

1. Introducción

Mentoring es una respuesta a la pregunta: “Cómo puede ser el aprendizaje, un catalizador o vehículo para el cambio? En muchos sectores de la vida se promueve, la idea de educación o aprendizaje como un mecanismo para el cambio. La educación puede ser también, como a menudo lo es, un mecanismo para el control social. El aprendizaje que es controlado por el que la imparte y no permite al educando tomar ninguna responsabilidad por su aprendizaje, es un modelo jerárquico de arriba abajo, en el cual poder y control permanece con el educador, maestro o entrenador. En esta publicación que demuestra un modelo alternativo del proceso de aprendizaje, el énfasis está en el poder dar poder.

Las Organizaciones No Gubernamentales entre otras, involucradas en la capacitación, a menudo tratan de democratizar el proceso de enseñanza. El emponderamiento de la gente y la democratización del proceso de aprendizaje son conceptos importantes para las organizaciones que promueven las legítimas aspiraciones de grupos minoritarios y otros.

El Grupo Internacional por los Derechos de las Minorías (Minority Right Group International - MRG) está comprometido con el concepto de emponderamiento y respaldo en acciones y programas que hacen posible a las minorías tomar mayores responsabilidades para su propio aprendizaje y desarrollo. Cómo esta idea o concepto puede ser transformada en la realidad en un programa de capacitación, está esperamos, contenida en este manual, relacionado con mentoring.

Mentoring es una metodología que tiene rigor, estructura y es una forma coherente y eficiente de aplicar el principio de emponderamiento a la práctica del desarrollo personal y profesional. Es una metodología que:

- * Está basada en el “hacer”
- * Comienza con las necesidades de las organizaciones y sus militantes.
- * y está centrada en la motivación del educando.

Por analogía, la diferencia entre el sistema tradicional realizado por expertos o una aproximación académica y el mentoring, puede ser descripto como sigue:

Una bebida puede ser dada para otros por una sola persona llegando a una mesa con sus jarras de conocimiento y experiencia. Esta persona puede llenar cada una de las vasijas de los otros y entonces decidir a quien darle más bebida. Esta persona controla el conocimiento de los educandos, y sólo da lo que él o ella decide. Una alternativa es cuando cada persona trae sus vasijas de experiencia e interés sobre la mesa. Hay también un experto en la mesa cuyo rol es asegurar que la bebida será compartida y utilizada en su mejor forma para las necesidades de cada individuo.

Esa persona es el mentor y sus habilidades se emplean en ayudar a otros a elegir cual de las bebidas sobre la mesa será más adecuada para las necesidades de cada uno.

1.1. Acerca de este paquete

MRG en acuerdo con otros socios ha desarrollado este paquete de consejos mentoring como una forma de mostrar como el concepto de la democratización del aprendizaje y el proceso de aprendizaje y desarrollo puede ser emprendido en la práctica en un entorno de respaldo y dirección.

El movimiento hacia la democratización del proceso de aprendizaje no es única de las ONGs y por lo tanto el proceso mentoring descripto en este manual es igualmente válido en cualquier organización que busca promoverse como una organización de aprendizaje y desarrollo. Mentoring es también un tema de interés creciente entre las comunidades civiles y de negocios.

Este manual tiene sus orígenes en un trabajo de capacitación en las comunidades Roma (gitanos) y organizaciones en la Europa Central y del Este. Aquí la tradición de capacitación por la intervención de expertos y los enfoques jerárquicos de arriba - abajo, están bien establecidas, y el desarrollo del mentoring con las ONGs de las comunidades Roma es una innovación.

La práctica del aprendizaje por medio del hacer está también bien establecida pero el método de respaldo del mentor, y su estructura de organización rompe con el enfoque tradicional. Las formas tradicionales de

instrucción son en los salones de clase, con un experto o capacitador en el frente determinando el qué, como y cuando del aprendizaje, está muy fuertemente arraigada en muchos medios de enseñanza. Mentoring es un sistema fundamentalmente diferente, el cual requiere estructuras diferentes y formas también diferentes de juzgar el éxito.

A pesar de lo dicho en el inicio, las ONGs Roma, en Bulgaria, Checoslovaquia,, Rumania y Eslovaquia han tomado en forma progresiva al mentoring como una forma de emponderamiento a los educandos o aconsejados. Recientemente, 4 entrenados de la ONG Fundación Lom Roma en Bulgaria asistieron a un encuentro de revisión de proyectos y presentaron el trabajo que estaban haciendo. Los resultados fueron extremadamente impactantes. Las habilidades que son requeridas por los mentores son complejas y sofisticadas, su capacitación ha sido definida como extremadamente importante en el proceso del mentoring. Igualmente, los mentees (educandos) requieren alguna preparación para poder estar capacitados para el mejor uso del mentoring.

El paquete de consejos de Mentoring es para gente conectada a la educación y capacitación, principalmente en ONGs, a pesar de que sus métodos y principios pueden ser aplicados en cualquier estructura organizacional.

Está diseñado para ser usado en forma flexible.

El enfoque mentoring descrito en este manual es para aquellos que quieren ir más lejos en el desarrollo personal /profesional y para aquellos que tienen responsabilidad para las actividades de capacitación en sus organizaciones. Mentoring es una parte importante del aprendizaje continuo.

Los objetivos del paquete son:

Dar un entendimiento global de que se entiende por mentoring, demostrar a través de ejemplos los tipos de situaciones donde el mentoring puede ser usado y dar líneas flexibles para el diseño de programas mentoring para una variedad de situaciones.

2. Que es Mentoring?

2.1. Orígenes

El término “mentoring” deriva de la antigua Grecia / Ulyses eligió a Mentor para guiar a su hijo mientras el estaba afuera en sus viajes épicos. El no quería que Mentor tomase su lugar como padre pero sí que usase su sabiduría y sensibilidad para aconsejar y respaldar a su hijo mientras crecía.

Todo el mundo es por momentos mentor (educador) y por otros mentee (educando). El acuerdo puede ser formal o informal. Para dar un ejemplo informal, un colega o amigo puede venir a ti con una idea y tu haces preguntas y comentarios para ayudar a clarificar sus pensamientos. Aquí, estas actuando como mentor, en la situación inversa, cuando tu eres la persona que buscas consejo, tu estas en el rol de mentee.

En este paquete, las ideas presentadas están dirigidas a capacitar directores y aquellos responsables del entrenamiento en las organizaciones para asimilar las ventajas de este método, para entender que habilidades se requieren por los mentores y que estructuras son requeridas para respaldar el proceso mentoring, y proporcionar lineamientos para el desarrollo apropiado de los programas mentoring.

2.2. Terminología.

Mentor es el guía del educado en un proceso mentoring. Mentee (educando) es la persona que es guiada a través de lo que esencialmente es un proceso de aprendizaje autodirigido.

Manager es la persona que maneja el programa mentoring en la organización.

El capacitador profesional es alguien involucrado en capacitar con experiencia y un entendimiento detallado del mentoring, como una metodología de capacitación.

El término mentee puede ser poco popular y ocasionalmente reemplazado por alumno o educando.

2.3. Definiendo Mentoring

Mentoring es el proceso sistemático por el cual los participantes aprenden tomando responsabilidad por su propio aprendizaje, en un entorno guiado y con respaldo. Algunas veces se dice que el mentor es el guía en el costado y no el sabio en el escenario.

Mentoring se centra en el desarrollo personal /profesional del mentee. El mentor guía y respalda al mentee a través de un proceso sistemático de aprendizaje que es el resultado de elecciones hechas por medio de negociación - organización entre mentor y mentee. Las opciones disponibles deben ser definidas por el manager, quien debe procurar que el programa concuerde con las necesidades y aspiraciones de la organización.

Mentoring está focalizado en el aprendizaje por el hacer. "escuchar es olvidar, ver es recordar, hacer es entender".

Una buena forma de testear si una relación es mentoring es hacer las preguntas siguientes:

- * Quien está en el rol de mentor y quién en el rol de mentee?
- * Se vuelve el mentee (educando) más independiente como resultado del proceso de mentoring?

Este MAP, y el mentoring descritos aquí, no se trata de una relación gurú/discípulo, donde el gurú tiene la respuesta para todas las preguntas, ni es acerca de la persona que actúa como un mentor voluntario, que la gente acude por consejo y guía en una forma informal, tampoco es acerca de una relación artesano/ aprendiz, donde el aprendiz aprende a través de la observación y la copia.

Hay muchos programas mentoring que trabajan en un marco voluntario o semi estructurado. Por ejemplo, la persona de negocios a quien se le solicita que guíe a un estudiante, quien puede aún estar en la educación formal, o alguien que guía a una persona joven en la comunidad para ayudarlo en un período difícil de su vida. Hay también otros programas voluntarios puestos en práctica en compañías en las que los empleados son incentivados a contribuir a la comunidad local, actuando como mentores en un grupo comunitario o en una actividad. Todos estos programas dependen de una contribución voluntaria del mentor, y mientras algunos lineamientos generales puedan ser establecidos, generalmente se les pide a los participantes decidir sobre su propia estructura y con que frecuencia se encontrarán. Tales arreglos son normalmente, pero necesariamente uno a uno.

Por contraste, el MAP describe un programa mentoring altamente estructurado, basado en una organización, la cual es una parte central y formal del programa de desarrollo personal y profesional del individuo dentro de la organización. El MAP trata de formas de cambiar un proceso tradicional y jerárquico de la enseñanza dentro de una organización, escapando del modelo en el que el maestro controla el contenido y el proceso de aprendizaje, hacia un proceso más democrático. Mentoring como es descrito aquí, estimula al educando a tener más responsabilidad por su propio aprendizaje realizando acuerdos formales, documentados con el mentor en los límites u oportunidades provistas por la organización. MAP puede ser usado en todos los niveles de la organización, desde los trabajadores de campo a los directores.

El objetivo del mentor es guiar y respaldar a sus mentees en su desarrollo profesional y personal. Mentoring es una alternativa a la capacitación basada en el concepto típico de "clase". Ambos maestros y mentors están involucrados en un proceso de aprendizaje, La diferencia entre ellos es que mientras los maestros entregan conocimiento a través de un proceso que ellos dirigen y controlan, los mentors negocian con los educandos (mentees) y los guían en la dirección de lo que se ha acordado mutuamente.

Mentoring está basada en la buena experiencia. Es un método de aprendizaje cuidadosamente estructurado, altamente eficiente, basado en práctica que puede funcionar muy bien en una variedad de situaciones y organizaciones.

Aquí hay algunos ejemplos:

* La introducción de un nuevo staff en un conjunto de una oficina puede ser manejado creando un pequeño grupo del nuevo staff y un miembro de más experiencia. Los miembros más nuevos del staff (mentees) pueden buscar consejo y guía en un sentido formal e informal, en el contexto de un encuentro regular, con los miembros más experimentados del grupo (mentors). También, la información puede ser discutida e intercambiada entre los miembros del grupo. Tal programa es significativamente diferente del dar material basado en la inducción y en una serie de buenas presentaciones a los colegas, mientras que esta invita a los miembros del nuevo staff a reflexionar tanto , en su rol y como en la forma que trabaja la organización.

* Un entrenador físico puede trabajar con uno a varios individuos quienes han identificado sus intereses para mejorar su estado físico. El rol del entrenador (como el del mentor) es aconsejar y guiar a los individuos de acuerdo a sus habilidades e intereses dentro del entorno en el que están trabajando. El entrenador personal debe asegurar que cada entrenado toma responsabilidad por su programa de entrenamiento. Un acuerdo uno a uno requiere habilidades diferentes comparado con el trabajo de un grupo pequeño. Una relación uno a uno es más fácil de estructurar en términos de tiempo y regularidad de encuentro pero puede llevar a un sobre involucramiento. De ambos lados en el marco de un pequeño grupo, el mentor puede desarrollar sus sistemas de respaldo y esta estructura puede proveer un uso más eficiente del tiempo del mentor.

* Voluntarios, tales como un padre trabajando en una escuela o un estudiante trabajando como interno, puede cumplir una tarea en particular o un grupo de tareas en su organización. El conocimiento de cómo la organización trabaja en su conjunto no es requerida, pero el voluntario necesitará guía y consejo en como su trabajo puede ser mejor emprendido de la forma más conveniente y como encaja en los sistemas de organización. Una persona que regularmente trabaja en el mismo marco que el voluntario, el maestro de clase en el caso del padre voluntario, o los especialistas en el caso del internado, necesitarán emprender el rol de mentor, mientras que el voluntario necesitará establecer claramente con el mentor sus intereses y en que ellos se encuentran capacitados a desarrollar.

Figura 1

Maestro/educador Educando - grupos	Tarea	Educando/mentee centrado en desarrollo de la autonomía efectiva del educando
Deciden, definen prescriben	Planificación	Consenso, negocia, hace acuerdos
Instruyen, toman tareas	Organización	Respeto opinión del educando, construye un clima/atmósfera de confianza mutua, modera, comparte ideas
Controlan, instruyen Retienen documentación	Control	Escucha, pregunta inteligentemente, estimula el propio manejo y responsabilidad personal del educando, desarrolla confianza, asegura que los acuerdos estén documentados y compartidos
Controlan (de cerca)	Construyen relaciones Está abierto	Guía y respalda, inspira, estimula a darle forma y dirección al trabajo, sugiere otros puntos de referencia.
Cuentan, informan (didáctico) Expertos en materia	Procesos de enseñanza	Democratiza, está abierto a ideas
Pases de conocimiento e Información, centrar en hechos O capacidades aprendidas	Experiencias de enseñanza	Coopera, colabora, capacita, facilita, empondera, crea marcos y guías,
Tests, notas, exámenes Juzga, comparación de	Evaluación y autoevaluación	Negocia y acuerda indicadores de éxito, estimula la autoevaluación, centra en críticas

Si su organización para de aprender ***ES POSIBLE QUE PARE DE VIVIR.***

Tales acuerdos pueden ser realizados con voluntarios individuales, o pequeños grupos de voluntarios. El manejo de la relación de trabajo debe ser claramente definida para que ambas partes puedan hacer el trabajo efectivamente.

3. Efectividad del Mentoring.

3.1. Manejo del Proceso Mentoring y estructura

Mentoring es un programa de capacitación estructurado. El sistema debe ser claramente entendido y acordado tanto por el mentor (s) y los mentee (s) y manager(s).

Requiere cuidadosa documentación desde el comienzo al fin.

Mientras que el mentoring puede ser organizado y manejado en una variedad de formas, hay algunas características vitales que deberán estar presente en todos los programas mentoring.

Contacto Personal

Encuentro cara a cara mentor y mentee(s) son una parte crítica para el proceso. Pueden ser uno a uno, pero una forma más económica del uso de los recursos es que un mentor se encuentre con un grupo de hasta 3 mentees. Esto crea la posibilidad del respaldo mentee a mentee. El contacto telefónico puede ser un medio adicional para mantener comunicación. La conferencia telefónica, e-mail, y fax son más complejos. Las dificultades técnicas pueden aparecer, y si el mentor y mentee no están cara a cara es más difícil para comunicarse.

Encuentros

Todos los aspectos del encuentro deben ser cuidadosamente planificados, es importante que ambos, mentor y mentee sientan que cada encuentro está diseñado para llegar a un resultado positivo.

El entorno es una parte crítica del mentoring y debe ponerse atención en la distribución de los muebles (un círculo es mejor, para que todos los participantes puedan verse fácilmente y hablarse uno al otro. También debe tomarse precauciones para evitar interrupciones y debe acordarse claramente el tiempo de comienzo y finalización de cada encuentro. En un contacto telefónico el que llama debe chequear si es un momento conveniente para realizar la llamada.

Propósito de los encuentros de capacitación

El encuentro inicial entre mentor y mentee debe tener como propósito básico establecer contacto y generar una relación positiva. Los encuentros adicionales deben tener una agenda precisa sobre el trabajo a ser hecho y como hacerlo, por ejemplo, definición de los objetivos.

Una vez que los mentees han completado una parte del trabajo, tal como preparar un cuestionario, deberán presentarlo al mentor para revisar el trabajo y establecer objetivos de más largo alcance, los mentees necesitarán una parte explícita y posterior de la misma agenda. Los mentees deben asumir progresivamente la responsabilidad de crear una agenda para los encuentros.

El propósito de cada encuentro debe ser acordado hacia el fin del encuentro previo así ambos, mentees y mentor saben como prepararse para esta y saben sus roles y responsabilidades.

Regularidad de los encuentros de capacitación

La regularidad en los encuentros puede variar. Un buen acuerdo de comienzo es un encuentro formal semanal entre mentor y mentees, pero puede ser complementado por una conversación telefónica breve y acordada para asegurar que el trabajo progresa tal cual lo planeado y que los objetivos iniciales son reales, Los encuentros semanales pueden cambiar a encuentros quincenales, o cada 3 semanas, determinado por el mentor y los mentees, con conversaciones telefónicas adicionales y encuentros mentee a mentee.

Algunas sugerencias:

- * Organizar encuentros siempre que sea posible en lugares de trabajo
- * Tener en cuenta que la relación entre mentor y mentees necesita ser profesional, es un problema si se torna demasiado personal.
- * La seguridad personal del mentor y mentee necesita ser pensada y seguida por la persona responsable del programa de la organización.
- * Ser flexible con las citas, o sea si una fecha de encuentro no puede darse habrá otra opción disponible.
- * El mentor debe asegurar que la organización está informada mediante documentación, de las actividades planeadas y llevadas a cabo. Recuérdese que mentoring es parte oficial del trabajo de capacitación de la organización.

3.2. Habilidades

Cuales son las habilidades que se necesitan para ser un buen mentor? Primero, el mentor debe estar tan interesado en “como” aprender así como “que” aprender, también el mentor debe:

- * tener conocimiento en un campo específico de trabajo de la organización
- * estar capacitado para ser un modelo para los educandos
- * tener la capacidad para dar y recibir desafíos y críticas constructivas
- * saber estimular a los educandos en el momento apropiado.
- * poder ser crítico pero no juzgar
- * tener la persistencia para estimular al educando para que tome más responsabilidades de su propia enseñanza.
- * tener la capacidad de trabajar en equipo
- * tener la capacidad de hacer contacto con otra gente que pueda ayudar al mentor
- * tener sensibilidad para las diferencias individuales y culturales
- * tener sentido del humor

El mentor debe comunicarse usando un lenguaje directo, explicando las cosas concisa y claramente. El mentor debe ser positivo, usar preguntas abiertas (ej. Preguntas que inviten más que a un “si” o a un “no” como respuesta) y ser consciente de una comunicación no verbal. Cuando se trabaja con un grupo, por ejemplo, es importante que el mentor debe dar tiempos iguales e igual atención a cada mentee.

Figura 2.

Quien	Como	Que
Manager	Descripción formal de roles y responsabilidades	Mentor y mentee Concuerdan en Mentoring
Mentor y Mentee	Negociación formal y acuerdos	Primer encuentro entre mentor y mentee
Mentor y Mentee	Use el teléfono siempre que sea posible y sea breve	Verifique si el acuerdo es razonable
Mentee sigue el consejo del mentor	Registra el trabajo hecho y como Es hecho	Mentee hace el trabajo
Mentee	Informe formal breve	Mentee prepara un informe sobre el trabajo
Mentor y Mentee	Mentor y mentee acuerdan mutuamente una agenda, incluyendo	Segundo encuentro entre mentor y mentee

3.3. Ejemplos de descripciones de trabajo

El mentor debe:

- * Ser responsable ante una persona en particular de la organización, quien actúa como manager de línea.
- * trabajar con mentees de la organización como es especificado en el contrato.
- * mantener informes de todos los encuentros y trabajo con los mentees
- * realizar encuentros con los mentees semanalmente o en otras bases acordadas.
- * seguir un modelo de comportamiento en el proceso de aprendizaje como se especificó en la Figura 1.
- * participar en la capacitación dentro de la organización en lo que respecta a mentoring, u otras actividades acordadas con la línea manager.
- * informar sobre el trabajo en una forma consistente con el sistema de registro de la organización.
- * encontrar otros mentors y discutir trabajo y metodología
- * negociar y acordar los contenidos del proceso de aprendizaje con los mentees.
- * crear un programa mentoring
- * evaluar el trabajo de los mentees en cooperación con ellos.
- * encontrar información adicional de acuerdo a lo acordado con el mentee
- * coincidir en que es lo que constituye un tema confidencial.

Manager es:

- * establecer un sistema para mantener un registro de todos los encuentros mentor/mentee
- * mantener registros personales de todos los mentors y mentees
- * escribir informes sobre los mentees y mentors que la organización necesite y poner esos informes a disposición de los mentors y mentees
- * estar involucrado en el proceso de selección de los mentees y mentor

3.4. Aprendiendo sobre estrategias de Mentoring a través del rol

El cambio es una cosa, progreso es otra, cambio es técnico, progreso es ético.

Mucha de la capacitación es realizada por medio de presentaciones y descripciones. Este componente de la capacitación es principalmente acerca de la toma de conciencia. El modelo presentado aquí sugiere que para cambiar el nivel de actuación en una situación real, el entrenado necesita pasar por cada nivel presentado en el diagrama (Fig. 3) En mentoring, mentors y mentees necesitan capacitación y cambiar de papel es una parte importante de ésta.

Figura 3.

Programa de capacitación mentoring para mentors y mentees

Niveles de impacto	Proceso de Conscientización	Conocimientos Organizados	Aprendizaje de capacidades	Aplicación al trabajo
		Conceptos Principios		
Componentes de La Capacitación				
Presentación/ Descripción				
Modelaje/ Demostración				
Práctica en roles Simulados				
Retroalimentación en la Actuación de cambio de Papeles				
Respaldo y retroalimentación En el trabajo				

Tal actividad da a los participantes la experiencia práctica de estar en el rol del mentor, mentee o manager de un enfoque mentoring.

Aquí hay algunas ideas acerca de la organización del cambio del rol, Seguido de una lista de chequeo.

Puede usarse los ejemplos dados o realizar nuevos. Use la lista para asegurar que todos los temas importantes han sido cubiertos. Normalmente es mejor, ubicar el cambio de roles cerca de la experiencia real, interés y trabajo de los participantes.

En cada interpretación de rol debe estar un mentor, al menos 2 y no más de 4 mentees y el resto deben ser observadores no participantes. Cada participante debe tener un escrito breve y una preparación en tiempo para el rol.

El rol durará aproximadamente de 10 a 20 minutos, la discusión seguirá a la interpretación del rol por 20 a 30 minutos. Los observadores tendrán la oportunidad para comentar las actividades de la interpretación del rol antes que los participantes tengan la oportunidad de contestar.

Lista de Chequeo

Ha sido claramente descripta la idea de la interpretación del rol?

- * Hay acuerdos en que la interpretación de un rol será una forma de desarrollar las capacidades?
- * Están todos los roles en hojas de papel por separado?
- * Las reglas que rigen los roles y las responsabilidades, escalas de tiempo y forma, han sido negociadas y acordadas con los participantes antes de la interpretación del rol?

- * Los participantes han tenido tiempo de prepararse para la interpretación de roles?
- * Hay una ubicación física adecuada para la interpretación del rol?
- * Han sido especificado el tiempo para las diferentes partes de la interpretación del rol?
- * Los observadores han sido organizados para el registro de las diferentes características de la interpretación del rol?
- * Ha sido identificado un observador como la persona que maneje la discusión que siga a la interpretación del rol?
- * Ha sido identificado alguien que registre y quizás retome en forma separada la discusión del grupo del plenario?
- * Hay una buena oportunidad para todos los participantes de realizar sus comentarios?
- * Han sido bien preparadas todas las partes de la interpretación del rol con el involucramiento de por lo menos 2 entrenadores profesionales?

En la implementación y preparación de la interpretación del rol, asegúrese de que todos los puntos de la lista hayan sido manejados con tanto cuidado como sea posible.

Ejemplo de interpretación de roles

Un grupo de jóvenes entrenados de Roma han trabajado bien para una ONG ROMA por un año. Un nuevo programa esta siendo planificado para:

- * desarrollar las capacidades de un pequeño grupo de entrenados Roma
- * proveer a los entrenados de un mejor conocimiento y entendimiento de una de las áreas del trabajo de la ONG.

Cada entrenado ha trabajado en una de estas tres áreas de trabajo:
Educación. Pre - escolar, básico - Roma o otras lenguas

B. Comunicaciones - periodismo - actividades de promoción, producción de posters e información de lobby.

C. Administración, informes escritos, computación, finanzas, planificación de actividades.

El mentor y los entrenados tienen una tarea de negociación y acuerdo de un plan de acción en un área de trabajo, para mostrar que los entrenados deberán ser seleccionados para el nuevo programa.

Los observadores de la interpretación del rol deberán escribir en borrador cualquier comentario que se tengan durante la interpretación del rol. No deben interrumpir la interpretación del rol. El primer observador registra el número de veces que el mentor y cada entrenado hablan. El segundo observador debe centrarse en cuan bien cada entrenado y mentor se escuchan mutuamente. El tercer observador debe poner atención en como el mentor se maneja con cada entrenado y anotar los puntos positivos y negativos. Todos los observadores deberán comentar sobre los arreglos físicos del encuentro.

Todos los observadores deben comentar los arreglos físicos del encuentro. Cada trainee interpretando un rol, debe seleccionar un área de trabajo y pensar como puede acordar un plan personal de acción con el mentor. Deben entonces negociar el plan de acción y ambos, mentor y trainee, deben escribir lo acordado. Todos los participantes en la interpretación deben pensar en “que hacer” y las estrategias - instrumento para hacerlo. Los participantes deben recordar la fecha para el próximo encuentro con el mentor y que se espera hayan hecho para ese momento.

3.5.Desarrollando un modelo Mentoring

La primer pregunta a realizar es: “A quien apunta el mentoring? El manager deberá identificar la audiencia y escribir algunas notas acerca de la gente en cuestión.

Dos pequeños grupos de quizás 3 mentees en cada uno es aconsejable. El mentoring uno a uno puede ser potente pero es costoso. Es también de “alto riesgo” puede simplificarse en una serie de preguntas y respuestas. Los

grupos procurarán encontrarse fácilmente y compartir algunos intereses. Con dos grupos es aconsejable contar con dos mentors. Pueden compartir experiencias y respaldarse mutuamente.-

La segunda pregunta es: Porque es apropiado el mentoring en esta situación? Los mentors deberán encontrarse con el manager para hablar las razones por que es apropiado el mentoring. Estas deben escribirse.

Por ejemplo, mentoring es apropiado porque los objetivos son para:

- que los educandos tomen mas responsabilidad para su propio aprendizaje
- que los educandos aprendan “en el trabajo” pero con guía y respaldo
- que los educandos desarrollen capacidades de aprendizaje para toda la vida.
- que los educandos aprendan su propio ritmo.

Otras razones deben ser agregadas a esta lista:

El manager y mentors deben formalmente acordar los objetivos por lo menos una persona no involucrada en el programa debería chequear que las ideas tengan sentido, por ejemplo, un manager de experiencia en la organización. Si es posible, muestre su lista de razones a un mentee potencial sin mayores explicaciones e intente responder a preguntas del mentee, como otra verificación de la validez y claridad de las ideas.

El tercer punto a preguntar es: Cual es el proceso mentoring? Los mentors necesitan describir la estructura del programa. A este punto un diagrama es a menudo una gran ayuda. Los mentors pueden dibujar un diagrama y ver si otra gente puede seguir el proceso del principio al fin. Tal diagrama debería incluir:

* responsabilidades en el sistema,

* tiempos

* lazos entre todas las partes del programa mentoring

En esta manera otros pueden ver como la figura se completa

Finalmente, los mentors necesitan preguntar: “Como trabaja el proceso mentoring? Esta pregunta mira el interior del programa mentoring a que actividad apunta entre el mentor y mentees y a los objetivos de aquellas actividades individuales. (ver figura 1 y 2)

Mentoring es un proceso cíclico. La fase inicial es seguida por un plan, luego hace y revé faces, luego sigue otra fase de planificación si el proceso mentoring está para continuar.

Si estos planes están escritos, es más fácil para otros en el proceso preguntar y contribuir a la propuesta. Esto ayuda a desarrollar un entendimiento compartido del total de los objetivos, tanto como las aplicaciones del mentoring-

También mejora el programa haciéndolo mas preciso con las necesidades de la organización.

Figura 4. 3 formatos de columnas para la preparación del programa mentoring

QUE	COMO	CUANDO
-----	------	--------

Un formato de tres columnas es una ayuda útil para la planificación de un programa (Ver Figura 4). La primer columna contiene lo “Que” el programa intenta lograr, la segunda apunta al COMO es que se hace, y la tercera CUANDO cada objetivo puede ser alcanzado

Las cuatro preguntas discutidas arriba - a quien apunta el mentoring, porque es apropiado el mentoring, en que consiste el proceso mentoring - pueden ser usados como marco para desarrollar un modelo apropiado para un más amplia variedad de organizaciones y situaciones,

Cuando se haya planificado el programa mentoring propio, muéstrelo a un colega y anote los comentarios. Ahora aplíquelo a una situación real y no olvide de monitorearlo y evaluarlo. Estas ideas tienen una gran potencial, pero es mejor comenzar con pequeñas acciones y objetivos alcanzables, y apuntar a algunos éxitos rápidos.

Un Programa de desarrollo mentoring puede ser usado en el contexto de un aspecto del trabajo de una organización, o puede ser la columna vertebral de la capacitación y el desarrollo profesional a través de la organización. Si el método es bueno para el entrenado, porque no para el manager?

QUIEN	COMO	QUE
Manager del Prog. mentoring Con la organización	Negociación y acuerdo	Decidir el área de trabajo para el programa mentoring
Manager	Produce un documento Y consulta colegas	Crea un plan de acción mentoring incluyendo metas y objetivos, estructura y medidas de éxito.
Manager y trainers	Usan el enfoque mentoring en la selección Y capacitación de mentors	Selección y capacitación de Mentors
Mentors y trainers	usar el mismo proceso Como en la selección Del mentor y capacitación	Selección y capacitación de Mentees.
Manager, mentors, mentees	Monitoreo, respaldo y Mantener registros	Implementar el programa de acción
Manager, mentors, mentees	Usar las medidas de éxito del plan de acción para acordar y producir una recomendación	Revisión del Programa

3.6. Selección de mentors y mentees

El proceso de selección marca la escena para el total del programa, es por tanto importante organizarlo con aspirantes, sean mentor, o mentees, para tomar algún rol activo y responsabilidad en el proceso.

Un ejemplo de buena práctica es cuando todos los candidatos potenciales están invitados a un encuentro o a una serie de encuentros. En el encuentro el programa es explicado por el manager y se describen los roles en detalle. Se pueden hacer preguntas y deben ser contestadas de manera de centrar la mayor responsabilidad posible en el que hace la pregunta.

Los aspirantes deberán entonces ser invitados a presentar sus ideas como porqué deben ser seleccionados, y en qué pueden contribuir y que pueden ganar con el programa. Tales presentaciones podrían incluir un breve resumen escrito por los aspirantes y algunas veces están mejor organizados en pequeños grupos.

En una forma alternativa, se les puede pedir a los aspirantes que identifiquen un modesto objetivo de corto plazo y ser mentored en aquella selección. En un encuentro acordado posteriormente el trabajo relacionado a aquel objetivo es discutido y formará las bases del proceso de selección. Otros modelos de selección pueden ser aplicados, pero los principios de mentoring necesitan ser una parte explícita del proceso de selección.

Crterios de selección para mentors.

- * Buenas habilidades interpersonales
- * Buenas habilidades de comunicación
- * Buenas habilidades para escuchar
- * Buenas habilidades organizativas
- * Experiencia del trabajo de la organización o de una materia en particular
- * Sensibilidad para trabajos y la práctica de oportunidades iguales
- * Habilidad para ponerse en el lugar de otros
- * Flexibilidad
- * Habilidad para ser realista

- * Interesados en el crecimiento y desarrollo de los mentees
- * Habilidad para mezclar desafíos y estimulación con empatía y preocupación
- * Buenas capacidades de facilitador
- * Capacidad para ser un amigo crítico
- * Profesional efectivo de redes

Criterios de selección para mentees

- * la motivación personal debe ser evidente
- * capacidades interpersonales
- * capacidad potencial para tomar responsabilidades
- * interesados en su propio crecimiento y desarrollo
- * capacidad para representar efectivamente la organización, dentro de las cuales son mentees
- * adecuada alfabetización y dominio básico matemático y científico
- * buenas capacidades para escuchar
- * capacidades para una buena comunicación
- * flexibilidad
- * potencial para ser autocrítico
- * imaginación
- * persistencia

3.7. Programa de capacitación Mentor

Un programa de capacitación para mentor necesita ser flexible para encajar con diferentes situaciones y personalidades involucradas en mentoring. La habilidad del mentoring requiere sensibilidad y conciencia así como algunas guías de cómo esas capacidades y habilidades deberán ser desarrolladas si es necesario. Las siguientes guías pueden ser usadas para desarrollar una estructura que se ajuste a una variedad de contextos. Si es necesario, más líneas guías pueden ser agregadas para producir un simple programa de capacitación apropiado a muchas situaciones. La figura 3 muestra una serie de componentes de capacitación en orden secuencial. En realidad, no es siempre posible seguir la secuencia pero es importante exponer al mentor a todos los componentes de la capacitación, presentación y descripción, modelándolo y demostrándolo, práctica en una situación simulada (interpretación de rol), y retroalimentación así como respaldo en el trabajo comprometido. Muchas técnicas de capacitación se ajustarán al mentoring pero refiérase a la Fig. 1 para chequear que la capacitación encaja en los procesos diseñados para mejorar la autonomía del alumno.

Guías

- * asegurar que la evaluación retrospectiva del mentee sea registrada y almacenada sistemáticamente para que pueda ser de fácil acceso.
- * Arreglar algunas sesiones mentoring con un acuerdo previo de los mentees. La gente necesita seleccionar por si mismo sus pares para el mentoring
- * Los socios necesitan discutir y acordar una característica de mentoring sobre las que les gustaría volver.
- * asegúrese de que la información sea registrada y la sesión retrospectiva sea planificada cuidadosamente en términos de tiempo, ubicación y como es organizada.
- * con el mismo socio, cambie roles para que el observador se vuelva en el mentor activo y viceversa.
- * registre algunas notas acordadas sobre el resultado del feedback e identifique áreas para el mejoramiento.
- * Con otros mentors organice sesiones de capacitación
- * Use la interpretación del rol para ilustrar características buenas y malas del mentoring
- * Si es posible se filme la interpretación del rol y use el video para la sesión retrospectiva.
- * Asegúrese que el programa mentoring, incluyendo la capacitación, encaja enteramente en la actividad de la organización. Mantenga su manager completamente informado

- * asegúrese de que ambos el estilo y el método de capacitación reflejen el mentoring
- * Apunte en características de capacitación tales como:
 - escuchar activamente
 - preguntas abiertas en contraposición con preguntas cerradas o por “sí o no”
 - comunicación no verbal
 - refuerzo de puntos importantes
 - preguntas claras

4. Juicios de éxito

4.1. Como juzgar el éxito

Todos los criterios deben estar basados en los resultados del aprendizaje. No es suficiente el indicar la cantidad de recursos puestos en el proceso, ejemplo, el numero de sesiones con los mentors, el numero de mentors, y el tiempo que se paso en la capacitación del mentor. Los logros del aprendizaje pueden ser juzgados por los mentors, mentees y la organización. En cada caso se necesita:

- * una evaluación inicial. Que habilidades son ya evidentes
- * evaluación periódica usando el mismo criterio cada vez
- * autoevaluación, con evidencia para respaldar la evaluación
- * una evaluación por mentees, mentors, y la organización por medio de cuestionarios, encuestas, etc.

El monitoreo del proceso de aprendizaje debería ser tomado por todos aquellos involucrados - mentors, mentees y managers.

El manejo de los aspectos día a día del proceso mentoring es a dos puntas, es la responsabilidad de ambos mentos y mentees. Estos dos puntas dependen estrechamente de cada uno. El manejo total del proceso mentoring es la responsabilidad del manager u organización.,

Una línea manager necesita estar en un lugar donde pueda unir el programa con el plan de desarrollo organizacional.

4.2. Evaluación

La evaluación llega al fin del proceso mentoring, donde evaluación y autoevaluación deberán tomar lugar en cada etapa del proceso de aprendizaje.

La evaluación es necesaria

- * para medir el progreso con el plan fijado
- * para consolidar resultados
- * para aprender de la experiencia
- * para cambiar y mejorar los métodos y programas
- * para el autoemponderamiento

Que queremos decir por evaluación?

- * Medición del éxito del trabajo en términos de cantidad y calidad

Como evaluamos?

Comparando el comienzo, donde estamos ahora y donde queremos estar
Monitoreando el progreso regularmente

Los roles de Mentors y mentees en la evaluación

Acordar juntos cuales han sido los resultados

La retrospectión puede tomar muchas formas pero es a menudo una respuesta a preguntas. Las preguntas deben ser cortas y claras para poder obtener respuestas claras.

Formas standards pueden ser usadas para que la gente desarrolle tanto una familiaridad con el sistema como una forma de uso de los datos para producir una visión general.

La evaluación y feedback es una parte importante del proceso para los mentors porque es útil y de ayuda para ellos para conocer como su contribución al aprendizaje de los mentees ha sido experimentado. Para los mentees, la evaluación y feedback provee una oportunidad de compartir sus experiencias acerca de que ellos han aprendido y como lo han aprendido. Al mismo tiempo pueden testear sus propias habilidades del mentoring.

5. Mas Información

5.1. Retrospección

En este punto esperamos que nos pueda dar algunos feedback sobre el MAP

- * Donde obtuvo esta copia del MAP?
- * Cual era su expectativa antes de leerlo?
- * Que expectativas encontró?
- * Que expectativas no encontró?
- * Cual fue su impresión después del leer el MAP?
- * Cuanto tiempo paso leyendo el MAP?
- * Cual es su impresión del mentoring como un método de aprendizaje?
- Tiene alguna sugerencia de cómo se puede mejorar el MAP?

5.1. Retroalimentación

En este punto esperamos que nos pueda dar algunos feedback sobre el MAP

- *Donde obtuvo esta copia del MAP?
- *Cual era su expectativa antes de leerlo?
- *Que expectativas encontro?
- Que expectativas no encontro?
- Cual fue su impresión despues del leer el MAP?
- Cuanto tiempo paso leyendo el MAP?
- Cual es su impresión del mentoring como un metodo de aprendizaje?
- Tiene alguna sugerencia de cómo se puede mejorar el MAP?

5.2. De aquí en más

El uso de la tecnología y el acceso a internet está haciendo un impacto sobre el aprendizaje. El e-mail en particular puede usarse como un vehículo para el mentoring. Hence el contacto y guía puede tener un alcance global y aún un toque local. Otras tecnologías han sido usados para juntar alumnos de lugares lejanos, ej. Conecciones de radio entre aprendices y sus mentors en estaciones de Australia.

Las conecciones de video y TV se seguirán desarrollando por el tutor o grupo que actúa como mentor.

Más información sobre el mentoring está disponible en el Proyecto Coordinador de los Derechos y Educación de los Roma . Incluye un folleto sobre ¿Porqué Mentoring? Y una lista de chequeo acerca de la implementación de un programa de enseñanza mentoring.

6. Apéndice: Documentación

6.1. Acuerdo de trabajo del mentee

Nombre del educando.....

Fecha de encuentro con el mentor.....

Nombre de la Organización.....
Yo he acordado a
Mi plan de acción es.....

Apunto a completar mi trabajo
Confirmando este plan con mi mentor: nombre.....
Firma del Mentor.....Firma del mentee.....
Fecha.....
Próximo encuentro.....
Fecha.....Lugar.....
Contacto de emergencia del mentor.....

6.2. Mentor-registro de trabajo

Nombre del mentor.....
Nombre del educando.....
Fecha.....
Nombre de la Organización.....
Tema del trabajo del educando.....
Lineamientos sugeridos.....
Otro respaldo posible.....

Encuentro de revisión.....
Fecha.....Lugar.....

Encuentro de registro
Fecha.....Lugar.....
Firma del mentor.....Firma del educando.....

Fecha.....

Contacto de emergencia del educando.....

6.3. Organización. Registro del mentor/programa del educando

Nombre del educando.....
Dirección.....
Nro. De teléfono.....
Fecha de comienzo.....
Mentor.....

Registro del trabajo

Tema	Fecha de Inicio	Fecha de finalización	Comentarios del Mentor	Comentarios del educando	Comentarios de la Organización
------	-----------------	-----------------------	------------------------	--------------------------	--------------------------------

6.4. Experiencia del mentoring

Escriba brevemente acerca de una experiencia donde un sistema mentoring ha trabajado

Situación mentoring (describala brevemente)

Cuáles fueron los acuerdos para el mentoring (ej., formal, informal, regular , irregular?)

Que le gusta del sistema mentoring? (enumerelos)

Que no le gusta del sistema mentoring? (enumerelos)

Como habría mejorado el enfoque?

FOLLETO

MAP: PAQUETE DE CONSEJOS MENTORING

Mentoring asegura que el aprendizaje puede ser un mecanismo para el cambio.

Los objetivos de este Paquete de Consejos Mentoring (MAP) son:

*Dar una visión global de que significa mentoring

*Demostrar en el tipo de situaciones que mentoring puede ser usado y

*Dar lineamientos flexibles para el diseño de programas mentoring para una variedad de situaciones

Muchas de las ONGs involucradas en la capacitación intentan democratizar el aprendizaje o el proceso de capacitación. El dar poder a la gente y la democratización del proceso de aprendizaje son conceptos importantes para las organizaciones que promueven las aspiraciones legítimas de los grupos minoritarios y otros. El grupo de los derechos de las minorías (MRG) está involucrado en el concepto de dar poder y respaldar acciones y programas que posibilitan a las minorías a tomar más responsabilidad para su propio aprendizaje y desarrollo.

Esta publicación ha sido producida siguiendo programas prácticos mentoring del Grupo de Derechos por las minorías y sus organizaciones socias.

MAP será utilizado por todos aquellos involucrados en la educación y capacitación dentro de las organizaciones-

GRUPO POR EL DERECHO DE LAS MINORIAS

MRG is un organización no gubernamental que trabaja por la seguridad de los derechos étnicos, religiosos y lingüísticos en todo el mundo., y promover la cooperación entre las comunidades.

MRG:

*Publica investigaciones e informes sobre trabajos de las minorías

*Promueve los derechos de las minorías a través de la defensa directa en foros internacionales y en el diálogo con los gobiernos.

*Construye una red global de organizaciones y comunidades de minorías para cooperar sobre trabajos de los derechos de las minorías.

