

Indagaciones sobre mentoría virtual en estudios doctorales. Una revisión apoyada en la heurística decisional para la selección del mentor*

Inquiries into virtual mentoring in doctoral studies. A review supported by
decisional heuristics for mentor selection

Recibido: Mayo 23 de 2021 - Evaluado: Agosto 24 de 2021 - Aceptado: Noviembre 26 de 2021

Gerardo Antonio Márquez Rondón**
María Auxiliadora Pérez***

Para citar este artículo / To cite this Article

Márquez Rondón, G. A., & Pérez, M. A. (2022). Indagaciones sobre mentoría virtual en estudios doctorales. Una Revisión apoyada en la heurística decisional para la selección del mentor. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 7(13), [Rango de páginas del artículo](#).

Resumen

El objetivo del artículo es indagar sobre la heurística decisional, utilizada por los estudiantes de doctorado en gerencia en tres universidades venezolanas, para la elección de un mentor en el contexto de un proceso de mentoría virtual. Teóricamente se trata de una investigación basada en el paradigma bimodal de la educación por *Internet*, articulada y enfocada desde el paradigma fenomenológico interpretativo. Metodológicamente se trata una investigación exploratoria y cualitativa, en la que se aplicó para la recolección de la información entrevistas enfocadas en las percepciones de los estudiantes en relación a las cualidades del ser, saber y hacer valoradas en el mentor. Los resultados develaron que la relación mentor-aprendiz en el proceso de mentoría virtual, se edifica sobre cuatro heurísticos fundamentales: la empatía, la dedicación, la coherencia y la integralidad. Se puede concluir que lo que conforma una aproximación empírica a las cualidades del mentor virtual que los aprendices requieren para aprender los procesos de producción científica doctoral con éxito. Por tanto, se propone que estos heurísticos deben ser desarrollados por ellos para generar confianza en el estudiante. Este trabajo incentiva a los

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Artículo vinculado a proyecto de investigación de la Carrera Contador Auditor de la Universidad Católica de Temuco, Chile.

** Licenciado en Contaduría Pública por la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela; Máster en Administración de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, Venezuela; Doctor en el programa de “Nuevas Tendencias en Administración de Organizaciones” por la Universidad Complutense de Madrid, España. Profesor de la Universidad Católica de Temuco, Chile. Email: gmarquez@uct.cl

*** Ingeniero en Informática y Magister en Ciencias de la Computación Mención Inteligencia Artificial por la por la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela, Doctora en Gerencia Avanzada y Postdoctorado en Estudios Libres por la Universidad Fermín Toro, Venezuela. Profesora Asociado Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela. Email: maperez@ucla.edu.ve

mentores a desarrollar los rasgos identificados en la formación académica, de cara a aumentar la calidad de los procesos de formación doctoral.

Palabras Clave: Mentoría Virtual, Estudios Doctorales, Heurística Decisional, Selección del Mentor

Abstract

The objective of this article is to investigate the decisional heuristics used by doctoral students in management at three Venezuelan universities to choose a mentor in the context of a virtual mentoring process. Theoretically, it is a research based on the bimodal paradigm of Internet education, articulated and focused from the interpretative phenomenological paradigm. Methodologically, it is an exploratory and qualitative research, in which interviews focused on the perceptions of the students in relation to the qualities of being, knowing and doing valued in the mentor were applied for the collection of information. The results revealed that the mentor-mentee relationship in the virtual mentoring process is built on four fundamental heuristics: empathy, dedication, coherence and integrity. It can be concluded that this forms an empirical approach to the qualities of the virtual mentor that trainees require to learn the processes of successful doctoral scientific production. Therefore, it is proposed that these heuristics must be developed by them to generate confidence in the student. This work encourages mentors to develop the traits identified in academic training, in order to increase the quality of doctoral training processes.

Key words: Virtual Mentoring, Doctoral Studies, Decisional Heuristics, Mentor Selection

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - III. Plan de redacción. - 1. Virtualización del proceso de mentoría – 2. Aliados heurísticos. – 3. El mentor. – 4. Otras miradas de las cualidades del mentor. – 5. Resultados de investigación. – 5.1 Empatía. – 5.2 Dedicación. – 5.3 Coherencia. – 5.4 Identidad. - CONCLUSIONES. – REFERENCIAS.

Introducción

La situación de desigualdad educativa en el mundo de hoy, en donde pocos países tienen un espectacular avance en las ciencias y la tecnología, mientras que otros no logran construir un sistema educativo de educación universitaria, debido entre otras razones a la falta personal académico para atender los cursos de postgrados, la imposibilidad de intercambio científico, las carencias de recursos humanos y materiales de diversa índole, obliga a los países con mayores necesidades educativas a generar espacios virtuales para lograr su inclusión en los avances de la educación superior. Es así, como la mentoría virtual obtiene una gran significancia, puesto que la educación virtual es una especie de boya educativo para la generar inclusión en los países pobres.

Entre las nuevas realidades que surgen en el tránsito hacia la sociedad del conocimiento, se encuentra la virtualización de los procesos académicos que emergen alrededor de internet, entre ellos la mentoría académica interactiva como las aplicables a tesis doctorales de las que nos

referimos aquí. Lo cual supone que el desarrollo de competencias investigativas a este nivel, transite por cambios mediados por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el aprender a saber, hacer y ser como parte de un proceso formativo sobre la investigación, proceso formativo que se debe encontrar centrado en la relación entre mentores y estudiantes. Estos cambios surgen por las inmensas posibilidades que ofrece internet para comunicar, buscar, guardar y transferir información, por medio de una gran cantidad de herramientas tecnológicas disponibles para ser aprovechadas como instrumento de apoyo en el proceso de investigación.

El máximo aprovechamiento del saber acumulado sobre el proceso de investigación a través de la transferencia del de investigadores seniors o altamente calificados hacia la nueva generación de investigadores que se encuentran concluyendo su formación académica en un doctorado, es un reto a superar que permitirá incrementar tanto la cantidad como la cantidad y la calidad de la producción científica, por lo que explorar nuevas formas de asesoramiento que nutran la cultura de la investigación y aproveche las oportunidades que da la tecnología como es el caso de la mentoría virtual, es de marcado interés y relevancia hoy día.

Para quienes inician la aventura de incursionar en el ámbito de la investigación académica en un programa doctoral, elegir un mentor es sin lugar a dudas una de las principales y más trascendentales decisiones que deben tomar. Ya que el trabajo del mentor implica por una parte orientar, guiar y hacer seguimiento al proceso de construcción de la investigación como objeto de la evaluación doctoral; y, por otra parte, hacer seguimiento al desarrollo científico y humanístico que el estudiante vaya obteniendo en el camino al conocimiento mediante la investigación. En este sentido, el tutor debe ser un gran aliado para el estudiante en todo el proceso de investigación, y no un rígido científico que evalúa y rechaza avances, sin dar seguimiento a tiempo de las acciones del investigador.

En la actual situación venezolana, y de otros países de América Latina, marcada por la escasez de investigadores y científicos, además de la implementación de alternativas con tecnologías ubicuas, que obstaculizan las opciones y posibilidades para que los estudiantes doctorales tengan acceso al aprendizaje en línea con los mejores académicos y científicos del mundo puede ser determinante para el éxito o el fracaso de este tipo de proyectos. Por lo que el propósito teleológico general de esta investigación es indagar la heurística utilizada por aprendices de investigación académica en universidades venezolanas para la elección de un mentor en un proceso de mentoría virtual en estudios doctorales, cuya finalidad es contribuir con la sistematización de experiencias empíricas de esta naturaleza, así como también al marco teórico referencial que rige la materia en contextos de estudios doctorales con entornos tecnológicos poco idóneos.

Esquema de resolución

1. Problema de investigación

¿Cómo es la heurística decisional utilizada por los estudiantes de doctorado?

2. Metodología

El enfoque metodológico de la presente investigación es el cualitativo. Taylor & Bogdan¹ definen la investigación cualitativa como: “investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. Asimismo, dada la naturaleza de la investigación y el tipo de conocimiento que se pretende alcanzar, de los informantes clave seleccionados de manera intencional, en base a los siguientes criterios:

- Ser investigador novel cursante de un programa doctoral en el área de ciencias administrativas y gerenciales.
- Tener acceso a internet y a los recursos tecnológicos necesarios para la comunicación en línea.
- Haber seleccionado la modalidad de mentoría virtual al iniciar los estudios.
- Haber culminado satisfactoriamente los estudios doctorales. donde se describen cada una de las variables de la investigación.

La investigación está apoyada bajo el paradigma fenomenológico interpretativo. donde señala Echeverría (2004, p. 105)² que la fenomenología, “revela intencionalidades, pertenencias, modos de apariencia, procesos subjetivos, horizontes, flujos de multiplicidades, síntesis unitarias en la conciencia y aquellas esencias propias de la perspectiva fenomenológica (eidéticas)”. Para Echeverría (2004) la fenomenología estudia los fenómenos tal cual son experimentados, vividos y percibidos por el ser humano, investiga las realidades cuya estructura y naturaleza particular sólo pueden ser aprehendidas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta³.

Estos criterios permitieron contar con un marco común referencial para posibilitar la exploración de la heurística utilizada en la elección de un mentor por aprendices de investigación académica en universidades venezolanas, durante un proceso de mentoría virtual. Conjuntamente, para el registro de la información suministrada por los cuatro (4) actores sociales durante la entrevista en profundidad, se empleó la técnica de grabaciones de voz, luego de lo cual se realizaron las transcripciones de estas grabaciones para documentar fielmente la voz de los informantes clave. Para el análisis de la información obtenida en las entrevistas, se utilizó una codificación abierta de la información transcrita del discurso de los informantes clave, que consiste básicamente en enunciar los datos, expresiones o fenómenos en forma de conceptos⁴, clasificando los datos por unidades de significado, asignándoles anotaciones.

Asimismo, se realizó una categorización axial para refinar las categorías derivadas de la codificación abierta⁵, seleccionando las categorías más promisorias en información y la triangulación múltiple como técnica de contrastación, horizontalmente las voces de los informantes clave, las voces como investigadores y las teorías que sustentan la investigación con el objeto de dar validez a los resultados y las conclusiones obtenidas del estudio. Adicionalmente,

¹ Taylor & Bogdan, ob. cit p.7.

² Echeverría, ob. cit. p.105.

³ Ibid, p.106.

⁴ Piñero, M., & Rivero, M. op. cit.

⁵ Ibid.

para la validación de la información suministrada por los informantes clave, se utilizó la técnica de devolución sistemática de la información, con la intención de devolver la misma a los actores sociales, lo que permitió hacer válida la reconstrucción de la realidad por parte de los investigadores de acuerdo a los sentidos y significados de los informantes clave.

En esta investigación se exploran los resultados de un proyecto de mentoría virtual caracterizado por la participación de mentores con una amplia trayectoria académica, comprometidos con el desarrollo profesional y personal de sus estudiantes, con una práctica docente centrada en lo dialógico y la colaboración, para promover espacios de aprendizaje basados en la interacción y aceptación de las diversidades, dispuestos a establecer relaciones a largo plazo y prestar ayuda a sus aprendices en la consecución de sus metas para el desarrollo de investigaciones a nivel doctoral. La idea general fue la creación de un espacio de aprendizaje que incluyera entre su ecosistema de recursos, canales de comunicación virtual eficaces que permitieran el intercambio sincrónico de experiencias de investigación académica para fomentar relaciones honestas y abiertas entre aprendices y mentores.

El enfoque metodológico para estudiar esta experiencia de mentoría virtual es el cualitativo, definido como una “investigación que produce datos descriptivos” basados en la observación y análisis de: “las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”⁶. También se apoya coherentemente en el paradigma fenomenológico interpretativo, concebido como una visión epistemológica que “revela intencionalidades, pertenencias, modos de apariencia, procesos subjetivos, horizontes, flujos de multiplicidades, síntesis unitarias en la conciencia y aquellas esencias propias de la perspectiva fenomenológica (eidéticas)”⁷.

De este modo, los diversos elementos de la experiencia de mentoría virtual se estudian siguiendo los pasos de la fenomenología “tal cual” como “son experimentados, vividos y percibidos por el ser humano, investiga las realidades cuya estructura y naturaleza particular sólo pueden ser aprehendidas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta”⁸. Dada la naturaleza de la investigación y el tipo de conocimiento que se pretende alcanzar, los informantes clave fueron seleccionados de manera intencional, en base a los siguientes criterios:

- Ser investigador novel cursante de un programa doctoral en el área de ciencias administrativas y gerenciales.
- Tener acceso a internet y a los recursos tecnológicos necesarios para la comunicación en línea.
- Haber seleccionado la modalidad de mentoría virtual al iniciar los estudios. d) Haber culminado satisfactoriamente los estudios doctorales. donde se describen cada una de las variables de la investigación.

Estos criterios permitieron contar con un marco común referencial para posibilitar la exploración de la heurística decisional utilizada en la elección de un mentor por aprendices de investigación académica en universidades venezolanas, durante un proceso de mentoría virtual. La entrevista a

⁶ Steve, T., & Robert, B. (2000), Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Argentina: Editorial Paidós. p.7.

⁷ Echeverría, R. (2004). El Búho de Minerva. Chile: Lom Ediciones. p.105.

⁸ Ibid., p.106.

los informantes sobre esta experiencia de mentoría virtual, incluyó respuestas a consultas en línea mediante el chat de la plataforma de educación a distancia con las que cuentan las universidades de los participantes y aplicaciones de mensajería móvil y video llamadas como *Telegram* y *WhatsApp*, ofreciendo la oportunidad al aprendiz de comunicarse en línea o enviarle un mensaje a su mentor en el momento que sea más conveniente, desde el dispositivo de su preferencia.

Conjuntamente, para el registro de la información suministrada por los cuatro (4) actores sociales durante la entrevista en profundidad se empleó la técnica de grabaciones de voz, luego de lo cual se realizaron las transcripciones de estas grabaciones para documentar fielmente la voz de los informantes clave. Para el análisis de la información obtenida en las entrevistas, se procedió como sugieren Piñero y Rivero⁹, utilizando una codificación abierta de la información transcrita del discurso de los informantes clave, que consiste básicamente en enunciar los datos, expresiones o fenómenos en forma de conceptos, para luego irlos clasificando los datos por unidades de significado, asignándoles anotaciones.

Asimismo, se realizó una categorización axial para refinar las categorías derivadas de la codificación abierta¹⁰, seleccionando las categorías más promisorias de la información y la triangulación múltiple como técnica de contrastación, horizontalmente las voces de los informantes clave, las voces como investigadores y las teorías que sustentan la investigación con el objeto de dar validez a los resultados y las conclusiones obtenidas del estudio. Adicionalmente, para la validación de la información suministrada por los informantes clave se utilizó la técnica de devolución sistemática de la información, con la intención de devolver la misma a los actores sociales, lo que permitió hacer válida la reconstrucción de la realidad por parte de la presente investigación de acuerdo a los sentidos y significados de los informantes clave.

3. Plan de redacción

3.1 Virtualización del proceso de mentoría

El objetivo principal de la mentoría virtual es sostener un sistema interactivo de comunicación de forma directa entre los mentores y los investigadores. Cuando decimos que es un sistema nos referimos a un conjunto de conexiones entre los sujetos involucrados en la relación enseñanza-aprendizaje. La mentoría virtual no es solo devolver los adelantos corregidos de la investigación, significa un trabajo complejo y que amerita de tiempo y dedicación.

Facilitada por la tecnología, la mentoría virtual como parte del ecosistema de recursos y prácticas con las que se aprende en la actual sociedad del conocimiento, ofrece nuevas oportunidades para reducir la distancia física entre mentores y monitoreados, y aprovechar el potencial de nuevas herramientas de comunicación en línea. Es relevante que se resalte el valor y la calidad académica que se puede tener con esta metodología. El seguimiento virtual ya no constituye un seguimiento distante, en la que el estudiante comete acciones que son revisadas en posteriormente por el tutor. Hoy en día, la mentoría por internet implica que el académico se encuentra en línea en tiempo real si es necesario, pudiendo acompañar, corregir y guiar al estudiante en todo el proceso de

⁹ Piñero, M., & Rivero, M. (2013). Investigación Cualitativa: Orientaciones procedimentales. Venezuela: LITOCOLOR, C.A.

¹⁰ Ibid.

construcción de la investigación e ir evaluando el proceso. La tecnología permite tener en línea todos los movimientos que realice el estudiante doctoral, mantener conectado con sus efectos y resultados, además con la posibilidad cierta de la transferencia automática de la información.

Una revisión de la literatura sobre mentoría virtual encontró estudios previos centrados particularmente en los aspectos instrumentales y tecnológicos del proceso desde un punto de vista cuantitativo. Sin embargo, en el contexto de la investigación académica a nivel doctoral, el *e-mentoring* desde la perspectiva del aprendiz, es un área con un cuerpo teórico en pleno proceso de construcción, con un interés particular en el análisis del fenómeno, específicamente enfocado en las características más valoradas en una relación mentor-aprendiz que el estudiante aspira conseguir en un tutor. No obstante, diversas investigaciones sugieren que elementos particulares de la mentoría virtual, limitarían la obtención de resultados significativos.

En el mundo académico el término mentoría comparte el escenario con otras figuras tales como asesoría, consejería, *coaching*, tutoría y guía, tal como lo señala el Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey¹¹ en la tabla 1. Sin embargo, la mentoría mantiene en su concepción, implementación y evaluación características propias que la diferencia de otras figuras similares.

Tabla 1. Análisis comparativo entre e-mentoring y términos afines

Criterio	Mentoring	Tutoría	Coaching	Asesoría	Consejería
Ejemplo de un profesional en el campo educativo	El mentor de un proyecto de laboratorio ciudadano	Tutor de una tesis de posgrado	El coach para la alfabetización digital de los docentes	El asesor de matemáticas en un departamento de universidad	Consejero académico-administrativo de un alumno de posgrado
Acción fundamental	Dialogo y ayuda	Enseñanza	Entrenamiento y motivación	Resolución de problemas	Orientación
Propósito fundamental	El crecimiento personal y profesional del aprendiz	Dirigir y retroalimentar el aprendizaje del estudiante	Hacer una transformación en la actuación o desempeño del individuo o la organización	Resolver/corregir problemas concretos de aprendizaje	Orientar la toma de decisiones curriculares del alumno
La relación se enfoca en el desarrollo personal y social	Sí	Sí/No	Sí/No	No	No
¿Qué tan protocolizada y jerárquica suele ser la relación entre el experto y aprendiz?	Poco	Bastante	Algo	Mucho	Mucho
Plazo al que tiende la duración de la relación	Largo	Medio/Largo	Medio	Corto	Largo

Fuente: elaborado a partir de Observatorio de Innovación Educativa Tecnológico de Monterrey (2017).

De acuerdo con Black (2017)¹² la mentoría ha sido históricamente una herramienta vital para el desarrollo del potencial humano, siendo el mentor más que un maestro. Esta declaración adquiere mayor validez en el caso del recorrido de formación del candidato a doctor, ya que el compromiso

¹¹ Observatorio de Innovación Educativa. (2017). Observatorio de Innovación Educativa Tecnológico de Monterrey. Obtenido de Retrived from EduTrends mentoring: <https://observatorio.tec.mx/edu-trends-mentoring>

¹² Black, R. (2017). E-Mentoring the Online Doctoral Student from the Dissertation Prospectus through Dissertation Completion. *Journal of Learning in Higher Education*, 13(1), 1-8.

en la relación mentor-aprendiz juega un papel fundamental en el contexto de la complejidad que surge de los diversos orígenes y culturas de los monitoreados, lo cual, sin lugar a dudas, impone nuevos desafíos al proceso.

Sin embargo, en este punto es primordial comprender la naturaleza y el nivel de la formación intelectual que se obtiene y, se debe demostrar durante la elaboración de una tesis doctoral, independientemente del contexto cultural de los doctorandos o monitoreados. Como dice Mancoksky (2004, p. 202-203)¹³ “más allá de los diferentes contextos académicos y de los marcos legales de cada país” el doctorado “tiene como finalidad formar para la investigación y el desarrollo de saberes nuevos en un campo de conocimientos específicos que representen aportes significativos y originales al mismo”. Estas competencias de saber, hacer y ser en investigación científica se confirman con la producción de una tesis doctoral “bajo la dirección de un tutor, encargado de orientar y acompañar su proceso singular de formación” Mancoksky (2004, p. 202-203). La singularidad de este proceso formativo es tan primordial que la tesis doctoral da “cuenta del proceso de autorización y creación de saberes originales haciendo una contribución a un campo disciplinar específico” Mancoksky (2004, p. 202-203) en otras palabras consiste en un proceso en el que “uno construye pensamiento propio, lo fundamenta y se vuelve «autor» de su obra” Mancoksky (2004, p. 202-203).

Del anterior planteamiento, se desprende que la mentoría en investigación doctoral como modalidad de aprendizaje en particular, debe ayudar al desarrollo de competencias investigativas personales y, las habilidades y destrezas claves para madurar la toma de decisiones que impactan la recolección de datos durante la construcción de un trabajo de investigación¹⁴. Además, la mentoría debe ayudar a mejorar significativamente la comprensión de la literatura de investigación y, la capacidad para escribir científicamente y presentar material científico¹⁵.

Adicionalmente, los monitoreados durante su investigación doctoral se enfrentan a un conjunto de dificultades, tales como definir el propósito y los objetivos, decidir el tema y desarrollarlo adecuadamente, indagar antecedentes, construir marcos epistemológicos, teóricos, metodológicos, legales, citación y referencias, la maquetación del producto de la tesis doctoral, y su sustentación o defensa ante un jurado académico¹⁶ y, sin la mentoría doctoral adecuada, estos aspectos representan obstáculos muy difíciles de salvar, que puede entorpecer e impedir la culminación exitosa de los estudios doctorales.

¹³ Mancoksky, V. (2009) ¿Qué se espera de una tesis de doctorado? Breve introducción sobre algunas cuestiones y expectativas en torno a la formación doctoral. *Revista Argentina de Educación Superior*, (1)1, 201-216. Obtenido de <http://www.untref.edu.ar/raes/documentos/Que%20se%20espera%20de%20una%20tesis%20de%20doctorado.pdf>

¹⁴ ITSW (2017) Investigative Skills: Observing, Interviewing, Documenting. Retrieved from Introduction to Surveying for Long Term Care. Obtenido de <https://surveyortraining.cms.hhs.gov/Preceptor/PManual/General/LearningActivities/IntroNonLTC/Module3/Module3-Lesson-3-Investigative-Skills-SN.pdf>

¹⁵ Yeoman, K., & Zamorski, B. (2008). Investigating the Impact on Skill Development of an Undergraduate Scientific Research Skills Course. *Bioscience Education*, 1-14. DOI: <https://doi.org/10.3108/beej.11.5>

¹⁶ Colás, M., Buendía, L., & Hernández, F. (2009). Competencias científicas para la realización de una tesis doctoral. *Enseñanza & Teaching*, 27(2), p. 203

Desde los planteamientos generales y particulares sobre la mentoría como modalidad de aprendizaje, es posible concebir la mentoría virtual como modalidad de aprendizaje en investigación doctoral, diferenciada de otras modalidades de mentoría como la presencial. De este modo, para Rísquez¹⁷, la mentoría virtual o *e-mentoring* aunque “comparte características con la forma tradicional de mentoría presencial” es “cualitativamente diferente”, en tanto que “el medio virtual proporciona un contexto de intercambio que puede ser no replicable en una situación presencial”. En esta investigación se describe la tutoría y la mentoría como términos intercambiables.

La mentoría virtual, se visualiza en términos generales como una relación de mentoría guiada usando todos los medios electrónicos y *softwares* que sean útiles para este propósito. La controversia inicial que surgió al comparar la mentoría virtual con la tutoría presencial, basada en el argumento de que los medios tecnológicos limitan el intercambio social, la percepción visual y auditiva en los encuentros, y que dificultan la retroalimentación inmediata¹⁸, se ha ido descartando, producto de que los nuevos formatos de comunicación electrónica, sus herramientas y aplicaciones multimedia, han superado rápidamente todos esos obstáculos, como se puede evidenciar en la tabla 1.

Así, la mentoría virtual se puede concebir como una conversación o una interacción sincrónica en línea entre estudiantes e investigadores que laboran en diversos campos de estudio fuera de Universidad de Puerto Rico Cayey, para desarrollar destrezas de investigación a nivel doctoral y establecer redes relacionadas a oportunidades de investigación (*research networking*). Esta modalidad de mentoría facilitada por las tecnologías de la información y la comunicación, puede formar parte del ecosistema de recursos y prácticas con las que se aprende a investigar en el tránsito hacia la sociedad del conocimiento. De este modo, no constituye un seguimiento a distancia en la que el estudiante realiza acciones que son revisadas posteriormente por el tutor.

Durante el proceso de investigación, la mentoría virtual permite aprovechar el potencial de las herramientas de comunicación en línea, para reducir el obstáculo que representa la distancia física entre mentores y monitoreados. La comunicación en línea, es como una conversación en tiempo real que permitiría al mentor acompañar, aconsejar y guiar al estudiante durante todo el proceso de construcción de la investigación y evaluar el proceso de un modo sincrónico; además, de observar todos los movimientos que realiza el estudiante doctoral, a fin de valorar sus efectos y resultados y, la transferencia automática de la información en los procesos de retroalimentación. De este modo, la relevancia que tiene el valor y la calidad académica de la investigación doctoral aumenta, si el proceso investigativo se hace de forma virtual.

¹⁷ Rísquez, A. (2006). E-mentoría: avanzando la investigación, construyendo la disciplina. *Revista Complutense de educación*, 17, 2, 127.

¹⁸ Williams, S., Sunderman, J., & Kim, J. (2012). E-mentoring in an Online Course: Benefits and Challenges to E-mentors. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 109-123. Obtenido de <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/5a23e628-e881-48df-8eb3-7d0397934c0e/1/vol10issue1-paper-08.pdf>

3.2 Aliados heurísticos

La capacidad heurística es una de las cualidades más importantes del ser humano. Las personas, mediante el uso de la creatividad y el raciocinio y, explotando los conocimientos obtenidos a través de la experiencia, pueden resolver diferentes. De la misma manera, es importante conocer la heurística de simulación, esta viene a ser un método intuitivo, que se emplea con el claro objetivo de “predecir” un futuro. Para lograrlo, se deben calcular las probabilidades condicionadas y diagnosticar las probabilidades de que se produzca un efecto concreto, hasta diagnosticar los hechos contrarios. La capacidad heurística, es un rasgo característico de los humanos, desde cuyo punto de vista puede describirse como el arte y la ciencia del descubrimiento y de la invención o, el arte de resolver problemas mediante la creatividad y el pensamiento lateral o pensamiento divergente.

La heurística es cualquier estrategia para resolver un problema; un camino que posiblemente llevara hacia la información relevante confiable y útil, cuya meta es la utilidad más que la certidumbre. La heurística positiva es el conjunto parcialmente estructurado de sugerencias o pistas sobre cómo cambiar o desarrollar las versiones refutables del problema de investigación y, sobre como modificar y complicar el cinturón protector refutable. Una revisión de la literatura sobre mentoría virtual, encontró estudios centrados particularmente en los aspectos instrumentales y tecnológicos del proceso desde un punto de vista cuantitativo. Sin embargo, en el contexto de la investigación académica a nivel doctoral, el *e-mentoring*, desde la perspectiva del aprendiz, es un área con un cuerpo teórico en pleno proceso de construcción, con un interés particular en el análisis del fenómeno, específicamente enfocado en las características más valoradas en una relación mentor-aprendiz, que el estudiante aspira conseguir en un tutor.

Considerada la tutoría efectiva como la piedra angular de una experiencia doctoral exitosa, autores como Berg¹⁹, Yaw²⁰ y Clutterbuck & Hussain²¹, refieren que la mentoría a través de medios virtuales es mucho más difícil que las interacciones que ocurren en la mentoría presencial. Sin embargo, la rápida evolución de diversas formas de comunicación mediadas por la tecnología²², suponen un nuevo escenario para las interacciones mentor-aprendiz. Entre los retos planteados por Kaufman²³ para la mentoría en línea, destacan el desarrollo de las habilidades de comunicación en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), tanto para mentores como para estudiantes, que abarcan la comprensión lectora y la capacidad de expresar lo suficiente sobre uno mismo a través de texto, imágenes digitales que expresan una idea o emoción en digital.

En el ámbito de estudios doctorales, el estudio de Byrnes, Uribe Flórez, Trespalacios & Chilson²⁴, alude que un proceso de mentoría efectivo constituye la base fundamental para una experiencia

¹⁹ Berg, G. (2009). *Cases on Online Tutoring, Mentoring, and Educational Services: Practices and Applications: Practices and Applications*. USA: IGI Global.

²⁰ Yaw, D. (2007). *E-Mentoring in Virtual Education*. USA: ERIC Clearinghouse.

²¹ Clutterbuck, D., & Hussain, Z. (2010). *Virtual Coach, Virtual Mentor*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.

²² Kaufman, M. (2017). E-mentoring. *National Mentoring Resource Center Model Review*. Obtenido de www.nationalmentoringresourcecenter.org

²³ Ibid.

²⁴ Byrnes, D., Uribe Flórez, L., Trespalacios, J., & Chilson, J. (2019). Doctoral E-mentoring: Current Practices and Effective Strategies. *Online Learning Journal*, 23(1), 236-248. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.24059/olj.v23i1.1446>

doctoral exitosa. Basados en los componentes de la mentoría en línea de Crawford, Randolph & Yob²⁵, los autores proponen diferentes estilos de mentoría que se corresponden con las necesidades individuales de los aprendices. En particular, señalan los investigadores que aprendices enfocados en proseguir una carrera en la academia, obtendrían mayores beneficios de mentores que estimulen el trabajo colaborativo, la creación de redes de cooperación entre académicos e identifiquen vías para publicación. Por su parte, aprendices con múltiples responsabilidades y tiempo restringido, requieren de un mentor que ofrezca un fuerte apoyo en el ámbito personal y exhiba características de disponibilidad, que pueda emparejar con la disponibilidad del aprendiz. En el caso de aprendices provenientes de entornos desfavorecidos, necesitan apoyo académico adicional, los componentes de competencia y desafío, pueden ser particularmente ventajosos.

3.3 El mentor

Mentor es un término que procede de *méntor* en griego, el consejero de Telémaco en la Odisea. Este personaje de la mitología griega era hijo del Alcimo y amigo de Ulises. Por extensión, el concepto de mentor refiere a quien actúa como guía o consejero de otra persona. El rol del mentor en la empresa. Un mentor es una persona con experiencia en el mundo laboral, y en la propia empresa, que se compromete a guiar a una persona con un talento especial durante un período corto de tiempo, para contribuir en el desarrollo personal y profesional del mentorizado. En este orden de ideas, entre las competencias básicas que conforman el perfil de un mentor (figura 1), planteadas por el Observatorio de Innovación Educativa Tecnológico de Monterrey²⁶, como sustento principal de su Modelo Educativo se destacan las habilidades comunicativas, la disponibilidad y flexibilidad, la implicación personal y la inteligencia emocional. En ese orden de ideas, el perfil del mentor tiene las siguientes características:

- Disponibilidad y Flexibilidad.
- Implicación Personal.
- Competencias prácticas.
- Prestigio en la comunidad: inteligencia Emocional y habilidades Comunicativas

3.4 Otras miradas de las cualidades del mentor

A continuación, se presentan una breve reseña de los autores relacionados con los indicadores que se miden dentro de la investigación para saber cuál es el rol del mentor en la actividad doctoral. Lo planteado a continuación no tiene relación con lo que viene desarrollando. A propósito, en la Teoría de las Inteligencias Múltiples²⁷, la inteligencia interpersonal se sustenta en la capacidad del ser humano de manifestar empatía, considerada como la capacidad de reconocer y entender las emociones de los demás. Asimismo, esta capacidad se desarrolla al aprender a ponerse en el lugar del otro y pensar como él y un factor clave en todo este aprendizaje lo constituye la escucha activa o saber escuchar, lo cual supone enfocarse en lo que dice el otro, sin pensar en lo que quiere decir. Por otra parte, tomando en consideración la multiplicidad de factores que la integran, la empatía se vincula con “la comprensión del otro y de su mundo afectivo, a la que se llega como resultado

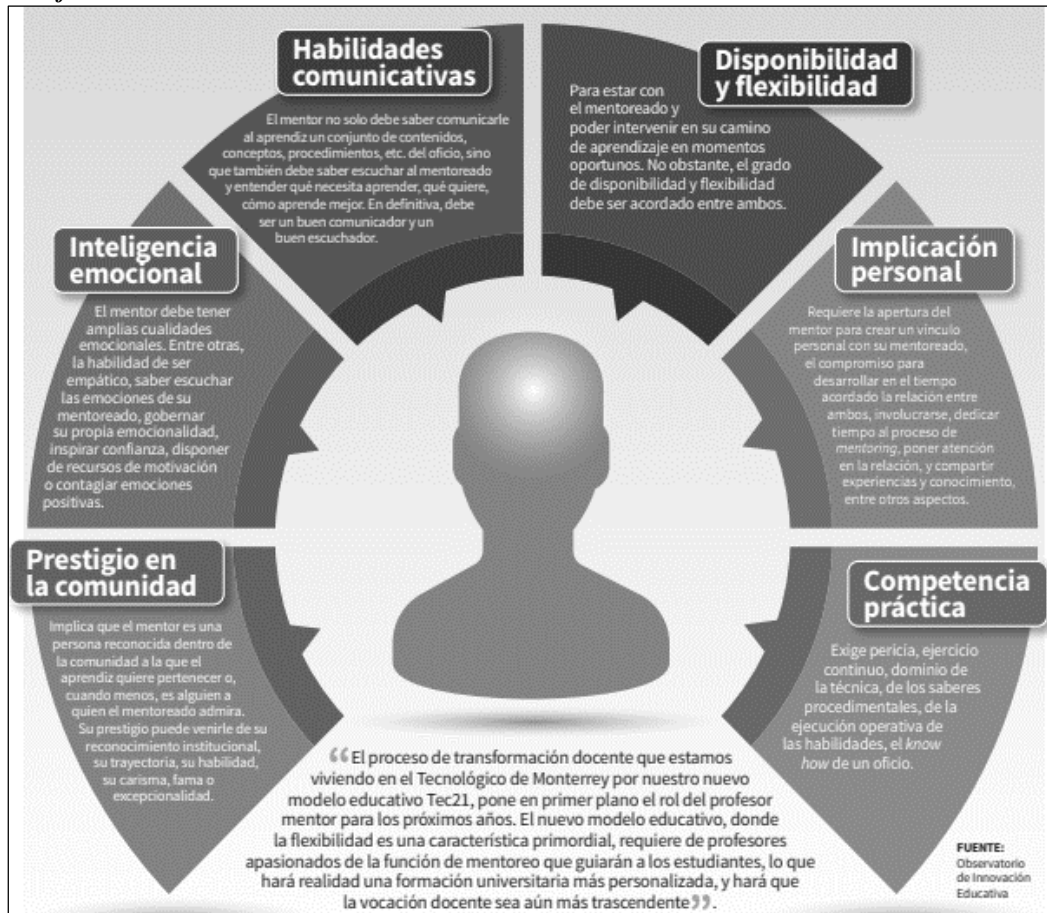
²⁵ Crawford, L., Randolph, J., & Yob, I. (2014). Theoretical development, factorial validity, and reliability of the online graduate mentoring scale. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(1), 20-37.

²⁶ Observatorio de Innovación Educativa Tecnológico de Monterrey, ob. cit.

²⁷ Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York, USA: Basic Books.

de conectar con los sentimientos ajenos”²⁸. Al mismo tiempo, Goleman²⁹ considera que la empatía es la capacidad de considerar los sentimientos ajenos, saber cómo decir las cosas, como actuar y entender el punto de vista del otro.

Figura 1. Perfil básico de un mentor



Fuente: Obtenido de Observatorio de Innovación Educativa Tecnológico de Monterrey (2017).

Además, los neuro científicos como Damasio³⁰, señalan que son las neuronas espejo ubicadas en la corteza prefrontal del cerebro humano, las responsables de los sentimientos de empatía, al bridar la capacidad de simular los estados mentales de otros, que modifican mapas corporales reales, en los cuales se representan y proveen movimientos y estados mentales de los demás. En igual forma, lo demandante y estresante del trabajo académico, requieren de una conexión afectiva e imprimirle

²⁸ Olmedo Carrillo, P., & Montes Berges, B. (2009). Evolución conceptual de la Empatía. *Iniciación a la Investigación Revista Electrónica Universidad de Jaén*, (4). Obtenido de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/307>

²⁹ Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. Madrid: Kairos.

³⁰ Damasio, A. (2009). *En busca de Spinoza Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Barcelona: CRITICA. Obtenido de <http://gredos.org/Varios/Damasio%20Antonio%20-%20En%20Busca%20De%20Spinoza.pdf>

energía al trabajo investigativo, es decir, cultivar un estado mental positivo, en el que el investigador sienta, por una parte, el reto y por la otra, se sienta realizado³¹.

Es este mismo orden de ideas, importante abordar el sentido de coherencia, desde la perspectiva salutogénica de Antonovsky, citado por Burguillos³², por cuanto el autor en sus las investigaciones explora como los factores estresantes, no necesariamente son intrínsecamente negativos. En efecto, señala que recursos como el conocimiento, la experiencia, la autoestima, el compromiso, el apoyo social, entre otros, permiten a los individuos percibir el significado del mundo y relacionar las acciones y las consecuencias de éstas en su entorno. A la capacidad de utilizar estos recursos, Frankenhoff³³ la denominó sentido de coherencia, que en el contexto de la presente investigación, se concibe como la respuesta adaptativa para afrontar las demandas del entorno y constituye una parte de la inteligencia emocional del investigador novel. Según Martínez Miguélez³⁴, la creación de espacios de aprendizajes, tanto presenciales como virtuales en cualquier nivel educativo, requiere de:

“la creación de un clima permanente de libertad mental, una atmósfera general, integral y global que estimule, promueva y valore el pensamiento divergente, la discrepancia razonada, la oposición lógica y la crítica fundada; todo lo cual implica equilibrio y síntesis entre las posiciones radicales o extremas, diálogo entre los diferentes puntos de vista o enfoques, pues más que antagónicos evidenciarán ser complementarios” (p. 14).

En consecuencia, la mención de la integralidad en este entorno, es una forma de aproximarnos a la noción del ser humano como un supra sistema complejo³⁵, sensible al impacto tanto positivo como negativo, que desde la conducta individual como mentores se tiene en los aprendices. Por lo tanto, estos autores sustentan las características fundamentales de este estudio como son: empatía, dedicación y coherencia.

3.5 Resultados de investigación

La realidad obtenida, permitió conformar e interpretar la heurística de aprendices de investigación académica respecto a la mentoría virtual. A partir de las voces de los informantes clave, obtenidas en las entrevistas en profundidad realizadas, se corroboró las características propias que exhibe el proceso de *e-mentoring*. empatía, dedicación, coherencia e integralidad (tabla 2), se entretienen e intervienen de manera simultánea, para generar relaciones e-mentor-aprendiz exitosas.

³¹ Schaufeli, W., Salanova, M., González Romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studie*, 3(1). 71-92. DOI: 10.1023/A:1015630930326

³² Burguillos, A. (2014). Sentido de coherencia e inteligencia emocional: efecto en la ansiedad social de estudiantes universitarios. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 295-302. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851787032.pdf>

³³ Frankenhoff, C. (1994). Antonovsky's sense of coherence concept: an instrument for primary prevention in social work services. *International Social Work*, 511-522.

³⁴ Martínez Miguélez, M. (2009). Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral. *Polis Revista Latinoamericana*, 1-16. Obtenido de <http://journals.openedition.org/polis/1802>

³⁵ Ibid.

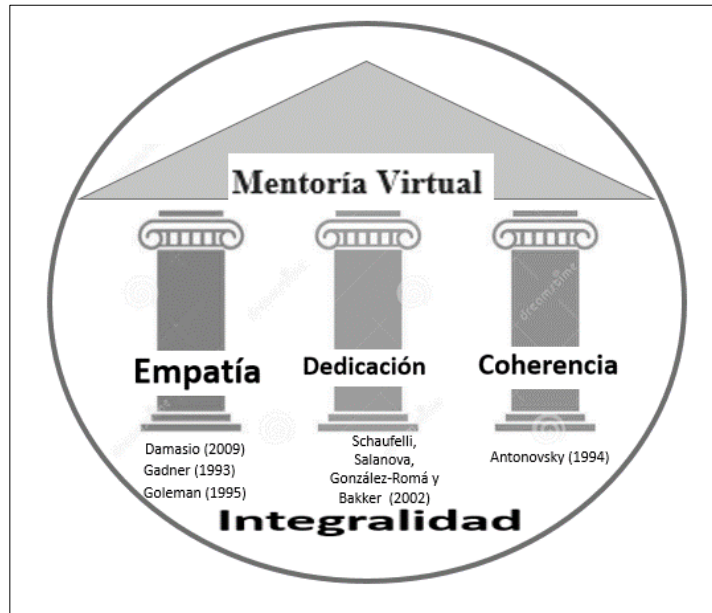
Tabla 2. Extractos de la categorización de los informantes clave

DETALLE	CATEGORÍA
<p>Interrogante 1: ¿Podrías describir tu experiencia al participar en una de mentoría virtual?</p> <p>Extracto del Informante Clave 1 ...la experiencia me resultó novedosa, ya que me ayudó a sentir el acompañamiento, siempre estuve en constante comunicación a través de herramientas tecnológicas que permitieron estar siempre en contacto con mi mentor... usamos distintos medios y así realmente no me sentí abandonada durante éste proceso de aprendizaje y además estuvimos siempre enriqueciéndonos con sus experiencias y vivencias... Aprendí de él, primero sus valores de responsabilidad, compromiso, honestidad que considero sumamente importante, además de su dedicación y su escucha activa constante al momento que necesitaba respuestas por alguna inquietud... Aproveché lo mejor que pude el acompañamiento... Comencé a confiar en él cuando realmente vi que atendía las consultas y estaba allí por alguno de los diferentes medios y sus respuestas eran siempre contestadas a tiempo. Además de las competencias en investigación, mejoraron en mí, la comunicación, el autoaprendizaje y la forma de compartir el conocimiento...</p> <p>Extracto del Informante Clave 2 ... una experiencia posibilitadora porque de otra forma no hubiese podido lograrlo, el medio virtual me brindó oportunidades de comunicación que presencialmente era imposible dada la diversidad de asuntos que tanto el mentor como yo debíamos atender, entonces esta experiencia permitió la creación de un espacio de aprendizaje donde pude coordinar perfectamente las agendas de ambos y así ser muy productivo... además de contar con el apoyo incondicional de mi mentor en los momentos en los que, ante las dificultades, sentía que los obstáculos no me permitían avanzar, entonces con su calidad humana me proveía elementos que me motivaban a retomar con más ganas mi investigación... académicamente hablando la experiencia fue innovadora, de calidad y estoy sumamente satisfecho con el uso eficiente de los recursos (espacio, tiempo) y la atención oportuna y competente...</p> <p>Extracto del Informante Clave 3 ... creo que cursar estudios doctorales e incursionar en la investigación académica es una experiencia por demás estresante con un abanico de presiones tanto externas como internas, por el compromiso que representa y si a esto le agregamos las dificultades que enfrentamos en nuestro país, desde mi perspectiva contar con mi mentor de forma virtual resultó ser una experiencia mediadora, facilitadora y una oportunidad maravillosa para lograr nutrirme de la experiencia y conocimientos necesarios para desarrollar mis habilidades. Contar con el apoyo, una respuesta oportuna, un diálogo abierto y la comunicación constante me permitió avanzar a un mejor ritmo... hacerlo de forma virtual no representó ningún obstáculo, todo lo contrario, fue la mayor ventaja al sincronizar nuestras actividades, pude dedicarme y disfrutar mi experiencia de aprendizaje y mejorar mi rendimiento y productividad...</p>	<p>Empatía Engagement académico (dedicación) Coherencia</p>
<p>Interrogante 2: ¿Cómo describes la relación con tu mentor?</p> <p>Extracto del Informante Clave 1 ...una relación de confianza, de mucha comunicación y respeto en la que compartimos conocimiento, experiencia y vivencias a totalidad, para así crecer en el ámbito personal y tener un excelente desenvolvimiento en mis investigaciones. Admiro su dedicación, responsabilidad, su capacidad de hacerme sentir como iguales, su carácter optimista, además de consejero y colaborador...</p> <p>Extracto del Informante Clave 2 ... considero que desde el comienzo fuimos amigos, respeto y admiro la persona que es, un ser humano íntegro, con valores y principios, que practica lo que predica y no tiene reservas al compartir su experiencia y conocimiento...</p> <p>Extracto del Informante Clave 3 ... admiro la humanidad de mi mentor, representa para mí el concepto viviente de un buen padre de familia, guía, consejero, orientador, motivador, nutritivo, nuestra relación se transformó en una amistad que espero dure el resto de mi vida... me hizo sentir que somos iguales, creamos un vínculo afectivo que resultó ser sumamente y siento orgullo de todo lo logrado... la virtualidad reforzó la escucha activa y mis habilidades para investigar se desarrollaron con una velocidad asombrosa al utilizar una gran cantidad de recursos tecnológicos que tuve a disposición.</p>	<p>Empatía</p> <p>Integralidad</p> <p>Coherencia</p>

Fuente: Obtenido de Observatorio de Innovación Educativa Tecnológico de Monterrey (2017).

En la figura 2 se visualizan los hallazgos y resultados, que conforman un constructo teórico de mentoría virtual que se edifica en la integralidad, la empatía, la dedicación y la coherencia, como elementos integradores de una nueva configuración de espacios de aprendizaje, que viabiliza el desarrollo exitoso de competencias investigativas a nivel doctoral.

Figura 2. Hallazgos y resultados



Fuente: elaboración propia.

3.5.1 Empatía

En los informantes clave, se observó que se privilegia el componente emocional para la selección y construcción de la relación mentor-aprendiz en el proceso de mentoría virtual, al coincidir en todos ellos el empleo de heurísticas basadas en emociones que determinaron en gran medida las elecciones de los investigadores. Heurísticas empáticas como: “Siempre me sentí acompañada”; “Aunque el medio es virtual mi mentor estuvo a mi lado de la misma forma que si fuese presencial, creo que fue aún mejor”; “Sentí un apoyo genuino, mi mentor en verdad se preocupaba por mí, y eso me hizo seguir adelante a pesar de los obstáculos”; revelan la valoración de los aprendices.

3.5.2 Dedicación

La sensación de bienestar expresada por los informantes clave frente al desafío académico que representan los estudios doctorales, usando un proceso mediado por tecnologías ubicuas o la virtualidad, constituye una evidencia relacionada con la dedicación mostrada en la realización del trabajo académico y con el compromiso expresado tanto por mentores como mentoreados.

Al analizar las dimensiones asociadas al *engagement* académico, la dedicación y el compromiso³⁶ se observan como determinantes de una relación productiva y exitosa. En este sentido, heurísticos como: “la perseverancia y empeño que mi mentor le imprime a todo fue mi ejemplo para no decaer”: “frente a tantas dificultades, la experiencia en el área y la dedicación de ambos, fue determinante para finalizar exitosamente el proyecto”; “realmente esa actitud incansable de mi mentor resultó ser mi impulsor”. Ciertamente nuestra interpretación de éstos heurísticos

³⁶ Schaufeli, W. B., Salanova, M., González Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

sustentados en la teoría, reivindica la importancia del ejemplo como herramienta de motivación para llevar a cabo experiencias académicas a nivel doctoral.

3.5.3 Coherencia

Como parte de los diálogos virtuales entre los informantes clave y sus respectivos mentores descritos en las entrevistas, se pudo advertir un fuerte sentido de coherencia, al valorar positivamente el uso de múltiples recursos tales como: el conocimiento, la experiencia, la empatía, el compromiso y el apoyo social, en el ejercicio pleno de la mentoría virtual para el desarrollo de competencias investigativas de los mentoreados noveles.

3.5.4 Integralidad

Por último, La integralidad como una visión de mundo o episteme, emerge en este estudio como una forma de entender y resignificar la mentoría virtual. Uno de los heurísticos presentes con mayor énfasis en las narrativas de los informantes clave, es expresar en términos de admiración y respeto la condición humana del mentor, que junto a su conocimiento y experiencia y a los heurísticos expresados en párrafos anteriores, devela una nueva perspectiva integradora de saberes desde el hacer.

Conclusiones

La dinámica en la que se encuentra inmersa la producción académica doctoral en la sociedad actual, en particular en la realidad venezolana, demanda una revisión de las estrategias y el discurso académico que permita incorporar las potencialidades del auge tecnológico para el desarrollo de nuevas formas de mejorar la productividad y efectividad de los programas doctorales. La centralidad obtenida en esta propuesta se enmarca en un contexto de mentoría virtual, dinámico y complejo, basado en la integralidad sustentada en la empatía, el *engagement* académico (dedicación) y la coherencia, lo que constituye una nueva perspectiva del *e-mentoring* desde la heurística del aprendiz.

Esta heurística, está caracterizada por el establecimiento de nuevas relaciones de mentoría en un mundo totalmente conectado, comunicado y en tiempo real, gracias a la diversidad de herramientas tecnológicas e innovadoras, que permiten el acceso a la información y a la comunicación desde cualquier localidad a escala global, en el que se destaca el rol que juega el e-mentor en el proceso de aprendizaje para el desarrollo de competencias investigativas a nivel doctoral.

Referencias

- Berg, G. (2009). *Cases on Online Tutoring, Mentoring, and Educational Services: Practices and Applications: Practices and Applications*. USA: IGI Global.
- Black, R. (2017). E-Mentoring the Online Doctoral Student from the Dissertation Prospectus through Dissertation Completion. *Journal of Learning in Higher Education*, 13(1), 1-8.

- Burguillos, A. (2014). Sentido de coherencia e inteligencia emocional: efecto en la ansiedad social de estudiantes universitarios. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4(1), 295-302.
- Byrnes, D., Uribe-Flórez, L. J., Trespacios, J., & Chilson, J. (2019). Doctoral E-Mentoring: Current Practices and Effective Strategies. *Online Learning Journal*, 23(1), 236-248.
- Clutterbuck, D., & Hussain, Z. (2010). *Virtual Coach, Virtual Mentor*. Charlotte, NC: Información Age Publishing, Inc.
- Colás Bravo, M., Buendía Eisman, I., & Hernández Pina, F. (2009). Competencias científicas para la realización de una tesis doctoral. *Enseñanza & Teaching*, 27(2), 195-204.
- Crawford, L., Randolph, J., & Yob, I. (2014). Theoretical development, factorial validity, and reliability of the online graduate mentoring scale. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(1), 20-37.
- Damasio, A. (2009). *En busca de Spinoza Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Barcelona: Crítica.
- Echeverría, R. (2004). *El Búho de Minerva*. Chile: Lom Ediciones.
- Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & Gonzalez Júnior, H. A., (2017). Responsabilidad social corporativa en el sector bancario colombiano: conocimiento y aplicación. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 2(4), 73-89.
- Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & González Júnior, H. A. (2017). Los indicadores financieros y la banca universal en Venezuela. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 2(3), 58-76.
- Frankenhoff, C. (1994). Antonovsky's sense of coherence concept: an instrument for primary prevention in social work services. *International Social Work*, 41, 511-522.
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. USA: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. Madrid: Kairos.
- ITSW, I. (2017). *Investigative Skills: Observing, Interviewing, Documenting*. Obtenido de <https://surveyortraining.cms.hhs.gov/Preceptor/PManual/General/LearningActivities/IntroNonLTC/Module3/Module-3-Lesson-3-Investigative-Skills-SN.pdf>
- Kaufman, M. (2017, 10). *E-Mentoring*. Obtenido de <http://www.nationalmentoringresourcecenter.org>
- Martínez Miguélez, M. (2009). Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral. *Polis Revista Latinoamericana*, 8(23), 1-16.

- Mancoksky, V. (2009). ¿Qué se espera de una tesis de doctorado? Breve introducción sobre algunas cuestiones y expectativas en torno a la formación doctoral. *Revista Argentina de Educación Superior*, (1)1, 201-216.
- Núñez Barrios, E. D. (2018). Los informes de fiscalización autonómica de los órganos de control externo: rendición de cuentas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5), 102-124.
- Observatorio de Innovación Educativa, T. (2017). *Observatorio de Innovación Educativa Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de <https://observatorio.tec.mx/edu-trends-mentoring>
- Olmedo, P., & Montes, B. (2009). Evolución conceptual de la Empatía. Iniciación a la Investigación. *Revista Electrónica Universidad de Jaén*, 4. Obtenido de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/307>
- Piñero, M., & Rivero, M. (2013). *Investigación Cualitativa: Orientaciones procedimentales*. Venezuela: Litocolor.
- Quintana Triana, L. H. (2020). Percepción de directivos, docentes y estudiantes respecto a la importancia del aprendizaje del idioma francés en el programa de Administración de Empresas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10), 66-95.
- Rísquez, A. (2006). E-mentoría: avanzando la investigación, construyendo la disciplina. *Revista Complutense de educación*, 17(2), 121-135.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Argentina: Editorial Paidós.
- Wanberg, C., Welsh, E., & Hezlett, S. (2003). Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124.
- Williams, S., Sunderman, J., & Kim, J. (2012). E-mentoring in an Online Course: Benefits and Challenges to E-mentors. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18, 109-123.
- Yaw, D. (2007). *E-Mentoring in Virtual Education*. USA: ERIC Clearinghouse.
- Yeoman, K., & Zamorski, B. (2008). Investigating the impact on skill development of an undergraduate scientific research skills course. *Bioscience Education*, 11(1), 1-14.