología Mentoring contribuirá a mejorar la formación integral del estudiante de la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, 2018.

2. METODOLOGÍA

La investigación fue aplicada, la misma que se le conoce como investigación práctica o empírica. Es decir, se caracteriza porque toma en cuenta los fines prácticos del

conocimiento. Muestra de ello, es que toda investigación aplicada contiene una fundamentación teórica. Aquí lo importante para el investigador son los efectos prácticos de su estudio (Alan & Cortez, 2018, p.31). El diseño de investigación. El diseño aplicado a la investigación según fue proyectivo dado que se detecta la necesidad de un diseño o un plan de acción para resolver, o mejorar alguna situación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), tal como la propuesta del uso de Mentoring para mejorar la formación integral del estudiante de la Escuela de Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín Tarapoto. La población o universo comprende la totalidad de sujetos u objetos a los cuales se va a investigar, su selección se da en función a ciertas características que pueden contribuir ven la obtención de información relevante para estudiar el problema (Alan & Cortez, 2018, p.103). De allí que: la población estuvo constituida por el total de estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de San Martín Tarapoto, mismos que ascienden a un total de 290 alumnos y 17 Docentes de la Escuela de Administración. La muestra es un subgrupo que tiene un carácter representativo de los casos o elementos de una población (Alan & Cortez, 2018, p.104). En ese sentido la muestra estuvo constituida por 17 docentes de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de San Martín Tarapoto, sin embargo, en lo que corresponde a los estudiantes, se calculó a través de la siguiente formula De esta manera, la muestra estuvo constituida por un total de 163 estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de San Martín. El muestreo fue probabilístico, ya que se aplicó a fin de poder conocer la probabilidad de selección de cada unidad componente de la muestra. En otras palabras, consiste en seleccionar, de acuerdo con un procedimiento simple, los componentes que conformarán la muestra (Palella, & Martins, 2012, p.111).

Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y observación, los instrumentos cuestionario y lista de verificación respectivamente. El alcance fue recabar información referente a la variable formación integral por el docente. Las fuentes de información fueron docentes y estudiantes de la carrera de administración de la UNSM.

La validación de los instrumentos se llevó a cabo a través de la firma de cinco jueces expertos en la asignatura. Cabe señalar que solo la variable formación integral será puesta bajo evaluación de los jurados, puesto que es la variable que será estudiada dentro de la realidad establecida. Validación de la propuesta será por expertos.

V1: Mentoring	
JUEZ 01	4.9
JUEZ 02	4.7
JUEZ 03	4.9
JUEZ 04	4.7
JUEZ 05	4.3
TOTAL	23.5
PROMEDIO	4.7

V2: Formación Integral	
JUEZ 01	4.9
JUEZ 02	4.5
JUEZ 03	4.9
JUEZ 04	4.7
JUEZ 05	4.3
TOTAL	23.3
PROMEDIO	4.7

Siendo el promedio de **4.7** calificativo para ambas variables: Mentoring y Formación Integral, lo cual significa un calificativo de “**Excelente**”.

La confiabilidad fue evaluada mediante la prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach, a través de una prueba piloto aplicada a 30 estudiantes. En lo que respecta a la variable teórica (Mentoring), esta no fue evaluada, puesto que al respecto se desarrolló una propuesta a ser aplicada. El Alfa de Cronbach presenta la siguiente escala de valores de coeficiente de confiabilidad:

Coeficiente	Confiabilidad del instrumento
-1 a 0	No es confiable
0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
0,9 a 1	Alta confiabilidad

Los resultados de la prueba piloto indican que el instrumento es confiable a nivel de 0,927 según lo muestra el Alfa de Cronbach. Este resultado indica que el cuestionario es comprensible y entendible para las personas a quienes se evaluarán, lo que permitirá recabar información confiable para el desarrollo de la investigación.

En la fase diagnóstica, este trabajo de investigación se inició por la valoración de las variables de interés, las cuales fueron medidas a través de la aplicación de los instrumentos, los cuales fueron una entrevista – cuestionario para Mentoring y observación – lista de verificación Formación integral, dichos instrumentos se elaboraron con la única finalidad de obtener información relevante para la investigación, permitiendo así describir la naturaleza de los fenómenos observados.

La fase propositiva, se apoyó mediante la evaluación de las variables, siendo medidas aplicando métodos estadísticos y metodológicos para concluir en los resultados, mismos que podrán servir como fuente de información para futuros trabajos de investigación, que pretendieran dar soluciones a una problemática similar.

En la investigación, se realizó un análisis descriptivo donde se observó el comportamiento de los encuestados en estudios, estos resultados se presentan en tablas y gráficos, de acuerdo a las respuestas brindadas, los cuales responden a cada variable.

Como aspectos éticos el estudio conserva los derechos de autor, de cada párrafo debidamente citado, siendo la información utilizada, extraída de bibliografía y fuentes confiables como: libros, revistas, artículo, tesis, etc. además se considera el resguardo de identidad de todos los participantes encuestados.

1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.1. Resultados

Tabla 1: *Mentoring en su dimensión herramienta de desarrollo estratégico del talento en la institución*

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (6-9)	15	88%
Adecuada (10-12)	2	12%
Total	17	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a docentes de la UNSM

La tabla, se evidencia que el 88% (15), de los estudiantes de la Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín indicaron

que el Mentoring, como herramienta de desarrollo estratégico del talento es inadecuada, pues: indicaron que no se viene implementando equipos multimedia para la escuela, tampoco cuenta con una buena implementación de conexión inalámbrica lo que dificulta sus actividades; además de ello, indicaron que no cuentan con herramientas de desarrollo estratégico para los estudiantes, tampoco consideran que se viene formando a los profesionales debidamente en aspectos de socialización, expresión oral y liderazgo. Sin embargo, un 12% (2), de los estudiantes les parece adecuada el Mentoring como herramienta de desarrollo.

Tabla 2: *Mentoring en su dimensión Herramienta para facilitar la integración de nuevos colaboradores*

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (4-6)	13	76%
Adecuada (7-8)	4	24%
Total	17	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a docentes de la UNSM

Según los resultados de la tabla, el Mentoring en su dimensión herramienta para facilitar la integración de nuevos colaboradores, el 76% (13), de los docentes encuestados indican que se viene desarrollando de manera inadecuada, pues consideran que no se viene dando seguimiento al cumplimiento de herramientas que permitan la correcta integración de nuevos trabajadores a la universidad, y porque además señalan que algunos de sus colegas carecen de estrategias y actitudes que permitan el correcto desarrollo de sus actividades. Además, un 24% (4), manifiesta que se viene dando de manera adecuada, pues consideran que se viene dando el seguimiento al cumplimiento de herramientas.

Tabla 3: *Mentoring en su dimensión Herramienta ante un cambio de categoría o de responsabilidad*

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (2-3)	14	82%
Adecuada (4-4)	3	18%
Total	17	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a docentes de la UNSM

El Mentoring, en su dimensión herramienta ante un cambio de categoría o de responsabilidad, es indicado por el 82% (14), de docentes como inadecuado, pues consideran que no existe un proceso de cambio de enseñanza hacia los estudiantes. De la misma manera, una cantidad relativa de docentes indicaron que los estudiantes cuentan

con la capacidad de poder adaptarse a los cambios que se puedan generar en la sociedad. Sin embargo, un 18% (3), de docentes lo califica como adecuado el proceso de cambio de enseñanza hacia los estudiantes.

Tabla 4: *Mentoring en su dimensión Herramienta para potenciar: diversos colectivos*

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (2-3)	8	47%
Adecuada (4-4)	9	53%
Total	17	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a docentes de la UNSM

El Mentoring según su dimensión herramienta para potenciar diversos colectivos, es calificado por el 47% (8), de los docentes encuestados manifiestan que es inadecuada que no se sienten involucrados con sus roles y responsabilidades. Sin embargo, un 53% (9), de los docentes encuestados como adecuado, pues manifiestan que se busque que todos los involucrados cuenten con nuevos roles y responsabilidades, además del hecho de que consideran que la universidad viene realizando trabajos que permitan la integración de jóvenes en la gestión.

Tabla 5: *Mentoring en su dimensión Herramienta para impulsar los planes de sucesión*

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (2-3)	11	65%
Adecuada (4-4)	6	35%
Total	17	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a docentes de la UNSM

En la tabla, el 65% (11), de encuestados a calificado como inadecuado al Mentoring en su dimensión herramienta para impulsar los planes de sucesión, pues consideran que no se viene desarrollando o alcanzando un adecuado nivel de profesionales, y no se cuenta además con objetivos claros. Sin embargo, un 35% (6), de los encuestados lo califica como adecuado ya que viene desarrollando objetivos claros.

Tabla 6: *Mentoring en su dimensión Herramienta para la profesionalización de expertos cualificados*

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (4-6)	12	71%
Adecuada (7-8)	5	29%
Total	17	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a docentes de la UNSM

El 71% (12), de docentes encuestados ha calificado al Mentoring en su dimensión herramienta para la profesionalización de expertos cualificados como inadecuada, pues manifiestan que independientemente de la capacidad con la que cuente el mentor, esto no delimita el cumplimiento de la preparación de sus actividades académicas, consideran además que no cuentan con una variedad de mentores para la preparación académica de la universidad San Martín. Sin embargo, un 29% (5), de los encuestados lo califica como adecuado ya que cuentan con una variedad de mentores para la preparación académica.

Tabla 7: *Mentoring en su dimensión Herramienta en el emprendimiento*

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (4-6)	12	71%
Adecuada (7-8)	5	29%
Total	17	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a docentes de la UNSM

En la tabla, se observa que el Mentoring en su dimensión herramienta en el emprendimiento, es calificado por el 71% (12), de los docentes encuestados como inadecuado, pues consideran que un mentor no necesariamente siempre buscará ayudar a los profesionales, ni mucho menos se encuentra acompañando a los sujetos en las buenas y en las malas. Sin embargo, un 29% (5), de los encuestados manifiesta que es adecuado, pues considera que un mentor siempre buscara ayudar. Una vez analizada cada una de las dimensiones de la variable Mentoring, se procede con la presentación de los resultados generales de la misma.

Tabla 8: *Mentoring*

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (24-35)	11	65%
Adecuada (36-48)	6	35%
Total	17	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a docentes de la UNSM

En la tabla, se evidencia que el 65% (11) de encuestados califica como inadecuado al Mentoring, pues, evidencian muchas deficiencias y fallas en cuanto a los mentores, sin embargo, dichas deficiencias constituyen aspectos que deben de ser mejorados. Sin embargo, un 35% (6), de los encuestados lo califica como adecuado ya que según lo que manifiestan los mentores no tienen fallas.

Tabla 9: Formación integral de estudiantes en su dimensión ética

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (6-14)	5	3%
Regular (15-23)	127	78%
Adecuada (24-30)	31	19%
Total	163	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a estudiantes

La formación integral en su dimensión ética es calificada por el 78% (127) como regular, adecuada por un 19% (31), es inadecuada por el 3% (5) de encuestados, esto debido a que los estudiantes han indicado que en ciertas ocasiones se encuentran de acuerdo con los valores y principios que inculca la empresa, de igual manera, en ciertas ocasiones observan que sus compañeros cumplen con las responsabilidades entregadas por la institución, y porque además, no sienten que se les venga preparando de manera adecuada.

Tabla 10: Formación integral de estudiantes en su dimensión trascendental

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (6-14)	6	4%
Regular (15-23)	144	88%
Adecuada (24-30)	13	8%
Total	163	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a estudiantes

La repuesta del 88% (144), de encuestados indican que la formación integral en su dimensión trascendental viene siendo desarrollada de manera regular, pues, consideran que solo en ocasiones sus semejantes llevan a cabo cumplimiento fiel de las normas y reglas establecidas por la Universidad Nacional de San Martín, además señalan que su estado anímico depende mucho de los trabajos que les dejan los docentes dentro de la universidad. Sin embargo, un 4% (6), considera que es inadecuada y un 8% (13) es la adecuada.

Tabla 11: Formación integral de estudiantes en su dimensión cognitiva

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (8-19)	2	1%
Regular (20-31)	127	78%
Adecuada (32-40)	34	21%
Total	163	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a estudiantes

Los resultados de la tabla, indican que la formación integral en su dimensión cognitiva, se viene desarrollando de manera regular con un 78% (127) y un 21% (34), de manera adecuada respectivamente, ello debido a que los estudiantes mencionan que con frecuencia los estudiantes se sienten satisfechos con la enseñanza que reciben por parte de los docentes, lo que permite que el aprendizaje de estos sea progresivo. Sin embargo, en 1% (2), manifiestan que es inadecuada.

Tabla 12: Formación integral de estudiantes en su dimensión afectiva

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (8-19)	5	3%
Regular (20-31)	153	94%
Adecuada (32-40)	5	3%
Total	163	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a estudiantes

En gran medida, el 94% (153) de estudiantes mencionaron que es regular ya que sus compañeros carecen de empatía, y esto también se ve en los docentes. Consideran, además, que un pequeño grupo de estudiantes prestan mayor atención a aspectos sentimentales de su vida que a su propio estudio, sin embargo, se encuentran felices y animados en horas de clase. Sin embargo, un 3% (5), dicen es inadecuada y un 3% (5), manifiestan que es la adecuada.

Tabla 13: Formación integral de estudiantes en su dimensión comunicativa

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (6-14)	5	3%
Regular (15-23)	124	76%
Adecuada (24-30)	34	21%
Total	163	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a estudiantes

La formación integral en su dimensión comunicativa, es calificada por el 76% (124) como regular con tendencia a adecuada con un 21% (34), ya que gran parte de los estudiantes encuestados manifiestan que el lenguaje que emplea el docente en horas de clase es el adecuado, y además, se sienten a gusto con la libertad de expresión que tienen en horas de clase. Sin embargo, un 3% (5), manifiesta que es inadecuada.

Tabla 14: Formación integral de estudiantes en su dimensión estética

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (4-9)	8	5%
Regular (10-15)	136	83%
Adecuada (16-20)	19	12%
Total	163	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a estudiantes

El 83% (136) de encuestados ha indicado que la formación integral en su dimensión estética viene siendo desarrollada de manera regular en la universidad, pues en ciertas ocasiones el sentimiento de aprecio hacia los docentes se ve devuelto en similar o mayor proporción por estos. Además, indican que las enseñanzas que imparten los docentes, contribuyen de manera positiva a los estudiantes. Sin embargo, un 5% (8) manifiesta que es inadecuada y un 12% (19), manifiesta que es adecuada.

Tabla 15: Formación integral de estudiantes en su dimensión corporal

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (4-9)	9	6%
Regular (10-15)	128	79%
Adecuada (16-20)	26	16%
Total	163	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a estudiantes

Los resultados demuestran que los estudiantes toman en varias ocasiones mucha consideración al proceso de formación que vienen recibiendo por parte de sus docentes, pues tienen mucho aprecio por sus docentes. Ya que un 6% (9), manifiesta que es inadecuada respectivamente un 79% (128), manifiesta que es regular y un 16% (26), manifiesta que es la adecuada.

Tabla 16: Formación integral de estudiantes

Calificación	Frec.	%
Inadecuada (42-97)	0	0%
Regular (98-153)	132	81%
Adecuada (154-210)	31	19%
Total	163	100%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a estudiantes

Los resultados generales demuestran que la respuesta de 81% (132), de los estudiantes encuestados califica al trabajo de formación integral como regular, y el 19% (31), como adecuado. Si bien es cierto, existen aún ciertos aspectos que deben de mejorar, de momento se están obteniendo buenos resultados, y uno de ellos es la compenetración de estudiantes y docentes.

Tabla 17: Consolidado de la variable formación integral

	Ética	Trascendental	Cognitiva	Afectiva	Comunicativa	Estética	Corporal
Inadecuada	3%	4%	1%	3%	3%	5%	6%
Regular	78%	88%	78%	94%	76%	83%	79%
Adecuada	19%	8%	21%	3%	21%	12%	16%

Fuente. Tabulación de cuestionario aplicado a estudiantes

Los resultados presentados en la tabla, contienen los porcentajes obtenidos de cada una de las dimensiones de la variable formación integral, evidenciándose de esta manera que, para las 7 dimensiones evaluadas, la mayor calificación obtenida (según la respuesta de los estudiantes) es la de regular, y la menor, es la calificación de inadecuada. De igual manera, la dimensión con una calificación más baja ha sido la cognitiva.

1.2.DISCUSIÓN

En la actualidad, se ha perdido muchos aspectos relacionados con la formación en valores e integridad en los estudiantes, por lo que resulta necesario retomar estas actividades en pro de la mejora de la formación profesional de los estudiantes; en tal sentido, el desarrollo para una gestión de tutoría basado en la metodología del Mentoring, busca cubrir las necesidades en cuanto a la formación integral de los estudiantes de la Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, de la ciudad de Tarapoto, es así que:

El primer objetivo general fue diseñar un modelo de gestión de tutoría basado en la metodología Mentoring para mejorar la formación integral del estudiante de la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín 2018, y para ello, se tuvo como base a Ezcurra (2016) el cual define que es una exquisita herramienta para el crecimiento profesional de las personas. Con respecto a la formación integral se tomó a Jornada para docentes (2008) el cual señala que para buscar una formación integral y desarrollarlo en el ser humano existen dimensiones para la aplicación de dicha práctica, con la finalidad de un desarrollo integral de un individuo. En cambio, Poclín, L. y Díaz,

Z. (2014) en su tesis Efectividad de un programa de tutoría académica en la mejora del rendimiento académico en el área de matemática en alumnos del 3er grado de secundaria de la institución educativa CNI, Iquitos Perú, el cual concluye: que formación integral respecto al nivel de rendimiento académico de los alumnos del 3º grado de secundaria, en el grupo experimental, la gran mayoría (80%) tiene rendimiento académico bajo en el área de matemática y el 20% tiene un rendimiento deficiente. Ningún alumno obtuvo un rendimiento académico regular, bueno o excelente. En el caso del grupo control, los resultados son casi parecidos: el 76.66% obtuvieron un rendimiento académico bajo, y el 23.34% tienen un rendimiento académico deficiente en el área de matemática

Asimismo, siguiendo con el desarrollo del primer objetivo específico que fue evaluar el estado del Mentoring en la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín 2018, donde se evidenció que el 65% (11) de encuestados califica como inadecuado al Mentoring, pues, evidencian muchas deficiencias y fallas en cuanto a los mentores, sin embargo, dichas deficiencias constituyen aspectos que deben de ser mejorados. Sin embargo, un 35% (6), de los encuestados lo califica como adecuado ya que según lo que manifiestan los mentores no tienen fallas. Este estudio se corrobora con lo expuesto por Pantoja, E. (2016), en su tesis “El papel del tutor en el Programa de Tutorías en la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional”, ciudad de México, el cual concluyó que el tipo de contratación de los tutores sí influye en el desempeño y la actitud durante la realización de sus actividades, siendo éste un hallazgo no previsto, también se consideran a los aspectos administrativos como parte de los procesos de cualquier institución, alineándose a la normatividad, sin verla como una limitante.

El segundo objetivo específico fue evaluar la formación integral del estudiante de la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín año 2018, se consideró a la Jornada para docentes (2008), es una formación integral y desarrollarlo en el ser humano, pero existen dimensiones para la aplicación de dicha práctica, con la finalidad de tener un buen desarrollo integral del individuo, y no solo eso, sino que bajo el cual se desarrolló un cuestionario en el que se evaluaron dimensiones de la formación integral como la ética, la dimensión trascendental, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética y corporal. Gracias a esto se llegó a encontrar que los estudiantes han indicado que en ciertas ocasiones se encuentran de acuerdo con los valores y principios que inculca

la empresa, de igual manera, en ciertas ocasiones observan que sus compañeros cumplen con las responsabilidades entregadas por la institución, y porque, además, no sienten que se les venga preparando de manera adecuada. Manifiestan además que el lenguaje que emplea el docente en horas de clase es el adecuado, y, además, se sienten a gusto con la libertad de expresión que tienen en horas de clase. Todo ello, le ha permitido a que el Tesista evidencie de que la respuesta de 81% (132), de los estudiantes encuestados califica al trabajo de formación integral como regular, y el 19% (31), como adecuado. Si bien es cierto, existen aún ciertos aspectos que deben de mejorar, de momento se están obteniendo buenos resultados, y uno de ellos es la compenetración de estudiantes y docentes. Para ello se converge con lo estudiado por Burga, G. (2014) en su tesis titulada “Características de la relación tutor-alumno y el proceso de acompañamiento en adolescentes”, en el que evaluaron el trabajo del tutor por medio de la percepción de los estudiantes, gracias a lo cual, permitieron arribar como resultado que: cuando el tutor se muestra autoritario, existe una percepción de apoyo y de relación, el cual repercute de manera académica, emocional y familiar sobre la vida de los estudiantes, en tanto que al mostrarse autoritario represivo, permisivo indulgente y permisivo negligente, hay un distanciamiento en la relación ya que el alumno no percibe apoyo y confianza.

Con respecto al tercer objetivo específico que fue validar las propuestas del Modelo de Gestión de tutoría basado en la metodología Mentoring en los estudiantes de la escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín año 2018, en este punto lo que se hizo es prácticamente validar los instrumentos a partir del juicio de los expertos teniendo en cuenta el criterio de objetividad, suficiencia, intencionalidad y sobre todo consistencia siendo después aplicados. En ese sentido retomó a Pantoja, E. (2016), en su tesis El papel del tutor en el Programa de Tutorías en la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, ciudad de México. (Pos grado), el objetivo fue estudiar las funciones del tutor para promover el aprendizaje de los estudiantes dentro del marco del Programa de Tutorías de la Escuela Superior de Economía del IPN., la muestra fue el 100% de estudiantes de carrera y el 100% de los docentes, estudio descriptivo, la técnica que se consideró fue la entrevista y el instrumento un cuestionario. Resultados, durante las entrevistas se pudo percibir que los docentes de tiempo completo reflejan cierta lealtad hacia la ESE, haciendo comentarios más favorables hacia el Programa de Tutorías y

encontrándose en una situación más cómoda, ya que económicamente reciben mayores ingresos lo cual motiva su proceso de enseñanza y consideran a la escuela como su casa, lo que genera en ellos un ambiente agradable, agregando el hecho de que tienen una gran antigüedad laboral (lo que impacta en sus prestaciones), Conclusión, el tipo de contratación de los tutores sí influye en el desempeño y la actitud durante la realización de sus actividades, siendo éste un hallazgo no previsto., también se consideran a los aspectos administrativos como parte de los procesos de cualquier institución, alineándose a la normatividad, sin verla como una limitante (p. 77).

2. CONCLUSIONES

Se diseñó un modelo de gestión de tutoría basado en la metodología Mentoring para mejorar la formación integral del estudiante de la Escuela de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín a con la finalidad de tener un buen desarrollo integral del individuo y no solo eso, sino que bajo el cual se desarrolló un cuestionario en el que se evaluaron dimensiones de la formación integral como la ética, la dimensión trascendental, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética y corporal.

El Mentoring viene siendo desarrollado de manera inadecuada dentro de la Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la UNSM, esto según las respuestas brindadas por el 65% de los docentes encuestados, lo que supone un problema no solo para la universidad, sino también para los estudiantes, pues los docentes manifiestan que no se está entregando la debida importancia a la implementación de equipos multimedia para la escuela, de igual manera, no cuentan con estrategias de desarrollo para los estudiantes en temas de socialización, expresión oral y liderazgo; por otro lado, manifestaron que algunos de los colegas de trabajo dentro de la universidad, carecen de estrategias y actitudes que les permitan desarrollar sus actividades con éxito, además del hecho de que una parte de los docentes no se siente involucrado en sus roles y responsabilidades. Sin embargo, la respuesta más importante es que gran parte de los docentes considera la escuela no viene desarrollando y generando un adecuado nivel de profesionales.

La formación integral del estudiante dentro de la Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la UNSM bajo la respuesta del 81% de estudiantes encuestados es regular, pues manifiestan que el cumplimiento de las responsabilidades por sus semejantes no es muy frecuente, por el hecho de sentir que pese al esfuerzo de

algunos docentes o de la universidad deformarlos, no sienten que se les esté enseñando de manera efectiva. De esta manera se evidencia que, aunque se haya obtenido una calificación regular, ésta aún no es el tipo de calificación que se espera, ya que aún existen muchas deficiencias y debilidades que deben ser mejoradas.

Se determinó que esta investigación es de tipo propositiva, donde se elaboró una propuesta, pero que solo va quedar como propuesta de estudio. Es decir, no se desarrollará como tal.

Implementar un área de mentoría en la Escuela de Administración con la participación de alumnos y docentes debidamente seleccionados, con la finalidad de orientar al estudiante durante sus cinco años de formación profesional.

REFERENCIAS

- Alan, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica* (primera ed.). Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala. Recuperado el 26 de marzo de 2019
- Bolaños, A. (2014). *Proyecto de acompañamiento a estudiantes de pregrado de la facultad de educación*. (Pos grado) Pontificia Universidad Católica Del Perú. (p. 43). Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5688/BOLANOS_Hidalgo_Aurea_proyecto_educacion.pdf?sequence=1
- Burga, G. (2014) *Características de la relación tutor-alumno y el proceso de acompañamiento en adolescentes*. (Pre grado). Pontificia Universidad Católica Del Perú. (p. 38). Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5605/BURGA_Villacorta_Gimena_tutor_alumno.pdf?sequence=1
- Castro, R. (2014) *Análisis de las buenas prácticas del tutor universitario: estudio de caso en la Universidad Tecnológica de Chihuahua de México*. (Pos grado). Universidad Autónoma de Barcelona. (p. 89). Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/133264/racc1de1.pdf>
- Colibrí, M. (2014) *Evaluación de una experiencia piloto de mentoría para estudiantes de primer ciclo de Educación a Distancia, centro universitario de Cuenca, ciclo abril agosto 2014*. (Pre grado). Universidad Técnica Particular De Loja. (p.58). Recuperado de:

- http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11709/1/Colibri_Espinoza_Monica_Alexandra.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 07 de julio de 2019
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (primera reimpresión ed.). Caracas, Venezuela: Fedupel. Recuperado el 24 de diciembre de 2018, de <file:///E:/Libros%20de%20exposici%C3%B3n/metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana.pdf>
- Pantoja, E. (2016) El papel del tutor en el Programa de Tutorías en la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional. (Pos grado). Instituto Politécnico Nacional Secretaría de Investigación y Posgrado Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, México. (p. 77). Recuperado de: <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/18413/2016%20Erika%20Ivonne%20Pantoja%20Sandoval.pdf?sequence=1>
- Poclín, L. y Díaz, Z. (2014). Efectividad de un programa de tutoría académica en la mejora del rendimiento académico en el área de matemática en alumnos del 3er grado de secundaria de la institución educativa CNI. (Pos grado). Universidad Nacional De La Amazonia Peruana. Iquitos – Perú. (p. 87). Recuperado de: http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3778/Luis_Tesis_Maestria_2014.pdf?sequence=1
- Sigüenza, J. (2016). La gestión de tutoría con el apoyo de la herramienta web 2.0: podcast, en las asignaturas de las ciencias sociales en la educación superior. (Pos grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. (p. 87). Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7154/1/T-UCSG-POS-MES-57.pdf>
- Alvarado, M. (2013) Formación por competencias. Primera edición. Colombia – Ecuador y Perú. ED: RED. (p. 101). Recuperado

de:

[https://books.google.com.pe/books?id=d_sTAgAAQBAJ&printsec=frontcover
&
dq=formacion+integral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjHrJS74dnVAhWLOSY
KHXBLaucQ6AEITjAH#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=d_sTAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=formacion+integral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjHrJS74dnVAhWLOSYKHXBLaucQ6AEITjAH#v=onepage&q&f=false)

Álvarez, M., Dorio, I., Figueroa, P. Fita, E., (2012). Manual de tutoría universitaria: Recursos para la acción. Barcelona, España: Octaedro – ICE. (p. 1). Recuperado de: <https://octaedro.com/appl/botiga/client/img/10162.pdf>

Ezcurra, L. (2016). Smart Mentoring: una metodología para el desarrollo estratégico del talento. Madrid, España: All rights reserved - ProQuest ebrary. (p. 65 – 71).
Obtenido de

<http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=11379339>
Fuentes, M. (2016) Educación de la Voluntad. (1ª edición). Estados Unidos. Ed: Colección Virtus 16.(p.80). Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=lnBmDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=formacion+integral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjHrJS74dnVAhWLOSYKHXBLaucQ6AEISDAG#v=onepage&q&f=false>

Ministerio de Educación (2015). Primer grado: Guía de Tutoría. (2ª ed.). Lima, Perú: Ministerio de Educación. (p. 10). Recuperado de:
<http://tutoria.minedu.gob.pe/assets/guia-tutoria-primer-grado.pdf>

Ministerio de Educación (2015). Primer grado: Guía de Tutoría. (2ª ed.). Lima, Perú: Ministerio de Educación. (p. 10). Recuperado de:
<http://tutoria.minedu.gob.pe/assets/guia-tutoria-primer-grado.pdf>

Programa de Respaldo al Aprendizaje (2013). Tutorías de estudiantes: Tutorías entre pares. (2ª impresión). Comisión Sectorial de Enseñanza. (p. 7). Recuperado de:
http://www2.compromisoeducativo.edu.uy/sitio/wp-content/uploads/2013/10/libro_tutorias.pdf

Secretaría de Educación Pública (2016). Marco general para la organización y el funcionamiento de la Tutoría en Educación Básica: Docentes y Técnicos Docentes de nuevo ingreso. México: Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. (p. 10). Recuperado de:
<http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/general/docs/normatividad>

/UTORES/Marco_general_para_la_organizacion_y_funcionamiento_de_la_tutoria.pdf

- Tobón, S. (2013) Formación Integral y competencias. (4ª ed.) Quito – Ecuador. ED: ECOE. (p. 143). Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=jjPuoAEACAAJ&dq=formacion+integral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiz_C939nVAhXEESYKHdmcAAYQ6AEIJDAA
- Valderrama, B. (2008). Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching. (III Jornada Internacional de Mentoring y Universidad España: Politécnica de Madrid. Recuperado de: https://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_08/presentaciones/Beatriz_Valderrama.pdf
- Valderrama, B. (2009). Desarrollo de competencias de Mentoring y coaching. (Resumen de Libro). España: Pearson educación. Recuperado de: <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/El%20Management%20efectivo.pdf>
- Viviane, L. (2014). Coaching: un camino hacia nuestros éxitos. Madrid, España: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (p. 138). Obtenido de: <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=11411432>
- Álvarez, M. y Álvarez, J. (2015). La tutoría universitaria: del modelo actual a un modelo integral. Revista electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Universidad de Barcelona. (p. 1). Recuperado de: <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/53571/1/La%20tutoria%20universitaria%20del%20modelo%20actual%20a%20un%20modelo%20integral.pdf>
- Buendía, M. y Pillaca, S. (2014). Guía de Consejería y Tutoría Académica. Universidad Nacional Agraria La Molina. Perú. (p. 28). Recuperado de: http://www.lamolina.edu.pe/vice_acad/docs/Gu%C3%ADa_Consejer%C3%ADa_Tutor%C3%ADa_Acad%C3%A9mica.pdf
- Buendía, M. y Pillaca, S. (2014). Guía de Consejería y Tutoría Académica. Universidad Nacional Agraria La Molina. Perú. (p. 28). Recuperado de: http://www.lamolina.edu.pe/vice_acad/docs/Gu%C3%ADa_Consejer%C3%ADa_Tutor%C3%ADa_Acad%C3%A9mica.pdf

a_Tutor%C3%ADa_Acad%C3%A9mica.pdf

- De Miguel, M. (2014) Los beneficios del Mentoring en el desarrollo de Líderes. (p.1). Recuperado de: <http://alquimiacoach.com/los-beneficios-del-Mentoring-en-el-desarrollo-de-lideres/>
- De Miguel, M. (2016) El valor del Mentoring para la Organización del siglo XXI. (p. 12). Recuperado de: <http://alquimiacoach.com/valor-del-Mentoring-la-organizacion-del-siglo-xxi/>
- Labrador, M. (2018). Los tres pilares del Mentoring para el desarrollo del talento. España: International Mentoring School. Recuperado de: <https://www.internationalmentoringschool.com/blogMentoring/los-tres-pilares-del-Mentoring-desarrollo-del-talento/>
- Labrador, M. (2018). Los tres pilares del Mentoring para el desarrollo del talento. España: International Mentoring School. Recuperado de: [https://www.internationalmentoringschool.com/blogMentoring/los-tres-pilares-](https://www.internationalmentoringschool.com/blogMentoring/los-tres-pilares-Martínez, E. (2015) Beneficios del Mentoring para el desarrollo del talento organizacional. (p. 1). Recuperado de https://www.gestiopolis.com/beneficios-del-Mentoring-para-el-desarrollo-del-talento-organizacional/)
- Martínez, E. (2015) Beneficios del Mentoring para el desarrollo del talento organizacional. (p. 1). Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/beneficios-del-Mentoring-para-el-desarrollo-del-talento-organizacional/>
- Rodríguez (2014). 7 Principios básicos para que un programa de Mentoring funcione. España: Mentoring Spain. Recuperado de: <https://apoyoalMentoring.wordpress.com/2014/06/17/7-principios-basicos-para-que-un-programa-de-Mentoring-funcione/>
- Ruiz, F. (2014) Docente y profesional del mundo de la tele formación. Conversaciones sobre educación y tecnología. Experto en gestión educativa. (p. 1). Recuperado de: <http://www.educadictos.com/Mentoring/>
- Vara, A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una Tesis: Cómo Elaborar y Asesorar una Tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y humanidades* (primera ed.). Lima, Perú: Editorial Macro. Recuperado el 10 de mayo de 2019 de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>.

Vara, A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una Tesis: Cómo Elaborar y Asesorar una Tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y humanidades* (primera ed.). Lima, Perú: Editorial Macro. Recuperado el 10 de mayo de 2019 de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>.