

Cómo construir
un programa de mentoría exitoso
Utilizando los
*Elementos de la práctica efectiva*TM



UN JUEGO DE HERRAMIENTAS, PASO A PASO, PARA LOS DIRECTORES DEL PROGRAMA



MENTOR/National Mentoring Partnership
1600 Duke Street, Suite 300
Alexandria, VA 22314
Teléfono: 703-224-2200
Sitio web: www.mentoring.org
Palabra clave de AOL: mentor

Versión en línea del juego de herramientas: www.mentoring.org/eeptoolkit

Derechos de autor 2005. MENTOR/National Mentoring Partnership

Todos los derechos reservados. Publicado en 2005.
Impreso en los Estados Unidos de América.

Derechos de reproducción: el permiso para reproducir o fotocopiar partes de este juego de herramientas con atribución es otorgado por MENTOR/National Mentoring Partnership.

How to Build A Successful Mentoring Program Using the *Elements of Effective Practice*[™]
© The National Mentoring Partnership, Inc. Authorized translation by Governor's
Mentoring Initiative, OneStar Foundation.

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Las herramientas y recursos sometidos a consideración para la inclusión en este juego de herramientas han sido editados o condensados de su versión original con el fin de acomodarlos al diseño e intención de esta publicación.

Prefacio		vii
Agradecimientos		ix
Sección I. Acerca de MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría		1
Nuestras <i>Sociedades de mentoría</i> locales y estatales		1
Recursos		
• <i>Sociedades de mentoría</i> locales y estatales		3
• Instituto Nacional de Mentoría		5
Sección II. Acerca del juego de herramientas		7
¿Por qué crear un juego de herramientas?		7
Guías para programas nuevos —y existentes—		7
¿Qué encontrará en el juego herramientas?		8
Glosario de términos		9
¡Comencemos!		10
Sección III. Introducción a la mentoría y la construcción de un programa		11
¿Qué es la mentoría hoy?		11
¿Qué hace que una relación de mentoría sea exitosa?		11
Los cinco tipos de mentoría		12
¿Cuáles elementos constituyen un programa de mentoría seguro y efectivo?		13
¿Cuál es el siguiente paso?		14
Sección IV. Cómo diseñar y planear un programa de mentoría		15
Comience por la necesidad		15
Diseñe los parámetros para su programa		15
Planee cómo será manejado el programa		21
• Seleccione el equipo de manejo		21
• Establezca políticas y procedimientos		22
• Implemente el entrenamiento constante y el desarrollo profesional del personal		22
• Desarrolle un plan financiero		22
• Implemente el programa		23
• Planee cómo evaluar el programa		23
Lista de comprobación del progreso del programa:		
Diseño y planeación del programa		25
Recursos adicionales		27
Herramientas localizadas en el CD		Tab A

Herramienta por categoría

- Planeación del programa
- Parámetros del programa
- Planeación y manejo del programa
- Políticas y procedimientos
- Planeación financiera
- Mentoría electrónica

Sección V.	Cómo manejar un programa para que sea exitoso	53
	Forme un grupo consejero	53
	Desarrolle un sistema integral para el manejo de la información del programa	55
	Diseñe un plan de desarrollo de recursos que le permita buscar fondos a partir de diversas fuentes	57
	Diseñe un sistema para monitorear el programa	58
	Cree un plan de desarrollo profesional para el personal	59
	Abogue por la mentoría	60
	Establezca un esfuerzo de relaciones públicas/comunicaciones	61
	Asóciese y colabore con otras organizaciones	63
	Lista de comprobación del progreso del programa:	
	Administración del programa	65
	Recursos adicionales	69
	Herramientas localizadas en el CD	Tab B
	Herramienta por categoría	
	• Grupo consejero	
	• Manejo de información del programa	
	• Desarrollo de recursos	
	• Desarrollo profesional del personal	
	• Abogacía	
	• Relaciones públicas/comunicaciones y mercadeo	
	• Colaboración	
Sección VI.	Cómo estructurar las operaciones de un programa efectivo	91
	Construya la estructura correcta	91
	Reclute mentores, aprendices y otros voluntarios	91
	Realice el proceso de selección para mentores y aprendices potenciales	96
	Oriente y entrene a mentores, aprendices y padres/acudientes	100
	Equipare mentores y aprendices	103
	Reúna mentores y aprendices para sesiones de mentoría que coincidan con los parámetros del programa	104
	Promueva el apoyo, supervisión y monitoreo constantes de la relaciones de mentoría	105
	Reconozca las contribuciones de todos los participantes del programa	106
	Ayude a los mentores y aprendices a llegar al cierre	107

Lista de comprobación del progreso del programa: OPERACIONES DEL PROGRAMA	109
Recursos adicionales	113
Herramientas localizadas en el CD	Tab C
Herramienta por categoría	
• Reclutamiento	
• Selección	
• Orientación	
• Entrenamiento	
• Emparejamiento	
• Actividades	
• Apoyo y supervisión constantes	
• Reconocimiento del mentor	
• Cierre estructurado del emparejamiento	
<hr/>	
Sección VII. Cómo establecer criterios y métodos de evaluación	163
Mida el proceso de su programa	163
Mida los resultados esperados	163
Cree un proceso para reflejar y diseminar los hallazgos	164
“Midiendo la efectividad de la mentoría a jóvenes”, por la Dra. Jean Rhodes	164
Las tuercas y tornillos de la evaluación de los programas de mentoría	165
Lista de comprobación del progreso del programa: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	169
Recursos adicionales	171
Herramientas localizadas en el CD	Tab D
• Evaluación del programa	
<hr/>	
Sección VIII. Cierre y retroalimentación	181
Formulario de evaluación	183
<hr/>	
Notas finales	187



Usted tiene en sus manos *Cómo construir un programa de mentoría exitoso, utilizando los Elementos de la práctica efectiva*, el último trabajo y quizás el más importante en años para avanzar en la calidad de la mentoría. Este juego de herramientas integral incluye herramientas, plantillas y asesoría para implementar y adherirse a la segunda edición de los *Elementos de la práctica efectiva*: unas guías rigurosas que, cuando sean seguidas, ayudarán a asegurar la calidad de la mentoría.

El juego de herramientas fue posible gracias a la donación generosa de la Fundación Charles Stewart Mott y es el ofrecimiento más reciente de MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría y la red vital de *Sociedades de mentoría* del Estado. Durante más de una década, hemos estado liderando el movimiento para conectar a las personas jóvenes de América con mentores adultos interesados. Nosotros servimos como el “mentor del mentor”, proporcionando un amplio rango de recursos y asistencia técnica a más de 4.300 programas de mentoría por toda la Nación.

En 1990, nosotros nos unimos con United Way of America para convocar un panel “blue-ribbon” de expertos en mentoría y así producir el primer conjunto de guías para la mentoría rigurosa de la Nación, la primera edición de los *Elementos de la práctica efectiva*. Estos *Elementos* sirvieron como el estándar de oro para la mentoría de calidad por más de una década.

Desde entonces, el mundo de la mentoría ha cambiado. Nuevos tipos de mentoría han sido adaptados, requiriendo guías nuevas. En 2003, gracias a la generosidad de la Fundación Charles Stewart Mott, nosotros nuevamente convocamos un panel “blue-ribbon” de expertos en mentoría para producir la segunda edición de los *Elementos de la práctica efectiva*, los cuales reflejan las investigaciones, experiencias y prácticas en mentoría más recientes. Entre los expertos que contribuyeron al esfuerzo estuvieron dos de los investigadores en mentoría más importantes de la nación: La Dra. Jean Rhodes de la Universidad de Massachussets, Boston, y el Dr. David DuBois de la Universidad de Illinois en Chicago.

Sin tener en cuenta si usted es nuevo para la mentoría o ya tiene experiencia, este juego de herramientas le ahorrará tiempo y esfuerzo, ya que contiene materiales e información necesaria para comenzar o mantener un programa de mentoría de calidad. El juego de herramientas está escrito para seguir el formato de los *Elementos*, aunque permite que usted tome partes del juego de herramientas en un orden diferente, dependiendo de donde se encuentre para comenzar o fortalecer su programa de mentoría.

Nosotros esperamos que usted utilice este juego de herramientas con un gran éxito. Para mayor asistencia, nosotros lo animamos a que averigüe en su *Sociedad de mentoría* del Estado o visite Mentoring.org, para encontrar los recursos más recientes en el campo de la mentoría. Y, como siempre, agradeceríamos su retroalimentación.

En sociedad,



Gail Manza
Director ejecutivo



Tonya Wiley
Vicepresidente principal



MENTOR reconoce con gratitud a la Fundación Charles Stewart Mott por su generoso apoyo para el juego herramientas. Nosotros agradecemos a An-Me Cheng, oficial del programa de la Fundación, por su liderazgo y visión en el desarrollo de este recurso para la comunidad de mentoría.

Nosotros reconocemos con gratitud la orientación, retroalimentación y apoyo firme para el desarrollo de este juego de herramientas proporcionados por los miembros de nuestro Concejo Asesor:

Concejo Asesor

Jean Lahage Cohen
Mentoring Partnership of Long Island

Susan K. Patrick
The Connecticut Mentoring Partnership

Joyce Corlett
Big Brothers Big Sisters of America

Jean Rhodes, Ph.D.
University of Massachusetts, Boston

David DuBois, Ph.D.
*Community Health Sciences
School of Public Health
University of Illinois at Chicago*

Rosemary Townsend
Baylor University Health Services

Susan Weinberger, Ed.D.
Mentor Consulting Group
Chair, MENTOR Public Policy Council

Sociedad de mentoría local y del estado

Nos gustaría agradecer a nuestra red de *Sociedades de mentoría* locales y del estado por su apoyo para este juego de herramientas. Nosotros ampliamos nuestro aprecio sincero a las siguientes *Sociedades de mentoría* que compartieron recursos e ideas:

California Governor's Mentoring Partnership
The Connecticut Mentoring Partnership

The Los Angeles Mentoring Partnership

Florida Mentoring Partnership, Volunteer
Florida Foundation

The Mentor Center of Palm Beach County

The Mentoring Partnership of New York

Iowa Mentoring Partnership

Oregon Mentors

The Maryland Mentoring Partnership

Texas Governor's Mentoring Initiative

Mass Mentoring Partnership

Virginia Mentoring Partnership

Memphis Mentoring Partnership

Mentoring Partnership of Long Island

Otros colaboradores

Applied Research Consulting

Best Buddies International

Big Brothers Big Sisters of the
Greater Twin Cities

Boys & Girls Clubs of America

Camp Fire Georgia Council

Dare Mighty Things

Friends for Youth

Girl Scouts of the USA

Harvard Graduate School of Education

icouldbe.org inc.

iMentor.org

Kinship of Greater Minneapolis

University of Texas at San Antonio

Youth Development Strategies, Inc.

YouthFriends

MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría

Personal dirigente

Kristi Zappie-Ferradino

Personal del proyecto

Colleen Appleby-Carroll

Kathy Johnson

Jennifer Richter

Cindy Sturtevant

Nota del editor: todas las herramientas y recursos sometidos a consideración para la inclusión han sido editados y acomodados para cumplir con las necesidades del juego herramientas.

Sección I.

Acerca de MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría

MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría (MENTOR), fundada en 1990, está liderando el movimiento para conectar a las personas jóvenes de América con mentores adultos interesados, ya que todos los niños merecen la oportunidad de lograr su potencial. Como resultado de ciertas circunstancias de la vida, 17.6 millones de americanos jóvenes hoy tienen la necesidad especial de mentores. De ese número, 2.5 millones ya están en las sociedades de mentoría. Los restantes 15.1 millones de personas jóvenes constituyen lo que nosotros llamamos la “brecha de mentoría” de la Nación. MENTOR existe para cerrar esa brecha. Con ese fin, MENTOR sirve como el principal defensor y recurso para expandir las iniciativas de mentoría de calidad. Trabajando con una fuerte red de *Sociedades de mentoría* ubicadas a lo largo de Estados Unidos, MENTOR apalanca recursos y proporciona la experiencia técnica, herramientas e innovación que los programas de mentoría necesitan para apoyar de una forma efectiva a las personas jóvenes en sus comunidades.

NUESTRAS SOCIEDADES DE MENTORÍA LOCALES Y ESTATALES

Para cubrir la demanda de mentores para el estimado de 17.6 millones de personas jóvenes en los Estados Unidos que los desean o necesitan, cada año están comenzando cientos de nuevos programas de mentoría. Pero como los programas de mentoría existentes ya están dolorosamente copados, los recursos para financiar y dotar de personal estas aventuras son escasos.

Existe una respuesta: las *Sociedades de mentoría* del estado. Reuniendo los líderes del sector público y privado a lo largo del estado, eliminando la duplicidad de los esfuerzos y ofreciendo servicios centralizados, las *Sociedades de mentoría* del Estado pueden ayudar a los programas de mentoría a conseguir lo mejor de los recursos limitados.

Al final de esta sección podrá encontrar una lista de las *Sociedades de mentoría* locales y estatales.

Al final de esta sección podrá encontrar una lista de las *Sociedades de mentoría* locales y estatales

Las *Sociedades de mentoría* locales y estatales sirven como una “central de mentoría” para sus estados o comunidades, proporcionando liderazgo, recursos y un punto de reunión para los proveedores de mentoría en su área. Las *Sociedades de mentoría* del Estado tienen el único papel de atender como un centro de documentación para información y recursos. *Éstas no proporcionan servicios de mentoría directos*. En cambio, éstas trabajan para permitir que las organizaciones de mentoría de servicio directo:

- Incrementen el número de personas jóvenes con mentores en el estado;
- Incrementen recursos en el estado dedicados a la mentoría;
- Promuevan estándares de calidad para los programas de mentoría; y
- Expandan los programas y oportunidades de mentoría ajustados a las necesidades y circunstancias de las personas jóvenes.

El resultado es un mejor servicio, una mayor colaboración, un uso más inteligente de los recursos y más adolescentes en relaciones de mentoría de calidad.

Para encontrar una *Sociedad de mentoría* local o estatal en su comunidad para que lo apoye con su entrenamiento, asistencia técnica e implementación de los *Elementos de la práctica efectiva*, vea el apéndice al final de esta sección o visite Mentoring.org.

RECURSOS

- *Sociedades de mentoría* locales y estatales
- Instituto Nacional de Mentoría



Sociedades de mentoría locales y estatales

Alabama

- Mentor Alabama
www.ago.state.al.us/mentor/

Arizona

- Volunteer Center of Southern Arizona:
The Mentoring Partnership
www.volunteertucson.org

California

- Governor's Mentoring Partnership
www.mentoring.ca.gov
- The Los Angeles Mentoring Partnership
www.mentoring.org/los_angeles/

Colorado

- Colorado Mentoring
www.mentoringcolorado.org

Connecticut

- The Connecticut Mentoring Partnership
www.preventionworksct.org

Delaware

- Delaware Mentoring Council
www.delawarementoring.org

Florida

- Florida Mentoring Partnership
www.volunteerfloridafoundation.org
- Mentor Center of Palm Beach County
www.mentoringpbc.org

Georgia

- Georgia Mentoring Partnership
www.georgiamentoring.org

Maine

- Maine Mentoring Partnership
www.mainementoring.org

Maryland

- The Maryland Mentoring Partnership
www.marylandmentors.org

Massachusetts

- Mass Mentoring Partnership
www.mentoring.org/mass/

Michigan

- Mentor Michigan
www.michigan.gov/mentormichigan

Minnesota

- Mentoring Partnership of Minnesota
www.mentoringworks.org

Nebraska

- All Our Kids, Inc.: The Midlands
Mentoring Partnership
www.allourkids.org

New York

- The Mentoring Partnership of New York
www.mentoring.org/newyork/
- Mentoring Partnership of Long Island
www.mentorkids.com

North Carolina

- North Carolina Mentoring Partnership
www.volunteernc.org/code/mentor.htm

Ohio

- The Mentoring Center of Central Ohio
www.firstlink.org/public/mentoring/mentoring.php

Oregon

- Oregon Mentors
www.orientors.org

Pennsylvania

- United Way's Campaign for Mentors (Philadelphia)
www.uwsepa.org
- The Mentoring Partnership of Southwestern Pennsylvania
www.mentoringpittsburgh.org

Rhode Island

- Rhode Island Mentoring Partnership
www.rimentor.org

Tennessee

- The Memphis Mentoring Partnership
www.memphismentors.org

Texas

- Governor's Mentoring Initiative
www.onestarfoundation.org
- San Antonio: Making Mentoring a Partnership
www.utsa.edu/mentoring/

Utah

- Utah Mentoring Partnership
www.utahmentors.org

Vermont

- Vermont Mentoring Partnership
www.vtmentoring.org

Virginia

- Virginia Mentoring Partnership
www.mentoring.org/virginia/
- Fairfax Mentoring Partnership
www.mentorfairfax.org

Washington

- Washington State Mentoring Partnership
www.washingtonmentoring.org

INSTITUTO NACIONAL DE MENTORIA

El Instituto Nacional de Mentoría sirve como el brazo educativo, investigativo y de entrenamiento para MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría, ofreciendo una gran cantidad de productos y servicios para todo el campo de la mentoría. El menú de recursos y servicios del Instituto incluye lo siguiente:

SERVICIOS EN LINEA

- **Mentoring.org:** es la fuente más integral de la nación para información y recursos de mentoría, enfocándose en las necesidades de los mentores, adultos interesados, líderes comunitarios y personal del programa de mentoría. Incluye un “Research Corner” - esquina de investigación, con análisis de las últimas investigaciones en el campo de la mentoría; información sobre cómo interceder para la mentoría y asegurar los fondos; referencias para recursos en línea e impresos; un centro de documentación para mentoría electrónica y herramientas para comenzar, manejar, sostener y evaluar los programas de mentoría
- **Base de datos nacional de mentoría:** incluye más de 4.300 programas de mentoría para adolescentes y sirve como un servicio de referencia de voluntarios, permitiendo que los mentores potenciales investiguen y busquen programas de mentoría locales y expresen su interés en aprender más. Los programas de mentoría que acuerdan adherirse a los *Elementos de la práctica efectiva* son invitados a registrarse para este servicio gratuito en Mentoring.org/register.
- **Centro de documentación del programa después de la escuela:** consagrado a los programas después de la escuela que pueden o no tener un componente de mentoría. Presenta información sobre cómo implementar o fortalecer un programa de mentoría; también incluye una lista de recursos para actividades, colaboración, plan de estudios, investigación y materiales de evaluación para los programas después de la escuela en Mentoring.org/afterschool.
- **Comunidad en línea:** ofrece gratuitamente discusiones

en línea sobre una variedad de temas relacionados con la mentoría como reclutamiento y retención de mentores, mercadeo, mentoría electrónica y manejo de riesgos. Diseñada para intercambiar ideas y las mejores prácticas y para plantear preguntas a los expertos desde el campo. Visite la comunidad en línea en Mentoring.org/community.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

- **Elementos de la práctica efectiva:** elementos de la práctica efectiva: es el producto más importante de MENTOR, el cual proporciona guías probadas por investigación y en campo sobre cómo correr programas de mentoría de una forma segura y efectiva. Los componentes claves incluyen diseño y planeación del programa, manejo del programa, operaciones del programa y evaluación del programa. Disponible para descargar en Mentoring.org/element.
- **Cómo construir un programa de mentoría exitoso utilizando los elementos de la práctica efectiva:** un juego de herramientas integral con herramientas y plantillas ajustables sobre cómo implementar y adherirse a los *Elementos*.

INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN

- **Cumbre investigativa:** en 2003, MENTOR convocó a 45 investigadores líderes en el campo para una Cumbre Investigativa Nacional sobre Mentoría. Los participantes de la Cumbre revisaron el estado actual de la investigación en mentoría y luego articularon los puntos en donde se debe enfocar la investigación de mentoría en los próximos años. Su trabajo fue traducido en varias áreas de prioridad para investigaciones futuras. Para más información acerca de la *Agenda Nacional de Investigación* para mentoría, visite Mentoring.org/researchagenda.
- **Tendencias estado por estado en la encuesta de mentoría:** encuesta bianual que identifica las tendencias estatales y nacionales en mentoría según son reportadas por nuestra red de programas de mentoría.

ENTRENAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA

- **Entrenamiento en línea:** entrenamiento autoguiado para mentores y aprendices involucrados en la mentoría tradicional frente a frente (Mentoring.org/mentor_training) o en la mentoría electrónica (Mentoring.org/emc).
- **Asistencia técnica:** información, recursos y apoyo para la red de *Sociedades de mentoría* locales y estatales de MENTOR; lo cual proporciona entre-

namiento y asistencia técnica para los programas de mentoría de servicio directo. Además, los servicios de consejería son proporcionados sobre una base contractual a corporaciones y otras organizaciones interesadas en comenzar, expandir o fortalecer una iniciativa de mentoría a gran escala.

MENTOR está liderando el movimiento para conectar a las personas jóvenes de América con mentores adultos interesados.

Para más información, por favor visite Mentoring.org.

Sección II

Acerca del juego de herramientas

¡Felicitaciones! Usted ha elegido hacer una gran diferencia —o ya está siendo esa diferencia— en las vidas de las personas jóvenes que pueden beneficiarse grandemente de la orientación y estímulo de un mentor positivo. Pocos esfuerzos hacen más por formar las aspiraciones de las personas jóvenes y ayudarles a realizar su potencial. A cambio, pocos esfuerzos obtienen recompensas más profundas para todos los involucrados en el proceso de mentoría, ya que la mentoría funciona.

La mentoría no es un concepto nuevo, ésta tiene sus raíces en la Grecia antigua. Y a lo largo del milenio, la mentoría —que proporciona orientación y consejo a un individuo joven— ha ocurrido espontáneamente en forma de relaciones informales: un supervisor en el trabajo que se interesa en el ascenso de una persona joven; un profesor que gasta tiempo extra con un estudiante prometedor o con un estudiante que se esfuerza; un miembro mayor de la familia que proporciona un apoyo cuando se le necesita.

En años recientes, conforme cada vez números más grandes de personas han reconocido el gran poder de la mentoría, los programas formales de mentoría como el suyo han sido asumidos a lo largo de los sectores público y privado. Cada vez más organizaciones comunitarias, comercios y gobiernos están lanzando iniciativas formales de mentoría. Como consecuencia, nosotros hemos visto una necesidad creciente de mentores entrenados y programas de mentoría efectivos para que se adhieran a las mejores prácticas de manejo y operación.

¿POR QUÉ CREAR UN JUEGO DE HERRAMIENTAS?

La construcción de un programa de mentoría exitoso es un reto. Existen miles de componentes que se deben establecer y supervisar: el proceso de mentoría actual, el reclutamiento y entrenamiento de los mentores, las operaciones diarias, esfuerzos de relaciones públicas, actividades para recaudar fondos, asignaciones de presupuesto, recolección y seguimiento de datos de evaluación; y más. Esto puede parecer un poco desalentador: “¿Dónde comenzar?” “¿En qué

debo enfocarme primero?” “¿Cómo podría hacer todas estas cosas de una forma efectiva?”

El hecho más importante es que, los programas de mentoría a jóvenes son mucho más exitosos cuando siguen prácticas y estrategias de mentoría probadas y efectivas. Este *juego de herramientas* pone en sus manos una fuente de las mejores prácticas y herramientas de mentoría que usted puede implementar desde el comienzo. Los materiales que este juego contiene se

basan en las prácticas establecidas en los *Elementos de la práctica efectiva*, las guías para llevar a cabo programas de mentoría seguros y efectivos, publicadas por primera vez en 1990 y revisadas y actualizadas en la segunda edición de 2003.

Los apéndices para las secciones IV-VII incluyen una lista de comprobación del progreso del programa para cada sección de los Elementos.

GUÍAS PARA PROGRAMAS NUEVOS -Y EXISTENTES-

Este juego de herramientas no sólo enumera los Elementos de la práctica efectiva, sino que también es su guía para implementarlos. Este juego está estructurado para ayudar a las personas que están comenzando un programa nuevo y a aquéllos que buscan mejorar elementos específicos de un programa en curso. Demos un vistazo a cómo este juego de herramientas puede llenar las necesidades particulares de su programa.

- **Construcción de un programa:** comience haciéndose algunas preguntas, como: ¿Cuál es el presupuesto que necesito y cómo conseguiré los fondos? ¿Existe una forma ‘mejor’ para el mentor; si la hay, cuál es? ¿Cómo recluté mentores y aseguro que ellos estén suficientemente entrenados? ¿Cómo atraigo el apoyo de la comunidad? ¿Cómo logro comprometer a las personas jóvenes en el programa? ¿Dónde se llevarán a cabo las reuniones de mentoría? ¿Cómo sabré si las relaciones de mentoría están funcionando?

Estas son sólo algunas de las preguntas que usted debe intentar responder antes de establecer un programa de mentoría. Si no sabe con certeza lo que debe hacer inicialmente, no entre en pánico. El juego de herramientas le ayudará a encontrar las respuestas y tomar decisiones sólidas. Conforme usted vaya siguiendo las secciones del juego de herramientas, paso a paso, irá emergiendo un programa sólido desde el cimiento. Cada uno de los componentes de su iniciativa de mentoría funcionará de tal forma que apoye a los otros para facilitar un programa cohesivo y bien enfocado.

- **Mejoramiento de las prácticas** actuales: el deseo de un mejoramiento continuo es el sello distintivo de todo esfuerzo exitoso. El juego de herramientas está diseñado de tal forma que usted no necesita consultar todo el juego para ayudar en el mejoramiento de un elemento específico de su programa. ¿Necesita guías en la construcción de un proceso de evaluación que mida exactamente sus resultados, o compare sus procedimientos contra otros programas similares? Este juego de herramientas puede ayudar. Quizás usted no está recibiendo el apoyo que le gustaría por parte de otras organizaciones de la comunidad o su base de mentores voluntarios está cayendo por debajo de sus necesidades. Quizás desee aumentar el perfil de su programa de mentoría. O puede desear asegurar que el tipo de mentoría que está ofreciendo es el más efectivo para los jóvenes a los cuales está atendiendo.

No se preocupe. Sólo mantenga el juego de herramientas al alcance de la mano. Cuando esté listo para hacer mejoramientos en un área particular de su programa, simplemente vaya a la sección apropiada. También recuerde, el juego de herramientas está disponible en línea en Mentoring.org/eep toolkit, donde puede descargarlo y ajustar las herramientas para cumplir con sus necesidades.

Llevando a cabo las estrategias detalladas de este juego de herramientas, usted puede estar confiado en que su programa está ofreciendo la mejor mentoría posible. Al mismo tiempo, nosotros reconocemos que los elementos enumerados en el juego de herramientas son vastos y detallados (esto es para asegurar la mejor mentoría posible para nuestros jóvenes). Inicialmente, no todos

ELEMENTOS DE LA PRÁCTICA EFECTIVA

La primera edición de los *Elementos* fue desarrollada en 1990 por un panel de expertos en mentoría que fueron reunidos por MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría y United Way of America. Esta edición se basó en una sólida investigación que afirmaba la importancia de asumir la responsabilidad en suplir las necesidades de las personas jóvenes. Por más de una década, los *Elementos* iniciales sirvieron como el estándar de oro para la mentoría.

La segunda edición de los *Elementos* —desarrollada por un nuevo grupo formado de muchas de las principales autoridades en mentoría— actualizó la versión original. Esta versión ofrece ideas y prácticas nuevas que reflejan las últimas políticas, prácticas, experiencia e investigación en mentoría. El juego de herramientas es un excelente acompañamiento de los *Elementos*. Con este juego de herramientas está incluida una copia de los *Elementos*, y usted puede descargar copias adicionales en Mentoring.org/elements.

los programas de mentoría tendrán los recursos para implementar y adherirse a cada componente de los *Elementos* en su totalidad. Si ese es el caso con su programa, nosotros le recomendamos que trabaje hacia una mayor integración de los *Elementos* dentro de su programa. Esto le tomará tiempo, pero hará que valga la pena el esfuerzo.

¿QUE ENCONTRARA EN EL JUEGO DE HERRAMIENTAS?

Como se mencionó anteriormente, este juego de herramientas se basa en los *Elementos de la práctica efectiva*, los cuales tratan cuatro componentes principales de un programa de mentoría seguro y efectivo:

- Diseño y planeación del programa;
- Manejo del programa;
- Operaciones de programa; y
- Evaluación del programa.

El juego de herramientas dedica una sección a cada uno de estos componentes. En cada sección, usted encontrará información paso a paso sobre cómo implementar un componente específico, utilizando prácticas comprobadas que ayudan a asegurar un programa general y sólido. Por supuesto, la forma en que usted planea y diseña inicialmente su programa afectará los otros componentes. Por lo tanto, en cada sección encontrará la siguiente información:

- Qué constituye el componente del programa y en qué forma éste se relaciona con los otros componentes;
- Una lista de comprobación del progreso del programa contra la cual medir sus prácticas de programa;
- Herramientas ajustables — como formatos, listas de comprobación y documentos de muestra relacionados en el CD-ROM— para ayudarlo. (Las herramientas seleccionadas también están incluidas en la versión de impresión del juego de herramientas); y
- Recursos adicionales para investigación adicional y referencia.

Para su conveniencia, hemos incluido un glosario para ayudarlo a entender cómo utilizamos diferentes términos en este juego de herramientas.

A través del juego de herramientas, usted encontrará cajas de "Herramientas de mentoría" que hacen referencia a herramientas y recursos específicos.



Las cajas con un icono de CD indican que puede encontrarse una herramienta en el CD.



Las cajas con un icono de libro indican que la herramienta está tanto en la versión impresa como en el CD del juego de herramientas.

GLOSARIO DE TERMINOS¹

Mentoría: la mentoría es una relación estructurada y de confianza que les permite a las personas jóvenes reunirse con individuos interesados que ofrecen orientación, apoyo y ánimo con el fin de desarrollar las competencias y el carácter del aprendiz.

Tipos de mentoría: la mentoría responsable puede ocurrir en estas formas:

- Mentoría tradicional: un adulto con una persona joven.
- Mentoría grupal: un adulto hasta con cuatro personas jóvenes.
- Mentoría en equipo: varios adultos trabajan con pequeños grupos de personas jóvenes en donde la proporción adulto-joven no supera 1:4.
- Mentoría de compañeros: jóvenes interesados que dan mentoría a otros jóvenes.
- Mentoría electrónica: mentoría a través de correos electrónicos e Internet.

Sitios de mentoría: la mentoría puede tomar lugar en un amplio rango de escenarios, como éstos:

- Lugar de trabajo;
- Escuela;
- Organizaciones basadas en las creencias;
- Instalaciones correccionales juveniles;
- Escenario comunitario; y
- "Comunidad virtual", donde se lleva a cabo la mentoría electrónica.

Duración de la mentoría: debido a que con el tiempo se dan relaciones y un sentido de confianza entre los mentores y los aprendices, la duración y consistencia de cada relación de mentoría es muy importante. Como mínimo, los mentores y aprendices deben reunirse regularmente al menos cuatro horas por mes durante al menos un año. Existen excepciones, como la mentoría basada en la escuela, la cual coincide con el año escolar, y otros tipos de iniciativas especiales de mentoría. En tales circunstancias especiales, los aprendices necesitan saber desde el comienzo cuánto tiempo pueden esperar que dure la relación, de tal forma que ellos puedan ajustar sus expectativas de acuerdo con esto.

¡COMENCEMOS!

Es una aventura excitante construir un nuevo programa de mentoría o afinar uno actual, ya que ambas opciones resultarán en proporcionar mejores oportunidades para las personas jóvenes. Con este juego de herramientas, usted tendrá un recurso invaluable que puede facilitar sus esfuerzos. Recuerde también, que nunca tendrá que enfrentarse con los problemas de la mentoría por sí solo. Están disponibles muchos recursos útiles, incluyendo el entrenamiento en línea y foros de la comunidad en Mentoring.org; entrenamiento para mentores y recursos de reclutamiento, así como asistencia técnica, entrenamiento y orientación, en las *Sociedades de mentoría* locales y estatales de MENTOR; e incluso consejos prácticos de sus colegas de mentoría. Tome ventaja de estos recursos.

Visite frecuentemente Mentoring.org para encontrar los recursos e investigaciones más recientes para mejorar su programa. Por ejemplo, una copia de este juego de herramientas está disponible en línea en Mentoring.org/eeptoolkit para permitirle ajustar las herramientas a sus propias necesidades. **Además, nosotros lo impulsamos a proporcionarnos retroalimentación sobre el juego de herramientas**, diligenciando el formulario de evaluación al final del juego de herramientas. Su retroalimentación nos permitirá mejorar la versión en línea del juego de herramientas y responder a tendencias de mentoría emergentes.

Ahora, ¡enrollen las mangas de la camisa y comencemos!

Sección III

Introducción a la mentoría y la construcción de un programa

¿QUÉ ES LA MENTORÍA HOY?

La mentoría es una estrategia probada por el tiempo que puede ayudar a las personas jóvenes de toda circunstancia a alcanzar su potencial. Los mentores son individuos interesados que, junto con padres o acudientes, proporcionan a las personas jóvenes apoyo, consejo, amistad, refuerzo y un ejemplo constructivo.

Pero la mentoría no es algo que sirva para todos los propósitos. Cada persona joven que podría beneficiarse de una relación de mentoría tiene necesidades individuales. Los programas de mentoría efectivos ofrecen una flexibilidad suficiente para ayudar a satisfacer las necesidades personales de cada aprendiz, permitiendo que las relaciones de mentoría florezcan dentro de una estructura segura.

¿QUÉ HACE QUE UNA RELACIÓN DE MENTORÍA SEA EXITOSA?

De acuerdo con la Dra. Jean Rhodes, profesor de psicología en la Universidad de Massachusetts, Boston, el predictor más significativo de resultados positivos de la mentoría, el programa funciona si los mentores y los aprendices comparten una relación cercana y de confianza. Tales relaciones no suceden espontáneamente. Éstas necesitan un apoyo y monitoreo corriente, particularmente durante las etapas tempranas, para asegurar que las relaciones no terminen prematuramente. Como la Dra. Rhodes lo menciona, cuando la herramienta de cambio es una relación cercana —como en el caso de la mentoría— todos deben proceder con precaución.

En un artículo titulado “What Makes Mentoring Work”, escrito para Research Corner en Mentoring.org, la Dra. Rhodes describe cuatro prácticas de programa que son esenciales para relaciones de mentoría fuertes y efectivas. Estas prácticas son:

Lea “What Makes Mentoring Work”, de la Dra. Rhodes, en Research Corner en Mentoring.org/research_corner

- Llevar a cabo una revisión razonablemente intensiva de mentores potenciales;
- Hacer parejas basándose en los intereses que el mentor y el aprendiz comparten;
- Proporcionar más de seis horas de mentoría para los mentores; y
- Ofrecer entrenamiento y apoyo después de hacer las parejas.

Estas cuatro prácticas pueden ayudar a asegurar relaciones de mentoría exitosas que perduren con el tiempo. Información más detallada sobre cómo implementar o adherirse a estas prácticas se mencionan en la Sección V “Cómo manejar un programa para el éxito”, y en la Sección VI “Cómo estructurar las operaciones de un programa efectivo”. Existen otras formas en que los mentores pueden sostener relaciones de mentoría efectivas, incluyendo:

- Mantener una presencia estable en la vida del aprendiz. Esto significa el seguimiento de las reuniones programadas o, cuando esto no sea posible, contarle al aprendiz por adelantado, para evitar cualquier desilusión. Una llamada telefónica, un correo electrónico o un fax pueden ayudar cuando no sea posible una reunión frente a frente.
- Enfocarse en las necesidades del aprendiz —no en lo que desea o necesita el mentor—. Los mentores deben buscar la forma de mejorar las perspectivas del aprendiz mientras respetan las perspectivas y circunstancias de la vida personal del joven. Esto incluye no tratar de transformar al aprendiz o de imponer al aprendiz los valores del mentor.
- Prestar atención en lo que el aprendiz necesita para divertirse.
- Conocer la familia del aprendiz sin involucrarse. El mentor necesita entender que no es un sustituto para los padres.
- Buscar y utilizar la ayuda y el apoyo del personal

del programa de mentoría.

En contraste, los mentores menos efectivos:

- No se reúnen regularmente con el aprendiz;
- Adoptan un tono autoritario;
- Ponen más énfasis en cambiar el comportamiento del aprendiz que en desarrollar una relación cálida basada en la confianza y el respeto; y
- Pretenden transformar al aprendiz imponiendo un conjunto de valores inconsistentes con las circunstancias de vida del aprendiz.

LOS CINCO TIPOS DE MENTORIA

El tipo de programa de mentoría que usted ofrezca formará la estructura y operación de su programa; incluyendo las metas que desea alcanzar con el programa de mentoría, la duración y frecuencia del compromiso del mentor que usted requiere y los tipos de actividades que tendrán lugar.

Las siguientes definiciones de tipos de mentoría están basadas en las definiciones de la segunda edición de los *Elementos de la práctica efectiva*. (Una breve descripción de lo que cada tipo de relación de mentoría puede buscar de acuerdo con lo que aparece en la “Visión general informativa de los tipos de programas de mentoría” en el apéndice de la sección IV.)

- **Mentoría tradicional uno a uno.** La mentoría uno a uno coloca a un adulto en una relación con un joven. Como mínimo, el mentor y el aprendiz deben reunirse regularmente al menos cuatro horas por mes durante al menos un año. Existen excepciones —como en la mentoría basada en la escuela, la cual coincide con el año escolar— y otros tipos de iniciativas de mentoría especial. En tales circunstancias especiales, los aprendices necesitan saber desde el comienzo cuánto tiempo pueden esperar que dure la relación de tal forma que ellos puedan ajustar sus expectativas de acuerdo con esto.
- **Mentoría grupal.** La mentoría grupal involucra un mentor adulto formando una relación con un grupo hasta de cuatro personas jóvenes. El mentor

asume el papel de líder y hace un compromiso para reunirse regularmente con el grupo durante un período de tiempo prolongado. La mayoría de la interacción es guiada por la estructura de la sesión, la cual incluye tiempo para compartir con cada persona. El patrocinio del programa de mentoría puede especificar ciertas actividades en las que el grupo debe participar, o en algunos casos el mentor puede escoger o diseñar actividades apropiadas. Algunas actividades de mentoría grupal pueden tener como objetivo ejercicios de enseñanza, mientras que otras pueden ser simplemente para la diversión.

- **Mentoría en equipo.** La mentoría en equipo involucra varios adultos trabajando con grupos pequeños de personas jóvenes, con una proporción adulto - joven no mayor a 1:4.
- **Mentoría de compañeros.** La mentoría de compañeros brinda la oportunidad para que un joven interesado desarrolle una relación de orientación y enseñanza con una persona más joven. Usualmente en el programa de mentoría se especifican las actividades que están basadas en el currículo. Por ejemplo, un estudiante de una escuela secundaria puede ser el tutor en lectura de un estudiante de una escuela elemental o comprometerse en otras actividades de construcción de habilidades en el sitio. Estos mentores jóvenes sirven como modelos de rol positivos. Ellos requieren un apoyo corriente y una supervisión estrecha. Usualmente en una relación de mentoría de compañeros, el mentor y el aprendiz se reúnen frecuentemente sobre el curso de un semestre o durante todo el año escolar.
- **Mentoría electrónica (también conocida como mentoría en línea, o tele-mentoría).** La mentoría electrónica conecta a un adulto con un joven. El par se comunica a través de Internet al menos una vez por semana durante un período de entre seis meses y un año. Algunos programas involucran dos o tres reuniones frente a frente, una de las cuales es un evento “de arranque”. A menudo el mentor sirve como un orientador o un consejero en la escuela (o áreas relacionadas con la carrera); por

ejemplo, ayudar al aprendiz a completar un proyecto escolar o discutir la educación futura y las opciones de carrera. Durante los meses de verano, la mentoría electrónica puede atender como un puente entre mentores y aprendices en las relaciones tradicionales uno a uno.

¿CUÁLES ELEMENTOS CONSTITUYEN UN PROGRAMA DE MENTORÍA SEGURO Y EFECTIVO?

La incorporación de todos los *Elementos de la práctica efectiva* es la forma segura de construir un programa de mentoría de alta calidad. Pero nosotros entendemos que implementar los *elementos* completamente puede tomar algún tiempo, dependiendo de los fondos y el personal de su programa. También, los elementos pueden ser útiles para comenzar a pequeña escala prestando una atención especial a las gamas y necesidades de su programa. De una forma práctica, se recomienda que los programas de mentoría nuevos comiencen con sólo 15 hasta 25 parejas en el año piloto.



HERRAMIENTA

Refiérase a los "Consejos sobre los cinco tipos de mentoría" en el apéndice de la sección IV.

Este juego de herramientas organiza los *Elementos* en cuatro categorías, con una sección dedicada a cada categoría. Aquí se presenta una breve introducción a los *Elementos*.

1. Diseño y planeación del programa. Este es el primer elemento —y la clave— en la construcción de su programa, ya que el diseño es el bosquejo que usted seguirá para llevar a cabo todos los otros aspectos del programa. Cuando haya completado el diseño y la planeación, usted habrá tomado las siguientes decisiones:

- La población joven a la que usted atenderá, el tipo de mentoría que su programa ofrecerá y la naturaleza de las sesiones de mentoría;
- Los tipos de individuos que usted reclutará como mentores (por ejemplo, ciudadanos mayores, empleados corporativos, estudiantes universitarios);
- Las metas de su programa y los resultados esperados para los mentores, aprendices y organizaciones patrocinantes;

- Cuándo y qué tan a menudo se reunirán los mentores y los aprendices;
- Por cuánto tiempo usted espera que duren las parejas de mentoría;
- Los propósitos de su programa de mentoría (por ejemplo, socialización, apoyo académico, trabajo/orientación profesional);
- El escenario de su programa de mentoría (por ejemplo, sitio basado en fe, organización comunitaria, escuela/universidad, lugar de trabajo);
- Los clientes internos del programa;
- Cómo promocionar su programa;
- La mejor forma de evaluar el progreso y el éxito de su programa; y
- Un protocolo para asegurar que el personal de su programa contacte regularmente a los mentores y aprendices para discutir cómo van sus relaciones.

2. Manejo del programa. Es crucial asegurar que su programa de mentoría está bien manejado. Un programa bien manejado promueve la exactitud y la eficiencia, establece credibilidad y le permite a usted medir efectivamente el progreso e identificar las áreas que necesitan mejoramiento. Si usted sigue las guías en la Sección V, construirá un plan sólido para manejar su programa —uno que incluya los siguientes elementos—:

- Un grupo de consejero;
- Un sistema integral para la información del programa de mentoría;
- Un plan de desarrollo de recursos que permita obtener fondos de distintas fuentes;
- Un sistema para monitorear el programa;
- Estrategias para el desarrollo del personal;
- Grandes esfuerzos en defensa de la mentoría en los sectores públicos y privados; y
- Relaciones públicas efectivas y esfuerzos de comunicación.

3. Operaciones del programa. Las operaciones eficientes y consistentes día a día son importantes

para el éxito de cualquier programa de mentoría. El nivel de cumplimiento con sus responsabilidades por parte de las personas involucradas en su programa puede significar la diferencia entre el caos y la estabilidad, expectativas confusas y claras, motivación y pasividad. La Sección VI ofrece estrategias probadas para las siguientes funciones operativas:

- Reclutamiento de mentores, aprendices y otros voluntarios;
- Selección de los mentores y aprendices potenciales;
- Proporcionar orientación y entrenamiento para mentores, aprendices y padres / acudientes;
- Crear las parejas de mentores y aprendices;
- Reunir mentores y aprendices para actividades y sesiones que coincidan con los parámetros del programa establecido;
- Apoyo, supervisión y monitoreo de las relaciones de mentoría;
- Reconocimiento a las contribuciones de todos los participantes del programa; y
- Ayudar a los mentores y aprendices a llegar al cierre.

4. Evaluación del programa. El mejoramiento continuo de la calidad es un sello distintivo de los programas de mentoría efectivos. El nivel de éxito que se alcance en atender a las personas jóvenes depende de qué tan exactamente usted evalúe el éxito de su programa e identifique las áreas que necesitan mejorar. La Sección VII le ayudará a establecer lo siguiente:

- Un plan para medir los procesos de su programa acertadamente;
- Un proceso para medir si los resultados esperados han ocurrido; y
- Un proceso que repasa los resultados de las evaluaciones y las disemina a las personas adecuadas.

¿CUÁL ES EL SIGUIENTE PASO?

Ahora que usted está equipado con una visión general de los elementos esenciales de un programa de mentoría y tiene cierto conocimiento de los cinco tipos de mentoría, usted está listo para embarcarse en la creación de una visión para su programa. La sección IV, “Cómo diseñar y planear un programa de mentoría”, lo guiará a través de la fase de diseño y planeación. Como usted ha visto, los *Elementos* de esta fase inicial están intrínsecamente relacionados con el tipo de mentoría que su programa ofrecerá.

Aunque se aplican las mismas guías de diseño y planeación para todos los programas de mentoría, la forma en que usted las implementará puede variar de acuerdo con el tipo de mentoría.



CÓMO DISEÑAR Y PLANEAR UN PROGRAMA DE MENTORÍA

Sección
2

CÓMO DISEÑAR Y PLANEAR UN PROGRAMA DE MENTORÍA

Sección IV.

Cómo diseñar y planear un programa de mentoría

Usted está listo a embarcarse en un trabajo muy importante que es diseñar y planear el quién, qué, cuándo, dónde y cómo de su programa de mentoría. Al gastar un poco de tiempo pensando cuidadosamente en todos los aspectos de su programa, usted asegurará que es capaz de atender efectivamente a las personas jóvenes y podrá sostener sus esfuerzos a largo plazo.

La etapa de diseño y planeación del programa le permite crear un “mapa de rutas” acerca de cómo usted manejará, implementará y evaluará su programa de mentoría. Tenga en cuenta que usted puede modificar su plan conforme vaya avanzando, según lo dicten las circunstancias y las experiencias. Por ejemplo, muchas decisiones que usted tome durante esta fase serán afectadas si usted se asocia con otra agencia o grupo. Sin embargo, planeando por adelantado la forma en que seleccionará a su equipo de gerencia, establecerá políticas y procedimientos, desarrollará un plan financiero e implementará y evaluará su programa, usted puede estar seguro de que su programa está conforme con la segunda edición de los *Elementos de la práctica efectiva*. Las Secciones V, VI y VII le proporcionarán una información más detallada y recursos sobre cómo poner su plan en acción.

COMIENCE CON LA NECESIDAD

Su decisión de comenzar un programa de mentoría se basa en su creencia que una necesidad para tal programa existe. Pero antes de que usted pueda acumular el apoyo que necesitará para lanzar un programa, debe verificar que la necesidad, de hecho, existe. ¿En qué forma usted logra determinar la necesidad?

Comience con su gobierno local o una organización comunitaria grande, como United Way, que lleva a cabo evaluaciones integrales y periódicas de las necesidades de la comunidad. O usted puede elegir llevar a cabo su propia investigación en sus alrededores, un proceso que le permite identificar las prioridades, necesidades y oportunidades locales y estatales en el

contexto del entorno económico actual. Sin importar cual método decida, utilice la información que obtuvo para confirmar que la iniciativa de mentoría propuesta puede responder a una necesidad clara entre los jóvenes de su comunidad.

Luego, usted necesitará confirmar que las personas están listas y deseosas de invertir en su programa (con ayuda financiera, recursos humanos, obsequios, etcétera.) y que la demanda y el apoyo para los servicios de su programa estarán en curso. Finalmente, usted necesitará determinar si su organización tiene la capacidad, compromiso y habilidad para llevar a cabo un programa de mentoría de calidad.

DISEÑE LOS PARÁMETROS PARA SU PROGRAMA

La fase de diseño del programa le ayudará a determinar lo siguiente:

- Cuáles poblaciones de jóvenes su programa atenderá;
- Qué tipo específico de mentoría usted ofrecerá;
- Dónde se reunirán las parejas de monitoría;
- Con quién se asociará (por ejemplo, una escuela, corporación, comunidad basada en la fe); y
- A quién involucrará como consejeros, personal y participantes.

HERRAMIENTA

Vea la “Visión general informativa de los tipos de mentoría” en el apéndice al final de esta sección.

Comience diseñando su programa utilizando los 12 parámetros resaltados en los *Elementos de la práctica efectiva*. Repasemos brevemente cada parámetro y cómo estos ayudarán a formar su programa. Utilice las herramientas al final de esta sección para ayuda adicional.

1. **Defina la población joven que el programa atenderá.** Basándose en los resultados de su evaluación de necesidades, usted está en capacidad de identificar ciertas características acerca de los jóvenes a los cuales su programa atenderá.

Pregúntese, “¿Quién necesita el programa?” “¿Quiénes ya están siendo atendidos por otros programas o agencias?”, y “¿Quiénes son las personas jóvenes que nuestro programa está en capacidad de atender?”

Los siguientes son otros factores a considerar:

- **Edad.** ¿Usted desea atender jóvenes de la escuela elemental, media o secundaria?
- **Género.** ¿Usted desea atender niños o niñas, o ambos?
- **Necesidad de mentoría.** ¿Usted desea ayudar a los jóvenes a mejorar su lectura o asignaturas? ¿O está tratando de mejorar sus habilidades sociales y relaciones con otros? ¿O usted está enfocándose en ayudarles a aprender acerca del mundo del trabajo, rutas potenciales para su carrera y las habilidades que ellos necesitarán para tener éxito?
- **Características comunes.** ¿Usted está trabajando con una audiencia específica; por ejemplo, jóvenes con incapacidades o de cierto nivel económico? Si usted está comenzando un programa de mentoría en el lugar de trabajo, ¿está buscando incluir jóvenes de cierto grupo de edad? ¿Si el suyo es un programa basado en las creencias, tratará de reclutar jóvenes de una congregación específica o de una creencia particular?

2. Identifique el tipo de individuos que usted reclutará como mentores. Una vez usted haya decidido su población juvenil objetiva, puede refinar sus criterios para el tipo de personas que desea reclutar como mentores. Por ejemplo, si usted está enfocándose en los niños de la escuela elemental que podrían beneficiarse de mejores habilidades sociales, quizás los ciudadanos mayores serían un buen emparejamiento. Si usted está buscando ayudar a las personas jóvenes a mejorar su lectura o habilidades académicas, los estudiantes universitarios podrían estar particularmente interesados. Si su enfoque es el de ayudar a las personas jóvenes a aprender acerca del mundo laboral o las posibles opciones de carrera, podría desear reclutar empleados de los sectores públicos, privados y sin ánimo de lucro.

Sus fuentes de mentores son casi ilimitadas: corporaciones, organizaciones cívicas, instituciones basadas en la fe (como las iglesias, mezquitas o sinagogas), agencias gubernamentales, estaciones de

policía y de bomberos, grupos de ciudadanos mayores, colegios, alumnos de fraternidades o hermandades y grupos laborales, entre otros.

Aunque sus fuentes de mentores pueden ser abundantes, el reclutar mentores actualmente puede ser difícil debido a que usted le está pidiendo a las personas que ofrezcan voluntariamente algo que le es muy valioso a las personas: su tiempo. Si se les ofrecen opciones flexibles, usted puede ayudar a vencer las objeciones de los posibles mentores. Efectivamente, de acuerdo a el Sondeo Nacional de MENTOR en el año 2002, “57 millones de americanos considerarían seriamente la mentoría si ellos tuvieran opciones flexibles que coincidieran con sus agendas e intereses”. Este juego de herramientas contiene información detallada y herramientas que usted necesita para explorar estas opciones y reclutar efectivamente.

3. Determine el tipo de mentoría que el programa ofrecerá. Después de que usted defina la población joven que desea atender y los tipos de individuos que pretende reclutar como mentores, debe determinar el tipo de mentoría que ofrecerá. La mentoría responsable puede tomar muchas formas: mentoría tradicional (un adulto con una persona joven), mentoría grupal (un adulto hasta con cuatro personas jóvenes), mentoría en equipo (varios adultos trabajando con grupos pequeños de personas jóvenes, con una proporción de adulto a joven no mayor de 1:4), mentoría de compañeros (jóvenes interesados que dan mentoría a otros jóvenes) y mentoría electrónica (mentoría a través de correos electrónicos o Internet). (Vea la sección III para una breve visión general de cada tipo de mentoría). Los siguientes son algunos aspectos que usted puede considerar: la mentoría uno a uno y la mentoría de compañeros requerirán más mentores que otros tipos de programas; las mentorías grupales y en equipo le permitirán llegar a más personas jóvenes con menos mentores; y la mentoría electrónica será la menos restrictiva en términos de vencer las barreras geográficas y las diferencias de tiempo, ya que las personas pueden enviar correos electrónicos 24 horas al día, siete días a la semana, sin importar dónde estén, siempre y cuando tengan acceso a un computador.

4. Estructure el programa de mentoría como un programa “por sí mismo” o como parte de otra organización. Muchos factores le ayudarán a determinar si quiere estructurar un programa por sí mismo o en conjunto como parte de otra organización. Los costos son un factor importante. Los costos de comenzar un programa “por sí mismo” probablemente serán mayores que los costos de asociarse con otra organización. La duplicidad de los servicios es otro factor por considerar. Usted querrá hacer algunas investigaciones para asegurarse de que no está duplicando un servicio que ya existe. Un tercer factor es la responsabilidad legal. ¿Usted desea asumir la responsabilidad legal y los costos relacionados con el seguro contra riesgos? ¿O desea que su programa sea parte de una organización mayor que será responsable legalmente? Un cuarto factor por considerar es la infraestructura organizacional. Los programas que se planean en solitario tienen que construir una infraestructura organizacional, como el personal, los sistemas financieros y tecnológicos. La mayoría de programas independientes van a través del proceso de convertirse en una organización sin ánimo de lucro 501(c)(3) de tal forma que puedan aceptar contribuciones de caridad. Hable con su *Sociedad de mentoría* local o estatal, United Way o Centro de Voluntariado para averiguar cuáles programas de mentoría ya están funcionando en su área y para identificar los recursos que le ayudaría a convertirse en un 501 (c)(3) si es necesario. Si usted encuentra que ya existe una organización de mentoría similar, contacte la dirección de esa organización para hablar acerca de sus planes y acerca de una posible sociedad. Si, después de esa conversación, usted todavía desea continuar con un programa en solitario, necesitará alinear su liderazgo, soporte financiero y otras formas de apoyo. De esta forma, su *Sociedad de mentoría* local o estatal, United Way o el Centro de Voluntariado pueden ayudarlo con este proceso.

5. Defina la naturaleza de las sesiones de mentoría¹.

En el parámetro 1, cuando estaba decidiendo cuál población deseaba atender, usted tocó en el tipo de necesidad que su programa abordaría. Ahora es el momento de tomar una decisión definitiva acerca de la naturaleza de



HERRAMIENTA

Para consejos sobre construcción de relaciones, vea las “Herramientas de entrenamiento y apoyo” en la Sección VI en el CD.

sus sesiones de mentoría. Sin importar la naturaleza de las sesiones de mentoría (es decir, carácter, desarrollo social o del liderazgo; de la escuela a la carrera o éxito académico), el núcleo de la actividad de la mentoría es el desarrollo de relaciones que a su vez le permitirán alcanzar otras metas del programa. Aunque todos los programas de mentoría tienen como meta el promover resultados positivos en los jóvenes, cada programa tiene sus propias metas específicas. Algunos programas tienen metas amplias de desarrollo juvenil, mientras que otros se enfocan en mejorar el desempeño académico, aprender cómo tener éxito en el mundo laboral o reducir comportamientos riesgosos. Los siguientes son los tres modelos más comunes para los programas de mentoría.

- **Desarrollo social, del carácter y del liderazgo.** Este modelo se enfoca principalmente en construir una relación entre una persona joven y un adulto interesado que pueda servir como modelo de rol y orientador en la vida. En este modelo, el mentor y el aprendiz deciden los tipos de actividades que harán juntos. Su interés principal es solamente pasar tiempo juntos, hablando o jugando, visitando museos, y otras actividades. Aunque algunas de sus actividades puede ser académicas en naturaleza (por ejemplo, leer juntos), no existen expectativas definidas para mejorar las habilidades académicas del aprendiz o adquirir nuevas habilidades y conocimiento. El enfoque es construir la relación.
- **De la escuela a la carrera.** Este modelo, el cual incorpora un esfuerzo más intencional para ayudar a las personas jóvenes a explorar una dirección de carrera, es utilizado más frecuentemente a nivel de la escuela media y la escuela secundaria. Este modelo es particularmente efectivo para los estudiantes de la escuela secundaria, quienes tienden a abandonar los programas de mentoría tradicional.

Las actividades entre el mentor y el aprendiz en este modelo pueden incluir lo siguiente:

- **Exploración de carrera.** Una persona joven sigue uno o más empleados adultos en un trabajo a largo plazo para aprender más acerca de una ocupación particular. La exploración de carrera es un proceso más profundo que sólo seguir un trabajo.

– *Habilidades laborales o de la vida.* Los mentores ayudan al joven a desarrollar las habilidades que ellos necesitan para conseguir un trabajo y tener éxito en el lugar de trabajo. El joven aprende habilidades tales como la preparación de una hoja de vida, el manejo del tiempo y resolución de conflictos en el lugar de trabajo.

– *Educación post-secundaria o pasantías.* Los mentores proporcionan información relacionada con la educación post-secundaria, incluyendo oportunidades de pasantías que pueden ser o no ser pagas.

- **Éxito académico.** Este modelo incorpora un esfuerzo más intencional para ejercer una influencia positiva sobre el éxito académico de un niño. Las actividades entre el mentor y el aprendiz son determinadas conjuntamente por la escuela y el mentor (la escuela puede proporcionar una guía de actividades para los mentores). En este tipo de programa, los mentores ayudan regularmente a los jóvenes con las tareas y/o proyectos especiales, ya sea en el salón de clases o en el lugar de trabajo. Las parejas de mentoría leen juntos, hacen las tareas, hablan acerca del éxito en la escuela y otras cosas más.

Un programa de mentoría enfocado académicamente es diferente a un programa enfocado estrictamente en la tutoría o la lectura. El programa de mentoría enfocado académicamente pone más énfasis en la construcción de una relación entre un mentor y un aprendiz. Esto también les da a los mentores más flexibilidad para gastar tiempo hablando con sus aprendices acerca de temas académicos y no académicos. Los programas de lectura y tutoría pueden ser modificados para incluir un componente de mentoría que proporcione entrenamiento de mentor a voluntarios adultos.

6. **Determine lo que el programa logrará y cuáles resultados se verán.** La naturaleza de sus sesiones de mentoría (parámetro 5) ayudará a determinar los tipos de resultados que usted desea alcanzar para el programa general y para todos los participantes: mentores, aprendices y organizaciones patrocinantes.
7. **Determine cuándo tendrá lugar la mentoría.** La naturaleza de sus sesiones de mentoría también

ayudará a determinar cuándo tendrá lugar la mentoría. Si el apoyo académico es su enfoque, la mentoría probablemente tendrá lugar durante o inmediatamente después de la escuela. (Una excepción sería la mentoría electrónica, la cual puede tener lugar en cualquier momento). Si la orientación profesional es su enfoque, la mentoría probablemente tendrá lugar durante o después de la escuela, pero durante las horas laborales de los mentores. Si la socialización es su enfoque, la mentoría podría tener lugar en cualquier momento, incluyendo fines de semana.

8. **Determine qué tan a menudo los mentores y los aprendices se reunirán y cuánto tiempo deben durar las parejas de mentoría.** Asegúrese de que la cantidad de tiempo que se requiere para las sesiones de mentoría será adecuada para cumplir con los resultados que usted estableció en el parámetro 6. El éxito de la mentoría recae en los mentores y aprendices que desarrollan y sostienen una relación personal cercana. Debido a que toma algún tiempo desarrollar una relación, la duración y consistencia de una relación de mentoría es muy importante. Como mínimo, los mentores y aprendices deben reunirse regularmente al menos cuatro horas por mes durante un año. (Existen excepciones. Los mentores y aprendices en la mentoría basada en la escuela, por ejemplo, se reunirán durante el año escolar y no durante todo el año calendario. En tales circunstancias especiales, los aprendices necesitan saber desde el comienzo cuánto tiempo pueden esperar que dure la relación de tal forma que puedan ajustar sus expectativas de acuerdo con esto. Debe notarse que la investigación ha mostrado que los programas de mentoría basados en la escuela con un componente en el verano, desarrollan relaciones de mentoría más fuertes que los que carecen de este componente.)

9. **Decida dónde se reunirán las parejas de mentoría.** Nuevamente, la naturaleza de sus sesiones de mentoría ayudará a determinar dónde tendrán lugar. Usted tiene muchas opciones para escoger: lugar de trabajo, escuela, organización basada en las creencias, instalaciones de las correccionales juveniles, escenarios comunitarios o la comunidad virtual. Aquí se dan algunas guías.

- ***Mentoría basada en el lugar de trabajo.*** Tiene lugar en el negocio. Al nivel de escuela elemental, los niños de una clase o un grupo son transportados al negocio, donde ellos se reunirán con sus mentores. A nivel de escuela secundaria, los programas basados en el lugar de trabajo pueden incluir pasantías y asistencia laboral. El personal de la escuela y el coordinador de la compañía supervisan el programa. Las siguientes características son comunes para los programas de mentoría en el lugar que trabajo:
 - Ofrecen a los jóvenes la oportunidad de desarrollar una relación con adultos aparte de los padres y profesores, que se convierten en amigos, modelos y fuentes de apoyo.
 - Típicamente se llevan a cabo en el lugar de trabajo, durante o después de las horas escolares;
 - Pueden tomar varias formas, incluyendo tutoría, asistencia laboral, exploración vocacional y juegos;
 - Típicamente exigen del mentor un compromiso de al menos un año; y
 - Requieren la revisión del mentor, soporte y supervisión constantes
- ***Mentoría basada en la escuela.*** Tiene lugar en la escuela. El mentor va a la escuela para reunirse con el niño típicamente durante una hora a la semana. El personal de la escuela supervisa el programa. Las siguientes características son comunes para los programas de mentoría basados en la escuela:
 - Ofrecen a los jóvenes la oportunidad de desarrollar una relación con adultos aparte de los padres y profesores, que se convierten en amigos, modelos y fuentes de apoyo.
 - Típicamente tienen lugar en la escuela, durante o inmediatamente después de las horas escolares;
 - Pueden tomar varias formas, incluyendo tutoría, juegos y deportes;
 - Generalmente exigen del mentor un compromiso de al menos un año escolar; y
 - Requieren la revisión del mentor, soporte y supervisión constantes
- ***Mentoría basada en la fe.*** Las congregaciones de todas las fes son lugares fértiles para desarrollar programas de mentoría. Dichas congregaciones tienen una larga tradición de inculcar valores espirituales y fortalezas morales. Como parte de una institución basada en la fe, que puede contar libremente con el talento y el tiempo de los voluntarios comprometidos, la mentoría pone la fe en práctica y todos se benefician. Cuando considere la mentoría basada en las creencias, determine si la mentoría simplemente se llevará a cabo en el ambiente basado en la creencia sin alusiones religiosas o se esforzará en transmitir los valores religiosos. Si se trata del último caso, usted deseará reclutar mentores de una creencia particular. Las siguientes características son comunes a los programas de mentoría basados en las creencias:
 - Ofrecen a los jóvenes la oportunidad de desarrollar una relación con adultos aparte de los padres y profesores, que se convierten en amigos, modelos y fuentes de apoyo.
 - Tienen lugar en una casa de culto, y reflejan los valores y creencias de esa religión;
 - Típicamente ocurren después de las horas escolares y/o en los fines de semana;
 - Pueden tomar varias formas, incluyendo la exploración vocacional, desarrollo de habilidades para la vida, juegos e ir a deportes, entretenimientos o eventos culturales;
 - Pueden atender a las personas jóvenes de la congregación o de la comunidad local; y
 - Requieren la revisión del mentor y soporte y supervisión constantes.
- ***Mentoría a través de las correccionales juveniles.*** Tiene lugar en las instalaciones correccionales. Los mentores van al sitio para reunirse con el joven, generalmente durante una o dos horas a la semana. Las siguientes características son comunes para los programas de mentoría en las instalaciones de las correccionales juveniles o después de la liberación:
 - Ofrecen a los jóvenes la oportunidad de desarrollar una relación con adultos aparte de los padres y profesores, que se convierten en amigos, modelos y fuentes de apoyo.

- Incrementan el conocimiento del joven acerca de las oportunidades educativas, culturales, recreativas y de carrera;
- Se enfocan en ayudar al joven a aceptar sus responsabilidades y realizar su potencial;
- Generalmente exigen del mentor un compromiso de al menos un año;
- Pueden exigir que los mentores apoyen al joven en la transición fuera del ambiente residencial;
- Tienen un trabajador social en el sitio para supervisar la reunión de mentoría; y
- Requieren la revisión del mentor, apoyo y supervisión constantes.

- **Mentoría basada en la comunidad.** En la mentoría basada en la comunidad, el mentor y el aprendiz deciden dónde y cuándo tendrán lugar las actividades de mentoría. Las siguientes características son comunes a los programas de mentoría basados en la comunidad:

- Ofrecen a los jóvenes la oportunidad de desarrollar una relación con adultos aparte de los padres y profesores, que se convierten en amigos, modelos y fuentes de apoyo.
- A menudo tienen lugar fuera de sitios específicos, como cuando los mentores y aprendices planean actividades como ir al cine o a un parque;
- Pueden tomar varias formas, incluyendo tutoría, exploración vocacional, desarrollo de habilidades para la vida, juegos e ir a deportes, entretenimientos o eventos culturales;
- Generalmente le exigen al mentor un compromiso de al menos un año;
- Involucran un alto nivel de manejo de riesgos, ya que las actividades tienen lugar en la comunidad sin una supervisión externa; y
- Requieren la revisión del mentor, apoyo y supervisión constantes.

- **Mentoría basada en la agencia.** Tiene lugar en un sitio comunitario, como en un programa después de la escuela o un “Club de niños y niñas”. Los mentores se reúnen con los jóvenes

en el sitio programa, y los miembros del personal de la agencia supervisan las actividades. Las siguientes características son comunes a los programas de mentoría basados en la agencia:

- Ofrecen a los jóvenes la oportunidad de desarrollar una relación con adultos aparte de los padres y profesores, que se convierten en amigos, modelos y fuentes de apoyo.
- Pueden tomar varias formas, incluyendo tutoría, exploración vocacional, desarrollo de habilidades para la vida, juegos e ir a deportes, entretenimientos o eventos culturales;
- Generalmente le exigen al mentor un compromiso de al menos un año;
- Requieren la revisión del mentor y apoyo y supervisión constantes.

- **Mentoría electrónica.** La mentoría electrónica — también conocida como mentoría en línea, telementoría o tele-tutoría— describe una relación de mentoría que es llevada cabo a través de

Internet. La meta principal de la mentoría electrónica es la misma de la mentoría frente a frente: establecer una relación positiva, de confianza y orientación entre un mentor y una persona joven.

Visite nuestro centro de recursos de mentoría electrónica en Mentoring.org/emc

Los programas pueden utilizar cualquiera de las comunicaciones electrónicas disponibles, incluyendo correos electrónicos, sitios seguros en Internet o software de comunicaciones personalizados, como *Mentors Online: El juego de herramienta de mentoría electrónica*. El mayor beneficio de esta forma de mentoría es que puede vencer algunos de los retos asociados con la mentoría tradicional frente a frente, especialmente los problemas de tiempo que impiden que muchos adultos participen en la mentoría. Las siguientes características son comunes a los programas de mentoría electrónica:

- Pueden tomar varias formas, incluyendo exploración vocacional, desarrollo de habilidades para la vida y éxito académico;
- Puede ayudar a que las personas jóvenes profundicen su entendimiento del potencial positivo de las comunicaciones en línea;
- Puede ser el vehículo exclusivo para que las

personas jóvenes y mentores se conecten o puede servir como una herramienta adicional de comunicación para los que se reúnen regularmente en persona;

- Generalmente le exigen al mentor un compromiso de al menos un año;
- Requieren la revisión del mentor, apoyo y supervisión constantes.

10. Identifique los clientes internos de su programa y determine cómo promoverá su programa.

No importa el tipo de programa de mentoría que usted construya, sus clientes internos incluirán su grupo consejero (vea la Sección V para información sobre el desarrollo de un grupo consejero), su equipo de manejo, mentores, aprendices y padres o acudientes. Dependiendo de la naturaleza de la mentoría que su programa ofrezca, los clientes internos también pueden incluir organizaciones con las cuales se asocie, como escuelas, comunidades de creencias, instalaciones juveniles, grupos comunitarios, los medios y el público general.

11. Decida cómo evaluar el éxito de programa.

Tenemos muchas herramientas que pueden ayudarlo a evaluar si usted ha sido exitoso en cumplir lo que estaba buscando. La Sección VII describe detalladamente la evaluación de programa.

12. Establezca un protocolo de manejo de casos para asegurar que el programa tiene un contacto regular con mentores y aprendices acerca de su relación.

Para hacer florecer y fortalecer las relaciones de mentoría en su programa, su personal necesitará estar en contacto regularmente con los mentores y aprendices. De esta forma, ellos pueden evaluar qué tan bien están progresando las relaciones y ofrecer orientación y consejo a lo largo del camino. El contacto regular entre el personal del programa y los mentores y aprendices puede ayudar a evitar conflictos, normalizar las relaciones y ayudarlo a cumplir con sus metas del programa.

PLANEE CÓMO SERÁ MANEJADO EL PROGRAMA

Seleccione el equipo de gerencia

El tamaño de su personal dependerá del tamaño y alcance de su programa. Usted necesitará por lo menos un coordinador de programa. (Los programas más grandes pueden necesitar más de un coordinador. Algunos programas tienen un miembro del personal

pago y designan otras responsabilidades del programa

a un equipo de voluntarios comprometidos o, en el caso de un programa basado en la escuela, a un grupo de profesores o personal de consejería).

HERRAMIENTA

Vea las “*Descripciones laborales para los coordinadores de programa y otro personal*” en la sección IV en el CD.



Escoja a alguien con fuertes habilidades de liderazgo y gerenciales que pueda manejar un amplio rango de responsabilidades, incluyendo:

- Gerencia del programa general;
- Desarrollo de procedimientos consistentes para reclutar y referir a personas jóvenes;
- Supervisión del desarrollo e implementación de todos los esfuerzos promocionales y educativos;
- Cultivo y mantenimiento de todas las relaciones y contactos externos necesarios para implementar y mantener el programa de mentores (por ejemplo, con organizaciones asociadas);
- Reclutamiento, revisión, entrenamiento y supervisión de los mentores;
- Emparejamiento de aprendices y mentores;
- Desarrollo y mantenimiento de todos los registros, políticas y procedimientos;
- Coordinación de actividades de mentoría;
- Revisión regular con mentores y ofrecimiento de apoyo constante;
- Desarrollo de un plan para reconocer los participantes de programa;
- Desarrollo de un plan para evaluar el programa, incluyendo la solicitud de la retroalimentación del participante;
- Seguimiento de las estadísticas del programa, incluyendo costos presupuestales, horas y demás; y
- Documentación del desarrollo del programa de mentores.

Su coordinador del programa necesitará al menos entre 8 a 10 horas de entrenamiento para llevar a cabo estas responsabilidades. Nosotros hemos incluido en el CD ejemplos de las descripciones del cargo para los coordinadores de programa, las cuales puede utilizar como una guía. Para entrenamiento y asistencia técnica adicional, contacte a su *Sociedad de mentoría* local o estatal o al Centro de Voluntariado local.

Establezca políticas y procedimientos

Además de seleccionar un equipo de gerencia, usted necesitará establecer políticas y procedimientos que reflejen las decisiones de su programa y las prácticas que todos seguirán. Establezca políticas y procedimientos en estas áreas:

Vea la Sección V para información adicional sobre políticas y procedimientos.

- Dónde y cuándo tendrá lugar la mentoría;
- En qué forma son orientados, entrenados y revisados los mentores;
- En qué forma son emparejados los mentores y los aprendices;
- Quién supervisa la pareja de mentoría y que tan a menudo este individuo está en contacto con cada pareja de mentor-aprendiz;
- A quién debe contactar el mentor o el aprendiz cuando surjan problemas;
- Cómo manejar las quejas;
- Cómo resolver problemas en las relaciones o llevar las relaciones al cierre; y
- Cómo evaluar su éxito.

La Sección V ofrece más detalles y herramientas acerca de este tema.

Implemente un entrenamiento constante de personal y desarrollo profesional

Después de haber seleccionado su equipo de gerencia, recuerde que usted necesitará planear y diseñar un entrenamiento constante del personal y un proceso de desarrollo profesional. En la sección V, nosotros ofrecemos una agenda de entrenamiento que usted puede utilizar en este proceso. Hasta este punto, usted necesitará considerar quién llevará a cabo el entrenamiento, qué tan a menudo, dónde y cuándo. Usted también

necesitará estimar cuánto debe asignar para el entrenamiento y el desarrollo profesional. Contacte a la *Sociedad de mentoría* local o estatal, United Way local o Centro de Voluntariado para ver si ellos ofrecen tal entrenamiento. También utilícelos como una fuente para ayudarlo a diseñar su plan de desarrollo del personal.

Desarrolle un plan financiero

Durante la etapa de diseño y planeación, usted desea desarrollar un plan financiero que incluya un presupuesto para su programa, junto con un estimado de los fondos que necesitará para comenzar y sostener el programa. Deberá identificar y asegurar una fuente diversificada de fondos de tal forma que usted no dependa demasiado de una sola fuente. Como parte de su plan, necesitará determinar la cantidad de fondos que espera recibir de cada una de las fuentes de tal forma que pueda desarrollar nuevas fuentes antes de que los fondos se acaben. Y necesitará

establecer controles y requerimientos de auditoría, así como sistemas para manejar las finanzas de su programa. Para ayudarlo en el inicio, hemos incluido varias herramientas en el CD relacionado con esta sección:

HERRAMIENTA

Vea las herramientas para el desarrollo de recursos en la sección V en el CD.

- “Ítems del presupuesto para un programa de mentoría”, resalta varios tipos de gastos que usted puede incurrir mientras establezca y lleve a cabo su programa.
- “Responsabilidad del programa y manejo de riesgos”, le ayuda a evaluar su responsabilidad y riesgos potenciales de tal forma que usted pueda buscar y comprar un seguro adecuado y adicione estos costos a sus proyecciones presupuestales.
- “Lista de comprobación de controles internos financieros”, proporciona un listado de procedimientos que usted necesita seguir para mantener su programa financieramente saludable.

La sección V lo llevará a través del proceso actual de manejar las finanzas del programa y diseñar un plan de desarrollo de recursos para obtención de fondos de diferentes fuentes.

Implemente el programa

La fase de diseño y planeación es un buen momento para pensar en todos los aspectos por tratar con los participantes de programa, desde el reclutamiento, revisión, orientación y entrenamiento hasta el emparejamiento y apoyo de las parejas de mentoría. También es tiempo de pensar acerca de cómo reconocerá las contribuciones de los participantes del programa y cómo ayudará a que los mentores y aprendices alcancen el cierre. El “Ejemplo de secuenciamiento de la implementación del programa” al final de esta sección le ayudará a empezar; la Sección VI ofrece herramientas y recursos para implementar en su programa.

Planee cómo evaluar el programa

En esta etapa de planeación y diseño, piense cómo pretende evaluar la efectividad de su programa, incluyendo el tipo de datos que recolectará, cómo los recolectará y a partir de cuáles fuentes. La sección VII lo lleva paso a paso a través del proceso de evaluación.



Lista de comprobación del progreso del programa: DISEÑO Y PLANEACIÓN DEL PROGRAMA

A medida que su programa empieza construir fundamentos sólidos basados en la implementación de los *Elementos de la práctica efectiva*, utilice la siguiente lista de comprobación para medir su progreso. La verificación de los ítems en este listado indica que usted está colocando los componentes apropiados en su lugar para hacer crecer un programa sostenible y de calidad.

Si el programa ya está bien establecido, usted puede utilizar la lista de comprobación para medir la validez de sus políticas, procedimientos y estructura organizacional actuales.

Nota: el diseño, enfoque y estructura de su programa puede significar que algunos de estos componentes no serán aplicables o necesitarán ser modificados para encajar dentro de la estructura específica de su programa.

PRE-IMPLEMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA PRÁCTICA EFECTIVA:

- Nuestro programa condujo una evaluación de las necesidades en la comunidad o una investigación del entorno.
- Los resultados de la evaluación de necesidades son incorporados dentro de la planeación y diseño de nuestro programa, especialmente en la identificación de las poblaciones objetivo y las sociedades comunitarias potenciales.

1. Diseñe los parámetros para el programa

- Nuestro programa identificó claramente la población joven a ser atendida y las necesidades y oportunidades de los jóvenes que serán abordadas por el programa.
- Si la población juvenil está en alto riesgo (por ejemplo, involucrada en el sistema judicial juvenil, ubicado con la agencia estatal de asistencia social infantil, involucrada en drogas), nuestro programa ha identificado los servicios apropiados para suplir sus necesidades.
- Nuestro programa identificó los tipos de individuos para reclutar como mentores.
- Nuestro programa determinó el tipo de

mentoría que será ofrecida (1 a 1, grupal, en equipo, de compañeros o mentoría electrónica).

- Nuestro programa definió la naturaleza de las sesiones de mentoría (orientación vocacional, apoyo académico o socialización).
- Nuestro programa determinó lo que el programa logrará y sus resultados esperados.
- Nuestro programa determinó cuándo tendrá lugar la mentoría (después de la escuela, a la hora del almuerzo, etcétera.).
- Nuestro programa determinó qué tan a menudo los mentores y aprendices se reunirán y cuánto tiempo durarán las parejas de mentoría.
- Nuestro programa decidió dónde se reunirán principalmente las parejas de mentoría (lugar de trabajo, escuela, organización basada en las creencias, instalaciones correccionales juveniles, escenario comunitario o comunidad virtual).
- Nuestro programa desarrolló una misión clara y apropiada para ser comunicada a todos los clientes internos.
- Nuestro programa utilizó nuestra misión para guiar el desarrollo de políticas y prácticas del programa.

2. Planee cómo será administrado el programa

Seleccione el equipo de gerencia

- Hemos determinado quién construirá nuestro equipo de gerencia.

Fortalezca en el conocimiento de la mentoría y la investigación del desarrollo juvenil

- Nuestro personal tiene un sólido entendimiento de la investigación de mentoría juvenil y mejores prácticas.
- Hemos utilizado la investigación de mentoría y otra literatura de apoyo en el diseño e implementación de nuestro programa.
- Nuestro personal tiene un sólido entendimiento de los principios del desarrollo juvenil.

Manual de políticas y procedimientos

- Nuestro programa tiene establecido un manual de políticas y procedimientos.
- Nuestro manual de políticas y procedimientos cubre todos los aspectos de la operación del programa y proporciona una orientación al personal acerca de cómo manejar situaciones particulares.
- Nuestras políticas del programa han sido aprobadas por nuestra junta de directores y/o grupo consejero.
- Nuestro programa proporciona una orientación para el personal nuevo acerca de los contenidos del manual de políticas y procedimientos.
- Copias de nuestro manual de políticas y procedimientos se encuentran en ubicaciones centrales y son fácilmente accesibles para todo el personal del programa.
- Nuestro programa tiene un proceso en curso para revisar regularmente el manual de políticas y procedimientos.

3. Desarrolle un plan financiero

- Hemos desarrollado un presupuesto del programa y hemos determinado la cantidad de fondos necesarios para comenzar y sostener el programa de mentoría.
- Hemos identificado y asegurado una fuente diversificada de ingresos para comenzar y sostener el programa de mentoría.
- Hemos determinado la cantidad de tiempo que puede esperarse que cada una de las fuentes de ingresos proporcione recursos.
- Hemos establecido controles internos y requerimientos de auditoría.
- Hemos establecido un sistema para manejar las finanzas del programa.

4. Implemente el programa

Vea la lista de comprobación de operaciones del programa para información adicional.

5. Planee cómo evaluar el programa

- Hemos decidido el diseño de la evaluación.
- Hemos determinado cuáles datos serán recolectados y las fuentes de datos.

Vea la lista de comprobación de evaluación del programa para información adicional.

Adaptado de *Checklist of Program Progress*, Oregon Mentors, *Youth Mentoring: A Primer for Funders*, The Connecticut Mentoring Partnership and *Elements of Effective Practice*, second edition, MENTOR/National Mentoring Partnership.

Recursos adicionales

Grupo consejero

- *Boards That Make a Difference, A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*, John Carver, 1997; second edition

Mentoría

- *Stand by Me: The Risks and Rewards of Mentoring Today's Youth*, Dr. Jean E. Rhodes, 2002
www.mentoring.org/research_corner

Mentoría grupal

- *Group Mentoring: A Study of Mentoring Groups in Three Programs*, Carla Herrera, Zoua Vang and Lisa Y. Gale (Philadelphia: Public/Private Ventures; Alexandria, VA; MENTOR/National Mentoring Partnership, 2002).
www.ppv.org/ppv/publications/assets/153_publication.pdf

Mentoría de compañeros

- Peer Resources
www.peer.ca/mentor.html
- National Peer Helpers Association
www.peerhelping.org/
- Teen Trendsetters™, Reading Mentors Program, Florida Governor's Mentoring Initiative
www.floridanext.com/trendsetters/

Mentoría electrónica

- E-mentoring Clearinghouse, MENTOR/National Mentoring Partnership
www.mentoring.org/emc
- Starting an E-mentoring Program
www.mentoring.org/starting_an_ementoring_program
- *Mentors Online: The E-mentoring Toolkit*
www.mentoring.org/mentorsonline

Recursos adicionales para la mentoría grupal, de compañeros y electrónica, así como para la mentoría 1 a 1 y en equipo, pueden encontrarse a lo largo del juego de herramientas.

Mentoría basada en las creencias

- *Amachi: Mentoring Children of Prisoners in Philadelphia*, Linda Jucovy, (Philadelphia: Public/Private Ventures; The Center for Research on Religion and Urban Civil Society, 2003).
www.ppv.org/ppv/publications/assets/21_publication.pdf
- *Church-Based Mentoring: A Program Manual for Mentoring Ministries*, United Way of Southeastern Pennsylvania's Volunteer Centers, 1994; Contact MENTOR/National Mentoring Partnership, phone: 703-224-2200
Cost \$9.95 plus S&H
- *Church Mentoring Network: A Program Manual for Linking and Supporting Mentoring Ministries*, MENTOR/National Mentoring Partnership, 1999; Contact MENTOR/National Mentoring Partnership, phone: 703-224-2200
- *People of Faith Mentoring Children of Promise: A Model Partnership Based on Service and Community*, National Crime Prevention Council, 2004
www.ncpc.org

HERRAMIENTAS DE LA SECCION IV EN EL CD

* Las herramientas seleccionadas con un asterisco también aparecen en la versión impresa del juego de herramientas.

Planeación del programa

- Herramienta de diagnóstico* 29
- Visión general informativa de los tipos de programa de mentoría *..... 33
- Consejos de los expertos* 41

Parámetros del programa

- Secuenciamiento de implementación del programa* 45
- Calendario de actividades a 12 meses
- Redacción de la misión
- Estableciendo las metas y objetivos y la hoja de trabajo
- Boceto del programa de mentoría y hoja de trabajo
- Boceto del programa (RBS/The First Tee)

Planeación y manejo del programa

- Descripciones del trabajo y deberes del personal del programa de mentoría
- Descripción del cargo de coordinador del programa
- Enlace del programa de mentoría en el lugar de trabajo (para la mentoría basada en la comunidad)
- Responsabilidades del enlace de la escuela

Políticas y procedimientos

- Responsabilidad del programa y manejo de riesgos *..... 47

Planeación financiera

- Ítems del presupuesto para un programa de mentoría
- Lista de comprobación de controles internos financieros

Mentoría electrónica

- Hoja informativa del programa de mentoría electrónica (Digital Heroes Campaign)
- Secuenciamiento de la implementación del programa de mentoría electrónica
- Roles y responsabilidades del coordinador del programa de mentoría electrónica
- Formulario de firmas para mentores
- Formato de permiso para padres o acudientes
- Correo electrónico de felicitaciones / emparejamiento
- Formulario de perfil del aprendiz electrónico
- Formulario de perfil del mentor electrónico
- Hoja de consejos de conversación del aprendiz
- Iniciadores de conversación para aprendices
- Lección escrita del aprendiz electrónico

HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO Y PLANEACION DEL PROGRAMA



HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO

PREGUNTAS PRIMORDIALES PARA DETERMINAR EL TIPO DE PROGRAMA DE MENTORÍA QUE MEJOR SATISFACE LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS JÓVENES:

1. ¿Cuál es la población joven que su programa atenderá?

Por edad:

8–10

11–14

15–18

Otro _____

Por otras características (geografía, necesidades especiales, etcétera).

2. ¿Cuáles son las fuentes potenciales a partir de las cuales usted reclutará a los mentores (sociedades de ex-alumnos, negocios locales, comunidades religiosas, estudiantes, etcétera)?

Tipos de mentores:

Personas adultas

Empleados corporativos

Estudiantes universitarios

Estudiantes de escuelas secundarias

Público general

Otro _____

3. ¿Cuál es la naturaleza de las sesiones de mentoría (cuál es el problema que está tratando de afrontar o el resultado que está intentando alcanzar)?

Apoyo educativo/académico

Amistad/socialización

Ubicación/desempeño laboral

Reducir las reincidencias

Comportamientos saludables

Exploración vocacional

Otro _____

4. ¿Dónde ocurrirá la mentoría?

Basada en el sitio:

Lugar de trabajo

Escuela

Organización basada en la fe

Instalaciones correccionales juveniles

Programa después de la escuela

Basada en agencia

En la comunidad:

Afuera en la comunidad

En línea:

En línea (comunidad virtual)

Otro:

Otro _____

5. ¿Cuándo tendrán lugar las sesiones de mentoría (por ejemplo, durante la escuela, después de la escuela, en los fines de semana)?

6. ¿Qué tan a menudo se reunirán los mentores y aprendices (una vez por semana durante una hora, reuniones de dos horas dos veces por mes, etcétera) y por cuánto tiempo durarán los emparejamiento de mentoría (un año, seis meses, etcétera)?

TIPOS DE PROGRAMAS

Seleccione el tipo de programa de mentoría que le gustaría diseñar e implementar basándose en sus respuestas en la herramienta de diagnóstico.

Mentoría 1 a 1:

Edad del aprendiz:	8-18
Mentores potenciales:	ciudadanos mayores, empleados corporativos, estudiantes universitarios y público general
Naturaleza de las sesiones:	apoyo educativo/académico, ubicación/desempeño laboral, comportamientos saludables, amistad/socialización, reducir las reincidencias, exploración vocacional
Dónde se reúnen las parejas:	lugar de trabajo, organización basada en las creencias, instalaciones de las correccionales juveniles, programa después de la escuela, escuela, en la comunidad, basado en la agencia, en línea

Mentoría electrónica:

Edad del aprendiz:	12-18
Mentores potenciales:	ciudadanos mayores, empleados corporativos, estudiantes universitarios y público general
Naturaleza de las sesiones:	apoyo educativo/académico, ubicación/desempeño laboral, comportamientos saludables, amistad/socialización, reducir las reincidencias, exploración vocacional
Dónde se reúnen las parejas:	en línea o en combinación con la mentoría frente a frente

Mentoría de compañeros:

Edad del aprendiz:	8-18
Mentores potenciales:	estudiantes de escuelas secundarias y estudiantes universitarios
Naturaleza de las sesiones:	apoyo académico y amistad
Dónde se reúnen las parejas:	escuela, basado en la agencia, programa después de la escuela

Mentoría en equipo:

Edad del aprendiz:	8-18
Mentores esperados:	ciudadanos mayores, empleados corporativos, estudiantes universitarios y público general

Naturaleza de las sesiones:	apoyo educativo/académico, ubicación/desempeño laboral, comportamientos saludables, amistad/socialización, reducir las reincidencias, exploración vocacional
Dónde se reúnen las parejas:	lugar de trabajo, organización basada en las creencias, instalaciones de las correccionales juveniles, programa después de la escuela, escuela, en la comunidad, basado en la agencia, en línea.

Mentoría grupal:

Edad del aprendiz:	8-18
Mentores esperados:	ciudadanos mayores, empleados corporativos, estudiantes universitarios y público general
Naturaleza de las sesiones:	apoyo educativo/académico, ubicación/desempeño laboral, comportamientos saludables, amistad/socialización, reducir las reincidencias, exploración vocacional
Dónde se reúnen las parejas:	lugar de trabajo, organización basada en las creencias, instalaciones de las correccionales juveniles, programa después de la escuela, escuela, en la comunidad, basado en la agencia, en línea.

Cortesía de MENTOR/National Mentoring Partnership.



VISIÓN GENERAL INFORMATIVA DE LOS TIPOS DE PROGRAMA DE MENTORÍA

Fuente: Compilado de *Mentoring School Age Children* (1999) por Public/Private Ventures y MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría, *Understanding Mentoring Relationships* (1992) por el Instituto de Investigación, *Elements of Effective Practice*, segunda edición (2003), MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría, y La Sociedad de mentoría de Connecticut, *Business Guide to Youth Mentoring*.

DESCRIPCIÓN	TRADICIONAL 1 A 1	MENTORÍA ELECTRÓNICA	MENTORÍA DE COMPAÑEROS	MENTORÍA EN EQUIPO	MENTORÍA GRUPAL
DÓNDE TENDRÁ LUGAR LA MENTORÍA	<p>Un adulto con una persona joven.</p> <p>Basada en la agencia: en una agencia comunitaria, típicamente un programa después de la escuela, Boys and Girls Club, etcétera.</p> <p>Basada en la comunidad: el mentor y el aprendiz pueden reunirse en cualquier lugar, incluyendo asistir a eventos, ir a museos, etcétera. Esto es típicamente del modelo de Big Brothers Big Sisters.</p> <p>Basada en las creencias: las parejas de mentoría usualmente se reúnen en una casa de culto o edificio adjunto.</p> <p>En línea: mentoría electrónica — también conocida como mentoría en línea, tele-mentoría o tele-tutoría— es una relación de mentoría que es llevada a cabo a través de Internet.</p> <p>Basada en la escuela: en la escuela del aprendiz (escuela elemental, media o superior), en los campos escolares, a la vista de los oficiales de la escuela. Los mentores y aprendices deben haber designado un lugar de reunión dentro del edificio y/o uso de las instalaciones de la escuela (salón de clases abierto, laboratorio de computadores,</p>	<p>Mentoría a través del correo electrónico e Internet.</p> <p>La relación de mentoría es conducida a través de Internet, como un programa independiente o componente adjunto de programas existentes.</p> <p>Los programas basados en correos electrónicos o basados en el internet necesitan tener tecnología en el lugar en que proporcione un ambiente seguro y efectivo para el intercambio de comunicaciones, almacenamiento de todos los mensajes y permita el rastreo de las comunicaciones entre las parejas de mentoría.</p>	<p>Un joven interesado dando mentoría a otro joven.</p> <p>Basada en la escuela: en la escuela del aprendiz (escuela elemental, media o superior), en los campos escolares, a la vista de los oficiales de la escuela. Los mentores y aprendices deben tener designado un lugar de reunión dentro del edificio y/o uso de las instalaciones de la escuela (salón de clases abierto, laboratorio de computadores, gimnasio, etcétera).</p>	<p>Varios adultos trabajando con grupos pequeños de personas jóvenes, en donde la proporción adulto-joven no es mayor a 1:4.</p> <p>Basada en la agencia: en una agencia comunitaria, típicamente un programa después de la escuela, Boys and Girls Club, etcétera.</p> <p>Basada en la comunidad: los mentores y los aprendices pueden reunirse en cualquier lugar, asistir a eventos, ir a museos, etcétera. Esto es típicamente del modelo de Big Brothers Big Sisters.</p> <p>Basada en las creencias: los equipos de mentoría usualmente se reúnen en una casa de culto o edificio adjunto.</p> <p>En línea: mentoría electrónica — también conocida como mentoría en línea, tele-mentoría o tele-tutoría— es una relación de mentoría que es llevada a cabo a través de Internet.</p> <p>Basada en la escuela: en la escuela de los aprendices (escuela elemental, media o superior), en los campos escolares, a la vista de los oficiales de la escuela. Los mentores y aprendices deben haber designado un lugar de reunión dentro del edificio y/o uso de las instalaciones de la escuela (salón de clases abierto, laboratorio de computadores, gimna-</p>	<p>Un adulto hasta con cuatro personas jóvenes.</p> <p>Basada en la agencia: en una agencia comunitaria, típicamente un programa después de la escuela, Boys and Girls Club, etcétera.</p> <p>Basada en la comunidad: los mentores y los aprendices pueden reunirse en cualquier lugar, asistir a eventos, ir a museos, etcétera.</p> <p>Basada en las creencias: los equipos de mentoría usualmente se reúnen en una casa de culto o edificio adjunto.</p> <p>En línea: mentoría electrónica — también conocida como mentoría en línea, tele-mentoría o tele-tutoría— es una relación de mentoría que es llevada a cabo a través de Internet.</p> <p>Basada en la escuela: en la escuela de los aprendices (escuela elemental, media o superior), en los campos escolares, a la vista de los oficiales de la escuela. Los mentores y aprendices deben haber designado un lugar de reunión dentro del edificio y/o uso de las instalaciones de la escuela (salón de clases abierto, laboratorio de computadores, gimna-</p>

DÓNDE TENDRÁ LUGAR LA MENTORÍA (CONT.)	TRADICIONAL 1 A 1	MENTORÍA ELECTRÓNICA	MENTORÍA DE COMPAÑEROS	MENTORÍA EN EQUIPO	MENTORÍA GRUPAL
<p>SELECCIÓN DE APRENDICES</p>	<p>gimnasio, salón de arte, biblioteca) si están disponibles within the building and/or use of school facilities (open classroom, computer lab, gym, art room, library) if available.</p> <p>Basada en el lugar de trabajo: en el lugar de trabajo del mentor. Los estudiantes son generalmente llevados en bus al sitio. El distrito escolar o la Compañía pueden pagar el bus. Los mentores y aprendices deben tener un lugar de reunión designado en el lugar de trabajo.</p>	<p>Igual que la mentoría 1 a 1. Además, las personas jóvenes necesitan tener acceso a computadores que estén conectados con Internet.</p> <p>Necesitará considerarse la edad y el nivel de alfabetización de las personas jóvenes, ya que su relación de mentoría se desarrollará a través de la comunicación escrita. Se recomienda que los estudiantes tengan una entrevista para determinar su idoneidad para la mentoría electrónica.</p>	<p>La escuela/agencia o personal del programa de mentoría determinan los criterios para seleccionar a los jóvenes que participarán en el programa.</p> <p>Los criterios deben estar de acuerdo con las metas del programa (por ejemplo, si una meta es mejorar el aspecto académico, se deben seleccionar estudiantes que tengan dificultades en la lectura u otras dificultades académicas).</p> <p>Sin embargo, es importante seleccionar una muestra representativa de jóvenes de tal forma que el programa alcance un amplio rango de estudiantes mientras reduce cualquier estigma percibido relacionado con la participación en el programa.</p> <p>Las remisiones para participación de los jóvenes deben ser solicitadas por los profesores, consejeros en orientación, miembros del equipo de asistencia estudiantil, trabajadores con la juventud, padres/acudientes, etcétera.</p>	<p>(salón de clases abierto, laboratorio de computadores, gimnasio, salón de arte, biblioteca) si están disponibles.</p> <p>Basada en el lugar de trabajo: en el lugar de trabajo del mentor. Los estudiantes son generalmente llevados en bus al sitio. El distrito escolar o la compañía pueden pagar el bus. Los mentores y aprendices deben tener un lugar de reunión designado en el lugar de trabajo.</p>	<p>La escuela/agencia o personal del programa de mentoría determinan los criterios para seleccionar a los jóvenes que participarán en el programa.</p> <p>Los criterios deben estar de acuerdo con las metas del programa (por ejemplo, si una meta es mejorar el aspecto académico, se deben seleccionar estudiantes que tengan dificultades en la lectura u otras dificultades académicas).</p> <p>Sin embargo, es importante seleccionar una muestra representativa de jóvenes de tal forma que el programa alcance un amplio rango de estudiantes mientras reduce cualquier estigma percibido relacionado con la participación en el programa.</p> <p>Las remisiones para participación de los jóvenes deben ser solicitadas por los profesores, consejeros en orientación, miembros del equipo de asistencia estudiantil, trabajadores con la juventud, padres/acudientes, etcétera.</p>

	TRADICIONAL 1 A 1	MENTORÍA ELECTRÓNICA	MENTORÍA DE COMPAÑEROS	MENTORÍA EN EQUIPO	MENTORÍA GRUPAL	
PERMISO DE PADRES /ACU- DIENTES	Se requiere del permiso de los padres/acudientes para la participación en el programa.	Se requiere del permiso de los padres/acudientes para la participación en el programa.	Se requiere del permiso de los padres/acudientes para la participación en el programa.	Se requiere del permiso de los padres/acudientes para la participación en el programa.	Se requiere del permiso de los padres/acudientes para la participación en el programa.	
RECLUTAMIENTO DE MENTORES	Promueva el programa a través de campañas de mercadeo, afiches, presentaciones en la comunidad, intranet, etcétera. Sostenga una sesión de reclutamiento para proporcionar más información. Los formularios de aplicación y un programa de entrenamiento están disponibles en esta sesión.	Igual que la mentoría 1 a 1. Además, los programas de mentoría electrónica pueden desarrollar un paquete de reclutamiento basado en correos electrónicos o intranet para mentores potenciales. Tal paquete debería incluir una breve visión general del programa, una descripción del trabajo como mentor, una aplicación y un acuerdo de confidencialidad.	Promueva el programa a través de campañas de mercadeo, afiches, presentaciones en la comunidad, intranet, etcétera. Sostenga una sesión de reclutamiento para proporcionar más información. Los formularios de aplicación y un programa de entrenamiento están disponibles en esta sesión.	Promueva el programa a través de campañas de mercadeo, afiches, presentaciones en la comunidad, intranet, etcétera. Sostenga una sesión de reclutamiento para proporcionar más información. Los formularios de aplicación y un programa de entrenamiento están disponibles en esta sesión.	Promueva el programa a través de campañas de mercadeo, afiches, presentaciones en la comunidad, intranet, etcétera. Sostenga una sesión de reclutamiento para proporcionar más información. Los formularios de aplicación y un programa de entrenamiento están disponibles en esta sesión.	
SELECCION DE MENTORES	Todos los mentores deben pasar por un proceso integral de selección. La selección debe incluir el diligenciamiento de una aplicación, una entrevista personal, la verificación de referencias personales y profesionales y revisión de los antecedentes criminales. También pueden utilizarse registros de abuso a menores y de crímenes sexuales y del registro de vehículos automotores.	Todos los mentores deben pasar por un proceso integral de selección. La selección debe incluir el diligenciamiento de una aplicación, una entrevista personal, la verificación de referencias personales y profesionales y revisión de los antecedentes criminales. También pueden utilizarse registros de abuso a menores y de crímenes sexuales y del registro de vehículos automotores.	La revisión para los mentores jóvenes incluye una entrevista, la verificación de la referencias de carácter y permiso de un profesor o administrador escolar.	Todos los mentores deben pasar por un proceso integral de selección. La selección debe incluir el diligenciamiento de una aplicación, una entrevista personal, la verificación de referencias personales y profesionales y revisión de los antecedentes criminales. También pueden utilizarse registros de abuso a menores y de crímenes sexuales y del registro de vehículos automotores.	Todos los mentores deben pasar por un proceso integral de selección. La selección debe incluir el diligenciamiento de una aplicación, una entrevista personal, la verificación de referencias personales y profesionales y revisión de los antecedentes criminales. También pueden utilizarse registros de abuso a menores y de crímenes sexuales y del registro de vehículos automotores.	
ENTRENAMIENTO Y APOYO DE MENTORES	Todos los mentores deben completar un entrenamiento para prepararlos en el trabajo con sus aprendices. El entrenamiento constante de los mentores debe ser proporcionado a lo largo del año para apoyar a los mentores con problemas e inquietudes que puedan surgir a lo largo del curso de su relación.	Igual que la mentoría 1 a 1. El entrenamiento en línea puede ser utilizado conjuntamente con el entrenamiento frente a frente. El entrenamiento también debe enfocarse en las metas del programa y las actividades o proyectos que los mentores completarán en línea con los aprendices.	Igual que la mentoría 1 a 1. Los mentores también pueden recibir entrenamiento especializado para ayudarlos a alcanzar las metas del programa (por ejemplo, entrenamiento en alfabetización).	Todos los mentores deben completar un entrenamiento para prepararlos en el trabajo con sus aprendices. El entrenamiento constante de los mentores debe ser proporcionado a lo largo del año para apoyar a los mentores con problemas e inquietudes que puedan surgir a lo largo del curso de su relación.	Todos los mentores deben completar un entrenamiento para prepararlos en el trabajo con sus aprendices. El entrenamiento constante de los mentores debe ser proporcionado a lo largo del año para apoyar a los mentores con problemas e inquietudes que puedan surgir a lo largo del curso de su relación.	Igual que la mentoría 1 a 1. Los mentores grupales también pueden recibir entrenamiento adicional relacionado al trabajo con estudiantes en un grupo y contenido específico orientado a la carrera profesional.

	TRADICIONAL 1 A 1	MENTORÍA ELECTRÓNICA	MENTORÍA DE COMPAÑEROS	MENTORÍA EN EQUIPO	MENTORÍA GRUPAL
ENTRENAMIENTO Y APOYO DE MENTORES (CONT.)	La supervisión debe darse al menos mensualmente y las sesiones de apoyo deben ofrecerse cada 8 a 10 semanas.	La aplicación, la revisión y el emparejamiento son extensos e integrales. El entrenamiento es esencial.	La aplicación, la revisión y el emparejamiento son extensos e integrales. El entrenamiento es esencial.	La supervisión debe darse al menos mensualmente y las sesiones de apoyo deben ofrecerse cada 8 a 10 semanas.	La aplicación, la revisión y el emparejamiento son extensos e integrales. El entrenamiento es esencial.
VISIÓN GENERAL DEL PROGRESO DEL PROGRAMA	La aplicación, la revisión y el emparejamiento son extensos e integrales. El entrenamiento es esencial. El emparejamiento, el apoyo y la supervisión son esenciales.	La aplicación, la revisión y el emparejamiento son extensos e integrales. El entrenamiento es esencial. Los programas necesitan evaluar su prontitud técnica para implementar la mentoría electrónica.	La aplicación, la revisión y el emparejamiento son extensos e integrales. El entrenamiento es esencial.	La aplicación, la revisión y el emparejamiento son extensos e integrales. El entrenamiento es esencial.	La aplicación, la revisión y el emparejamiento son extensos e integrales. El entrenamiento es esencial.
Procesos del programa para incluir la revisión, entrenamiento y apoyo constantes	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
COMPROMISO DEL MENTOR	Como mínimo, los mentores y aprendices deben reunirse regularmente al menos cuatro horas por mes durante un año. Existen excepciones, como la mentoría basada en la escuela, la cual coincide con el año escolar, y otros tipos de iniciativas de mentoría especial. En tales circunstancias especiales, los aprendices deben saber de antemano cuánto tiempo pueden esperar que dure la relación de tal forma que ellos ajusten sus expectativas de acuerdo con esto. En los programas de la escuela, el mentor se compromete a un año escolar (idealmente entre octubre y mayo). A los mentores se les debe preguntar al final del año escolar si les gustaría continuar con la mentoría durante siguiente año escolar.	Un compromiso de al menos seis meses a un año con comunicación regular de al menos una vez por semana.	Varía. El compromiso del mentor puede ser a corto o largo plazo * (por ejemplo, programa semestral o anual).	La relación es a largo plazo e involucra el contacto frecuente (por lo menos dos a cuatro horas semanalmente).	El mentor tiene un compromiso a largo plazo para reunirse regularmente con el grupo como un líder o co-líder

* Compromiso del mentor a largo plazo = requiere al menos un año de compromiso; compromiso del mentor a corto plazo = requiere menos de un año de compromiso.

	TRADICIONAL 1 A 1	MENTORÍA ELECTRÓNICA	MENTORÍA DE COMPAÑEROS	MENTORÍA EN EQUIPO	MENTORÍA GRUPAL
COMPROMISO DEL MENTOR (CONT.)	La continuidad de un año a otro año es deseable siempre que sea posible.				
NATURALEZA DE LA RELACIÓN	El enfoque puede ser social, vocacional, habilidades utilizables y/o académicas.	La relación varía. Los mentores ofrecen apoyo y consejo con respecto a temas relacionados con la escuela o la carrera y desarrollan una relación favorable de apoyo con la persona joven.	Los mentores trabajan a menudo con los jóvenes en actividades de construcción de habilidades en el sitio. Los mentores jóvenes son vistos como modelos de rol positivos.	La mayoría de la interacción es guiada por la estructura de la sesión, la cual incluye tiempo para intercambio personal y actividades grupales.	La mayoría de la interacción es guiada por la estructura de la sesión, la cual incluye tiempo para intercambio personal y actividades grupales.
TIEMPOS DE REUNIÓN	Basada en la escuela, basada en la agencia: los mentores se reúnen con sus aprendices durante una hora por semana a lo largo del año escolar. El tiempo puede ser establecido por la escuela/agencia o ser variable. Basada en el lugar de trabajo: debido a la ocupación y otras logísticas, los aprendices usualmente llegan todos a la vez a una hora y día específicos cada semana. El período de mentoría actual es de 45 minutos a una hora. <i>Nota: los tiempos de reunión varían de acuerdo con el programa; algunos se reúnen semanalmente y otros quincenalmente.</i>	Muchos programas establecen un mínimo de al menos una vez a la semana para las comunicaciones. Las parejas de mentoría pueden comunicarse más de una vez a la semana si lo desean.	Los mentores y aprendices se reúnen a la misma hora cada semana.	Los mentores y aprendices se reúnen a la misma hora cada semana.	Los mentores y aprendices se reúnen a la misma hora cada semana.
ACTIVIDADES	Las actividades varían. Las parejas hacen cosas cotidianas y pasan ratos juntos. Escuela elemental: la mentoría generalmente se enfoca en actividades que promuevan el desarrollo del carácter, el éxito académico y las capacidades de lectura.	Las actividades son específicas por el contenido del programa. Los programas pueden ser estructurados alrededor de un proyecto o currículo. El mentor y la persona joven también pueden determinar los tópicos que ellos desean discutir. Algunos programas incorporan	Las actividades son específicas por el contenido del programa y pueden basarse en el currículo. Las actividades grupales funcionan bien bajo este formato para construir un sentido de comunidad y supervisar las relaciones de mentoría.	Los mentores son alentados a hacer cosas cotidianas con los aprendices.	Actividades específicas pueden o no estar señaladas en el programa. Las actividades grupales funcionan bien bajo este formato para construir un sentido de comunidad y supervisar las relaciones de mentoría.

	TRADICIONAL 1 A 1	MENTORÍA ELECTRÓNICA	MENTORÍA DE COMPAÑEROS	MENTORÍA EN EQUIPO	MENTORÍA GRUPAL
ACTIVIDADES (CONT.)	<p>Escuela media: las actividades de mentoría continúan promoviendo el desarrollo del carácter y el éxito académico y comienzan a introducir un enfoque en el desarrollo de la carrera profesional.</p> <p>Escuela secundaria: las actividades de mentoría continúan enfocándose en el desarrollo del carácter y el éxito académico y enfatizan la preparación para el paso de la escuela a la carrera profesional.</p> <p><i>Nota: los libros de actividades para mentores en todos los niveles de grado están disponibles a través del Grupo Consultor del Mentor en www.mentorconsultingroup.com.</i></p>	un componente frente a frente para incluir entre dos a tres reuniones, incluyendo un evento de arranque.			These activities often have a specific focus such as community service or career development.
EFEECTO SOBRE EL MENTOR	Los mentores sienten satisfacción al hacer algo meritorio, divirtiéndose y construyendo una buena amistad.	Los mentores sienten satisfacción al hacer algo meritorio, construyendo una buena amistad, y ayudando a las personas jóvenes a sentirse bien con ellos mismos.	Los mentores sienten satisfacción al hacer algo meritorio, construyendo una buena amistad, y ayudando a las personas jóvenes a sentirse bien con ellos mismos.	El tiempo con los niños, la estructura de equipo y el entrenamiento son vistos como benéficos y significativos.	El tiempo con los niños, la estructura de equipo y el entrenamiento son vistos como benéficos y significativos.
BASADA EN EL SITIO O LA COMUNIDAD	Ambos	En línea y un adjunto a un programa frente a frente existente.	Sitio	Ambos	Ambos
PERSONAL	Cada programa debe tener un coordinador asignado que lleve a cabo el reclutamiento, revisión y entrenamiento de los mentores. Dicho coordinador proporciona apoyo y supervisión constantes a los mentores y aprendices. Cada escuela o negocio participante debe tener un coordinador que sirva como un enlace en entre la escuela/agencia	Igual que la mentoría 1 a 1. Esta persona es responsable de monitorear la actividad de correos electrónicos, proporcionando apoyo constante y coordinando que el mentor y el aprendiz se reúnan si es aplicable.	Cada programa debe tener un coordinador asignado que lleve a cabo el reclutamiento, revisión y entrenamiento de los mentores. Dicho coordinador proporciona apoyo y supervisión constantes a los mentores y aprendices. Cada escuela participante debe tener un coordinador que conduzca la evaluación del programa y apoye y reconozca a los	Cada programa debe tener un coordinador asignado que lleve a cabo el reclutamiento, revisión y entrenamiento de los mentores. Dicho coordinador proporciona apoyo y supervisión constantes a los mentores y aprendices. Cada escuela o negocio participante debe tener un coordinador que sirva como un enlace entre la escuela/agencia	Cada programa debe tener un coordinador asignado que lleve a cabo el reclutamiento, revisión y entrenamiento de los mentores. Dicho coordinador proporciona apoyo y supervisión constantes a los mentores y aprendices. Cada escuela o negocio participante debe tener un coordinador que sirva como un enlace entre la escuela/agencia

STAFFING (CONT.)	TRADICIONAL 1 A 1	MENTORÍA ELECTRÓNICA	MENTORÍA DE COMPAÑEROS	MENTORÍA EN EQUIPO	MENTORÍA GRUPAL
	<p>cia y los mentores del negocio. Dicho enlace conduce la evaluación del programa y apoya y reconoce a los mentores.</p>		<p>mentores.</p>	<p>y los mentores del negocio. Dicho enlace conduce la evaluación del programa y apoya y reconoce a los mentores.</p>	<p>y los mentores del negocio. Dicho enlace conduce la evaluación del programa y apoya y reconoce a los mentores.</p>



CONSEJOS DE LOS EXPERTOS

Muchos aspectos del diseño y planeación de diferentes tipos de programas de mentoría son similares. Otros aspectos son únicos a cierto tipo de mentoría. Para ayudarlo a pensar acerca de las características únicas de su programa, nosotros les solicitamos a varios expertos de programas de mentoría que nos dieran algunos consejos. Refiérase a estos consejos cuando planee y diseñe su programa.

MENTORÍA TRADICIONAL (UNO A UNO)

- **Recuerde que su meta principal con la mentoría tradicional es lograr un lazo cercano entre una persona joven y un adulto.** Por lo tanto, la socialización y la amistad son sus objetivos primarios.
- **Asigne cierta cantidad de su presupuesto para materiales y actividades inesperadas.** Conforme comience a funcionar su programa, usted podrá observar los tipos de actividades que sus parejas de mentoría disfrutaban más (pintar, por ejemplo) y utilice los fondos asignados para comprar los materiales apropiados.
- **Considere las necesidades de las personas jóvenes y seleccione tanto a los aprendices como a los mentores.** Algunas veces, la tendencia es colocar a los jóvenes más difíciles dentro de un programa de mentoría tradicional 1 a 1. Sin embargo, algunas de estas personas jóvenes no pueden manejar una relación intensa con un adulto y simplemente no están listos para la mentoría tradicional.
- **Asegúrese de que su proceso de selección para mentores sea completo, riguroso, intenso y documentado.** Y asegúrese de que todos los mentores potenciales entienden, desde el comienzo, que ellos tendrán que pasar un proceso intenso de selección.
- **Disponga que sea obligatorio para los mentores un entrenamiento de seis a ocho semanas acerca de la relación de mentoría.** Y planee mantener reuniones regulares con los mentores; ofrezca un entrenamiento adicional y más profundo acerca de los problemas del desarrollo juvenil; y guíe a los mentores a otros recursos, como a Mentoring.org
- **Defina y refuerce claramente las reglas básicas.** Ya que las relaciones 1 a 1 son intensas, usted necesita asegurarse de que todos los participantes, incluyendo los mentores, los aprendices y los padres, entienden los límites en términos de lo que está o no está permitido, con respecto a cosas como pasar tiempo extra juntos o dar obsequios.
- **Proporcione supervisión constante del emparejamiento.** Complementar el proceso de selección existente para los mentores sirve como un mecanismo adicional para disminuir el riesgo de su programa. Los procesos de monitoreo y supervisión constantes aumentan la vigilancia de mentores y aprendices.

MENTORÍA GRUPAL:

- **Trabaje con la escuela (o agencia de servicios juveniles donde tenga lugar la mentoría) para establecer las metas de su programa.** Con la mentoría grupal, las metas son comúnmente la socialización, el apoyo académico, la construcción de la autoestima, el establecimiento de metas y la creación de lazos con otros compañeros.
- **Involucre sólo participantes que puedan beneficiarse de este tipo de mentoría.** Reclute mentores que puedan manejar las dinámicas del trabajo en grupo de las personas jóvenes y personas jóvenes que puedan beneficiarse de un escenario grupal.

- **Tenga cuidado especial en diseñar una política de terminación.** Con la mentoría grupal, si un mentor o una persona joven deciden dejar la relación, la decisión afectará a todos en el grupo.
- **Ofrezca un entrenamiento adicional al mentor para ayudar a los adultos a entender las dinámicas de grupo.** Ejemplos de los temas de entrenamiento incluyen la construcción de equipos.
- **Tenga paciencia en alcanzar las metas.** Con la mentoría grupal lleva tiempo para que todos los miembros del grupo logren conocerse unos a otros y ganen un nivel de confianza. Un grupo se moverá más lentamente, así que se demorará más en alcanzar las metas.

MENTORIA EN EQUIPO:

- **Ayude a los participantes a entender cómo trabajar en los equipos con diversas personalidades y estilos.** Una de las principales metas de la mentoría en grupo es enseñar a las personas jóvenes cómo trabajar conjuntamente para alcanzar metas.
- **Considere un escenario con un amplio rango de metas,** incluyendo la construcción de la autoestima y la confianza, ayudar a las personas jóvenes a entender su compromiso con la comunidad, a aprender a establecer y alcanzar metas y a desarrollar relaciones positivas con los compañeros.
- **Asegúrese de que los mentores en un equipo tienen antecedentes tan diversos como los de las personas jóvenes que están recibiendo su mentoría.** Con diversidad, existe una mayor oportunidad para que las personas jóvenes puedan encontrar mentores con los que puedan relacionarse.

MENTORÍA DE COMPAÑERO A COMPAÑERO:

- **Trabaje con profesores para desarrollar o adaptar el entrenamiento para los mentores de compañeros.** La forma en que usted entrena a las personas jóvenes para ser mentores —así como los tópicos que usted cubre— diferirán de la forma en que usted entrena a los adultos. Los profesores pueden ayudarlo a diseñar un entrenamiento efectivo que tenga en cuenta cómo interactúan las personas jóvenes y lo que los mentores de compañeros pueden hacer para mantener la relación de mentoría en marcha.
- **Pídale al personal del distrito escolar que lo ayuden a desarrollar un currículo y actividades para su esfuerzo de mentoría de compañero a compañero.** Evalúe el apoyo que los participantes realmente necesitan y suminístrelo.
- **Proporcione estructura de tal forma que las parejas de mentoría de compañeros no se vean tentadas a perder el enfoque.** Los adolescentes cumplen más que los adultos en asistir a los entrenamientos, tomar parte y cooperar, así que tome ventaja de cada oportunidad para proporcionar supervisión y entrenamiento.
- **Asegúrese de tener un grupo diverso de aprendices y mentores de acuerdo con el estatus de riesgo.** Usted necesita tener un equilibrio entre los niños que son fáciles de llevar y los que son difíciles de tratar. Usted no desea que los comportamientos negativos predominen.
- **Obtenga el consentimiento de los padres para tomar parte en el programa.** Asegúrese de que los padres del aprendiz están de acuerdo con dejar que su niño reciba mentoría por parte de un compañero. Y obtenga el consentimiento de los padres del compañero mentor para dejar que su hijo o hija dé mentoría a otro joven.
- **Intente reclutar estudiantes de primer o segundo año como mentores.** Aunque usted no desea rechazar un buen mentor de cualquier grado de la escuela secundaria, al concentrarse en reclutar los estudiantes más jóvenes de las escuelas secundarias, usted puede ayudar a fomentar las relaciones a largo plazo.

MENTORÍA ELECTRÓNICA:

- **Sea realista acerca de lo que puede lograr.** Ya que no existe un componente frente a frente en la mentoría electrónica, muchas relaciones no evolucionan hasta convertirse en las relaciones intensas características de la mentoría 1 a 1. Como consecuencia, establezca metas que parezcan alcanzables, como asegurar que las parejas de mentoría electrónica se conecten regularmente y compartan ideas, que hablen acerca de temas de importancia para los aprendices y busquen orientación.
- **Proteja la confidencialidad y privacidad de los participantes en el proyecto.** Utilice herramientas como *Mentors Online: The E-mentoring Tool Kit* para proporcionar un ambiente de mentoría electrónica firme y seguro.
- **Asegúrese de que su programa de mentoría electrónica está basado totalmente en la tecnología.** Automatice todo para la aplicación al proceso de emparejamiento. Desarrolle una base de datos que funcione con su software de mentoría electrónica.
- **Asegúrese de tener recursos, al principio y más tarde, para Internet y el desarrollo de tecnología.** Usted necesita mucha vigilancia del programa, recursos humanos y tiempo para hacer que su programa de mentoría electrónica funcione.
- **Establezca una política acerca de qué tan a menudo los mentores y aprendices se conectan unos con otros a través del correo electrónico.** Para construir un lazo fuerte, las parejas de mentoría deben enviarse correos electrónicos una vez a la semana.
- **Considere atender estudiantes de la escuela media o superior.** La mentoría electrónica funciona mejor con los niños mayores ya que ellos pueden concentrarse mejor y son más aptos para mantener una relación.
- **Ofrezca actividades estructuradas que fomenten que los aprendices se abran y escriban más.** Ya que la mayoría de mentores y aprendices electrónicos se conocen a través del correo electrónico, ellos pueden encontrar que es un poco difícil abrirse, especialmente cuando la escritura no es una habilidad fuerte en las personas jóvenes.
- **Reclute mentores que estén tecnológicamente preparados y que les agrada trabajar con computadoras.** Tales personas tienen una mayor probabilidad de hacer más de la cuenta.

Adaptado de las entrevistas de programas de mentoría realizadas por MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría



SECUENCIAMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

(Este secuenciamiento esta diseñado para servir como una guía, ya que muchos programas de mentoría toman entre seis y nueve meses para comenzar a operar).

Tarea	Descripción	Periodo de tiempo
PLANEACION:		Meses uno a tres
Pre-planeación	Conduzca una evaluación de necesidades.	Varía según el programa
Desarrollo del pre-programa	Revise los <i>Elementos de la práctica efectiva</i> .	
Estructuración del programa de mentoría	Determine el propósito, tipo de necesidades del joven / estudiante, metas, modelo de mentoría y estructura del programa según se señala en los <i>Elementos</i> .	
	Asigne o contrate al coordinador del programa.	
	Forme un comité consejero.	
	Desarrolle /seleccione formularios y determine el presupuesto.	
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE MENTORES/APRENDICES:		Mes cuatro
Reclutamiento de mentores	Identifique las fuentes potenciales de reclutamiento.	
	Desarrolle materiales para las relaciones públicas.	
	Haga contactos y envíe por correo información de mercadeo/relaciones públicas.	
	Haga seguimiento sobre todas las fuentes.	
Reclutamiento de aprendices	Desarrolle criterios para la selección de aprendices.	
	Determine si los aprendices potenciales cumplen con los criterios.	
Selección de mentores/aprendices	Seleccione solamente a las personas que cumplen con los criterios establecidos.	
Documentación de los datos sobre los aprendices	Escoja datos para documentarse basándose en los resultados que usted desea lograr. También, reparta una encuesta pre-mentoría a los aprendices.	
ORIENTACIÓN Y ENTRENAMIENTO:		Meses cinco y seis
Pre-orientación y entrenamiento	Identifique los entrenadores.	
	Conduzca un entrenamiento para el personal.	
Orientación de mentores	Oriente a los mentores potenciales hacia el programa. Los mentores potenciales completan un formulario de aplicación y consentimiento para una verificación de antecedentes	
Orientación de aprendices	Oriente a los jóvenes interesados hacia el programa. Las expectativas deben ser claramente comunicada. Los aprendices potenciales completan un formulario de aplicación El permiso de los padres es obtenido.	
Entrenamiento de mentores	Los mentores pueden asistir al entrenamiento para mentores organizado por una de las Sociedades de mentoría locales o estatales de MENTOR, o los programas pueden llevar a cabo su propio entrenamiento.	
Revisión, filtrado y selección	Las aplicaciones son revisadas y filtradas de las aplicaciones de los mentores se completa la verificación de antecedentes.	

Tarea	Descripción	Periodo de tiempo
EMPAREJAMIENTO:		
Pre-emparejamiento	Desarrolle criterios para el emparejamiento.	Antes de la orientación
	Empareje a los estudiantes y a los mentores basándose en la información de la aplicación (género, intereses, intereses de carrera, habilidades).	
Arranque	Una apertura formal del programa que permita la primera reunión de mentores y aprendices y actividades de “conocimiento mutuo”. Los padres pueden estar invitados.	Varía de acuerdo con el programa
Actividades mentor/aprendiz	Organice actividades grupales regularmente.	Pueden ser mensualmente, pero deben ser al menos trimestralmente
	Brinde apoyo a los mentores y aprendices con ideas de actividades.	Regularmente
MANTENIMIENTO Y APOYO CONSTANTES:		
Retroalimentación de mentores y aprendices	Determine un mecanismo para tener una retroalimentación regular de mentores y aprendices.	Antes del entrenamiento a los mentores
Entrenamiento adicional a los mentores y sesiones de apoyo	Lleve a cabo reuniones regulares de apoyo para los mentores.	Varía de acuerdo con el programa
	Monitoree las relaciones mentor/aprendiz.	Mensualmente
RECONOCIMIENTO:	Celebre y reconozca los logros del programa y las contribuciones de mentores y aprendices. Invite a los clientes internos.	Anualmente como mínimo.
EVALUACIÓN:	Determine cuáles resultados medir y evaluar.	Durante la fase de planeación
	Recolecte datos de participantes y mentores relacionados con sus resultados.	Mensualmente
	Mida los resultados y lleve a cabo la evaluación.	Anualmente
	Revise el progreso del programa y refínelo según sea necesario.	Anualmente
	Reflexione sobre los resultados y dé a conocer los hallazgos.	Anualmente

Cortesía de y adaptado de La Sociedad de mentoría de Maryland, *Vision to Reality: Mentoring Program Development Guide*, y la Sociedad de mentoría de Long Island, *The ABC's of Mentoring*.

RESPONSABILIDAD DEL PROGRAMA Y MANEJO DE RIESGOS

Nota: estas guías están enfocadas hacia los programas de mentoría en el lugar de trabajo y pueden ser utilizadas como una guía en el diseño de otros tipos de programas de mentoría.

La organización sin ánimo de lucro Centro de Manejo de Riesgos (www.nonprofitrisk.org) define el manejo de riesgos como una “disciplina para tratar con lo incierto”. El área de mayor incertidumbre, o riesgo, en un programa de mentoría que involucra el potencial de daño a la persona joven que está recibiendo mentoría. Una cantidad cada vez mayor de investigación e información acerca de las mejores prácticas de mentoría proporcionan un marco para diseñar un sistema prudente en manejo de riesgos.

La siguiente información está parcialmente adaptada de *More Than A Matter of Trust: Managing The Risks of Mentoring* por la organización sin ánimo de lucro Centro de Manejo de Riesgos, de “Responsabilidad del programa: dieciséis pasos para asegurar una máxima protección para su programa” escrito por la Dra. Susan G. Weinberg y de los *Elementos de la práctica efectiva* por MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría.

Ninguna parte de la siguiente información tiene la intención de proporcionar un consejo legal, ni debe ser considerada como un consejo legal. Los programas de mentoría y los negocios siempre deben involucrar su propio consejo legal cuando asuman el rol de mentoría a jóvenes.

Los negocios involucrados en la mentoría a jóvenes necesitan estar particularmente preocupados acerca de dos aspectos del manejo de riesgos: (1) estructura, políticas y prácticas del programa de la escuela u organización comunitaria en donde sus empleados serán mentores y (2) selección, entrenamiento y supervisión/apoyo apropiados a los empleados que se ofrecen voluntariamente como mentores.

DISEÑO, PARÁMETROS, POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL PROGRAMA

Antes de estar de acuerdo con involucrar a sus empleados en un programa de mentoría a jóvenes, los negocios deben considerar, y pedir a su departamento legal que revise cada uno de los siguientes factores. Los negocios también deben preguntar acerca del seguro de responsabilidad de la escuela o de la organización comunitaria, así como examinar su propio seguro de responsabilidad y revisar todas las leyes y regulaciones locales y estatales aplicables (por ejemplo, prueba de tuberculina requeridas para voluntarios en la escuela). Algunos de los programas más grandes establecen un comité de manejo de riesgos involucrando expertos legales y en seguros.

Diseño del programa

La escuela o la organización comunitaria deben ser claros acerca de su definición de mentoría y su diseño del programa (es decir, mentoría basada en la escuela vs. basada en la comunidad; 1 a 1 vs. grupal, etcétera.) ya que el término *mentoría* es usado a menudo vagamente para describir los contactos joven-adulto como la tutoría o una asistencia laboral, lo cual usualmente no involucra ningún tipo de selección del voluntario, supervisión, u observación de las prácticas efectivas de mentoría, los negocios deben asegurarse de que el programa realmente *es* un programa de mentoría y, como tal, cumple los *Elementos de la práctica efectiva*, como están definidos.

El diseño del programa también debe reflejar las necesidades y circunstancias especiales de los jóvenes que están recibiendo la mentoría. Por ejemplo, el diseño del programa sería muy diferente para jóvenes que sólo necesitan un poco más de atención y apoyo en la escuela vs. los jóvenes con incapacidades vs. los jóvenes que están involucrados en el sistema de justicia juvenil vs. los jóvenes que están interesados en estudiar una carrera tecnológica, etcétera.

Parámetros de sociedad/colaboración

Los negocios deben asegurarse que las condiciones y expectativas para la participación con una escuela u organización comunitaria están definidas claramente. Esto incluye temas como cuándo y dónde ocurrirá la mentoría; quién es responsable del transporte, si es aplicable; quién mantendrá los registros del programa; quién filtrará, seleccionará y supervisará a los mentores; y quién hará cumplir las políticas del programa. También debe estar

definido un proceso para responder y resolver los conflictos. Deben estar claramente definidos los roles y responsabilidades de la escuela o la organización comunitaria y su coordinador de mentoría, y los roles y responsabilidades del negocio, su coordinador y los empleados que se ofrezcan voluntariamente como mentores.

Políticas y prácticas del programa

Las políticas y prácticas del programa deben estar definidas por escrito. Además de reflejar un diseño apropiado del programa y los principales estándares de calidad, estas políticas y procedimientos deben tener en cuenta las necesidades y circunstancias especiales de los jóvenes que están recibiendo mentoría. Estas políticas y procedimientos también deben abordar explícitamente temas como los siguientes:

- **El sitio de la mentoría debe estar claramente definido.** La mentoría basada en el sitio ocurre solamente en la ubicación especificada o en lugares fuera del sitio (como una salida de campo) e involucra a todos los niños en el programa. Los programas basados en el sitio siempre tienen al personal del programa en el sitio. Los programas basados en la comunidad ocurren en cualquier parte que el mentor y el aprendiz escojan, y requieren una averiguación y supervisión más intensivas.
- **El contacto entre el mentor y el aprendiz fuera del programa debe estar prohibido** en los programas basados en la escuela u otros programas basados en el sitio. El contacto externo prohibido incluye, especialmente, las visitas nocturnas a la casa del mentor.
- **Las medidas de seguridad** deben estar claramente definidas, y todos los mentores deben recibir un entrenamiento apropiado para entenderlas. El entrenamiento debe abordar información básica acerca de la seguridad en el sitio y los procedimientos de evacuación de emergencia, uso de cinturones de seguridad si los mentores transportarán a los jóvenes, guías de atención en salud o problemas de salud mental a los que debe prestar atención el coordinador del programa, reporte de sospecha de abuso infantil al coordinador del programa, etcétera.
- **El compromiso de tiempo** debe estar claro desde el comienzo para todos los voluntarios. Se recomienda un compromiso de tiempo mínimo de un año o un año escolar; la terminación prematura de la relación podría ser dañina para el joven. La mayoría de los programas involucran un compromiso de una hora por semana.
- **Las políticas y prácticas de resolución de conflictos**, agravios y de terminación de la relación deben estar definidas y concertadas por el negocio y por el sitio del programa y deben ser explicadas a todos los mentores.
- **Las actividades de mentoría** deben reflejar las metas del programa y las necesidades especiales de los jóvenes. El programa puede prescribir actividades definidas o dejarlas a discreción de los mentores.
- **Las necesidades de transporte** del programa y los roles de los mentores deben estar definidos. Por ejemplo, un negocio puede transportar a los jóvenes a su sitio, una escuela puede incluir una salida de campo en su programa, o un programa basado en la iglesia para hijos de prisioneros puede desear que los jóvenes y los mentores visiten al padre encarcelado. El sitio del programa y el negocio deben determinar por adelantado quién proporcionará, pagará y será responsable de los aspectos de responsabilidad del transporte. Si se espera que el mentor ayude en el transporte, los procedimientos de selección deben incluir esto e incluir revisiones adicionales del vehículo y de los seguros. También debe obtenerse el permiso del padre o acudiente.
- **La participación de los miembros** de la familia debe indicarse como parte del diseño del programa, y el permiso de los padres siempre debe estar asegurado para la participación de los jóvenes. Cierta nivel de participación de los padres es fomentado a través de eventos especiales durante el año del programa; sin embargo, si los hermanos van a ser involucrados, ellos deben ser enrolados en el programa.
- **Los obsequios** entre el mentor y el aprendiz están desalentados, especialmente en los programas basados en el sitio donde los jóvenes pueden ver fácilmente lo que otros están recibiendo. El negocio y el programa pueden proporcionar un obsequio del programa a cada uno de los jóvenes para un día festivo o al final del año. Un área relacionada son las expectativas con respecto al uso del dinero del mentor para los costos relacionados con las actividades. Generalmente esta práctica está fuertemente desalentada, pero en algunos casos se les proporciona a los mentores un pequeño estipendio para cubrir tales costos.

AVERIGUACIÓN, ENTRENAMIENTO, SUPERVISIÓN Y APOYO DE LOS VOLUNTARIOS

Esta es el área de mayor responsabilidad potencial para todos los involucrados en un programa de mentoría a jóvenes. Los siguientes son aspectos a los cuales el negocio debe prestar una atención particular.

Averiguación de los voluntarios

El negocio puede utilizar el proceso de aplicación y averiguación señalado en el Juego de herramientas con su escuela o comunidad social potencial para asegurarse que son utilizadas unas prácticas de averiguación apropiadas. La investigación debe ser apropiada al diseño del programa. Desde una perspectiva del manejo de riesgos, es mejor pecar por una averiguación demasiado exhaustiva que por una averiguación laxa, y se recomiendan fuertemente las revisiones de antecedentes. El negocio debe tener en consideración el hecho de que los empleados no siempre acatan las políticas del programa. Más de un negocio ha aprendido que sus empleados llevan a los jóvenes a sus hogares en contra de las políticas del programa.

La mayoría de los programas se rehúsan a aceptar voluntarios que tengan un historial de abuso sexual a menores, hayan sido convictos por un crimen que involucre a niños o que tengan un historial de comportamiento violento o sexualmente explosivo, aunque dichas personas hayan sido rehabilitadas. Pueden ofrecerse otras oportunidades de voluntariado que no involucren el contacto directo con los jóvenes, si están disponibles. Debe notarse que no existen estudios que documenten una relación entre la orientación sexual y el acoso a niños.

Orientación y entrenamiento del mentor

Una preparación adecuada del mentor es un tema importante en el manejo de riesgos para asegurar que se están desarrollando relaciones de mentoría apropiadas y seguras. El entrenamiento inicial mínimo recomendado es de dos horas.

Después del entrenamiento inicial que cubre el rol y las responsabilidades del programa y del mentor, los temas básicos de la mentoría efectiva, las políticas y logísticas del programa, los requerimientos estatutarios, la confidencialidad y los procedimientos de accidentes/emergencias y las necesidades especiales de los niños, debe estar disponible entrenamiento adicional sobre temas de interés para el mentor como competencia cultural, resolución de conflictos, comprensión del desarrollo infantil y estrategias para la mentoría vocacional. Dado que existen quejas para permitir que los empleados asistan al entrenamiento, el negocio puede pactar con el sitio del programa el desarrollo de un programa de entrenamiento que encaje en sus necesidades.

Supervisión y apoyo del mentor

La responsabilidad principal de esta función recae en el coordinador del sitio del programa; sin embargo, se recomienda que el coordinador del negocio indague y monitoree la forma en que los empleados están siendo supervisados y apoyados. El Centro de Manejo de Riesgos sin Ánimo de Lucro advierte que el estándar de cuidado está definido por la actividad, así que la supervisión debe ser adecuada para el nivel de actividad involucrado. Ser un mentor de lectura para un estudiante de tercer grado requiere menos supervisión que ser mentor de un estudiante de escuela secundaria en alto riesgo.

Las siguientes son algunas prácticas de supervisión recomendadas por el Centro de Manejo de Riesgos sin Ánimo de Lucro:

- **La supervisión general** debe incluir procedimientos de firma de entrada/firma de salida, monitoreo de las actividades de dejar/recoger, monitoreo de las instalaciones del programa y lotes de parqueo y vigilancia de las actividades de mentoría.
- **La supervisión específica** involucra la vigilancia de actividades de mentoría específicas y monitoreo de las relaciones de mentoría. La supervisión debe incluir que el coordinador del sitio esté presente durante las actividades de mentoría, revisiones semanales y reuniones con un intervalo máximo de un mes durante los primeros meses de la relación. Si la relación está marchando bien, deben darse revisiones mensuales y pueden ser telefónicamente si las reuniones no son factibles. El monitoreo de la relación durante las primeras etapas es particularmente importante ya que algunos problemas pueden ser detectados y resueltos y los procesos de terminación, si son necesarios, pueden iniciarse más temprano que tarde para minimizar el daño a la persona

joven. Cada contacto de supervisión, cualquier problema del mentor o coordinador y las acciones de seguimiento deben estar documentados.

También se les debe decir a los empleados que contacten al coordinador del programa de su compañía en caso de problemas, conflictos o inquietudes que no estén siendo abordados. El coordinador de la compañía puede entonces tratarlos con el coordinador del sitio del programa. Como se mencionó anteriormente, el negocio y el sitio del programa deben haber definido los procedimientos de resolución de conflictos y agravios que incluyen pasos para terminar la relación si es necesario.

Finalmente, el negocio debe averiguar acerca del proceso de supervisión por parte del coordinador del sitio para asegurarse que dicha persona se está desempeñando efectivamente.

Cortesía de la Sociedad de mentoría de Connecticut, *Business Guide to Youth Mentoring*.



CÓMO MANEJAR UN PROGRAMA PARA QUE SEA EXITOSO

Sección 

CÓMO MANEJAR UN PROGRAMA PARA QUE SEA EXITOSO



Sección V

Cómo manejar un programa para que sea exitoso

Para asegurar que su programa está bien manejado:

- Forme un grupo consejero;
- Desarrolle un sistema integral para manejar la información del programa;
- Diseñe un plan de desarrollo de recursos que le permita buscar fondos a partir de diversas fuentes;
- Diseñe un sistema para monitorear el programa;
- Cree un plan de desarrollo profesional para el personal;
- Abogue por la mentoría; y
- Establezca un esfuerzo de relaciones públicas/comunicaciones.

Esta sección le proporcionará una breve visión general de cada tarea, junto con las herramientas para ayudarlo a completarlas.

FORME UN GRUPO CONSEJERO

La decisión de tener una estructura consejera formal, como una junta directiva o un grupo consejero menos formal, se basa en su decisión durante la fase de diseño del programa acerca de si tendrá un programa por separado, asociado con otra organización o será parte de una organización mayor. En cualquier caso, su grupo consejero proporcionará visión y liderazgo para su programa.

Si usted decidió convertirse en un 501 (c)(3), usted necesitará una junta directiva formal. La Junta tendrá responsabilidad legal y fiduciaria por su organización, así que la selección de directores es muy importante y debe reflejar áreas claves de experiencia que usted necesita, incluyendo el manejo legal, financiero, organizacional y del programa. Muchas juntas también incluyen miembros que representan el distrito electoral que está siendo atendido.

Si, por otra parte, su programa de mentoría es parte de una organización establecida más grande o usted se asociará con otra organización establecida, una junta directiva ya está formada. Si usted ya tiene una junta directiva, usted puede crear su estructura consejera de muchas formas, como:

- Adicione a la junta de su organización personas con intereses y experticia en mentoría; y/o
- Cree un comité permanente dentro de la estructura de la Junta actual con responsabilidades específicas para su programa de mentoría.

FUNCIONES DE UN GRUPO CONSEJERO

- Clarificar la misión o visión de la organización;
- Resolver los aspectos importantes a nivel estratégico o político;
- Desarrollar los recursos financieros necesarios para apoyar la estrategia;
- Proporcionar experticia o acceso a las personas encargadas de formular la política;
- Cimentar la reputación de la organización con los clientes internos claves;
- Vigilar el desempeño financiero;
- Asegurar un manejo de riesgos adecuado;
- Evaluar el desempeño de la organización con respecto a sus prioridades; y
- Mejorar el desempeño de la Junta.

FUENTE: DRA. SUSAN G. WEINBERG, PRESIDENTE DE MENTOR CONSULTING GROUP INC.

Si usted va a formar un grupo consejero que sea menos formal que una Junta, usted deseará incluir expertos en mentoría y clientes internos de su comunidad, así como voluntarios y representantes del programa, como los miembros familiares de la población a la que usted atenderá.



HERRAMIENTA

Vea las “Herramientas del grupo consejero” en la sección V en el CD.

Un comité informal o grupo consejero proporcionará apoyo y orientación al coordinador del programa proporcionando un sentido de comunidad para la construcción del programa y ayudando a expandir el programa de mentoría promoviéndolo en varias redes.

Defina los roles y responsabilidades del grupo consejero

En general, una junta directiva tendrá las siguientes áreas principales de responsabilidad:¹

1. **Establecer políticas y prácticas de aprobación** para su programa de mentoría;
2. **Asumir la responsabilidad legal** de todos los asuntos de su organización, incluyendo la incorporación, estatutos, responsabilidad y seguros;
3. **Servir como un cuerpo fiduciario** para su organización, vigilancia de cuentas, auditoría, recaudación de fondos, presupuestos, inversiones y procedimientos financieros;
4. **Proporcionar conexiones a los contribuyentes potenciales** y apoyo práctico para ayudar a que su programa obtenga fondos; y
5. **Proporcionar una experticia legal, financiera y de otros tipos según se necesiten.**

Un grupo consejero hará lo siguiente:

1. Ofrecer consejo sobre cómo diseñar, manejar, evaluar y financiar su programa de mentoría;
2. Establecer y aprobar las políticas y prácticas del programa; y
3. Proporcionar un apoyo operativo práctico.

No importa cuál modelo escoja para seguir, su grupo consejero tendrá una de las tareas más significativas en la construcción de su programa: acordar y redactar claramente por escrito, la filosofía, misión, políticas y prácticas aprobadas del programa. Este documento escrito debe clarificar las siguientes áreas:

- La población que su programa pretende atender (por ejemplo, personas jóvenes del vecindario cercano, estudiantes en una escuela particular);
- Cómo identificará, reclutará y emparejará a los mentores y a las personas jóvenes;
- Qué tan a menudo los mentores y las personas jóvenes se reunirán y cuánto durará la relación;
- Tipos de actividades en las cuales los mentores y los aprendices tomarán parte (por ejemplo, actividades grupales, mentoría 1 a 1, mentoría electrónica);
- Roles distintos a la mentoría (tales como recaudación de fondos, relaciones públicas y eventos especiales) disponibles para voluntarios, con descripciones del trabajo para cada uno;
- Manejo de riesgos y aspectos de responsabilidad;
- La cantidad de fondos que usted necesita y cómo su programa pretende conseguirlos; y
- Políticas y prácticas del manejo financiero.

Reclute personas con antecedentes diversos para trabajar en el grupo

Cuando busque individuos para trabajar en su grupo consejero, busque personas que reflejen la diversidad de su comunidad y quienes estén comprometidos con la misión de su programa. Además, busque individuos que representen los tres conceptos que son muy importantes para sostener un programa: trabajo, sabiduría y/o riqueza.² Busque padres, mentores, jóvenes, miembros de la comunidad, voluntarios probados, educadores, clérigos, médicos, representantes de fundaciones, líderes corporativos, expertos financieros y filántropos. Todos los posibles miembros del grupo consejero deben estar deseosos y en capacidad de proporcionar apoyo financiero personal a su programa al nivel más apropiado para ellos. Un fuerte compromiso es importante porque los posibles contribuidores preguntarán si los miembros del grupo consejero apoyan el programa de mentoría.

Facilite las reuniones del grupo consejero para mejorar la programación y el manejo

Estructure sus reuniones para capitalizar las habilidades, experticia y recursos de su grupo consejero y para abordar las necesidades de programa. Si usted tiene una junta directiva formal, consulte a United Way en su localidad u otros recursos para el manejo de la Junta listados al final de esta sección para más información sobre mejores prácticas para el manejo de la Junta.

DESARROLLE UN SISTEMA INTEGRAL PARA EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN DEL PROGRAMA³

Ya que usted estará trabajando con personas jóvenes, gran parte de la información que usted recolecte y use será de una naturaleza muy sensible. Usted necesitará desarrollar un sistema integral para el manejo, mantenimiento y salvaguardia de todos los tipos de datos: desde información acerca de las finanzas de programa, registros personales, actividades del programa y emparejamientos mentor/aprendiz hasta los datos que usted compila sobre riesgos y responsabilidad y los resultados de la evaluación del programa.



HERRAMIENTA

Vea las "Herramientas para rastrear la actividad del programa" en la Sección V en el CD.

Maneje las finanzas del programa

Durante la fase de diseño y planeación del programa, usted debe haber establecido un plan financiero y presupuestal. Ahora necesita desarrollar un sistema para manejar su información financiera. Si usted es una organización sin ánimo de lucro independiente o parte de otra organización sin ánimo de lucro, debe estar en capacidad de verificar ante el IRS (Servicio de Recaudación de Impuestos de EE.UU.) y ante cualquier organización de financiación todos los ingresos recibidos y gastos hechos. Como parte de esa responsabilidad, usted necesita mantener registros exactos de la fuente de recursos, incluyendo donaciones, dinero en efectivo y contribuciones de cualquier tipo. También necesitará registrar exactamente los gastos y desarrollar un sistema para documentar los costos actuales de tener funcionando su programa. Además de satisfacer los requerimientos del IRS y de la entidad de financiación, los registros exactos le ayudarán a estimar los costos para presupuestos futuros.

Aun si su programa es lo suficientemente afortunado para tener todo el personal, administración, espacio y equipo donado, usted todavía debe documentar los costos de artículos como estos:

- Materiales de reclutamiento y entrenamiento (por ejemplo, carpetas, bolígrafos, fotocopias);
- Gastos de los voluntarios (por ejemplo, gasolina, refrigerios, tiquetes);
- Eventos especiales (por ejemplo, refrigerios, certificados, premios y galardones especiales);
- Artículos necesitados por los participantes (por ejemplo, pasaje en bus, suministros escolares);
- Averiguación de los mentores (revisiones de antecedentes criminales); y
- Cubrimiento de responsabilidad extra.

Usted también debe establecer un sistema de controles internos para protegerse contra robos o fraudes. Cada año, tenga una auditoria realizada por un auditor externo independiente.

Mantenga prácticas y registros del personal aceptado

Es esencial que sus prácticas y políticas de personal cumplan los requerimientos federales, estatales y de la entidad financiera y que usted mantenga registros exactos personales para todo el personal y voluntarios. Los registros del personal deben incluir lo siguiente:

- Un *archivo maestro I-9*. Todos los empleados deben diligenciar un formulario I-9 y proporcionar la documentación/ID apropiada mostrando evidencias de la autorización para trabajar en los EE.UU. Todos los formularios I-9 deben ser mantenidos fuera del archivo personal del individuo, para prevenir la discriminación.
- *Archivo personal del empleado*. El archivo de cada empleado debe incluir copias originales de su currículum, descripción del trabajo, aplicación, formulario W-4, carta de ofrecimiento firmada, información de contacto en caso de emergencia, referencias profesionales y demás.

Siga las prácticas estándar de recursos humanos en los formularios y la información que debe mantenerse en los registros del empleado, y asegure la confidencialidad de todos los registros del personal. Adicionalmente, todas las aplicaciones e información relacionadas con el cuidado de la salud deben ser mantenidas en un archivo separado para evitar la discriminación. Para los mentores, es importante que los programas mantengan copias de su aplicación, referencias, resultados de su revisión de antecedentes, acuerdo de mentoría y demás.

Rastree la información y actividades del programa

Otra información que usted debe rastrear para manejar su programa más efectivamente incluye lo siguiente:



HERRAMIENTA

Vea las "Herramientas para mantener los registros del mentor" en la sección V en el CD.



HERRAMIENTA

Vea las "Herramientas para rastrear la actividad del programa" en la sección V en el CD.

- Datos demográficos de los mentores y aprendices;
- Estatus del proceso de selección para mentores, aprendices y personal potenciales;
- Horas de entrenamiento pre-servicio para los mentores;
- Horas de entrenamiento concurrente y sesiones de apoyo;
- Registros de asistencia y participación en las actividades grupales;
- Contacto mensual del coordinador del programa con los participantes;
- Número de horas voluntarias o contactos entre las parejas; y
- Lapso de tiempo entre varias etapas del proceso de aplicación (por ejemplo, tiempo promedio entre una expresión de interés inicial del mentor y el entrenamiento, o entre el entrenamiento y el emparejamiento).

Documente los emparejamientos mentor / aprendiz

Para tener éxito, un programa de mentoría debe fomentar fuertes relaciones mentor/aprendiz. Las buenas relaciones no suceden porque sí, ellas requieren un apoyo y supervisión constantes por parte del coordinador del programa. Para más detalles, vea la sección VI "*Cómo estructurar las operaciones de un programa efectivo*". Para tener este conocimiento, usted debe rastrear lo siguiente:

- Aplicación del mentor y del aprendiz, formularios de entrada o de preferencias;
- Estatus del proceso de emparejamiento;
- Cantidad de casos y lista de espera del programa;
- Preferencias, tipo y calidad del contacto mentor/aprendiz; y
- Duración de la relación.

Maneje los riesgos

Un sistema de manejo de riesgos es vital para la seguridad y sostenimiento de su programa. Usted debe establecer políticas y procedimientos claros para el manejo de riesgos y mantener registros exactos y detallados. Mantenga todos los resultados de sus procesos de selección de los voluntarios y del personal (revisiones de antecedentes, referencias y notas de la entrevista) en una ubicación segura. Cree guías claras para documentar incidentes inusuales y cualquier acción de seguimiento tomada.

HERRAMIENTA

Vea las "Herramientas para manejar los riesgos" en el apéndice de la sección VI en el CD.

Documente los esfuerzos de evaluación del programa

Para asegurar la calidad y efectividad de su programa, evalúe periódicamente el proceso y resultados de su programa. Asegúrese de mantener copias de sus herramientas de evaluación, resultados y análisis generales. Para más información, vea la sección VII "*Cómo establecer criterios y métodos de evaluación*".

DISEÑE UN PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS QUE LE PERMITA BUSCAR FONDOS A PARTIR DE DIVERSAS FUENTES

Tener funcionando un programa de mentoría efectivo cuesta dinero. Durante la fase de diseño y planeación del programa, usted debe haber determinado qué tipo de programa deseaba desarrollar. Si no ha desarrollado su modelo de programa, deténgase y hágalo ahora. Sin unas metas claras y una misión del programa, usted puede verse tentado a "seguir el dinero" y cambiar las metas de su programa para encajar en una fuente de financiación particular. El resultado será un programa que carece de visión y claridad y es inefectivo para servir a su audiencia objetivo. Una vez usted haya desarrollado un modelo de programa concreto, puede crear un presupuesto del programa y determinar la cantidad de fondos que necesita para comenzar y sostener su programa. Después, necesitará un plan para obtener esos fondos.

Cuando esté desarrollando su plan para recaudar fondos, evite uno de los errores más comunes: confiar demasiado en una sola fuente de financiación. De hecho, algunos expertos dicen que si el 30% de los fondos de su programa vienen de una fuente, usted

debe considerarse en crisis. En su lugar, planee conseguir una variedad de fuentes de financiación:

- Busque obsequios de atención;
- Lleve a cabo eventos especiales;
- Solicite donaciones individuales;
- Busque donaciones corporativas;
- Aplique para la financiación gubernamental (local, estatal y federal); y
- Busque subvenciones de fundaciones.

Consejos para buscar fondos⁴

Investigue una variedad de prospectos de financiación. Las siguientes son algunas fuentes potencialmente buenas para recaudar fondos:

- Los gobiernos de la ciudad, condado, estado y federales;
- Cámaras de Comercio;
- Fundaciones comunitarias y privadas o corporativas;
- Filántropos individuales;
- Corporaciones grandes; y
- United Way

HERRAMIENTA

Vea "Cómo desarrollar relaciones con los contribuidores", cartas de agradecimiento al donante y más en el apéndice.

Busque en "fundaciones" en el internet para ver cuáles subvenciones de las fundaciones están en línea con las metas de su programa de mentoría. Si usted necesita aprender más acerca del recaudo de fondos o no tiene acceso a Internet, vaya al centro de recursos sin ánimo de lucro de su estado (cada estado tiene uno). Usualmente United Way en su localidad puede comunicarle cómo tener acceso a este recurso. También considere tener una suscripción a publicaciones, como la *Chronicle of Philanthropy*, o visite su librería y busque los temas de interés de estas publicaciones periódicas.

Una vez usted haya identificado los contribuidores potenciales que usted desea perseguir, vaya a sus sitios web respectivos para averiguar si su programa califica para obtener fondos. Luego siga las guías para enviar una carta de intención o una propuesta. (Muchos contribuidores potenciales prefieren no reunirse con usted en persona cuando usted está comenzando procesos).

En general, la mayoría de contribuidores posibles le pedirán lo siguiente:

- Una certificación clara acerca del objetivo de su propuesta;
- La justificación o necesidad del proyecto;
- Metas/resultados que usted espera alcanzar y cómo medirá el éxito frente a las expectativas;
- Su estrategia para llevar a cabo su propuesta;
- Una breve revisión de los antecedentes y éxitos anteriores de su organización;
- Un presupuesto que resalte cómo utilizará los fondos y cómo planea sostener su programa en el futuro; e
- Información acerca de cómo evaluar al programa.

La búsqueda de fondos y la redacción de la propuesta requieren habilidades sólidas, experiencia y una red de contactos. Si ninguno en su organización tiene estas habilidades, usted puede hacer lo siguiente:

- Edúquese leyendo libros y asistiendo a seminarios;
- Contacte a la *Sociedad de mentoría* local o estatal o a United Way en busca de ayuda;
- Contrate profesionales que se encarguen de buscar fondos o escritores de propuestas; y/o.
- Baje un poco las pretensiones de su proyecto de mentoría.

Revise la parte de *Recursos Adicionales* al final de esta sección en busca de recursos para ayudarlo a fortalecer su proceso de búsqueda de fondos y las habilidades para redactar propuestas.

DISEÑE UN SISTEMA PARA MONITOREAR EL PROGRAMA

Es crítico monitorear su programa para estar seguro de si está en el camino correcto, si usted está cumpliendo con las metas de su programa y de que su trabajo programático está en línea con su misión. Si su trabajo no está impulsando su misión, usted necesita preguntarse por qué lo está haciendo.

Revise regularmente las políticas, procedimientos y operaciones

Revise regularmente sus políticas, procedimientos y operaciones para asegurar que continúan siendo relevantes para su programa de mentoría o para determinar si usted necesita crear nuevas estrategias para solventar mejor las necesidades de su programa.

Su programa de mentoría debe tener políticas y procedimientos para contratar y retener empleados, comunicar y salvaguardar los derechos de los empleados y voluntarios, manejar los riesgos, manejar las crisis, cumplir con regulaciones generales (en temas como los registros de voluntarios o salud y seguridad), entrevista y selección de mentores y monitoreo de las relaciones de mentoría.

Recolecte información del programa a partir de mentores, aprendices y otros participantes

HERRAMIENTA

Vea las "Aplicaciones y acuerdos del participante" en la Sección VI en el CD.



La estructura de su programa determinará qué tipo de información específica necesita recolectar para monitorear el éxito. Los siguientes son algunos de los formularios para el manejo de reg-

istros y evaluación del programa que usted desea mantener:

- *Aplicación del mentor*: le proporciona al coordinador del programa datos demográficos, información para selección y emparejamiento, razones para participar, horas disponibles y referencias.
- *Aplicación del aprendiz*: establece las razones y metas del participante potencial para enrolarse en el programa de mentoría y las cualidades que le gustaría en un mentor.
- *Acuerdo del mentor/aprendiz*: aclara el propósito y las expectativas del programa de mentoría, su duración y participación esperada y, asegura el compromiso en forma escrita tanto del mentor como del aprendiz. Estos formularios también le otorgan al personal del programa el permiso para divulgar información relevante del aprendiz al mentor.

- *Registro de participación en el programa:* hace seguimiento a las horas y tipos de interacción entre los mentores y aprendices. Estos archivos registran los contactos semanales, incluyendo llamadas telefónicas (o intentos), asistencia del mentor y del aprendiz a eventos programados y reuniones o excursiones independientes.
- *Registros de asistencia y participación:* hacen seguimiento a la asistencia a actividades grupales.
- *Formularios de gastos de los voluntarios:* detallan la naturaleza y cantidad de los gastos, si los costos deben ser reembolsados a los mentores.
- *Plan de acción:* da una reseña del programa específico y de las metas del mentor/aprendiz y documenta el progreso de cada participante hacia ellas.

Evalúe continuamente el servicio al cliente

El monitoreo de la retroalimentación de los participantes es una forma de medir el servicio al cliente; verifique para ver si está respondiendo a las necesidades de los participantes, proporcionando un entrenamiento y apoyo adecuados y adhiriéndose a la misión y metas de su programa. Recuerde, su programa es tan bueno como el servicio al cliente que usted provea.

CREE UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL PERSONAL⁵

Cuando esté reclutando personal y voluntarios para su programa de mentoría, es importante asegurar que ellos están calificados y sirven de apoyo a la misión de su programa. (Muchos programas de mentoría tienen una planta de personal pequeña y utilizan voluntarios para algunos trabajos administrativos). Ya que los miembros de su personal interactúan regularmente con los participantes y clientes internos del programa, ellos son claves para proporcionar un apoyo de calidad al programa.

Busque individuos con experiencia en desarrollo juvenil y manejo de voluntarios. Además, busque personas que tengan habilidades sólidas en comunicación y

escucha y, en el caso de las personas que estarán trabajando con las parejas, busque personas con entrenamiento en resolución de conflictos. Para reducir el riesgo y la responsabilidad, asegúrese de hacer un proceso de selección completo a todos los miembros potenciales del personal, incluyendo revisiones de antecedentes criminales.

Una vez estén a bordo los miembros de su personal, su coordinador del programa necesitará proporcionar una orientación y entrenamiento iniciales acerca de lo siguiente:

- La misión, propósito y expectativas de su programa;
- Roles del personal versus roles de los voluntarios;
- Cómo trabajar con un amplio rango de participantes en el programa, incluyendo mentores, aprendices y sus padres/acudientes, administradores de escuelas y contactos corporativos; y
- Cómo reclutar, seleccionar, entrenar, emparejar y monitorear a los mentores y aprendices.

Proporcione entrenamiento constante al personal

HERRAMIENTA

Vea un listado de los temas de entrenamiento para el personal en la sección V en el CD.



La orientación y el entrenamiento iniciales son solamente parte de un plan para el desarrollo profesional del personal. Asegúrese de que los miembros de su personal permanecen actualiza-

dos con las últimas investigaciones y productos relacionados con la mentoría. Aliéntelos a visitar Mentoring.org y a leer regularmente “Research Corner”. Considere llevar a cabo un retiro anual del personal, esto es un gran forum para hablar acerca de las metas de programa, construir un sentido de comunidad y mantener a los empleados bien informados acerca de lo que está pasando en su programa. Finalmente, asegúrese de reconocer al personal por sus contribuciones y logros

Construya las habilidades y conocimientos de los miembros del personal

El desarrollo constante de su personal debe basarse en las habilidades y conocimientos de los miembros del mismo. Por ejemplo, ofrezca talleres sobre desarrollo

de los adolescentes, necesidades especiales de los jóvenes en riesgo e involucramiento en pandillas. (La *Sociedad de mentoría* de su localidad o de su estado es un recurso excelente para ideas y asistencia en crear un plan sólido para el desarrollo del personal).

ABOGUE POR LA MENTORÍA

El Concejo de Política Pública de MENTOR / Sociedad Nacional de Mentoría es la voz pública de abogacía para el movimiento de mentoría juvenil. La misión del Concejo es asegurar un mayor soporte para la mentoría de calidad por parte de los gobiernos local, estatal y federal y expandir una atención favorable dada a la mentoría por la comunidad de políticas públicas.

Abogue por políticas públicas y asignación de fondos en beneficio de la mentoría

Para mantener la continuidad del movimiento de mentoría, cada programa de mentoría debe servir como un defensor de la mentoría a nivel local, estatal y federal. Su primer paso es unirse a la red de abogacía de MENTOR, la cual proporciona alertas regulares por correo electrónico conteniendo actualizaciones de políticas públicas y solicitudes de abogacía en temas legislativos relacionadas con la mentoría. Usted puede inscribirse visitando Mentoring.org/take_action. Para apoyarlo en sus esfuerzos de abogacía, la sección “Take_Action” de MENTOR incluye una guía de medios, recursos federales sobre cómo contactar a sus legisladores, una herramienta para monitorear proyectos de ley de interés, sitios Web del gobierno estatal y más.

No sienta temor para hablar con sus legisladores acerca de su programa de mentoría. Usted puede haber escuchado decir “todos los políticos son locales”. Es verdad, los legisladores necesitan votos, así que ellos usualmente están deseosos de estar bien informados acerca de los temas que son importantes para sus electores.

Construya relaciones con sus legisladores y sus ayudantes claves familiarizándolos con su programa, su impacto



HERRAMIENTA

Vea las “Herramientas de abogacía” en la Sección V en el CD.

en la comunidad y los cambios que usted encara. Usted se beneficiará y sus legisladores apreciarán estar mejor informados y tener una fuente de información confiable acerca de la mentoría. Utilice los siguientes métodos para construir relaciones con los legisladores a nivel local, estatal y federal:

- Envíe cartas a sus legisladores sobre temas de interés, y agradézcales si pueden ayudarlo;
- Asista a las reuniones de su municipalidad y a otros eventos en que sus legisladores estarán presentes y preséntese a sí mismo;
- Reúname con el personal en las oficinas distritales de los legisladores;
- Envíe a los legisladores actualizaciones sobre su programa; e
- Invite a los legisladores a eventos que presenten su programa y cómo éste afecta a la comunidad.

Cuando sea posible, tome parte en los esfuerzos de abogacía de su *Sociedad de mentoría* local y estatal, ya que uno de los roles principales es alentar a las personas que toman las decisiones a adoptar políticas y legislaciones a favor de la mentoría. Un gran esfuerzo de abogacía se verá reflejado en políticas públicas amigables para la mentoría y más fondos públicos para la mentoría.

Aliente a los líderes del sector privado a adoptar políticas y proporcionar fondos en favor de la mentoría

Recuerde enlistar al sector privado en sus esfuerzos de abogacía y comprometa a los representantes del sector privado en su trabajo con los legisladores. El apoyo del sector privado es esencial para el crecimiento continuo del movimiento de mentoría. El sector privado puede proporcionar recursos, incluyendo fondos y mentores, que sostendrán su programa. Fomente que en los lugares de trabajo se institucionalice una cultura de mentoría y el reconocimiento a los empleados que son mentores.

ESTABLEZCA UN ESFUERZO DE RELACIONES PÚBLICAS/COMUNICACIONES

Sus esfuerzos de relaciones públicas deben ser constantes y diseñados para enviar un mensaje 365 días al año acerca de la necesidad de la mentoría y el valor de su programa. Este mensaje no sólo debe educar a las personas ajenas a su programa sino también mantener a todos y cada uno en su organización en el mismo contexto. Todo aquel que esté afiliado con su programa de mentoría debe entender las metas del programa y debe estar en capacidad de comunicar las metas a grupos externos. El establecimiento e implementación de un esfuerzo efectivo de relaciones públicas/comunicaciones es importante para asegurar que se pueda reclutar y retener mentores, incrementar el conocimiento y apoyo del público para la mentoría y obtener fondos suficientes para mantener su programa funcionando. Los contribuidores, los legisladores, los líderes comunitarios y el público general necesitan saber acerca de la misión, metas y éxitos de su programa. Su plan a largo plazo de relaciones públicas/comunicaciones debe ser revisado regularmente para asegurar que éste refleje las necesidades cambiantes de su programa.

Identifique el mercado objetivo

La identificación de un mercado objetivo específico es extremadamente importante en el reclutamiento de los mentores. Ejemplos de mercados objetivo son estudiantes universitarios, profesionales jóvenes, miembros de una escuela voluntaria o fraternidad/club femenino de estudiantes, o negocios locales que tengan programas de entrenamiento en gerencia. Conforme usted desarrolle su plan de mercadeo, es importante definir y entender su audiencia objetivo. ¿Cuál es el rango de edad, el nivel de ingresos, el nivel educativo, los cargos laborales, pasatiempos e intereses y cuáles otros compromisos comunitarios son característicos de este grupo? Incluso si su demografía es demasiado amplia para que pueda identificar un grupo particular, utilice su capacidad de “segmentar” una muestra de la población de tal forma que pueda enfocar sus esfuerzos de mercadeo en unos pocos grupos distintos.

Comience con lo que usted conoce y a quienes conoce. Pregúntele a los mentores corrientes a cuáles grupos pertenecen y cómo es la mejor forma de enfocar su mensaje a estos grupos. Sus mentores pueden incluso, por sí mismos, mercadear el programa con sus compañeros y colegas. Identifique los grupos que tienen la mayor probabilidad de responder positivamente a su mensaje y desarrolle un secuenciamiento realista para contactar y hacer seguimiento a cada grupo. La mayor prioridad deben ser los grupos con los cuales usted o sus mentores ya tienen una relación. Como segundo punto, contacte los grupos en donde éste tiene un contacto. Sea realista con su secuenciamiento de mercadeo, recuerde que la meta no es sólo reclutar mentores nuevos sino también desarrollar una relación con el grupo de tal forma que el grupo siempre reconozca a su programa como una oportunidad de voluntariado en la comunidad.

Después que usted ha identificado su audiencia objetivo, asegúrese de que sus esfuerzos de mercadeo corresponden con las “necesidades” identificadas de esta audiencia. Una forma es hacer una prueba de mercado del “producto” con unos pocos miembros de la audiencia. Si usted tiene dinero, conforme una serie de grupos focales. Si no, identifique varios miembros de la audiencia objetivo y haga el mercadeo de su programa con ellos. Escuche y responda a los comentarios de sus grupos de enfoque o de los participantes en la prueba de mercado.

Desarrolle un plan de mercadeo⁶

Un plan de mercadeo es un programa organizado de actividades que promueve su organización para uno o más propósitos, usualmente para cimentar el reconocimiento comunitario, reclutar voluntarios y obtener fondos. Generalmente, un plan incorpora varios elementos de mercadeo, como los materiales promocionales impresos, publicidad, anuncios de radio, presentaciones públicas y otros eventos. El hilo que une todas estas actividades es una meta común con mensajes de comunicación comunes.

HERRAMIENTA

Vea “Plan de Mercadeo”, “Consejos para trabajar con los medios” y anuncios de servicio público en la Sección V en el CD.



Un plan de mercadeo construye el reconocimiento e informa a su audiencia objetivo acerca de lo que usted está

tratando de hacer y por qué. De manera más importante, éste pide a la gente que haga algo: sea un mentor, done tiempo o dinero para la causa de su organización, o participe en un evento.

En términos prácticos, el mercadeo básico incluye lo siguiente:

- Definir y hacer entender a cada audiencia lo que usted desea alcanzar;
- Definir la “oferta” que usted desea hacer: qué es lo que usted desea de cada audiencia y qué es lo que ellos pueden esperar a cambio;
- Comunicar la oferta a cada audiencia;
- Crear los mecanismos para hacer la “transacción”; e
- Implementar procedimientos y prácticas que fomenten las relaciones positivas y construyan lealtad.

La planeación efectiva para el mercadeo es una de las actividades más críticas que su programa de mentoría puede hacer para asegurar su éxito. Dos componentes claves de esta actividad son el desarrollo de un plan anual y la realización de revisiones de planeación trimestrales, las cuales le permiten incorporar información de los miembros claves del personal, Junta o grupo consejero y otros clientes internos:

- 1. Desarrolle un plan anual** que incluya metas y objetivos para el programa general y sus distintos componentes (por ejemplo, número de llamadas recibidas pidiendo información, número de mentores nuevos, número de invitaciones para hablar, número de mentores que permanecen activos después del primer año, número de donantes nuevos, incremento promedio en las cantidades de obsequios), estrategias para alcanzar estas metas, un secuenciamiento de actividades y la asignación de personas y dinero para lograr el plan. No olvide planear esfuerzos de mercadeo de alto perfil alrededor del Mes Nacional de la Mentoría en enero.
- 2. Lleve a cabo revisiones de planeación trimestrales** que incluyan ajustes basados en la evaluación de actividad recientes, oportunidades nuevas en su comunidad local y recursos actuales.

Ensamble un plan de mercadeo que aborde cada audiencia que haya identificado previamente. Si usted está enfocándose en profesionales jóvenes, distribuya materiales de mercadeo en comercios locales como clubes de aptitud física y salones de café. Visite grupos de profesionales y redes de trabajo para anunciar su programa en sus boletines de prensa y ofrezca dar presentaciones en sus reuniones. Asegúrese de cerrar el trato. Si usted da una presentación a un grupo local, haga seguimiento a los asistentes invitándolos a asistir a su próxima orientación de mentores. Si ellos no están disponibles, manténgalos en su listado de prospectos y continúe enviándoles información acerca de su programa a lo largo del año.

MES NACIONAL DE LA MENTORÍA

Desde 2002, enero ha sido designado como el Mes Nacional de la Mentoría. Liderado por el Proyecto de Mentoría de Harvard y MENTOR / Sociedad Nacional de Mentoría, el Mes Nacional de la Mentoría y sus actividades enfocan la atención en cómo la mentoría beneficia a los niños, los adultos y la sociedad como un todo, y proporciona una oportunidad para agradecer a los mentores y alentar a otros a compartir su experiencia para convertirse en mentores.

El Mes Nacional de la Mentoría conmemora la mentoría y el efecto positivo que ésta puede tener en las vidas de los jóvenes. Sus metas son:

- Lograr el reconocimiento de la mentoría en sus varias formas;
- Reclutar individuos para que sean mentores, especialmente en los programas que tienen una lista de espera de persona jóvenes; y
- Promocionar el crecimiento rápido de la mentoría reclutando organizaciones para comprometer sus constituyentes en la mentoría.

Visite Mentoring.org para información sobre cómo participar en el Mes Nacional de la Mentoría.

Un consejo final para el mercadeo efectivo es desarrollar un mensaje fuerte y enfocado. Todos y cada uno en su organización, y cada pieza de la literatura del programa, deben seguir el mismo mensaje. Una misión clara liderará el camino hacia el desarrollo de un eslogan de programa insidioso, una descripción fuerte y precisa del programa y mensajes clave enfocados en su audiencia escogida. En comunicaciones, “alcance” y “frecuencia” son términos importantes. *Alcance* es asegurar que su mensaje llega a su audiencia objetivo, las personas a las cuales usted desea informar acerca de su programa. *Frecuencia* significa que las personas tendrán que escuchar su mensaje varias veces antes de reconocer su programa y tomar acción.

Recopile retroalimentación de todos los constituyentes

Anteriormente en esta sección, en “Diseñe un sistema para monitorear el programa”, nosotros resaltamos la importancia de tener un sistema implementado para recolectar retroalimentación de mentores y aprendices. Además de la retroalimentación de los participantes, usted necesita escuchar a todos los clientes internos en su organización, incluyendo los miembros de la Junta o del grupo consejero, donantes, personal, socios y el público general. Para recopilar la retroalimentación de los participantes, haga preguntas durante su contacto mensual con los participantes, conduzca grupos de enfoque o envíe una encuesta. Otra forma fácil de solicitar retroalimentación es adicionar un hipervínculo en el sitio Web de su programa.

Reconozca a los participantes y patrocinadores del programa

Es extremadamente importante para su programa reconocer las contribuciones y logros de todos los participantes. Incorporando el reconocimiento dentro de sus esfuerzos de relaciones públicas, usted puede lograr dos metas de una vez: reconocer a los participantes y publicitar el programa. Por ejemplo, publicitando la historia de una pareja particular mentor/aprendiz, usted no sólo reconoce su éxito sino que también los utiliza como un ejemplo para resaltar los logros generales de su programa y generar interés y publicidad adicionales. Para más información sobre el reconocimiento, vea la Sección VI, “Cómo estructurar las operaciones de un programa efectivo”.

ASÓCIESE Y COLABORE CON OTRAS ORGANIZACIONES⁷

Siempre que sea posible, colabore con organizaciones en su comunidad que compartan una misión similar. Si existe una misión dominante para que todos los grupos socios se enfoquen en tiempos difíciles, esto hará que el esfuerzo de colaboración sea mucho más exitoso. Los programas de mentoría que desarrollan sociedades con otras organizaciones disfrutan de muchos beneficios, incluyendo la capacidad de:

- Expandir los servicios para alcanzar una audiencia más amplia;
- Desarrollar un entendimiento mayor de las necesidades del cliente;
- Mejorar la comunicación con otras organizaciones al servicio de los jóvenes;
- Incrementar el conocimiento de recursos y servicios disponibles para aprendices, mentores y personal del programa de mentoría;
- Asegurar el sostenimiento del programa de mentoría;
- Incrementar la visibilidad con los medios y el público;
- Reducir los costos; y
- Conservar recursos.

Para que un esfuerzo de colaboración sea exitoso, todas las organizaciones participantes deben conjuntamente resolver los siguientes aspectos:

- Establecer una misión claramente definida;
- Establecer metas, objetivos y actividades;
- Crear procedimientos operativos claramente definidos y roles de los miembros;
- Desarrollar un plan de relaciones públicas/comunicaciones; y
- Asegurar que los esfuerzos de colaboración sean valorados por todos.

HERRAMIENTA

Vea “Siete claves para las colaboraciones exitosas” En el apéndice de la sección V



La colaboración con otras organizaciones comunitarias puede tener un amplio rango de beneficios para su programa y para la comunidad entera. Antes de aproximarse a un socio potencial, tome tiempo para pensar acerca de la colaboración desde la perspectiva del socio. ¿Vale la pena que el socio potencial invierta tiempo, dinero y esfuerzo para trabajar con su programa? ¿En qué forma la organización (o compañía) del socio potencial se beneficiará de la sociedad con usted? Esté preparado para explicar estos beneficios en términos que le ayuden al socio a entender el valor de trabajar con usted.

HERRAMIENTA

Vea el listado de “Sociedades de mentoría locales” en la Sección I.

Si usted sigue los *Elementos* resaltados en esta sección y ajusta las herramientas de muestra para abordar las necesidades de su programa, su programa estará bien manejado. Nosotros también lo alentamos a que contacte a su *Sociedad de mentoría* local o estatal para asistencia sobre cómo adherirse a los *Elementos* descritos en la Gerencia del Programa.



Lista de comprobación del progreso del programa: GERENCIA DEL PROGRAMA

Conforme trabaje para asegurar que su programa está bien dirigido como se señala en los “Elementos de la práctica efectiva”, utilice la lista de comprobación a continuación para medir su progreso. Al marcar los ítems en este listado se indica que usted está colocando los componentes apropiados en su lugar para hacer crecer un programa sostenible y de calidad.

Si su programa ya está bien establecido, usted puede utilizar el listado de comprobación para medir la validez de sus políticas, procedimientos y estructura organizacional en el momento.

Nota: el diseño, enfoque y estructura de su programa pueden significar que algunos de estos componentes no serán aplicables o necesitarán ser modificados para encajar dentro de la estructura específica de su programa.

1. Forme un grupo consejero

- Nuestro programa tiene un grupo consejero diverso y una junta directiva que son representativos de la comunidad que nosotros atendemos con roles y responsabilidades claramente definidos.
- Hemos invitado representantes de otras agencias de servicios juveniles para que sean nuestro grupo consejero y/o junta directiva.
- Nuestro grupo consejero se reúne regularmente.

2. Desarrolle un sistema integral para manejar la información del programa

- Nuestro programa mantiene registros financieros y sigue las prácticas contables aceptadas.
- Nuestro programa mantiene registros apropiados del personal y de los voluntarios.
- Nuestro programa utiliza planes de trabajo escritos con objetivos definidos y puntos de comparación para monitorear los emparejamientos mentor/aprendiz y evaluar el progreso en el cumplimiento de las metas del programa.
- Nuestro programa mantiene registros de los emparejamientos mentor/aprendiz y de las actividades del programa.

- Nuestro programa garantiza la confidencialidad de los registros según sea necesario.
- Nuestro programa documenta situaciones que son relevantes para nuestro plan de manejo de riesgos.
- Nuestro programa documenta los esfuerzos de evaluación del programa.

3. Diseñe un plan de desarrollo de recursos que le permita buscar fondos a partir de diversas fuentes

Comité de desarrollo de recursos establecido

- Nuestro programa ha formado un comité de desarrollo de recursos compuesto por miembros de nuestra Junta, con voluntarios, miembros del grupo consejero y apoyo del personal del programa según se necesite.
- Nuestro comité ha tomado propiedad de la planeación, conduce nuestro desarrollo de recursos y estableció una programación regular para reuniones.

Evaluación de recursos externos

- Nuestro comité de desarrollo de recursos ha establecido las fuentes actuales y potenciales de recursos externos.
- Tenemos un entendimiento sólido del apoyo por parte de fundaciones, agencias gubernamentales, individuos, negocios locales y eventos especiales que recibimos actualmente y que pueden estar disponibles para nosotros en el futuro.
- Nuestra evaluación de recursos externos incluyó aspectos como donaciones en especie, tiempo de voluntarios y otros apoyos financieros.

Plan de desarrollo de recursos escrito

- Tenemos un plan de recursos establecido y escrito basado en la evaluación de los recursos actuales y potenciales.
- Nuestro plan tiene metas, objetivos, estrategias y secuenciamientos claros que son razonables y apropiados para nuestro programa.

- Nuestro plan asigna roles y responsabilidades claros relacionados con el desarrollo de recursos.
- Los miembros de nuestro comité de desarrollo de recursos tienen las habilidades y experiencia necesarias.
- Nuestro programa ha implementado un sistema para rastrear el progreso del plan y para revisarlo si es necesario.
- Tenemos un plan de contingencia que muestra cómo las mejores prácticas serían mantenidas si los fondos fueran recortados o faltaran.

4. Diseña un sistema para monitorear el programa

- Nosotros revisamos regularmente nuestras políticas, procedimientos y operaciones.
- Nuestro programa actualiza regularmente nuestra junta directiva/grupo consejero acerca del progreso del programa.
- Nosotros utilizamos planes de trabajo escritos con objetivos y puntos de comparación para monitorear los emparejamientos mentor/aprendiz y evaluar el progreso en el cumplimiento de las metas del programa.
- Nosotros recolectamos información del programa a partir de mentores, aprendices y otros participantes.
- Nosotros evaluamos continuamente el servicio al cliente.

5. Cree un plan de desarrollo profesional para el personal

- Nuestro programa lleva a cabo regularmente el entrenamiento del personal para asegurar que nuestro personal tiene la competencia suficiente.
- Nosotros construimos las habilidades y conocimiento de los miembros del programa asegurando que ellos están conscientes del entrenamiento y los recursos externos.

Personal calificado y entrenado

- Nuestro programa ha desarrollado descripciones del trabajo para todos los cargos, las cuales incluyen información acerca de la capacitación mínima anterior, habilidades, experiencia previa y otras calificaciones.

- Nuestro programa hace averiguaciones de los candidatos tanto para la idoneidad con el cargo como para los aspectos de seguridad y responsabilidad.
- Nuestro programa apoya a nuestro personal:
 - Orientando y entrenando a los nuevos miembros del personal;
 - Ofreciendo oportunidades de desarrollo al personal; y
 - Revisando regularmente con los miembros claves del personal.
- Nuestro programa incorpora las investigaciones y mejores prácticas de la mentoría dentro de nuestro entrenamiento de los voluntarios y jóvenes.
- Nuestro programa alienta al personal a tomar tiempo para la revisión de nuevas investigaciones acerca de mentoría como parte de un desarrollo profesional constante.

Acceso a entrenamiento y servicios de asistencia técnica

- Nuestro programa conoce los recursos de asistencia técnica y de entrenamiento a nivel local, estatal y nacional.
- Nuestro programa ha desarrollado una pequeña colección de recursos internos de investigaciones en mentoría, guías de cómo hacerlo y otros recursos relevantes.
- Nuestro programa alienta al personal a trabajar en red con otros profesionales de mentoría y a recibir el entrenamiento necesario como parte de un desarrollo constante del personal.

6. Abogue por la mentoría.

- Nosotros hablamos en defensa de las políticas públicas y asignación de fondos en favor de la mentoría a nivel local, estatal y federal.
- Nos hemos unido a la red de abogacía de MENTOR.
- Nosotros alentamos a los líderes del sector privado a adoptar políticas en favor de la mentoría y a proporcionar fondos.

7. Establezca un esfuerzo de relaciones públicas/comunicaciones.

- Nuestro programa tiene un lenguaje e imágenes coherentes en todos los materiales de mercadeo (folletos, sitio Web, afiches, volantes, anuncios de servicio público, etcétera.)

Conocimiento del programa por parte de la comunidad

- Nuestro programa entiende la conexión entre nuestra reputación en la comunidad y el logro de nuestras metas.
- Hemos desarrollado un proceso para medir las percepciones y conocimiento que nuestra comunidad tiene acerca de nuestro programa.
- Nuestro programa ha identificado los mercados objetivo.
- Nuestro programa utiliza sociedades y contactos con la comunidad para incrementar el conocimiento del programa.
- Hemos desarrollado un plan de mercadeo que incrementa el conocimiento por parte de la comunidad a través de:
 - Impresos, radio, televisión, Web;
 - Cartas a socios y miembros claves de la comunidad;
 - Volantes y folletos;
 - Apariciones y presentaciones en los eventos locales;
 - Testimonios de los mentores y aprendices actuales;
 - Otros métodos de invitar a la comunidad a ser parte de nuestro programa;
 - Red de trabajo gracias a contactos claves en la comunidad;
 - Uso de los resultados de la evaluación para resaltar los éxitos del programa; y
 - Una herramienta de evaluación que examina la efectividad de nuestros esfuerzos de expansión.

- Hemos recopilado retroalimentación sobre nuestro programa de todos los constituyentes.

Socialización y colaboración efectiva con otras organizaciones

- Nuestro programa tiene un Memorando de Acuerdo (MOU) escrito que documenta los roles y responsabilidades de nuestras agencias socias.
- Nuestro programa ha desarrollado un proceso para asegurar que las obligaciones del MOU sean cumplidas cuando ocurra una renovación de personal en las organizaciones socias y entre nuestro personal.
- Hemos identificado una persona de contacto designada en cada organización socia.
- Hemos desarrollado un proceso para manipular situaciones en las cuales una agencia socia no esté cumpliendo con las obligaciones acordadas en el MOU.
- Nuestro programa actualiza regularmente a los socios acerca del progreso del programa y el cumplimiento de los roles y responsabilidades.

Colaboración y red de trabajo con otras organizaciones locales de servicio a los jóvenes

- Tenemos un entendimiento claro de los servicios disponibles para la juventud y las familias en nuestra comunidad basándonos en nuestra encuesta inicial de evaluación de necesidades.
- Nuestro programa ha establecido sociedades y colaboraciones con otros proveedores de servicios a los jóvenes en la comunidad.
- Nosotros regularmente remitimos a los jóvenes y sus familias a otros servicios en la comunidad para apoyo a necesidades que estén fuera del alcance de nuestro programa.

Reconocimiento a los participantes y patrocinadores del programa.

- Nosotros tenemos eventos y oportunidades de reconocimiento programados a lo largo del año para mentores, aprendices, otros participantes del programa, contribuidores y organizaciones que patrocinan nuestro programa de mentoría.

Adaptado de la Lista de *Checklist of Program Progress*, Mentores de Oregon, *Youth Mentoring: A Primer for Funders*, La mentoría de Connecticut y *Elements of Effective Practice*, segunda edición, MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría.



RECURSOS ADICIONALES

Grupo consejero

- Desarrollo de la Junta
www.boarddevelopment.org
- BoardSource
http://boardsource.org
- **Corporación para el Servicio Nacional y Comunitario, Centro de Recursos del Servicio Nacional:**
 - Reclutando una comisión de consejería
http://snipurl.com/NSRC_advisoryrecruit
 - Entrenando a las comisiones de consejería
http://snipurl.com/NSRC_advisorytrain
 - Alimentando relaciones positivas con una comisión de consejería
http://snipurl.com/NSRC_advisorynurture

Manejo de la información del programa

Manejo de riesgos

- **Centro de Manejo de Riesgos Sin Ánimo de Lucro (NPRMC):**
www.nonprofitrisk.org
 - Newsletter (gratis para entidades sin ánimo de lucro y agencias gubernamentales)
http://nonprofitrisk.org/nwsltr/newsltr.htm
 - CARES Sin ánimo de lucro (herramienta de evaluación en línea)
http://nonprofitrisk.org/cares/cares.htm
 - *No Surprises*, Tutorial para el manejo de riesgos de voluntarios
www.nonprofitrisk.org/tutorials/ns_tutorial/intro/1.htm
 - Tutorial de manejo de riesgos para gerentes de entidades sin ánimo de lucro
www94311.temp.w1.com/tutorials/rm_tutorial/1.htm
 - “Strategic Risk Management: Looking at Both Sides Now,” por Melanie L. Herman y George L. Head, Ph.D. *http://nonprofitrisk.org/tools/archive/strategy09272002-w.htm*
 - *Lo básico en seguros para los programas de servicio a la comunidad* (1994) por Charles Tremper y Pamela Rypkema
http://nonprofitrisk.org/csblcsb_ins.htm - instop
 - Leyes estatales de responsabilidad para organizaciones de caridad y voluntariados
www.nonprofitrisk.org/pubs/PDFs/ssl_01rev.pdf

- Centro de recursos para el manejo de riesgos
www.eriskcenter.org
- Asociación para el manejo de riesgos públicos
www.primacentral.org
- Biblioteca del manejo de riesgos, Programa de Asistencia en Gerencia (MAP) para entidades sin ánimo de lucro. Recopilada por Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC
www.managementhelp.org/risk_mng/risk_mng.htm
- MENTOR/Foro sobre el manejo de riesgos de la Sociedad Nacional de Mentoría
www.mentoring.org/community

Artículos y libros sobre riesgos y responsabilidad

- *Mentoring Essentials: Risk Management for Mentoring Programs*, Dustianne North, MSW, and Jerry Sherk, MA, 2002
www.emt.org/userfiles/RiskManagement.pdf
- *More Than a Matter of Trust: Managing the Risks of Mentoring*, Centro para el manejo de riesgos de entidades sin ánimo de lucro, 1998
www94311.temp.w1.com/pubs/mentor.htm
- *Screening Volunteers to Prevent Child Sexual Abuse: A Community Guide for Youth Organizations*, Colaboración Nacional para la Juventud, 1997
www.nydic.org/nydic/library/publications/pub_detail.cfm?pub_id=148&mode=view

Desarrollo de recursos

- Asociación de Profesionales en la búsqueda de recursos
www.afpnet.org
- Consejo sobre Fundaciones
www.cof.org
- Departamento de Educación (muestra de la propuesta)
www.ed.gov/about/inits/list/fbci/mentoring.doc
- Foro de Asociaciones Regionales de Generadores de Subsidios
http://givingforum.org
- GrantStation
www.grantstation.com
- The Foundation Center
www.fdncenter.org
- The Grantsmanship Center
www.tgci.com/

- Nonprofit Genie (Series gratis de preguntas y respuestas sobre búsqueda de fondos, escritas por el buscador de fondos Kim Klein)
www.genie.org (click on “FAQs,” then “Fundraising”)
- *Fundraising for the Long Haul*, Kim Klein, May 2000

Abogacía

- Sector Independiente
www.independentsector.org/programs/gr/advocacy_lobbying.htm
- *Library Advocate's Handbook*, American Library Association, 2000
www.ala.org/alala/advocacybucket/libraryadvocateshandbook.pdf
- *Nonprofit Lobbying Guide*, Lobbying de caridad en el Interés Público
www.clpi.org/
- Sección de tomar acción, MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría
www.mentoring.org/take_action/

Relaciones públicas/comunicaciones

- *A Guide to Working with the Media*, Corporación para el Servicio Nacional y Comunitario
www.nationalservice.org/pdf/media_guide.pdf
- “Mentoring, Marketing, and the Media: Working Effectively with Local News Outlets,” Susan G. Weinberger, February 2004, *National Mentoring Center Bulletin* 2(1):1–9.
www.nwrel.org/mentoring/pdf/v2n1.pdf
- *Mentoring: A Guide for Local Broadcasters*, Asociación Nacional de Locutores en Sociedad con el Proyecto de Mentoría de Harvard
www.mentoring.org/mentoring_month/files/nab_guidebook.pdf
- “Working with the Media,” *Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia*, Boletín, Departamento de Justicia de los EE.UU., Red Nacional para la Juventud, Marzo 2000
www.ncjrs.org/pdffiles1/ojjdp/178998.pdf

Mercadeo

- *Developing Media Messages for Volunteer Programs*, Points of Light Foundation, 2002
www.jjhill.org/poll/showInd.cfm?lngID=1389

Colaboración

- *The Community Collaboration Manual*, National Assembly of National Health and Social Welfare Organizations, January 1991
www.nassembly.org/nassembly
- *Collaboration: What Makes It Work*, 2nd Edition, Wilder Foundation, 2001
www.nassembly.org/nassembly/spotlight.htm



HERRAMIENTAS DE LA SECCIÓN V EN EL CD

*Las herramientas seleccionadas marcadas con un asterisco también aparecen en la versión impresa del “Juego de herramientas”.

Grupo consejero

- Descripción del trabajo de la junta directiva / miembros* 73
- Roles y responsabilidades de la junta directiva
- Responsabilidades de los oficiales de la Junta

Manejo de la información del programa

- Registro de la actividad de mentoría
- Reporte mensual del mentor

Desarrollo de recursos

- Consejos para desarrollar relaciones con los aportantes* 75
- Estrategias para recaudar fondos de diferentes fuentes: asegure el sostenimiento del programa a largo plazo
- Carta de Fundación
- Carta de agradecimiento al donante
- Carta agradecimiento por la donación con inserto para el aprendiz
- Carta agradecimiento por la donación con inserto para el mentor

Desarrollo profesional del personal

- Temas de entrenamiento para el delineamiento del personal

Abogacía

- Carta de abogacía por la mentoría
- Anfitrión de eventos con los legisladores

Relaciones públicas/comunicaciones y mercadeo

- Información de cumplimiento para programas de mentoría
- Plan de mercadeo* 77
- Planeando el mercadeo de su programa de mentoría* 79
- Mercadeo en línea de su programa de mentoría
- Trabajando con los medios
- Consejos sobre el desarrollo de relaciones positivas con los medios
- Consideraciones especiales para las negociaciones de mentoría
- Vigentes de mentoría
- Volante del programa de mentoría
- Volante de reclutamiento de mentores (Dar y recibir)* 83
- Guiones para el anuncio de servicio público en la radio
- Carta corporativa
- Carta de superintendente escolar
- Hoja explicativa del mentor
- Estándares de uso Doble Omega
- Ideas para eventos relacionados con la mentoría

Colaboración

- Siete claves para colaboraciones exitosas* 85

HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA



DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE LA JUNTA DIRECTIVA, MIEMBROS

POSICIÓN

Miembro, junta directiva

DECLARACIÓN GENERAL DE DEBERES

Las responsabilidades primarias de la junta directiva de (*nombre del programa*) incluyen el establecimiento de políticas; contratación, despido y evaluación del director ejecutivo; evaluación del programa; representación (*de nombre del programa*) en la comunidad; y dar y obtener dinero. La Junta trabaja estrechamente con el director ejecutivo para asegurar la efectividad, calidad e integridad del programa.

EJEMPLOS DE DEBERES

- Desarrollar e implementar planes para la obtención de fondos;
- Revisar y aprobar los presupuestos para asegurar la solvencia financiera;
- Aprobar los planes del programa y autorizar la implementación de programas nuevos o modificados;
- Desarrollar planes a corto y largo plazo;
- Evaluar la efectividad de la organización en el cumplimiento de su misión;
- Proporcionar orientación al director ejecutivo;
- Establecer los objetivos de la Junta y monitorear el grado de alcance;
- Representar nuestro programa ante el público, incluyendo fuentes de apoyo financiero;
- Comunicar las necesidades e intereses del público a nuestro programa;
- Cumplir con las responsabilidades legales y adherirse a las leyes locales, estatales y federales aplicables en autoridad de nuestro programa;
- Establecer y actualizar las políticas requeridas;
- Servir activamente en, al menos, un comité y participar en la toma de decisiones asistiendo a las reuniones de la Junta;
- Nominar y elegir a los nuevos miembros de la Junta;
- Cumplir con un mínimo de compromisos financieros establecidos por la Junta;
- Apoyar con proyectos especiales del programa; y
- Participar en todos los eventos de recaudación de fondos.

HORAS

Las reuniones son el (*día*). De (*margen de tiempo*). Ellas son llevadas a cabo en (*ubicación de la reunión*).

CALIFICACIONES

Nuestra Agencia se esmera en mantener una variedad de habilidades y talentos en la Junta. Ejemplos de las calificaciones buscadas incluyen excelentes habilidades organizacionales, antecedentes gerenciales, conocimiento de la comunidad y recursos locales, habilidades de comunicación sobresalientes, habilidad para trabajar bien con un amplio espectro de personas, pensamiento creativo, iniciativa, experiencia de presupuesto/finanzas/recaudación de fondos, antecedentes de relaciones públicas y experiencia de recursos humanos.

Cortesía de amigos para la juventud, Document Kit, 2003; disponible en www.friendsforyouth.org.



CONSEJOS PARA DESARROLLAR RELACIONES CON LOS CONTRIBUIDORES

La recaudación de fondos comienza en casa:

- Recuerde que la recaudación de fondos no es solamente el trabajo del director ejecutivo o del director del programa, intente que su Junta y voluntarios también se involucren.
- Cuando usted reclute miembros de la Junta, asegúrese de hacerles saber lo que su compañía/organización espera de ellos como contribución.
- Lleve a cabo estudios de factibilidad para determinar el potencial para las donaciones de la Junta.
- Pida a los miembros de la Junta que escriban un cheque personal; enfatícele como otros contribuidores buscan el cien por ciento de participación de la Junta en las donaciones.
- Involucre a su Junta en el desarrollo de un plan equilibrado para el desarrollo de fondos.
- Recuerde, “hacer amigos es tanto o más importante que conseguir fondos”.

Evalúe su potencial actual y futuro para la recaudación de fondos:

- Desarrolle un cuadro claro de sus fuentes actuales de fondos.
- Determine sus necesidades futuras, tanto a corto como a largo plazo.
- Determine en cuáles fuentes de financiación se puede enfocar: fondos públicos, fundaciones, individuos, corporaciones, etcétera.
- Proyecte cuándo se acabará cada fuente de fondos de tal forma que pueda planear por adelantado la consecución de nuevos contribuidores.
- Desarrolle un plan de tres a cinco años; a menudo puede tomar este tiempo para cultivar y comprometer a un nuevo aportante.
- Monitoree el plan regularmente.

Desarrolle un plan para consecución de recursos:

- Evalúe sus necesidades.
- Evalúe su plan actual para la obtención de fondos y determine qué tan bien éste cumple con sus necesidades.
- Establezca sus metas.
- Planee una estrategia y asegúrese de que está bien diversificada.
- Desarrolle un calendario de un año.
- Asigne roles y responsabilidades a la Junta o grupo consejero, voluntarios y personal.
- Implemente el plan.
- Evalúe el plan regularmente.
- Reevalúe y revise el plan.
- Determine la forma en que está obteniendo fondos en el momento.

Su plan para el desarrollo de fondos debe incluir lo siguiente:

- Solicitud frente a frente con individuos;
- Solicitud por correo directo de sus voluntarios y clientes internos así como del público general;
- Escritura de subvenciones (subvenciones federales, fundaciones, fundaciones corporativas);
- Eventos especiales como una cena anual con subasta;
- Telemercadeo (*Nota: asegúrese del porcentaje de fondos obtenidos que usted recibirá realmente. Consulte a su oficina del Fiscal general del Estado con respecto a las leyes estatales aplicables*);
- Patrocinio. Por ejemplo, anuncio publicitario comprado durante el Mes Nacional de Mentoría por el cual usted obtiene un porcentaje del precio;
- Solicitud puerta a puerta; y
- Solicitudes en línea. Éstas ayudan a tener la capacidad de aceptar tarjetas débito.

Su plan para el desarrollo de fondos debe incluir lo siguiente:

- Obsequios acordes;
- Ventas de productos; y
- Obsequios planeados.

¿Por qué debería diversificarse?

- Una fuente única podría agotarse fácilmente.
- Usted nunca debe esperar una crisis.
- La construcción de una base estable y diversificada le dará un respiro.
- Los donantes y contribuidores posibles estarán impresionados. Ellos no invertirán hasta que sepan que usted está financieramente estable.

Consejos sobre cómo solicitar donaciones corporativas:

- Investigue la corporación para determinar sus prioridades de donaciones, guías para las subvenciones, y cuándo comienza su año fiscal.
- Basándose en la razón social, foco geográfico, tipo de apoyo, y rango de subvención, decida si sus necesidades pueden cumplir con el programa de subvenciones de la corporación.
- Si su programa encaja dentro de las prioridades de donaciones de la corporación, llame seis meses antes de que comience el año fiscal y pida reunirse con la persona que supervisa esta función.
- Envíe información complementaria acerca de su programa (es decir, artículos, boletines de prensa) para familiarizar a las personas que toman las decisiones con su organización.
- Cultive los empleados haciendo esfuerzos para integrarlos en su base de voluntarios como mentores.
- Envíe propuestas durante los primeros dos trimestres del año fiscal de la corporación (los fondos pueden agotarse en la segunda mitad del año fiscal).
- Llame para invitar al gerente de contribuciones o al designado apropiado para visitar el programa que están financiando.
- Pida una cita para presentar su solicitud en persona (por ejemplo, a recursos humanos, contribuciones corporativas, relaciones comunitarias).

¿Qué sucede si, a pesar de todos sus esfuerzos, la propuesta es rechazada?

- Llame para averiguar que podría haberse mejorado.
- Pregunte acerca de la fecha potencial para reenviar la propuesta.
- Continúe hasta llegar al aportante, informándole acerca de las piedras angulares de su organización.
- No se rinda ante las solicitudes del aportante potencial para alterar su enfoque.

Cortesía de la Dra. Susan G. Weinberg, presidente, Mentor Consulting Group.

PLAN DE MERCADEO

1. Establezca metas para lo siguiente:
 - Conocimiento público;
 - Recaudación de fondos; y
 - Mentores.
2. Asigne una persona para coordinar y supervisar los esfuerzos.
3. Comprometa a la Junta (grupo consejero):
 - Proporcione información;
 - Busque la aprobación; y
 - Permita que los miembros de la Junta se vuelvan mercaderes activos solicitando mentores y/o donantes.
4. Cree materiales de mercadeo:
 - Volantes;
 - Folletos;
 - Comunicados de prensa;
 - Boletines cortos adecuados para periódicos, organizaciones religiosas, asociaciones cívicas y compañías;
 - Redacte una carta de presentación; y
 - Recopile materiales dentro un paquete del programa.
5. Haga asignaciones:
 - Grupo 1 - Escuelas, bibliotecas;
 - Grupo 2 - Cámara de Comercio, Rotarios, Kiwanis y demás;
 - Grupo 3 - Organizaciones religiosas;
 - Grupo 4 - Asociaciones cívicas, clubes de mujeres;
 - Grupo 5 - Policía, departamento de bomberos, oficiales municipales; y
 - Grupo 6 - Compañías grandes.
6. Reporte lo siguiente al coordinador de mercadeo:
 - Estado ínterin;
 - Problemas; y
 - Acción de seguimiento necesaria.



PLANEANDO EL MERCADEO DE SU PROGRAMA DE MENTORÍA

Estrategia: usted puede simplificar grandemente las tareas de reclutamiento y relaciones públicas, así como alcanzar mejores resultados, si identifica los beneficios para su audiencia, señala un presupuesto e idea un plan mes a mes.

OBJETIVOS DE MERCADEO

Usted debe desarrollar objetivos claros antes de proceder con los esfuerzos de alcance a la comunidad y mercadeo. Estos objetivos son como sigue:

- Obtener apoyo para el concepto de mentoría;
- Obtener fondos para el programa de mentoría; y
- Reclutar mentores voluntarios y participantes del programa.

El siguiente paso es desarrollar una estrategia efectiva de comunicaciones, lo cual incluye escoger sus audiencias más importantes y decidir las mejores formas para comunicarse con ellas. Mercadear su programa de mentoría es un proceso constante que debe estar incorporado en el plan de mercadeo para toda la organización.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

Deben incluirse cuatro componentes básicos de la estrategia de comunicaciones en todos los materiales o presentaciones que promuevan su programa de mentoría:

1. Establezca la necesidad de mentoría para aumentar los servicios de apoyo disponibles para las poblaciones en riesgo:
 - Incluya estadísticas sobre las poblaciones cliente. (Estos números son específicos para su comunidad); y
 - Ajuste su mensaje de tal forma que coincida con la historia y misión de su organización.
2. Describa los componentes y actividades del programa.
3. Enumere los beneficios del programa de mentoría para:
 - Participantes del programa (clientes);
 - Mentores; y
 - Comunidad en general (con énfasis en los grupos más importantes para usted).
4. Incluya un ejemplo o caso de estudio de una historia exitosa de mentoría (si es posible).

La estrategia de comunicaciones debe incluir diferentes formas de promoción. Es importante escoger una forma de promoción que sea práctica y apropiada para cada audiencia. Resaltando beneficios específicos a audiencias específicas, usted puede ajustar su mensaje.

Los ejemplos que siguen proporcionan opciones para la comunicación con cada audiencia utilizando formas específicas de promoción y resaltando beneficios específicos.

COMUNICÁNDOSE CON UNA AUDIENCIA

Audiencia #1: comunidad comercial: corporaciones, pequeños negocios, asociaciones laborales y profesionales.

Objetivo: generar mentores, pasantías/trabajos, fondos.

Formas de promoción:

- Artículos del programa de mentoría en periódicos corporativos y revistas comerciales;
- Presentaciones a concejos de voluntarios corporativos y concejos industriales privados; y
- Paquete/folleto de información y carta a los departamentos de asuntos comunitarios/relaciones públicas. (Requiere de seguimiento telefónico).

Beneficios de involucrarse:

- Publicidad como un ciudadano corporativo activo y positivo;
- Un incremento del número de individuos autosuficientes y una fuerza laboral mejor educada/entrenada; y
- Más empleados altamente motivados que estén orgullosos de trabajar para una organización comprometida e interesada.

Audiencia #2: medios locales: televisión, radio, periódicos.

Objetivos: posicionar el programa de mentoría como una forma nueva y excitante de aumentar los servicios de apoyo comunitario. Ayudar en el reclutamiento y recaudo de fondos para el público general. Proporcionar mentores, oradores invitados y pasantías/trabajos.

Formas de promoción:

- Envíe comunicados de prensa y paquetes informativos a los departamentos de asuntos comunitarios/relaciones públicas, departamentos de noticias, columnistas y productores de presentaciones especiales (columnas o shows).
- Posicione su programa de mentoría como un ítem noticioso. Prepare comunicados noticiosos desde una variedad de perspectivas:
 - Colaboración única entre varias agencias;
 - El interés humano se enfoca en el mentor voluntario (pueden estar cansados de los temas de reconocimiento a voluntarios);
 - Enfoque en la meta final del programa de mentoría, como una mayor retención laboral, disminución en los abandonos escolares, prevención del abuso de sustancias, menor dependencia de la asistencia social o desarrollo de carrera (pueden estar cansados en el interés de los medios por cubrir un aspecto particular); y
 - Relación de mentoría, el impacto de una relación 1 a 1 (pueden estar cansados del servicio nacional, ángulos del voluntariado “puntos de luz”).
- Desarrolle anuncios de servicio público. Trabaje con una estación de televisión para vincularse al tema de los medios existentes (por ejemplo, Volunteer Connection, Time to Care, Youth Plus; revise con su estación PBS local, muchas de las cuales están involucradas con presentaciones especiales sobre mentoría).

Beneficios de involucrarse:

- Menos trabajo de investigación para los medios en busca de historias nuevas; y
- La organización de los medios posicionada como un ciudadano corporativo preocupado y socio comunitario.

Audiencia #3: organizaciones de voluntarios cívicos/fraternales: Kiwanis, Club de Leones, Jaycees, Cámara de Comercio, Junior League y demás.

Objetivo: reclutar mentores y generar apoyo en especie.

Formas de promoción:

- Artículos en periódicos/revistas organizacionales;
- Presentaciones a miembros; y
- Carta y paquete de información a la persona de relaciones públicas/asuntos comunitarios de la organización.

Beneficios de involucrarse:

- Mayor oportunidad de asumir un papel cívico; y
- Reconocimiento de los esfuerzos voluntarios de los miembros.

Audiencia #4: gobiernos locales: departamento de servicios humanos, servicios sociales, oficinas de la ciudad/estatales de voluntariado, oficinas de asistencia social.

Objetivos: reclutar mentores. Fomentar la promoción conversacional. Generar reconocimiento entre los posibles aprendices.

Formas de promoción:

- Artículos en los periódicos del gobierno;
- Presentaciones; y
- Literatura/afiches en las oficinas locales de atención a clientes de los servicios sociales/asistencia social.

Beneficios de involucrarse:

- Red de servicio expandida;
- Alternativa de apoyo 1 a 1 para clientes, lo cual las oficinas gubernamentales atestadas no pueden proporcionar;
- Oportunidad de vincular a los clientes con servicios integrales; y
- Nuevas oportunidades de voluntariado para los empleados gubernamentales.

Audiencia #5: escuelas/universidades

Objetivo: reclutar mentores/participantes de programa.

Formas de promoción:

- Presentaciones a la Junta de Educación, PTA, asociaciones de estudiantes universitarios y facultades;
- Artículos/historias de presentación en boletines de prensa y periódicos estudiantiles; y
- Eventos especiales para que se reúnan mentores, estudiantes y padres.

Beneficios de involucrarse:

- Estudiantes motivados e informados; y
- Reconocimiento como una institución activa que responde a las necesidades de la comunidad.

Audiencia #6: agencias de servicios humanos/de salud

Objetivo: obtener la cooperación de las agencias de servicios humanos y de salud en la comunidad. Reclutar participantes del programa.

Formas de promoción:

- Artículos en periódicos o publicaciones sin ánimo de lucro;
- Paquete de información para el coordinador de voluntarios de la organización, director de relaciones públicas, director ejecutivo; y
- Grupo de trabajo de los proveedores de servicios reunidos para mirar el impacto de la mentoría.

Beneficios de involucrarse:

- Mayor red de servicios sociales;
- Visibilidad y reconocimiento de los esfuerzos cooperativos; y
- Mayores oportunidades para la remisión de clientes.

Audiencia #7: iglesias

Objetivos: reclutar mentores. Generar reconocimiento entre los posibles aprendices.

Formas de promoción:

- Redes informales de varias denominaciones para publicitar la necesidad de mentores;
- Boletines de la iglesia; y
- Artículos en los periódicos religiosos regionales.

Beneficios de involucrarse:

- Oportunidad de expandir el alcance y el ministerio; y
- Reconocimiento de los esfuerzos de los miembros de la iglesia.

Audiencia #8: fundaciones comunitarias u otras fuentes de fondos.

Objetivos: generar contribuciones y apoyo en especie.

Enfoque de la promoción:

- Propuesta formal enfocada en los intereses y misión de la Fundación.

Beneficios de involucrarse:

- Visibilidad; y
- Aumento tangible de sus misiones.

Su plan de mercadeo debe ser detallado pero flexible. Usted querrá tomar ventaja de las oportunidades de mercadeo. Casi siempre, sus mejores oportunidades yacen en las historias de éxitos individuales y resultados positivos de programa. Mantenga un archivo de historias exitosas —el tema que aman los medios—. Estos temas también son útiles para el reclutamiento.

Planee, también, desarrollar materiales promocionales que lo ayuden a alcanzar su meta. Como mínimo, usted probablemente querrá

- Un folleto de alcance del mentor;
- Un folleto de alcance del participante;
- Una hoja informativa acerca de su organización y socio de mentoría; y
- El membrete del programa de mentoría.

Evite la tentación de combinar los folletos para el mentor y el participante para ahorrar dinero. Los beneficios son diferentes para cada grupo. Un folleto combinado desperdiciará dinero a largo plazo.

Cortesía de United Way of America y la Fundación Enterprise, *Partnerships for Success: A Mentoring Program Manual* (1990)

“Me convertí en un **mentor** porque deseaba dar.

La que no sabía era **que tanto** iba a recibir”.



Bill Santos Photography

Dé un poco de su tiempo y obtenga mucho a cambio. Solamente le tomará unas pocas horas al mes hacer una gran diferencia en la vida un niño. La mentoría ayuda a mantener a los niños lejos de las drogas, de las pandillas y en la escuela de tal forma que ellos puedan alcanzar sus sueños. Y la mejor parte es, que usted no sólo verá lo que hace por ellos, usted sentirá lo que hace por usted.

PARA OPORTUNIDADES DE MENTORÍA EN SU ÁREA VISITE
WWW.IOWAMENTORING.ORG





SIETE CLAVES PARA LAS COLABORACIONES EXITOSAS

1. VISIÓN COMPARTIDA

Colaboración significa que los participantes están dispuestos a actuar conjuntamente para satisfacer una necesidad mutuamente identificada y que ellos consideran que la colaboración es útil. Esto también implica que los participantes están dispuestos a confiar el uno en el otro para llevar a cabo la misión de la colaboración, mientras entienden que cada participante puede tener una agenda diferente para el esfuerzo. Desarrollar una visión compartida comienza entendiendo estas agendas diferentes y encontrando formas para suplir las necesidades de los participantes siempre que sea posible. El proceso continúa logrando el consenso de los participantes alrededor de la definición de la necesidad o problema y el desarrollo de una misión que guía al grupo en su toma de decisiones y actividades. Los participantes fundadores deben discutir colectivamente y dar soporte a la misión final. Los nuevos participantes deben entender la visión de la colaboración y apoyar la misión.

2. LIDERAZGO BASADO EN LAS HABILIDADES

Las colaboraciones comienzan usualmente con un pequeño grupo de individuos interesados que se reúnen por un evento catalizador o por necesidades o valores comunes. Todos los participantes en este grupo inicial tienen un papel en el liderazgo y en los resultados. Conforme crece la colaboración, los nuevos participantes necesitan advertir un sentido de responsabilidad por el éxito del grupo, incluso si no son escogidos para el papel de liderazgo.

Sin embargo, conforme evoluciona el grupo, los nuevos líderes necesitan ser cultivados para asegurar que unos pocos individuos no están “quemándose” y no están siendo percibidos como demasiado controladores o monopolizadores. La continuidad y las transiciones regulares del liderazgo son esenciales.

Aquí están algunas de las características y habilidades que los líderes de buena colaboración pueden poseer:

- Habilidad para guiar al grupo hacia el cumplimiento de las metas de la colaboración, mientras busca incluir y explorar todos los puntos de vista;
- Alivio con la construcción del consenso y procesos de grupos pequeños;
- Respeto en la comunidad y conocimiento acerca de los temas que la colaboración abordará;
- Habilidad para negociar asuntos difíciles;
- Creencia en los procesos de colaboración;
- Conocimiento acerca de la comunidad y organizaciones en la comunidad;
- Habilidad y persuasión en la comunicación oral y escrita; y
- Tiempo para comprometerse con el liderazgo.

También es buena idea averiguar si alguno de los participantes ha tenido experiencia en comenzar colaboraciones u otras formas de acción cooperativa y buscar involucrarlos como líderes o consejeros.

3. ORIENTACIÓN DEL PROCESO

Mientras que las colaboraciones viven por sus resultados, el proceso de colaboración es, por sí mismo, un fin que vale la pena perseguir. Siempre es necesario enfocar la atención sobre el proceso de incluir personas en la toma de decisiones compartidas de la colaboración. Muchos grupos se esfuerzan por el consenso. Esto asegura que todos los participantes tengan la oportunidad de votar y dar opiniones minoritarias a toda la audiencia.

Ya que los participantes siempre “vienen a la mesa” con sus propias agendas, es importante mantener el enfoque sobre la misión acordada, mientras que se esfuerzan simultáneamente en satisfacer las necesidades de los participantes.

Algunas formas de conflictos son naturales ya que varias partes se involucran en esfuerzos de colaboración. El cambio lleva cierto grado de malestar y desacuerdo en el campo. La clave es manejar los conflictos y canalizarlos hacia soluciones útiles. Cuando ocurran conflictos, éstos deben ser abordados sensiblemente, utilizando las habilidades de comunicación efectiva.

4. DIVERSIDAD CULTURAL

La colaboración debe estar abierta a la riqueza que viene de incluir miembros de diferentes grupos culturales, raciales, étnicos y de ingresos. Esta debe reconocer la igualdad de todos los seres humanos, mientras atesora los aspectos únicos que varias culturas brindan. Es vital entender las diferencias en el lenguaje, costumbres y valores.

Si no hubiera diferencias entre los grupos, la vida sería menos excitante —y habría una menor necesidad de colaboraciones—. Los miembros de cada cultura necesitan examinar sus propias suposiciones acerca de otras culturas y actuar para corregir los malos entendidos. Las colaboraciones proporcionan el “campo común” para que esto ocurra. Los participantes necesitan consagrar el tiempo y energía necesarios para asegurar que se están comunicando exitosamente con los miembros de otros grupos culturales. A menudo el esfuerzo necesario para comunicarse exitosamente con alguien de otra cultura resulta en una nueva perspectiva sobre el tema y soluciones creativas a los problemas.

5. AGENDA DIRIGIDA POR LOS AFILIADOS

Los grupos se unen en colaboraciones para satisfacer necesidades organizacionales. Los participantes deben reconocer y clarificar sus necesidades para permitir que sean satisfechas tantas necesidades individuales como sea posible. Las personas necesitan sentirse importantes e incluidas. La evaluación constante acerca de qué tan bien la colaboración está satisfaciendo las necesidades de sus miembros aumenta la viabilidad del grupo.

Todos los participantes deben aportar recursos a la colaboración. Muchas colaboraciones exitosas, especialmente al comienzo, reciben la mayoría de sus recursos a partir de sus miembros. Estos recursos pueden incluir tiempo, espacio, contactos, recursos en especie o recursos financieros. Cuando los miembros contribuyen con recursos, su sentido de propiedad en la colaboración se ve aumentado. Pero debe existir un equilibrio entre el nivel relativo de contribuciones de varios participantes. Algunas veces, las organizaciones que contribuyen con grandes cantidades de recursos acumulan una cantidad desproporcionada de poder. Aunque esto es inevitable algunas veces, puede impedir que otros miembros se sientan incluidos.

6. SECTORES MÚLTIPLES

Las colaboraciones exitosas buscan incluir tantos segmentos de la comunidad como sean compatibles con la misión de la colaboración. Las colaboraciones existen para representar ciertos puntos de vista o posiciones sobre temas o buscan reunir organizaciones con un cometido particular. Ellas establecen los criterios de participación para guiarlos en hacer emparejamientos apropiados entre los nuevos miembros y la misión del grupo.

Algunas colaboraciones limitan intencionalmente la participación para asegurar que las metas de los miembros sean consistentes con la misión del grupo. Los grupos de abogacía generalmente incluyen solamente aquellas organizaciones que comparten valores consistentes o posiciones sobre el tema del grupo. Otras limitan la participación debido a que se enfocan en un área problemática particular, como mejorar la comunicación entre las escuelas y las organizaciones gubernamentales que investigan y procesan los casos de abuso infantil.

Algunas colaboraciones involucran sólo dos o tres organizaciones que intencionalmente son mantenidas pequeñas. Estas son llamadas más apropiadamente “sociedades” y son medios viables de fomentar los esfuerzos de colaboración.

Otras colaboraciones intentan movilizar toda una comunidad alrededor de un tema o conjunto de asuntos. Para estos grupos, es importante ser tan incluyente como sea posible. Las organizaciones no susceptibles a ser represen-

tadas necesitan ser llevadas al interior del proceso. Dependiendo de las tradiciones de la comunidad particular, estos grupos a menudo olvidados pueden incluir negocios, grupos de población rural, grupos minoritarios y étnicos, gobierno, juventud y clubes de servicio. Una de las fortalezas de las colaboraciones es que reúnen diferentes segmentos de la comunidad alrededor de una necesidad o preocupación particular e intentan forjar un estilo nuevo de trabajar conjuntamente.

La fortaleza viene de la diversidad de la colaboración. Es importante fomentar tanta diversidad como sea apropiada para la colaboración. La diversidad puede resultar en creatividad, un mayor entendimiento y un golpe político aumentado. Sin embargo, ¡deben evitarse los programas políticos de colaboracionismo!, el grupo debe mantenerse auténticamente abierto involucrando todos los miembros del proceso.

7. RESPONSABILIDAD

Las colaboraciones existen para alcanzar ciertos resultados específicos. El proceso de desarrollar una visión compartida con metas y objetivos apropiados debe tener claramente establecidos el propósito de estos resultados. Responsabilidad significa resultados específicos anticipados desde el comienzo, y luego un monitoreo continuo del progreso de tal forma que puedan hacerse correcciones a mitad del camino. Debe planearse al comienzo una evaluación de los esfuerzos y resultados de la colaboración para ayudar a los colaboradores a decir cuáles esfuerzos deben ser modificados, expandidos o retirados. La atención a la responsabilidad en las etapas iniciales de la construcción de la colaboración ayuda a evitar la tentación de hacer demasiadas promesas y ayuda a establecer expectativas realistas para los colaboradores y para aquellos que la colaboración busca servir.



CÓMO ESTRUCTURAR LAS OPERACIONES DE UN PROGRAMA EFECTIVO

Sección
VI

CÓMO ESTRUCTURAR LAS OPERACIONES DE UN PROGRAMA EFECTIVO

Sección VI.

Cómo estructurar las operaciones de un programa efectivo

Ahora que se ha asegurado de que su programa estará bien manejado, como se menciona en la Sección V, “Cómo manejar un programa para que sea exitoso”, es tiempo de enfocarse en los ocho procesos identificados en los *Elementos de la práctica efectiva* para asegurar unas operaciones cotidianas sólidas:

- Reclute mentores, aprendices y otros voluntarios;
- Realice el proceso de selección a mentores y aprendices potenciales;
- Oriente y entrene a mentores, aprendices y padres/acudientes;
- Empareje a mentores y aprendices;
- Reúna a mentores y aprendices para sesiones de mentoría que coincidan con los parámetros del programa;
- Proporcione apoyo, supervisión y monitoreo constantes de las relaciones de mentoría;
- Reconozca las contribuciones de todos los participantes del programa; y
- Ayude a los mentores y aprendices a llegar al cierre.

En una revisión de estudios de 10 programas de mentoría a jóvenes, Child Trends concluyó, “los programas de mentoría que son más dirigidos por las necesidades e intereses de los jóvenes —más que por las expectativas de los voluntarios adultos— tienen una mayor probabilidad de tener éxito.”¹ La revisión encontró que los programas basados en una aproximación de mentoría “para el desarrollo” —en donde los mentores logran conocer mejor a los aprendices— son flexibles en sus expectativas de las relaciones y toman sus indicios de los aprendices acerca de las actividades, tienden a durar más y fueron más satisfactorios tanto para mentores como para aprendices que los programas basados en la aproximación de la “perspectiva”, en donde los mentores vieron sus propias metas como lo más importante.

Las operaciones del programa de mentoría serán efectivas sólo cuando los procedimientos y políticas estén

enfocados en aumentar el bienestar de cada aprendiz. Siguiendo las guías en esta sección y haciendo un uso efectivo de las herramientas proporcionadas, usted estará en el camino correcto hacia un programa de mentoría que satisfaga las necesidades y metas de todos los involucrados.

CONSTRUYA LA ESTRUCTURA CORRECTA

Los procedimientos operativos cotidianos que usted establezca para su programa de mentoría afectarán grandemente la calidad y el sostenimiento de su programa. Esmérese por lograr consistencia, compatibilidad, apoyo y responsabilidad.

Desde el reclutamiento del mentor hasta el emparejamiento mentor/aprendiz, desde la orientación hasta el cierre de la relación, asegúrese de que todos los participantes entienden claramente lo que su programa espera de ellos, y lo que ellos pueden esperar de su programa, en términos de entrenamiento y apoyo. Es clave la comunicación frecuente y honesta entre el personal y los participantes.

Exploremos en profundidad cada una de las ocho funciones esenciales para las operaciones del programa.

RECLUTE MENTORES, APRENDICES Y OTROS VOLUNTARIOS

El reclutamiento de mentores para su programa de mentoría debe estar dirigido por la calidad sobre la cantidad. Su plan de reclutamiento de mentores debe enfocarse en qué tan bien cada mentor potencial puede relacionarse con los aprendices en su programa y encaja dentro de las metas, estructura y cultura general de su programa. De manera realista, no todos los mentores o aprendices potenciales cumplirán los requerimientos de su programa para la participación. Es importante tener procedimientos para notificarles a los prospectos, respetuosamente, si sus habilidades y antecedentes no cumplen los requerimientos del programa y, si es apropiado, involucrarlos en su programa dentro de otro rol. Si su programa no está en capaci-

¿QUIÉN ESTÁ DISPUESTO A SER MENTOR?

En 2002, la Fundación AOL Time Warner, en sociedad con MENTOR, patrocinó una consulta de mentoría nacional de 2000 adultos. La consulta encontró que:

- **57 millones de adultos** considerarían seriamente la mentoría;
- **El 99% de todos los mentores** que ya están en una relación de mentoría formal recomendarían la mentoría a otros;
- La mayoría de personas **se volvieron mentores porque se les pidió hacerlo**; el 75% se incorporaron a través de una organización afiliada;
- **Los mentores potenciales tienden a:**
 - Estar en edades entre 18 y 44 años;
 - Tener ingresos familiares de 50.000 dólares o más;
 - Tener algún tipo de educación universitaria;
 - Tener acceso a Internet; y
 - Tener un niño en su hogar
- **De estos mentores potenciales,**
 - Al 88% les gustaría tener una alternativa entre las opciones de mentoría (dependiendo de su agenda e intereses);
 - El 84% desea tener acceso a un ayuda experta;
 - El 84% desea orientación y entrenamiento antes de la mentoría;
 - Al 77% le gustaría que su empleador le proporcionara tiempo libre; y
 - El 47% estaría dispuesto a dar mentoría en línea a un joven.

Para más información: Mentoring.org/poll

dad de aceptar jóvenes particulares dentro del programa, asegúrese de que puede referirlos a otros programas. Esta es otra instancia que ilustra la importancia de construir sociedades y colaboración en su comunidad

Defina la elegibilidad para los participantes incluyendo mentores, aprendices y padres/acudientes

El primer paso en el reclutamiento de mentores es definir la elegibilidad para la participación:

Desarrolle y escriba una descripción para el cargo de mentor



HERRAMIENTA

Vea el “Plan de reclutamiento de mentores” y las “Descripciones del trabajo de mentor” en el apéndice y en el CD.

Defina las calificaciones y atributos que los mentores deben tener para crear y mantener exitosamente una relación de mentoría efectiva.

Pida a sus compañeros y colegas su retroalimentación.

Cuando considere que ha identificado los criterios correctos, cree una descripción del cargo que incluya los siguientes:

1. Título del cargo;
2. Lista de calificaciones y atributos requeridos;
3. Descripción clara de las funciones que el mentor realizará (incluyendo el entrenamiento requerido para los mentores potenciales);
4. Compromisos de tiempo específicos requeridos (incluyendo frecuencia, duración de cada visita; duración mínima esperada para la relación del mentor con el aprendiz; y tiempo para proporcionar retroalimentación al coordinador del programa de mentoría acerca de las actividades y progreso); y
5. Ubicación de las reuniones mentor/aprendiz.

Tenga en mente que no todas las personas son adecuadas para convertirse en mentores o serán compatibles con la cultura y expectativas de su programa. Use el listado de características de un mentor exitoso y las herramientas incluidas para ayudar a determinar los criterios y atributos que usted exigirá de sus mentores.

CHARACTERISTICS OF A SUCCESSFUL MENTOR

- Interesado
- Buen oyente
- Estable
- Puede proporcionar liderazgo
- Confiable (por ejemplo, aparece a tiempo)
- Comprometido
- No hace juicios
- Discreto (mantendrá la información confidencial)
- Paciente
- Le gustan los niños
- Tiene un buen sentido del humor
- Tolerante
- Registro sobresaliente en el empleo
- No intenta reemplazar al padre o acudiente

FUENTE: DRA. SUSAN G. WEINBERG, PRESIDENTE
MENTOR CONSULTING GROUP INC

Seleccione fuentes de mentores

Usted no tiene que ir en solitario a reclutar mentores y voluntarios. Intentar cubrir a la comunidad general con promociones de reclutamiento puede ser costoso, complejo y gastar mucho tiempo. En su lugar, hágase socio de organizaciones locales que tengan establecidas redes de voluntarios, como su Sociedad de mentoría local o estatal o el centro de voluntariado. También, enfóquese en organizaciones que tengan una gran nómina de empleados y haga mercadeo de los beneficios de la mentoría para el empleado: el 75% de los empleados en un programa de mentoría corporativa reportaron que la mentoría mejoró su actitud frente al trabajo². Y recuerde utilizar a los miembros del grupo consejero (pídales que usen sus contactos para ayudarlo a reclutar mentores).

Muchas personas se involucran en la mentoría a través de su participación en otras organizaciones: empresarios, grupos comunitarios, lugares de taller y demás.³ Las siguientes organizaciones locales pueden ser recursos valiosos:

- Comunidad comercial local;
- Organizaciones cívicas (Kiwanis, Junior League, Jaycees);
- Asociaciones de profesionales minoritarios;
- Grupos de intereses especiales (programa para voluntarios mayores jubilados, asociación americana de personas jubiladas);
- Universidades y escuelas;
- Fraternidades y clubes femeninos de estudiantes;
- Consejos de iglesias; y
- Consejos de voluntarios corporativos.

Seleccione mentores que den soporte a la misión de su programa

La motivación de los individuos afecta la calidad de la relación de mentoría. Los buenos mentores no se ven a sí mismos como “rescatadores” o como superiores a los participantes. Ellos simplemente entienden que las personas menos experimentadas en situaciones difíciles necesitan a alguien que realmente los escuche y se interese en ellos.⁴ Cuando usted esté durante el proce-



SISTEMA DE REMISIÓN DE VOLUNTARIOS DE MENTOR

Amplíe sus esfuerzos de reclutamiento: registre su programa de mentoría en el sistema de referencia de voluntarios de MENTOR en Mentoring.org/register, permitiéndoles a los mentores potenciales que visiten Mentoring.org, que expresen su interés en aprender más acerca de su programa. La inscripción es gratis y todos los programas de mentoría registrados deben adherirse a los *Elementos de la práctica efectiva*.

so de selección y entrevistando candidatos para mentor, intente verificar sus motivos y agendas personales. ¿Qué esperan ellos ganar de la experiencia? ¿Qué piensan ellos que le puede brindar a la relación de mentoría?

Utilice las investigaciones existentes para determinar quién está en posibilidad de ser mentor

Estudios realizados por MENTOR,⁵ Big Brothers Big Sisters y otros grupos han identificado los tipos de personas que tienen la mayor probabilidad de ser voluntarios y mantener relaciones de mentoría. Sus hallazgos incluyen lo siguiente:

- Las mujeres tienen una mayor probabilidad que los hombres de ser voluntarias como mentores;
- Los ciudadanos mayores tienen una mayor probabilidad de ser voluntarios para los programas basados en la escuela;
- Los adultos citan a la falta de tiempo como la mayor barrera para dar mentoría, seguida por la percepción de que ellos carecen de la experiencia necesaria para ayudar a un niño;
- Los individuos con mayores ingresos tienden a sostener compromisos más largos que los que tienen ingresos menores, quizás porque ellos tienen los recursos adecuados para sobrepasar las barreras como el transporte;
- Los estudiantes universitarios, aunque tienen la probabilidad de ser voluntarios, tienen una mayor probabilidad de una relación de mentoría menos estable debido a los programas de días festivos, exámenes y demás;
- Los voluntarios casados con edades entre 26 y 30 años tienen una mayor probabilidad de terminar la relación prematuramente, probablemente debido a las exigencias de sus propias situaciones familiares;
- Los empleados corporativos, municipales y estatales a menudo prefieren la mentoría basada en la escuela y hacen compromisos contributivos debido a que sus empleadores apoyan su involucramiento; y
- Modelos flexibles —como la “mentoría de amigos”— en la cual dos mentores comparten un aprendizaje, hacen más fácil que los voluntarios empleados den mentoría.

Enfatice los beneficios de la mentoría

Los beneficios de la mentoría son bidireccionales.⁶ Los mentores adultos a menudo reportan que sus experiencias de mentoría mejoraron sus vidas en formas tangibles. No sólo los hace sentir mejor acerca de sí mismos por jugar un rol positivo en la vida de un niño, sino que también encuentran que la mentoría les enseñó más acerca de ellos mismos. La mentoría aumenta su sentido de responsabilidad y realización, y forma la base para una mejor moral en el trabajo y mejores relaciones con la familia, amigos y compañeros de trabajo. De hecho, en una encuesta nacional de adultos que dieron mentoría a personas jóvenes, el 83% dijo que aprendieron o ganaron algo personal a partir de su experiencia en la mentoría. Ellos reportaron que sintieron que se habían convertido en una mejor persona, desarrollaron más paciencia, desarrollaron nuevas amistades, se sintieron más efectivos y adquirieron nuevas habilidades.⁷

HERRAMIENTA

Vea “Guías probadas para aumentar la respuesta a las promociones y campañas de reclutamiento” en el apéndice de la Sección VI.

Haga mercadeo del programa

En la Sección V “Cómo manejar un programa para que sea exitoso”, nosotros discutimos cómo establecer un esfuerzo de relaciones públicas/comunicaciones para hacer mercadeo de su programa a una variedad de audiencias. La promoción es sólo una parte de la estrategia general para educar al público acerca de su programa y su valor para la comunidad. La promoción trata de construir la imagen de su organización e inspirar a las personas a actuar. Esto es clave para desarrollar e implementar un plan efectivo de reclutamiento de voluntarios.⁸ Aunque una estrategia general de relaciones públicas/comunicaciones puede incluir materiales como folletos a todo color o producciones de vídeo, la promoción de su programa a los mentores, voluntarios e incluso a las organizaciones socias potenciales, no necesita ser costosa. Los volantes de una sola hoja y las cartas por correo directo pueden ser igualmente efectivas si están bien escritas y ajustadas para una audiencia específica.

Siga los siguientes pasos para diseñar un mensaje consistente para todas sus piezas promocionales.

- **Cree un eslogan que lo defina.** Recuerde, usted está vendiendo su programa, así que su eslogan es su argumento de venta de 30 segundos. En esos 30 segundos, usted necesita capturar la atención del lector mientras transmite la necesidad, el valor y el beneficio de involucrarse. Un eslogan de programa de mentoría puede parecerse a los siguientes:

1. *“Los placeres simples de la vida: disfrútelos más pasando tiempo con un niño que necesita un amigo. Llamé al Grupo de Mentoría XYZ y pase un tiempo con nosotros”.* Este tipo de aproximación hace notar las recompensas emocionales de la mentoría; hace ver a la mentoría como poco complicada, positiva y divertida; identifica la organización desde el comienzo e incluye un llamado a la acción.
2. *“¿Disfruta del campo? ¿Películas? ¿Conos de helado? Llame al Grupo de Mentoría ABC y compártalos con un niño que necesita un amigo”.* Utilizar una pregunta directa atrae inmediatamente al lector. Esta aproximación divertida y de buen corazón —la cual también incluye el empleo del humor— se enfoca en actividades específicas que los mentores pueden compartir con los aprendices. Está diseñada para audiencias que pueden poner obstáculos al peso de frases más poderosas como “cambie la vida de un niño” o “invierta en nuestro futuro”.

- **Escriba cartas y volantes promocionales.** Usted puede escribir cartas y volantes efectivos por correo directo sin una audiencia objetivo específica, pero también necesita cartas o volantes enfocados a audiencias específicas, como el comercio o las escuelas.

Lleve a cabo sesiones de conocimiento e información para mentores potenciales

Su campaña de reclutamiento debe incluir oportunidades para promocionar su programa de mentoría a varios grupos llevando a cabo sesiones de información sobre mentoría para audiencias objetivo. Por ejemplo, si usted se está asociando con un negocio local, lleve a

cabo sesiones informativas para los mentores potenciales al menos dos veces al año. Muchos comercios, así como colegios y universidades, llevan a cabo ferias anuales de voluntariado para sus empleados y estudiantes. Estas ferias son una gran oportunidad para incrementar el reconocimiento de su programa con los voluntarios potenciales.

Reclute aprendices

El reclutamiento de aprendices es parte del proceso de entrada para involucrar a los jóvenes en su programa de mentoría. Si usted está construyendo un programa de mentoría para atender una población joven específica, como un programa de mentoría basado en la escuela para estudiantes que buscan orientación académica o vocacional, usted sabe dónde están sus participantes potenciales. Sin embargo, si su programa tiene la intención de atender a la población joven a lo largo de la comunidad que quizás desconozca su programa, las organizaciones y agencias que trabajan con la juventud podrían servir como enlaces valiosos a los participantes. Los siguientes son algunos ejemplos:

- Departamentos de servicios sociales o agencias de asistencia social;
- Agencias de empleo y entrenamiento;
- Escuelas públicas y privadas;
- Programas después de la escuela;
- Centros comunitarios;
- Centros de detención juvenil/programas de exdelincuentes; y
- Centros de rehabilitación para drogas y alcohol.

Conforme reclute aprendices,⁹ recuerde que es importante que los jóvenes decidan voluntariamente participar en el programa. También, no todos los jóvenes pueden beneficiarse de la mentoría, así que es imperativo seguir los criterios para la participación que usted identificó durante los pasos descritos en la sección IV, “Cómo diseñar y planear un programa de mentoría”.

REALICE EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA MENTORES Y APRENDICES POTENCIALES

El proceso de selección tiene tres propósitos principales:

- Seleccionar personas que tengan la sensibilidad, compromiso y sentido de responsabilidad para ser grandes mentores;
- Filtrar a las personas que tengan el potencial de perjudicar a los jóvenes o al programa de alguna forma; y
- Asegurar que los participantes jóvenes son elegibles y pueden beneficiarse de su programa.

Su programa es responsable de seleccionar los mentores potenciales y ubicarlos en roles adecuados. Como regla general, entre más riesgo inherente tenga su programa (es decir, una menor supervisión de las reuniones mentor/aprendiz), más rigurosos debe ser su proceso de selección. Una selección cuidadosa mejora la calidad de sus mentores y ayuda a garantizar la seguridad de los jóvenes involucrados en su programa, mientras también maneja el nivel de riesgo y responsabilidad de su organización.

Componentes sugeridos para la selección de voluntarios

La selección de voluntarios debe incluir lo siguiente:

- Aplicación por escrito;
- Revisión de antecedentes criminales por huella dactilar y revisiones relacionadas;
- Revisiones de las referencias de carácter;
- Entrevista frente a frente; y
- Participación en el entrenamiento antes del emparejamiento.

Antes de comenzar a seleccionar los voluntarios, su organización debe desarrollar una política escrita que documente su proceso de selección. Esta política debe incluir una lista de elementos que cada voluntario potencial debe completar, guías para seleccionar o descalificar a los voluntarios e instrucciones claras sobre la interpretación de la revisión del historial criminal. Usted también debe tener en mente que la información recopilada a través del proceso de selección debe ser mantenida como confidencial. También, siempre documente lo que encuentra durante el proce-

so de selección y las decisiones que toma acerca del voluntario. Esta documentación verifica que su programa siguió sus políticas escritas de selección con cada mentor potencial.

Exija aplicaciones por escrito

El primer paso del proceso de selección es exigir que todos los mentores potenciales completen una aplicación por escrito, la cual incluye el nivel de grado preferido, la edad y género de la persona joven con quien le gustaría trabajar y sus preferencias para los tiempos de las reuniones. (Algunos programas emparejan a los mentores sólo con individuos del mismo género y grupo étnico. Otros no lo hacen. Esta decisión debe hacerse en la fase de diseño del programa). La aplicación incluye una declaración de las expectativas del candidato, intereses especiales (los cuales son útiles al emparejar a los mentores con los jóvenes), un listado completo de referencias personales e historial de empleo. La aplicación también incluye la declaración de consenso que autoriza a una revisión de antecedentes, exonera totalmente al programa de responsabilidad y reclamaciones y establece el compromiso del candidato de acatar las reglas y regulaciones del programa.

Revise las referencias, los registros de empleo, las referencias de carácter, los registros de abuso a menores, los registros de conducción y los registros criminales

Las revisiones de antecedentes criminales son críticas, pero no son el único elemento de un proceso de selección cuidadoso. Un sistema robusto de referencia que revise y entreviste a los voluntarios potenciales, evalúe los riesgos y monitoree constantemente debe ser una parte de los procedimientos regulares de su organización.

Revisión de antecedentes criminales

El sistema de revisión de antecedentes criminales en los Estados Unidos es complicado. Cada estado es el guardia para las revisiones de antecedentes; así que, el estado decide quién puede hacer revisiones de antecedentes y para cuál propósito. No existe consistencia de un estado a otro sobre la elegibilidad, proceso, costo y tiempo de retorno. En muchos estados los tipos más minuciosos de revisiones de antecedentes pueden no estar disponibles para las organizaciones de mentoría. Revise con su estado para averiguar cuáles opciones están disponibles.



HERRAMIENTA

Vea las "Aplicaciones para mentor, preguntas de entrevista y formularios de referencias" en la Sección VI en el CD.

Puede ser muy confuso para el personal de un programa de mentoría clasificar los tipos de revisiones de antecedentes que están disponibles y decidir cuál es el mejor. A continuación, usted encontrará información sobre los factores por considerar en la selección de la revisión de antecedentes que su organización utilizará. No existe una base de datos criminal en este país que incluya todos los registros criminales, así que no existe ninguna revisión de antecedentes “perfecta”. Muchas organizaciones utilizan la combinación de dos o tres tipos de revisiones para conseguir la información más completa.

- **Revisión basada en las huellas dactilares vs. nombre.** Una revisión basada en el nombre utiliza el nombre y número de seguridad social de la persona para comparar estos datos con cualquier registro criminal posible. Existen varias debilidades con la revisión basada en el nombre:
 1. El voluntario le podría dar un nombre y un número de seguridad social falsos. De hecho, más del 1% de los 45 millones de individuos en la base de datos criminales del FBI han usado más de 100 alias y números falsos de seguridad social.
 2. Las mujeres voluntarias pueden tener dos o más apellidos diferentes si se han casado una o más veces. Si usted revisa sólo el nombre actual, usted puede pasar por alto los registros criminales.
 3. Las bases de datos criminales pueden tener errores en la escritura del nombre y otra información relevante de un individuo. Una revisión basada en el nombre puede pasar por alto el registro criminal si el registro contiene errores.
 4. Debido a que muchos nombres son similares, usted puede obtener un “falso positivo”: su voluntario potencial parece tener un registro criminal, pero el registro pertenece realmente a otra persona con el mismo nombre.

La revisión basada en las huellas dactilares es la única forma de verificar la identidad de la persona y asegurar que los registros criminales encontrados son de la persona correcta. Sin embargo, en muchos estados, las revisiones de huellas dactilares no están disponibles para las organizaciones de mentoría. Una opción confiable y minuciosa para los programas de mentoría es SafetyNET, una búsqueda basada en las huellas dactilares de la base de datos criminales del FBI a lo largo

de la nación. Más información acerca de SafetyNET esta incluida posteriormente en esta sección.

Revisiones adicionales de antecedentes incluyen:

- **Revisiones locales/del condado.** Las revisiones de antecedentes de un condado o jurisdicción local pueden obtenerse a través del departamento de policía local. Estas revisiones incluyen sólo los crímenes cometidos dentro de esa jurisdicción. Llevar a cabo una búsqueda en el condado es mejor que no hacer ninguna revisión de antecedentes, pero existen debilidades. Las personas en nuestra sociedad son muy móviles; ellas se mueven mucho y pueden trabajar y vivir, tomar vacaciones y viajes de negocios o servir en la milicia en diferentes condados. En áreas metropolitanas grandes, un individuo puede pasar a través de tres o cuatro condados en el curso de las actividades de un día. Además, si usted revisa los condados donde su voluntario ha vivido en los últimos tres o cinco años, está confiando en la sinceridad del voluntario acerca de sus residencias anteriores. Utilice las búsquedas locales o en el condado con gran precaución, debido a que pasará por alto cualquier acto criminal cometido en otras jurisdicciones.
- **Revisiones de antecedentes en el estado.** Estas revisiones de antecedentes son obtenidas a través de una agencia estatal (la agencia específica varía de un estado a otro). Estas búsquedas incluyen sólo los crímenes cometidos en ese estado, así que las limitaciones en las revisiones de un condado también se aplican a las revisiones de un estado. También, los costos y tiempo de respuesta varían ampliamente de un estado a otro. Algunos estados permiten las revisiones basadas en las huellas dactilares, algunos permiten solamente las revisiones basadas en el nombre y, otros ofrecen ambos tipos con diferentes tarifas. La mayoría de revisiones del estado también incluyen arrestos, pero unas pocas incluyen solamente las condenas. Un listado de Depositarios Estatales de Registros de Historia Criminal está disponible en www.94311.temp.w1.com/csb/csb_crim.htm.
- **Revisiones por empresas privadas.** Docenas de empresas privadas anuncian su capacidad de realizar revisiones de antecedentes criminales. Los costos, tiempo de respuesta y calidad de esas verificaciones varían ampliamente de una compañía a otra. Las revisiones de antecedentes por empresas privadas están basadas generalmente en el nombre y

normalmente sólo encuentran las condenas, no los arrestos.

Las empresas privadas utilizan dos métodos básicos para llevar a cabo las revisiones de antecedentes. Algunas buscan en los depositarios de registros del condado para el condado de residencia del voluntario durante los últimos tres a cinco años, lo cual tiene los mismos inconvenientes de la búsqueda en el condado. Otras empresas mantienen bases de datos de registros criminales, a menudo investigables en línea. Algunas de esas empresas promocionan que sus revisiones de antecedentes tienen un ámbito nacional, pero estas revisiones realmente son únicamente de varios estados. Estas empresas compran datos criminales de algunos estados; pero muchos estados tienen fuertes leyes de privacidad y no venden ningún dato criminal. Otros estados venden solamente una parte de sus datos (por ejemplo, registros de libertad provisional pero no los archivos completos de condenas y arrestos). Esto significa que cuando usted lleve a cabo una búsqueda a través de la empresa privada, estará teniendo acceso a registros completos de unos pocos estados, registros parciales de muchos estados y ningún registro de muchos estados.

Si usted está utilizando la revisión de una empresa privada, averigüe tanto como pueda acerca del método que la empresa utiliza para llevar a cabo la revisión de antecedentes y cuáles datos son accesados.

- **Revisiones del FBI.** El FBI mantiene la base de datos criminales más completa de Estados Unidos. Ésta contiene más de 200 millones de registros de arrestos y condenas de más de 45 millones de individuos. Todos los registros están basados en las huellas dactilares. Entre 5.000 y 7.000 individuos nuevos son adicionados a la base de datos del FBI diariamente cuando las personas son arrestadas por primera vez. La base de datos consta de todos los crímenes federales más aproximadamente 70% a 90% de las bases de datos criminales de cada estado. Los delitos de bajo nivel y las citaciones, generalmente no están presentes en la base de datos del FBI, así que los programas que utilizan una revisión del FBI pueden desear complementarla con una revisión de la licencia de conducción o una revisión de antecedentes en el estado para tener acceso a estos registros.

Para obtener una revisión del FBI, usted debe pasar por su agencia de revisiones de antecedentes del estado. Desafortunadamente, muchos estados tienen estrictos requerimientos de elegibilidad para las revisiones del FBI y las organizaciones de mentoría a

menudo no califican. Cuando las revisiones del FBI están disponibles, ellas pueden ser muy costosas o tener un tiempo de retorno muy prolongado.

Las organizaciones de mentoría podrán acceder a las revisiones del FBI a través de SafetyNET desde el 31 de enero de 2006. MENTOR espera que el programa piloto de SafetyNET se vuelva un programa permanente después de 2006. A través de SafetyNET, cualquier organización de mentoría en el país puede obtener una revisión del FBI sobre un voluntario por sólo 18 dólares, con los resultados devueltos en tres a cinco días hábiles. Para aprender más acerca de SafetyNET o para aplicar al programa piloto, visite Mentoring.org/safetyNET.

Muchos programas de mentoría llevan a cabo otros tipos de revisiones para complementar sus revisiones de antecedentes criminales. Los siguientes son algunos ejemplos:

1. Revisión del Departamento de Vehículos

Automotores (DMV). Esta revisión proporciona información acerca de los registros de la licencia de un individuo, incluyendo condenas de la licencia, accidentes reportados, expiraciones de la licencia, suspensiones o revocaciones, restauraciones de la licencia, conducción en estado de embriaguez (DUI), y conclusión de reducción de puntos/seguro. Dependiendo de las normas y regulaciones del estado, el voluntario prospecto en lugar del programa de mentoría puede necesitar la solicitud de la revisión. Un listado de los DMV estatales está disponible en el sitio Web de Drunk Driving Defense en www.drunkdrivingdefense.com/national/dps-offices.htm.

- ### 2. Registros estatales de delincuentes sexuales.
- La mayoría de estados ahora tienen registros de delincuentes sexuales que están disponibles en línea, haciendo fácil la búsqueda de un individuo en varios estados. Cualquier crimen que cause que un individuo esté en un registro de delincuencia sexual debería aparecer en la revisión de antecedentes criminales del estado o del FBI, pero esto es una buena revisión por duplicado. Sin embargo, los registros de delincuencia sexual no son confiables como el único método de hacer una revisión de antecedentes; dichos registros dependen del delincuente para actualizar el registro cuando el agresor se mueva, así que usualmente están caducos.

Un listado de los registros estatales de delinquentes sexuales está disponible en el sitio Web del FBI en www.fbi.gov/hq/cid/cac/states.htm.

- 3. Registros de abuso infantil.** Unos pocos estados les permiten a las organizaciones que trabajan con niños verificar a un individuo contra los registros de abuso infantil. Estas bases de datos a menudo incluyen quejas de abuso que no resultaron en arresto o condena y por lo tanto no estarían en una base de datos criminal. Intente contactar al departamento de bienestar infantil de su estado para verificar si es accesible el registro de abuso infantil.

MENTOR recomienda fuertemente que su programa lleve a cabo revisiones de antecedentes criminales para todos los voluntarios. Al mismo tiempo, las revisiones de antecedentes criminales no sustituyen las revisiones de referencias personales y una entrevista frente a frente. Una entrevista puede darle pistas sólidas acerca de si su candidato tiene las características de un buen



HERRAMIENTA

Vea las "Herramientas de selección", incluyendo un listado de preguntas para la entrevista, en la Sección VI en el CD.

mentor como paciencia, flexibilidad, compromiso y una mente abierta. Pero sólo preguntando y luego revisando con las referencias personales del individuo usted obtendrá un cuadro más completo del candidato.

Realice entrevistas frente a frente

Revise y discuta la descripción del cargo de mentor con los candidatos para asegurar que ellos entienden las expectativas del programa. Sepa cuáles preguntas desea hacer antes de la entrevista. Explore no sólo los atributos personales que usted requiere, sino también las expectativas prácticas. ¿La rutina diaria del mentor deja un tiempo adecuado para la relación de mentoría? ¿El candidato está lo suficientemente cerca geográficamente de la ubicación de la reunión de tal forma que el transporte no supondrá un problema? ¿El candidato estará cómodo con el nivel de supervisión que usted pretende proporcionar? Permítale al candidato la oportunidad de hacer preguntas y dar respuestas honestas y sin rodeos.

El abusador de niños potencial

Tenga cuidado con las características y áreas de preocupación que usted puede encarar en la selección de voluntarios y explore cuidadosamente para detectar los individuos de alto riesgo. La posesión de una o dos de

INDICADORES DE UN ABUSADOR DE MENORES POTENCIAL

- Sobre-identificación con los niños: en su interacción con los niños, regresa a su nivel de comportamiento, renuncia al papel y responsabilidad del adulto, o tiende a volverse más como un niño.
- Animación exagerada alrededor de los niños: los ojos se iluminan y la expresión se realiza en referencia los niños.
- Prefieren las actividades uno a uno: prefiere una baja visibilidad sobre las actividades que involucran un grupo.
- Indicación de ansiedad con respecto a la sexualidad del adulto.
- Actitud extremadamente prejuiciosa hacia la homosexualidad.
- Describe el tipo de niño al que le gustaría dar la mentoría en términos específicos, enfatizando características físicas o emocionales específicas (por ejemplo, desea un niño con cabello rubio, edad de nueve años, muy tímido).
- Está muy ansioso en que lo emparejen con un niño inmediatamente.
- Ausencia de relaciones apropiadas con los compañeros: confina el círculo de amigos a personas significativamente más jóvenes
- Historia de haber sido abusado, abandonado o abusado sexualmente
- Carácter de inmadurez: tímido, retraído o pasivo.
- Registros policiales.
- Historia de parejas o del desarrollo sexual sin un patrón "normal".
- No tiene relaciones significativas con otros adultos.
- El candidato encontró a su aprendiz e intenta conseguir que la agencia "legalice" el emparejamiento.
- Separación prematura del servicio militar
- Sin ambición por responsabilidad.
- Historia de inestabilidad laboral (de un trabajo a otro o de un lugar a otro)
- Se enfurece o se pone muy defensivo cuando se le pide que entregue una revisión de antecedentes criminales, incluso después de haberle explicado la razón para esto.

FUENTE: THE ABCS OF MENTORING, SOCIEDAD DE MENTORÍA DE LONG ISLAND, 2003

estas características no constituye una preocupación, pero si comienza a emerger un patrón general, debe discutirlo con un supervisor clínico (si tiene uno) o con su coordinador del programa.

Mentores que no pasan el proceso de selección¹⁰

Algunas personas no pueden ser buenos mentores. No existen reglas seguras y rápidas distintas a las obvias: registro criminal, historial de abuso infantil y demás. Sin embargo, usted también puede revisar aquellos que exhiben las siguientes características:

1. No tienen suficiente tiempo para comprometerse a ser consistentes con su mentoría;
2. Parecen ser voluntarios por el estatus o por razones de promoción laboral;
3. Sostienen opiniones rígidas y no parecen abiertos a nuevas ideas;
4. Parecen demasiado preocupados acerca de lo que un aprendiz puede hacer por ellos;
5. Desean ser mentores de tal forma que puedan concluir problemas de su propio pasado; o
6. No tienen habilidades que encajen con las necesidades de su programa.

Cómo decir no

Si un mentor potencial exhibe alguno de estos rasgos, es mejor no aceptar a ese candidato. Recuerde, no es un derecho legal que los voluntarios interesados sirvan como mentores. Quizás usted desee ofrecerle al voluntario una oportunidad diferente, así que es una buena idea estar preparado con una lista de asignaciones de voluntariado distintas a la mentoría: obtención de fondos, trabajo de oficina, relaciones públicas y demás. Cuando usted rechaza a un candidato, aquí hay algunas cosas que usted puede decir:

1. "En este momento no tenemos aprendices que emparejen bien con usted"
2. "Sus habilidades e intereses no encajan en nuestro perfil de mentoría, pero nos gustaría tenerlo involucrado con el programa. ¿Podría sugerirle otras oportunidades importantes de voluntariado?"

Entrevistando a los aprendices

Después de que el joven es seleccionado para participar o recibe una remisión de un padre/acudiente, el siguiente paso es proporcionarle orientación al joven y

padre/acudiente para determinar si el programa es apropiado para sus necesidades. Si la misión de su programa satisface las necesidades y expectativas del joven, entonces puede seleccionarlo a través de una entrevista de entrada.

Enfoque la entrevista en la elegibilidad del joven para la participación. Utilícela para evaluar la actitud e interés del joven en el programa y para que usted pueda hacer un emparejamiento apropiado. Usted también puede utilizar la entrevista para recopilar información personal acerca del joven y esbozar las expectativas y políticas del programa al padre/acudiente. Si usted determina que el joven podría beneficiarse de la participación en el programa de mentoría, haga que el padre/acudiente diligencie y firme un formulario de consentimiento y haga los arreglos para que el aprendiz reciba entrenamiento.

Realice orientaciones

HERRAMIENTA

Vea las agendas de orientación y entrenamiento y hojas para entregar en la Sección VI en el CD.



Realizar orientaciones como parte del proceso de selección también puede servir como mecanismo para eliminar a los participantes potenciales que no tienen tiempo o motivación para participar en el programa. En la siguiente sección está incluida información detallada sobre las

sesiones de orientación para mentor y aprendiz

ORIENTE Y ENTRENE A LOS MENTORES, APRENDICES Y PADRES/ACUDIENES

Establezca una agenda que incluya la orientación y entrenamiento para mentores y aprendices. En esta sección, nosotros nos enfocaremos en los componentes claves para orientar, entrenar y dar apoyo a mentores y aprendices.

Orientación del mentor

Al proporcionarles a los mentores potenciales una orientación previa al emparejamiento, usted les permitirá tomar una decisión más informada acerca de participar o no en su programa. También les dará la oportunidad de reunirse con otros mentores potenciales y formar un grupo de apoyo informal. Asegúrese de que todos los miembros del personal de su programa asistan a las orientaciones de los mentores.

Proporcione una visión general del programa, clarifique los roles, responsabilidades, expectativas y discuta cómo manejar una variedad de situaciones

Para adherirse a los *Elementos de la práctica efectiva*, su agenda debe incluir lo siguiente:

- Una visión general del programa, incluyendo la misión y las metas;
- Las calidades de los mentores exitosos, incluyendo una descripción del trabajo de mentor que resalte las expectativas y requerimientos del programa;
- Una descripción de elegibilidad, del proceso de selección, requerimientos de idoneidad y duración de los procesos de selección y emparejamiento;
- El nivel de compromiso esperado (tiempo, energía, flexibilidad, frecuencia);
- Beneficios y recompensas de la participación;
- Un resumen de las políticas del programa, incluyendo las que gobiernan la privacidad, las comunicaciones, la responsabilidad y la evaluación; y
- Seguridad y protección, incluyendo el uso de Internet.

Usted puede utilizar esta oportunidad para manejar asuntos administrativos, como pedirle a los posibles mentores que diligencien los formularios del programa, los formularios de referencias personales y entreguen los formularios para revisiones de antecedentes criminales. Este también es un buen momento para distribuir su calendario de sesiones de entrenamiento a los mentores. Permita tiempo suficiente para preguntas y respuestas al final de la orientación. Sus posibles mentores deben entender claramente las metas de su programa de mentoría así como los roles y responsabilidades del mentor.

Entrenamiento del mentor

La inversión que usted haga en el entrenamiento inicial y constante de los mentores contribuye al éxito de su programa en varias formas. Su entrenamiento debe estar acomodado para ayudar a los mentores a alcanzar lo siguiente:

- Volverse más habilidoso en el desarrollo de relaciones de mentoría interesadas;
- Aprender acerca de los retos y barreras que sus aprendices encaran y cómo volverse más sensible a

esos retos y su efecto sobre los aprendices; y

- Ganar confianza en su habilidad para hacer una diferencia en las vidas de sus aprendices, lo cual motivará y mantendrá su entusiasmo para el programa.

HERRAMIENTA

Vea en el apéndice de la Sección VI las hojas para entregar de entrenamiento acerca de "cómo construir relaciones".

Los mentores son más exitosos cuando reciben un entrenamiento minucioso antes de ser emparejados con

las personas jóvenes y reciben asesoría y soporte a lo largo de su participación. Los mentores pueden cumplir muchos roles; las experiencias de programas de mentoría establecidos revelan cuatro tareas principales que los mentores llevan a cabo típicamente. Durante los entrenamientos iniciales, asegúrese de cubrir las cuatro tareas principales¹¹ de la mentoría:

1. Estableciendo una relación personal positiva. La calidad de cada relación de mentoría depende del grado al cual el mentor y el aprendiz llegan a conocerse, respetarse y confiar el uno en el otro. Una relación con una persona comprensiva es el factor más importante en el crecimiento personal de una persona joven. Los participantes jóvenes a menudo ganan un sentido de autovaloración cuando reconocen que un adulto interesado distinto a sus padres está deseoso de invertir tiempo y energía con ellos. Para asegurar que se desarrolla una relación personal positiva, su entrenamiento debe cubrir las habilidades efectivas de la comunicación, el ciclo de vida de una relación de mentoría, lo que hacen y no hacen los mentores, cómo tratar con problemas emocionales que tienen las personas jóvenes, cómo trabajar con las familias de los aprendices, cómo manejar situaciones difíciles y cómo decir adiós cuando la relación de mentoría termine. Los juegos de rol son un método efectivo para ayudar a los mentores potenciales a aprender cómo tratar con esos aspectos.
2. Ayudando a las personas jóvenes a desarrollar sus habilidades para la vida. Los mentores pueden ayudar a los aprendices a desarrollar sus habilidades para el manejo de su vida, como la toma de decisiones, la clarificación de valores y la planeación de muchos aspectos. A través de sus habilidades, la persona joven puede ganar independencia económica y fortalecimiento personal. Para facilitar el desarrollo de estas habilidades, su entrenamiento debería enseñar a los mentores a saber cómo ayudar a las

personas jóvenes a construir sus habilidades de comunicación, manejo de tiempo y establecimiento de metas.

3. Asistencia en el manejo de casos. A través del entrenamiento, los mentores pueden convertirse en conocedores acerca de los servicios sociales disponibles en las comunidades de sus aprendices y, en colaboración con el personal del programa, ayudar a sus aprendices a tener acceso a estos servicios. El entrenamiento debe ayudar a los mentores a entender lo que deben reportar al coordinador del programa de mentoría si su aprendiz comenta algo que podría afectar la seguridad del aprendiz. Además, el entrenamiento debe ayudar a los mentores potenciales a saber cuál es la documentación que ellos deben proporcionar regularmente al coordinador del programa para facilitar el monitoreo efectivo del emparejamiento. Tal documentación debe incluir reportes mensuales de actividad.

4. Incrementando el conocimiento y capacidad de interactuar con otros grupos sociales y culturales. El entrenamiento debe ayudar a los mentores a entender mejor los aspectos multiculturales, así como los problemas que afectan actualmente a los jóvenes. Las características de los jóvenes y las estrategias sobre cómo trabajar con diferentes grupos de edad están incluidas en el apéndice de esta sección y en la sección de desarrollo de adolescentes del Community Mentoring for Adolescent Development Manual (Manual de la mentoría comunitaria para el desarrollo de adolescentes), el cual puede ser descargado en www.mentoring.org/training_manual

Aunque usted debe cubrir todas estas tareas minuciosamente, querrá priorizarlas de acuerdo con las metas del programa y las necesidades de entrenamiento de sus mentores.

Cada trimestre, proporciónales a sus mentores entrenamiento y apoyo constante. Reúnalos para hacerles preguntas, intercambiar ideas y compartir experiencias. También, considere invitar a conferencistas, como mentores y aprendices antiguos, para compartir experiencias. Tal ayuda de “toma y dame” crea una red de mentores y grupo de apoyo. Además, asegúrese de que sus mentores entienden que pueden contar con el coordinador del programa para orientación y ayuda siempre que surjan dificultades en sus relaciones de mentoría.

Temas adicionales para el entrenamiento constante de los mentores incluyen los siguientes:

- Clarificación de valores;
- Solución de problemas;
- Aprender habilidades de consejería;
- Entender a los jóvenes;
- Tratar con el abuso de sustancias;
- Aprender habilidades de liderazgo; y
- Entender los problemas emocionales.

Orientación y entrenamiento del aprendiz

En la orientación del aprendiz, resalte sus expectativas para el joven que esté participando en su programa de mentoría. Confirme que los roles y responsabilidades quedan claros para minimizar el potencial de malos entendidos.

Además, los participantes jóvenes necesitan la oportunidad de abordar sus preocupaciones acerca de la mentoría. Al desarrollar su currículo, póngase en los zapatos de las personas jóvenes. Asegúrese de que la orientación responde a preguntas como estas:

- ¿Quién es esta persona con la que estoy pasando mi tiempo?
- ¿Qué puede hacer la mentoría por mí?
- ¿Cuánto tiempo me tomará la mentoría?
- ¿Todo este tiempo y esfuerzo valdrán la pena?

Déles a las personas jóvenes la oportunidad de hablar acerca de lo que ellos desean obtener del programa de mentoría. También, programe tiempo para que ellos se conozcan unos a otros y comiencen a desarrollar un sentido de comunidad con otros participantes.

Considere incluir estos temas adicionales en la orientación o entrenamiento:

- Qué esperar —y qué no esperar— de los mentores;
- Habilidades básicas de la comunicación (frases no defensivas, asertividad, habilidades para escuchar);
- Formas de interactuar con los mentores (actividades, problemas con los que pueden ayudar los mentores); y

- Qué hacer cuando las cosas no están funcionando con un mentor (solución de problemas básicos y habilidades para la resolución de conflictos).

Invite a los padres/acudientes a la orientación y lleve a cabo una sesión de preguntas y respuestas para aliviar cualquier temor y abordar preocupaciones adicionales. La participación y consentimiento de los padres son cruciales para crear la atmósfera para una relación de mentoría exitosa. Asegúrele al padre/acudiente que el papel principal del mentor es proporcionar orientación y amistad al niño, no convertirse en un padre sustituto. Involucre a los padres/acudientes pidiéndoles hacer los siguientes:

- Notificar al mentor de su niño o al coordinador del programa cuando su niño no pueda asistir a una reunión programada;
- Asistir y ayudar con las reuniones de grupo o celebraciones de fin de año; y
- Reunirse con el coordinador del programa para compartir preocupaciones y evaluar el progreso.

EMPREJE MENTORES Y APRENDICES

Una revisión de “Qué es lo que hace que una relación de mentoría sea exitosa” en la Sección III será útil cuando esté embarcándose en el emparejamiento de las personas jóvenes con los mentores más apropiados. Cuando esté considerando los emparejamientos potenciales, asegúrese de que el mentor y el aprendiz potenciales:

- Cumplen con los criterios de elegibilidad de su programa;
- Comparten algunos o todos de los siguientes rasgos: género, edad, requerimientos del idioma, disponibilidad, necesidades, intereses, ubicación geográfica, experiencias de vida y temperamento; y
- Están comprometidos con las condiciones del emparejamiento y la relación de mentoría.

El emparejamiento exitoso de los mentores con los jóvenes requiere preparación. Déles a los mentores y aprendices una oportunidad para hacer lo siguiente:

- Establecer sus necesidades y preferencias personales con respecto al emparejamiento;
- Saber cómo son tomadas las decisiones del emparejamiento; y
- Solicitar un emparejamiento diferente si, después de un esfuerzo razonable, el emparejamiento original no es satisfactorio.

Utilice los criterios establecidos

En el emparejamiento de los mentores con las personas jóvenes, usted necesitará criterios preestablecidos, los cuales pueden incluir estos puntos de compatibilidad:

- **Preferencias personales.** Los mentores y jóvenes pueden solicitar alguien del mismo género, un cierto rango de edad u otra característica. Usted debe respetar tales solicitudes siempre que sea posible.
- **Temperamento.** Trate de asegurar que los estilos de personalidad y comportamiento son compatibles. ¿El mentor tiene una aproximación paternal, familiar o una aproximación más formal? Y empareje el mentor con una persona joven que responda mejor a ese estilo particular de mentor.
- **Experiencias de vida e intereses.** Los emparejamientos basados en las similitudes (por ejemplo, pasatiempos, estilo de vida y compaginación familiar) usualmente llevan a relaciones fuertes. (Vea el artículo de la Dra. Jean Rhodes “What Makes Mentoring Work”, el cual puede encontrarse en el Research Corner en Mentoring.org)
- **Raza.** Dependiendo de las metas de su programa, la raza puede ser un factor importante en el proceso de emparejamiento. Las parejas de mentores con personas jóvenes de la misma raza pueden fomentar una mayor sinceridad y franqueza. Ese tipo de empatía entre los mentores y las personas jóvenes es esencial para forjar una relación de confianza a largo plazo.

Algunos programas permiten que las personas jóvenes escojan sus propios mentores. La auto-selección puede ayudar a que la relaciones se formen más naturalmente, basándose en el interés mutuo. Por otra parte, esto puede significar que la preferencia de un mentor no pueda ser respetada. Los mentores o jóvenes que no obtengan su primera elección pueden sentirse decepcionados.



HERRAMIENTA

Vea los “Criterios de emparejamiento”, en la Sección VI en el CD.

Haga arreglos para una presentación entre mentores y aprendices

Después de haber emparejado un mentor con un aprendiz; proporcione a cada uno información básica sobre el otro. El tipo de información que usted proporcionará depende del tipo de mentoría que usted ofrezca. Por ejemplo, si sus parejas de mentoría se reúnen estrictamente en una escuela o centro comunitario, usted no proporcionaría la dirección del hogar ni los números telefónicos. Por otra parte, si su programa está basado en la comunidad y permite que las parejas se reúnan por su propia cuenta en la comunidad, usted necesitaría proporcionar información de contacto personal.



MENTORING TOOL

Vea “rompehielos y actividades grupales” en la Sección VI en el CD.

Depende del coordinador del programa determinar cuál es la mejor forma de reunir a mentores y aprendices por primera vez. Las parejas pueden reunirse en un escenario grupal o individualmente. Algunos programas realizan una reunión grupal y les proporcionan a mentores y aprendices etiquetas con los nombres. Los aprendices deben entremezclarse en la multitud para encontrar a su mentor. Los rompehielos son útiles para las primeras reuniones de mentoría; por ejemplo, usted podría hacer que mentores y aprendices se entrevistaran unos a otros.

Asegúrese de que los mentores, aprendices y padres/acudientes entienden y están de acuerdo con los términos y condiciones de participación en el programa

Todos los participantes deben haber firmado un acuerdo en el cual se comprometen a seguir las directrices del programa acerca de entrenamiento, frecuencia de contacto, confidencialidad y documentación de las reuniones. Las primeras reuniones son un buen momento para reforzar estas directrices con mentores y aprendices y darles ánimo acerca de su nueva relación.

Re-emparejando a mentores y aprendices

Antes de intentar re-emparejar a un mentor con otro aprendiz (o viceversa), el coordinador del programa debe reunirse con cada persona para discutir si sería posible, para cualquiera de los dos (o ambos), mejorar el emparejamiento de ellos haciendo algunos cambios.

Usted puede querer insistir en un periodo de “enfriamiento” antes de intentar un nuevo emparejamiento mentor/aprendiz, especialmente si cada uno de los compañeros está disgustado o necesita aprender más habilidades de interacción. Es importante tanto para el mentor como para el aprendiz sentir el fin de su relación previa antes de ser emparejado con alguien más. Usted puede necesitar distraer la energía del mentor en el voluntariado a través de otras capacidades si ese individuo parece incapaz de trabajar bien como un mentor uno a uno. En algunos casos, quizás necesite terminar completamente la participación del voluntario.

A pesar de sus mejores esfuerzos, algunos emparejamientos titubearán, pero usted no tiene que luchar en solitario contra estos desafíos. Revise los recursos apropiados listados aquí o consulte a profesionales compañeros en mentoría o a las Sociedades de mentoría locales y estatales de MENTOR para orientación o apoyo antes de disolver una relación de mentoría problemática. Aprenda de estas experiencias y aplique las lecciones a los emparejamientos exitosos que usted hará en el futuro.

Revise “proporcione apoyo, supervisión y monitoreo constantes a la relación de mentoría” después en esta sección para información adicional sobre solución de problemas de los emparejamientos y recomendaciones sobre cómo proporcionar el mejor apoyo y monitoría a las relaciones de mentoría en su programa.

REÚNA MENTORES Y APRENDICES PARA SESIONES DE MENTORÍA QUE COINCIDAN CON LOS PARÁMETROS DEL PROGRAMA

Proporcione ubicaciones y circunstancias seguras

Es muy importante que los participantes del programa se reúnan en ubicaciones seguras y confortables. Las reuniones y actividades de mentoría forman la base para el desarrollo de relaciones confiables e interesadas entre mentores y aprendices. Los programas de mentoría exitosos hacen lo siguiente:

- Fomentan un sentido de propiedad y pertenencia entre los voluntarios y participantes. Se aseguran de que los participantes se involucren en la planeación de actividades del programa.
- Patrocinan una mezcla de actividades grupales que apoyan las metas del programa y fomentan la

interacción entre todos los participantes en adición a las actividades uno a uno. Las actividades grupales promueven un sentido de comunidad tanto para mentores como para aprendices, proporcionando un apoyo informal para los mentores y un sistema fuerte de apoyo para los aprendices. Ejemplos de actividades grupales son salidas al campo, reuniones sociales, proyectos de servicio comunitario, eventos recreativos/culturales, eventos de premiación y reconocimiento y talleres de construcción de habilidades.

**HERRAMIENTA**

Vea "Ideas de actividades, formularios de establecimiento de metas y recursos de Internet" en la Sección VI en el CD.

Proporcione recursos y materiales para las actividades

Aunque la mezcla final de actividades será decidida parcialmente por los mentores y participantes, algunas actividades deben basarse en el diseño del programa y son fuertemente motivadores.

EJEMPLOS DE ACTIVIDADES DEL MENTOR

Tipo de actividad	Ejemplos
Taller de construcción de habilidades	Practica de entrevistas, de establecimiento de metas
Reunión social	Picnic, cena informal, noche de padres
Recreativa/cultural	Conciertos, eventos deportivos, equipos deportivos del programa de mentoría (bolos, softbol)
Salida al campo	Museos, universidades, comercios locales
Servicio comunitario	Limpieza del vecindario
Premiación / reconocimiento	Noche de padres/familia, recepción formal

PROMUEVA EL APOYO, SUPERVISIÓN Y MONITOREO CONSTANTES DE LA RELACIONES DE MENTORÍA¹²

Las relaciones de mentoría exitosas no suceden porque sí. Aunque la mayoría de parejas de mentoría obtendrán suficiente agrado de la experiencia de mantenerse en curso, algunas enfrentarán obstáculos que las harán comenzar a dudar acerca de su voluntad de continuar. Esa es la razón por la cual es tan importante proporcionar apoyo y supervisión constantes.

**HERRAMIENTA**

Vea los "Formularios de encuestas y guías" en la Sección VI en el CD.

Ofrezca oportunidades de entrenamiento continuado para los participantes del programa

Los programas deben ofrecer sesiones especiales de entrenamiento sobre una amplia variedad de temas, incluyendo la diversidad y sensibilidad cultural, resolución de conflictos, habilidades para la solución de problemas, sexualidad de adolescentes y embarazo, habilidades de comunicación y habilidades para establecer límites. En la sección "Oriente y entrene a los mentores, aprendices y padres/acudientes", nosotros listamos algunos temas posibles de entrenamiento. Usted también puede querer que repitamos los tópicos de entrenamiento más populares.

Comuníquese regularmente con los participantes del programa y ofrezca apoyo

El coordinador del programa debe contactar a cada mentor dentro de las primeras dos semanas del emparejamiento para ver cómo están marchando las cosas, luego hacer seguimiento cada dos semanas durante los siguientes meses. El contacto puede hacerse por teléfono, por correo electrónico o personalmente. Una vez parece que la relación está haciendo progresos, el coordinador del programa puede intentar contactar al mentor una vez al mes para asegurar que el emparejamiento continúa haciendo progresos y para abordar cualquier problema que haya surgido.

Otra forma de ofrecer apoyo a los participantes es observar e interactuar con los mentores y personas jóvenes durante las actividades planeadas

Ayude a los mentores y aprendices a definir los siguientes pasos para alcanzar las metas del aprendiz

Refiérase al CD para ejemplos de actividades de establecimiento de metas y para buscar algunas muestras de formularios en *Learn to Mentor Tool Kit de MENTOR* en www.mentoring.org/mentor_training o www.mentoring.org/mentee_training.

Reúna a los mentores para compartir ideas y apoyo

Programe oportunidades regulares para que grupos de mentores se reúnan a discutir problemas comunes y a socializar. Incluya tiempo para la solución de problemas, discusión, entrenamiento constante y red de trabajo. Usted puede desear que cada reunión se divida en secciones por tema o dedicar una reunión a una actividad (por ejemplo, solución de problemas). Considere llevar a cabo sesiones similares con los aprendices. Utilice la retroalimentación para refinar su programa e incrementar la retención mentor/aprendiz.

Establezca un proceso para manejar agravios, resolver problemas y ofrecer una retroalimentación positiva

Establezca un proceso formal para manejar agravios, re-emparejar mentores y aprendices, solucionar problemas interpersonales, manejar crisis y llevar al cierre las relaciones que terminan prematuramente. Asegúrese de que todos los participantes entienden claramente el proceso y que los documentos relevantes son mantenidos en un archivo confidencial.

Dé asistencia a los mentores y aprendices cuya relación no está funcionando¹³

Trabajar para efectuar un cambio positivo en la vida de alguien es un negocio impredecible, y la mentoría no siempre es fácil. Debido a que la mentoría involucra la creación de una relación personal nueva, es posible terminar con decepciones y con los sentimientos heridos. Muchos problemas que surgen de malos entendidos no son abordados. Frecuentemente estos malos entendidos vienen de diferencias culturales, étnicas o religiosas. Es importante tener un proceso establecido para manejar los conflictos potenciales entre una pareja antes que surjan los problemas. Establezca una política que fomente que los mentores y aprendices hablen abierta y honestamente, e informen al coordinador del programa inmediatamente sobre los cuestionamientos o disputas en su relación.

El objetivo principal cuando la pareja de mentoría experimenta dificultades es ayudarlos a resolver exitosamente sus diferencias. Las relaciones saludables y comprensivas dependen de un “toma y dame” amigable entre las parejas de mentoría y el personal del programa.

Usted también puede ayudar de las siguientes formas:

- Asesore al mentor y al aprendiz por separado;
- Reúnelos para una discusión mediada;
- Presente el problema a un grupo de apoyo a mentores; y
- Presente el problema a un grupo de apoyo a aprendices.

Finalmente, permanezca alerta para mentores o aprendices que quieran un nuevo emparejamiento inmediatamente o quienes no sean compatibles con su segundo o tercer mentor o aprendiz. Sus quejas pueden ser señales de otros problemas.

Asegúrese de que se está haciendo regularmente una documentación apropiada

Para información sobre los tipos de documentación a recopilar, refiérase a “*Diseñe un sistema para monitorear el programa*” en la Sección V “*Cómo manejar un programa para que sea exitoso*”.

RECONOZCA LAS CONTRIBUCIONES DE TODOS LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA

HERRAMIENTA

Vea “*Ideas para reconocimiento*” en la Sección VI en el CD.



Proporcionar el reconocimiento por contribuciones y logros significativos es un componente importante de un ambiente de mentoría saludable, seguro y lleno de satisfacciones. Las pequeñas cosas —una palmada en la espalda, la mención positiva del nombre de uno— importan. Tanto el reconocimiento público como los laureles privados por un trabajo bien hecho refuerzan la moral, promueven el espíritu de equipo y aumentan las tasas de retención a lo largo de la Junta: aprendices, mentores, voluntarios y personal por igual.

Patrocine eventos de reconocimiento

Considere realizar un evento formal —como un desayuno, almuerzo o cena anual— para reconocer el trabajo duro y dedicación de todos los involucrados

con el programa de mentoría. Planear un evento de reconocimiento grande puede gastar mucho tiempo pero el esfuerzo es bien recompensado. Lleve a cabo al menos un evento al año para permitir que los mentores y aprendices sean reconocidos no sólo por sus compañeros en el grupo de mentoría sino también por la comunidad en general.

Consejos de reconocimiento

Las siguientes son algunas ideas para eventos de reconocimiento:

- Reconozca los esfuerzos sobresalientes de mentores y aprendices, especialmente en el logro de las metas personales, como grados mejorados o mantener una asistencia perfecta a la escuela durante un tiempo especificado (por ejemplo, un mes, dos meses);
- Aliente a los mentores a contar la historia de su involucramiento, tanto a través de programas patrocinados por la organización como por su propia iniciativa. (Una de las herramientas de reclutamiento más efectivas es tener mentores que les pidan a sus amigos y colegas ser mentores);
- Desarrolle programas especiales de reconocimiento, como una “pareja del mes” para honrar a los mentores y aprendices; y
- Pida a su grupo consejero que reconozca y congratule a los mentores y reiteren su compromiso personal con la mentoría.

¿Quién no se siente bien cuando ha recibido un cumplido, un premio, un buen grado? ¿A cuál niño no le gustaría tener un trofeo, un listón, un certificado de méritos con su nombre en él, colgado en su cuarto? Esto es especialmente importante para los aprendices que no tienen estas experiencias a menudo. Su programa de mentoría puede hacer maravillas para la autoestima de los niños y el nivel de esperanza haciendo del reconocimiento de los logros de los niños —grandes y pequeños— una parte integral de sus operaciones.

Haga que la comunidad se entere de las contribuciones hechas por mentores, aprendices, personal de apoyo y contribuyentes

- Invite a los medios locales a cubrir el evento.
- Destaque las contribuciones de los mentores en artículos en boletines de prensa de la organización, a través de correo electrónico, en tableros de boletines o en cualquier forma que la organización

comunique sus asuntos.

- Trabaje con los medios impresos y electrónicos locales para dar a conocer historias acerca de su programa de mentoría. El mes nacional de mentoría (enero) y la semana nacional del voluntario (en abril) son momentos perfectos.
- Nomine a los mentores para los premios de reconocimiento a voluntarios a nivel local o nacional, pero asegúrese de obtener primero el consentimiento de los mentores.

Solicite activamente la retroalimentación de mentores y aprendices con respecto a sus experiencias

Para información sobre solicitar retroalimentación de mentores y aprendices, refiérase a “Establezca un esfuerzo de relaciones públicas/comunicaciones” en la Sección V, “Cómo manejar un programa para que sea exitoso”.

Utilice información para refinar el programa y retener mentores

Los mentores y aprendices necesitan sentir que son parte de su organización y que su retroalimentación es valiosa. Si ellos envían retroalimentación, asegúrese de reconocerla, y si es apropiado utilícela para mejorar su programa.

AYUDE A LOS MENTORES Y APRENDICES A LLEGAR AL CIERRE

Las relaciones de mentoría cambian con el tiempo y pueden terminar por varias razones:

- Una pareja de mentor y aprendiz no se llevan bien;
- El mentor o el aprendiz se retiran del programa;
- Las circunstancias de la vida hacen difícil o imposible continuar la relación (un mentor es transferido a otra ciudad o cambia en las responsabilidades familiares u ocurren situaciones de la vida para el mentor o el aprendiz);
- El aprendiz alcanzó un nivel de autosuficiencia con el mentor particular de tal forma que ya no necesita más de la mentoría; o
- El programa termina.

HERRAMIENTA

Vea los “recursos de cierre” en la Sección VI en el CD.



Al igual que con el fin de otras relaciones, los mentores y aprendices tienen la probabilidad de tener sentimientos encontrados. Si la relación termina prematuramente o en malos términos, uno o ambos pueden sentir rabia, rechazo, depresión o culpa. Para las personas jóvenes con baja autoestima, el final de la relación de mentoría puede reforzar las actitudes de desesperanza y falta de valoración. Puede ser imposible tener un proceso formal de cierre para el mentor y el aprendiz debido a circunstancias que rodean su salida del programa de mentoría. En estas circunstancias, es importante atraer a cada participante para proporcionar el cierre.

Recuérdle tanto al mentor como al aprendiz que su relación no está necesariamente terminando sino que está sufriendo una transición fuera de la mentoría formal. Cuando los mentores ya no son necesarios para un apoyo y protección intensivos, ellos todavía pueden seguir jugando un papel importante en las vidas de los aprendices.

Piense en la finalización de una relación de mentoría como un proceso más que un evento singular. Establezca un proceso para su programa e inclúyalo en sus políticas y manual de procedimientos. Asegúrese de seguir estos procedimientos cada vez que termine una relación, sin importar la razón.

Lleve a cabo entrevistas privadas y confidenciales con los mentores y aprendices

Reúna a aprendices y mentores con el personal y uno con el otro. Escúchelos y apóyelos conforme le comuniquen lo que sucedió en la relación y qué salió mal (si lo hubo), y ayúdelos a recordar los buenos aspectos de la relación y las cosas positivas que hicieron.

Entrégueles preguntas que ellos deben hacerse a sí mismos y al otro acerca de lo que los ayudará a articular pensamientos y sentimientos, como éstos:

- ¿Cuál fue la actividad más divertida?
- ¿Qué cosas no haría de nuevo?
- ¿Logramos las metas que establecimos?
- ¿Qué aprendimos el uno del otro?
- ¿Qué nos llevaremos de la relación?

Asegúrese de que mentores, aprendices y padres/acudientes entiendan la política del programa sobre las reuniones fuera del programa

Durante la entrevista de salida, revise las políticas de su programa acerca del contacto entre mentores y aprendices fuera del programa, y ayude al aprendiz a definir los siguientes pasos para alcanzar las metas personales.

Lista de comprobación del progreso del programa: OPERACIONES DEL PROGRAMA

Conforme trabaje para asegurar unas operaciones cotidianas sólidas para su programa, como se describe en los Elementos de la práctica efectiva, utilice la lista de comprobación a continuación para medir su progreso. Marcar los ítems en este listado indica que usted está colocando los componentes apropiados en su lugar para hacer crecer un programa de calidad y sostenible.

Si su programa ya está bien establecido, usted puede utilizar la lista de comprobación para medir la validez de sus políticas, procedimientos y estructura organizacional actuales.

Nota: el diseño, enfoque y estructura de su programa pueden significar que algunos de estos componentes no serán aplicables o necesitarán ser modificados para coincidir con la estructura específica de su programa.

1. Reclute mentores, aprendices y otros voluntarios

Un plan de reclutamiento escrito con múltiples estrategias

- Nuestro programa tiene un plan de reclutamiento escrito, el cual incluye:
 - Metas para reclutamiento;
 - Fuentes potenciales de tipos de voluntarios más apropiados para nuestra población de jóvenes;
 - Secuenciamiento de actividades programadas;
 - Designación del personal del programa responsable por las actividades de reclutamiento; y
 - Presupuesto para los esfuerzos de reclutamiento.
- Nuestro programa ajusta su inclinación de reclutamiento a audiencias objetivo específicas.
- Tenemos descripciones del trabajo por escrito que son utilizadas en nuestros esfuerzos de reclutamiento para definir la elegibilidad para los participantes, incluyendo mentores, aprendices y padres/acudientes.
- Los materiales de reclutamiento describen el nivel de compromiso involucrado (por ejemplo,

frecuencia, longevidad).

- El programa tiene como una prioridad integrar a nuestros socios y conexiones comunitarias en los esfuerzos de reclutamiento.
- Llevamos a cabo sesiones de conocimiento e información para los mentores potenciales.
- Nuestro plan de reclutamiento es revisado y reevaluado regularmente.

2. Realice el proceso de selección a mentores y aprendices potenciales;

Establezca los procedimientos de admisión de mentores/aprendices

- Nuestro programa tiene un procedimiento detallado de admisión por escrito tanto para voluntarios como para jóvenes.
- Copias de estos procedimientos son mantenidas en nuestro manual de políticas y procedimientos del programa.
- Los pasos de los procedimientos son explicados claramente a voluntarios y a jóvenes en varios puntos.
- Hemos establecido un sistema de rastreo para voluntarios y jóvenes según se muevan a través de los pasos de los procedimientos de admisión.
- Nuestros procedimientos son efectivos para el servicio al cliente y para el manejo de riesgos.
- Nuestros procedimientos de admisión son revisados y reevaluados regularmente según sea necesario.

Procedimientos apropiados para la selección de los mentores

- Nuestro programa tiene un procedimiento de selección detallado por escrito.
- Nuestro programa ha desarrollado una descripción del trabajo de mentor que actúa como una herramienta inicial de selección.
- Nuestros requerimientos de selección mínimos son:

- Aplicación escrita con una declaración permitiendo y acordando una revisión de antecedentes, un acuerdo de acatamiento de las reglas del programa y una declaración exonerando al programa de responsabilidades y reclamos;
- Revisiones de referencias (dos o tres referencias personales no familiares o referencias laborales);
- Entrevista frente a frente;
- Revisión de antecedentes criminales y revisiones de delitos sexuales y registros de abuso infantil; y
- Otras revisiones según sea apropiado (por ejemplo, una revisión de la licencia de vehículos motorizados si el programa está basada en la comunidad; una visita en el hogar si el programa está basado en la comunidad).
- Tenemos un proceso de entrevistas —formal y por escrito— con preguntas estandarizadas.
- Nosotros mantenemos todas las aplicaciones y los resultados de la selección en un archivo.
- Nuestro proceso de selección también revisa los factores no criminales que pueden hacer que un candidato no sea elegible o no sea apropiado para nuestro programa.
- Tenemos un listado escrito de los delitos descalificantes y circunstancias mitigantes que reflejan nuestras políticas de elegibilidad.

3. Oriente y entrene a mentores, aprendices y padres/acudientes;

Orientación inicial para los mentores y aprendices potenciales

- Nuestro programa proporciona una orientación inicial para los mentores y aprendices potenciales.
- Nuestra orientación inicial cubre la historia, misión y resultados positivos del programa.
- Nuestra orientación también cubre la elegibilidad, rol, responsabilidades y expectativas de los participantes en el programa.
- Nuestra orientación incluye políticas y prácticas del programa, incluyendo expectativas, confidencialidad e información de responsabilidad de los mentores.

- Nosotros nos aseguramos de que los mentores, aprendices y padres/acudientes entienden la política del programa con respecto a sus reuniones fuera del programa.
- Nuestra orientación “vende” quiénes somos y qué hacemos.
- Nosotros verificamos quiénes participan en las orientaciones y tenemos un procedimiento por escrito para hacer seguimiento con los participantes.
- Tenemos un entrenamiento previo al emparejamiento para todos los mentores y aprendices nuevos.
- Nuestro programa tiene un currículo de entrenamiento por escrito para mentores y aprendices.
- Nuestro currículo aborda los siguientes temas:
 - Historia, misión y metas del programa;
 - Políticas y procedimientos del programa;
 - Roles de mentores y aprendices;
 - Estrategias para comenzar el emparejamiento;
 - Habilidades de comunicación;
 - Aspectos de la diversidad;
 - Desarrollo de los jóvenes;
 - Cómo manejar una variedad de situaciones;
 - Manejo de crisis;
 - Redes de apoyo;
 - Reportes de abuso infantil; y
 - Otros temas necesarios para nuestro programa específico.
- Tenemos evaluaciones posteriores al entrenamiento archivadas para cada mentor y aprendiz.
- Tenemos la capacidad de traer expertos de nuestra comunidad para proporcionar experticia sobre temas particulares del entrenamiento.

4. Empareje a mentores y aprendices;

Establezca el procedimiento de emparejamiento

- Nuestro programa tiene un procedimiento detallado por escrito para el emparejamiento que es seguido por todos los miembros del personal que están haciendo los emparejamientos.
- Nosotros hemos desarrollado criterios de

emparejamiento preestablecidos.

- Cada mentor y aprendiz en nuestro programa tiene un archivo integral que incluye su aplicación, revisiones de referencias, respuestas a la entrevista y otra información que ayudará al personal a hacer un emparejamiento apropiado.
- Nuestro procedimiento de emparejamiento tiene en primer lugar las necesidades de los jóvenes.
- Nuestro programa tiene en cuenta la voz del padre en el proceso de emparejamiento.
- Nuestro programa hacer arreglos para una presentación entre mentores y aprendices.
- Nuestra reunión inicial entre los emparejamientos está estructurada con metas y objetivos claros.
- Nos aseguramos de que mentores, aprendices y padres/acudientes entienden y están de acuerdo con los términos y condiciones de la participación en el programa.
- Hemos desarrollado planes de contingencia para los emparejamientos que fracasan.

5. Reúna a mentores y aprendices para sesiones de mentoría que coincidan con los parámetros del programa

- Proporcionamos ubicaciones y circunstancias seguras para que las parejas se reúnan.
- Nuestro programa les proporciona a los mentores recursos y materiales para las actividades.
- Nuestras actividades de mentoría están basadas en las necesidades del aprendiz y son divertidas para los aprendices.

6. Proporcione apoyo, supervisión y monitoreo constantes de las relaciones de mentoría

Proceso establecido para monitorear los emparejamientos

- Este programa tiene un procedimiento detallado por escrito para monitorear los emparejamientos.
- El procedimiento de nuestro programa tiene una agenda establecida de cuándo deben ser contratados los participantes del programa.

- Nosotros nos comunicamos regularmente con los participantes del programa y les ofrecemos apoyo.
- Nuestro programa ha desarrollado herramientas de rastreo apropiadas y un listado de preguntas para hacer durante las revisiones.
- Hemos identificado los miembros del personal que son responsables de monitorear los emparejamientos y les hemos proporcionado el entrenamiento que pudieran necesitar.
- Los miembros del personal del programa están conscientes de otros recursos comunitarios y sistemas de apoyo que pueden ayudar con problemas fuera del ámbito de nuestro programa.
- Nuestro programa tiene un sistema accesible para el almacenamiento de registros que mantiene el rastreo del progreso de los emparejamientos y asegura que regularmente se realice la documentación apropiada.
- Nosotros ayudamos a mentores y aprendices a definir los siguientes pasos para alcanzar las metas del aprendiz.
- Nuestro programa tiene un procedimiento para manejar los agravios, resolver problemas y ofrecer retroalimentación positiva que sea revelada a lo largo del proceso de monitoreo.

Apoyo, entrenamiento constante y reconocimiento para los voluntarios

- Nosotros hacemos que sea fácil para los mentores contactar y obtener ayuda por parte del personal.
- Nuestro programa ofrece oportunidades de entrenamiento frecuentes para nuestros mentores y aprendices.
- Nosotros les preguntamos a los mentores qué apoyo y entrenamiento adicionales necesitan.
- Nuestro programa utiliza la retroalimentación de los voluntarios y jóvenes para determinar el contenido y ámbito de las actividades de entrenamiento constantes.
- Los participantes en las sesiones de entrenamiento diligencian las evaluaciones que son mantenidas en un archivo y utilizadas para mejorar los esfuerzos de entrenamiento del

programa.

- Nuestro programa les proporciona a los mentores recursos, involucramiento del personal y otros tipos de apoyo personalizados teniendo en cuenta cada caso particular.
- Nosotros les damos a los mentores información acerca de las situaciones que requieren de la notificación al personal (por ejemplo, indicaciones de abuso infantil, señales de intento de suicidio).
- Los mentores pueden participar en un grupo de apoyo facilitado u otros sistemas de apoyo donde comparten ideas y reciben apoyo.

7. Reconozca las contribuciones de todos los participantes del programa

- Nosotros reconocemos a los mentores, aprendices, otros participantes, aportantes y organizaciones que patrocinan o contribuyen con el programa de mentoría.
- Nuestro programa reconoce regularmente y agradece a los mentores en varias formas significativas.
- Nosotros patrocinamos los eventos de reconocimiento.
- Nosotros hacemos que la comunidad se entere de las contribuciones hechas por mentores, aprendices, personal de apoyo y aportantes.
- Nosotros solicitamos activamente la retroalimentación de mentores y aprendices con respecto a sus experiencias y usamos la información para refinar el programa y retener mentores.

8. Ayude a los mentores y aprendices a llegar al cierre.

Establezca un procedimiento para el cierre del emparejamiento.

- Hemos definido procedimientos para manejar las terminaciones inesperadas y planeadas.
- Este programa tiene procedimientos minuciosos

por escrito para decidir cuándo terminar un emparejamiento problemático.

- Nuestro programa tiene procedimientos de cierre por escrito que tienen en cuenta muchas razones diferentes por las cuales un emparejamiento puede terminar.
- Nosotros llevamos a cabo entrevistas privadas y confidenciales con mentores y aprendices.
- Nuestro procedimiento proporciona apoyo y asistencia a jóvenes, voluntarios y padres/acudientes.
- El personal está entrenado para reconocer y responder a indicadores que la persona joven está siendo afectada adversamente por la terminación.
- Nuestro programa asegura que los mentores, aprendices y padres/acudientes entienden la política de programa con respecto a sus reuniones fuera del programa. Esta política está definida en un contrato por escrito que es firmado por todas las partes en el momento del cierre.

Adaptado de *Checklist of Program Progress*, Mentores de Oregon, *Youth Mentoring: A Primer for Funders*, La Sociedad de mentoría de Connecticut y *Elementos de la práctica efectiva*, segunda edición, MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría.

Recursos adicionales

Reclutamiento de mentores

- Resumen de la mejores prácticas sobre el reclutamiento de mentores del foro comunitario en línea, 2003 MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría
www.mentoring.org/mentor_recruitment
- Resumen de la mejores prácticas sobre la retención de mentores del foro comunitario en línea, 2003 MENTOR/ Sociedad Nacional de Mentoría
www.mentoring.org/mentor_recognition
- *Mentoring Month Handbook*, Iniciativa de mentoría del gobernador de Texas, 2004
www.onestarfoundation.org/onestar/mentoring/nmm/mmt_handbook_04.html
- *Recruiting Male Volunteers: A Guide Based on Exploratory Research*, por Stephanie T. Blackman, Corporación para el Servicio Nacional, 1999
www.energizeinc.com/download/blackman.pdf

Reclutamiento de aprendices

- Diez consejos para reclutar aprendices con discapacidades, investigación progresiva y entrenamiento para la acción
[www.prttaonline.org/PDF Files/Ten Tips to Mentoring YWD.pdf](http://www.prttaonline.org/PDF%20Files/Ten%20Tips%20to%20Mentoring%20YWD.pdf)

Proceso de selección

- Matriz de riesgo de exposición al abuso sexual infantil, adaptado de, *Screening Volunteers to Prevent Child Sexual Abuse: A Community Guide for Youth Organizations*, Colaboración Nacional para la Juventud, 1997
www.mentoring.org/risk_matrix
- *Screening Volunteers to Prevent Child Sexual Abuse: A Three-Step Action Guide*, Colaboración Nacional para la Juventud, 1997
www.nasembly.org/nasembly/NAPublications.htm
- *Criminal History Record Checks*, John C. Patterson, Centro para el Manejo de Riesgos sin ánimo de lucro, 1998
www.nonprofitrisk.org/csb/csb_crim.htm
- *Mentoring Essentials: Risk Management for Mentoring Programs*, Dustianne North, MSW, y Jerry Sherk, MA, 2002
www.emt.org/userfiles/RiskManagement.pdf
- *More Than a Matter of Trust: Managing the Risks of Mentoring*, Centro para el Manejo de Riesgos sin ánimo de lucro, 1998
www94311.temp.w1.com/pubs/mentor.htm

Orientación y entrenamiento de los mentores

- *Learn to Mentor Online Training*, MENTOR/ Sociedad Nacional de Mentoría
www.mentoring.org/mentor_training
- *Learn to Mentor Tool Kit*, MENTOR/ Sociedad Nacional de Mentoría
www.mentoring.org/mentor_toolkit
- *Community Mentoring for Adolescent Development Manual*, Universidad de Baylor MENTOR/ Sociedad Nacional de Mentoría, 2004
www.mentoring.org/training_manual

- *A Training Guide for Mentors*, Centro Nacional para la Prevención de Deserciones en los jóvenes, 1999
www.dropoutprevention.org
- *Mentoring Answer Book*, Big Brothers Big Sisters del Condado de McHenry
www.mentoringanswerbook.com
- *Mentor Guide, For People Working with Children of Promise*, Consejo Nacional para la Prevención del Crimen, 2004
www.mcgruffstore.org
- 40 Developmental Assets, Search Institute
www.search-institute.org/assets/forty.html

Orientación y entrenamiento de los aprendices

- *Preparing Mentees for Success, A Program Manager's Guide*, Dustianne North y Jerry Sherk, The EMT Group, Mentoring Plus, Workshop Series 6
www.emt.org/userfiles/MenteeSeries6.pdf

Actividades

Publicaciones

- *My Mentor and Me*, (2000) por la Dra. Susan G. Weinberger, publicado por la Sociedad de Prevención del Gobernador para la Sociedad de mentoría de Connecticut. Tres versiones, para edades escolares de la escuela elemental, escuela media y escuela superior.
Describe las actividades semanales de mentoría. Costo: \$5.00 cada uno.
<https://secure.entango.com/donate/dvCLgqAxDXF>
- *The Nine Winning Practices™ iPractice Workbook*, ReBrilliance
Costo: \$3.50 cada uno más impuesto y S&H
www.rebrilliance.com/9page.html
- *Encouraging the Spirit of Mentoring—50 fun activities for the ongoing training of teacher-mentors, volunteer mentors and youth workers*, Robin Cox
www.essentialresources.co.nz/newrelease
- *McGruff® and Scruff®'s Stories and Activities for Children of Promise*, Consejo Nacional para la Prevención del Crimen, 2004
www.mcgruffstore.org

Sitios de internet

- Hipervínculos a las actividades de mentoría, MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría
www.mentoring.org/mentors/support/activity_links.php
- Un mundo de actividades laborales para las parejas de mentoría, Programa de Mentoría de la Ciudad de Nueva York del Departamento de Educación de la Ciudad de Nueva York
www.owenconsulting.com/resources.office.php
- Yahoo!igans, la Guía Web para niños
<http://yahooligans.yahoo.com/>
- Hipervínculos Web – Preparando para el futuro, Owen Consulting
www.owenconsulting.com/resources.php

- The World Factbook (para actividades culturales), Agencia Central de Inteligencia
www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html

Reconocimiento

- La tienda del mentor, MENTOR/ Sociedad Nacional de Mentoría
www.mentoring.org/store.php



HERRAMIENTAS DE LA SECCIÓN VI EN EL CD

* Las herramientas seleccionadas marcadas con un asterisco también aparecen en la versión impresa del Juego de herramientas.

Reclutamiento

- Consejos para reclutar y retener a sus mentores** 117
- Consejos para un paquete de reclutamiento para mentores/aprendices
- Plan de reclutamiento para mentores
- Guías probadas para incrementar la respuesta a promociones y campañas de reclutamiento* 119
- Carta al Director ejecutivo
- Metas para una sesión exitosa de reclutamiento para mentores (para mentoría basada en el lugar de trabajo)
- Descripción del voluntariado como mentor: BronxConnect
- Descripción del cargo como mentor
- Descripción del cargo como mentor (para la mentoría basada en la amistad)
- Para padres con niños en programas de mentoría: guías y reglas de campo* 121
- ¿Qué es lo que hace que un mentor sea bueno? ** 125
- Cualidades de los mentores exitosos* 127
- Declaración de disponibilidad de tiempo

Proceso de selección

Guías, consejos e información general

- Guías/estándares recomendadas para la selección de mentores en un programa de mentoría* 129
- Visión general de la aplicación/proceso de selección de los mentores* 131
- Lista de comprobación de requerimientos para los mentores potenciales* 133
- Formulario de entrevista del mentor

- Acuerdo del mentor
- Carta de aceptación del voluntario
- Carta para informar la no aceptación
- Carta para ofrecer una posición de voluntariado distinta a la mentoría

El mentor

- Carta de cubierta para la aplicación del voluntario
- Aplicación del mentor
- Declaración de disponibilidad del mentor
- Preguntas para revisar las referencias del mentor
- Revisión de las referencias del mentor (enviadas por correo)

El aprendiz

- Aplicación del aprendiz
- Contrato del aprendiz/padres
- Formulario de recomendación del profesor
- Carta de permiso del padre/acudiente (para la mentoría basada en la escuela)
- Permiso del padre/acudiente
- Permiso de los padres

Orientación

Consejos e información general

- Desarrollando un plan de orientación* 135

Para el mentor

- Directrices y código de conducta del mentor* 137
- Estándares de conducta para los voluntarios
- Procedimientos de voluntarios/mentores: confidencialidad* 141
- Lo que los mentores desean saber* 143

Continúa en el otro lado

HERRAMIENTAS DE LA SECCIÓN VI EN EL CD (Continuación)

* Las herramientas seleccionadas marcadas con un asterisco también aparecen en la versión impresa del Juego de herramientas.

- Características de los niños y jóvenes
- Características de los estudiantes en alto riesgo

Para el aprendizaje y padres/acudientes

- Agenda de orientación para aprendices y padres/acudientes
- Consejos para la admisión y orientación para aprendices y padres/acudientes
- Roles y responsabilidades del aprendiz y hoja de trabajo
- Formulario de entrega de la fotografía

Entrenamiento

- Agenda de entrenamiento del mentor
- Agenda detallada de entrenamiento del mentor
- Evaluación del entrenamiento del mentor
- Preguntas para la entrevista con la pareja
- Guías para los mentores
- Roles y tareas del mentor
- Consejos para construir una relación de mentoría*145
- Mentoría responsable: temas difíciles
- Etapas de una relación de mentoría*147
- Lista de comprobación de los hábitos en las comunicaciones
- Ejemplos de bloqueos para una comunicación efectiva
- Habilidades de comunicación útiles
- Explorando y valorando la diversidad
- Carta de culminación del entrenamiento del mentor y certificado

Emparejamiento

- Recomendaciones de emparejamiento*149
- Hoja de trabajo del emparejamiento
- Formulario de justificación del emparejamiento
- Consejos y consideraciones para el proceso de emparejamiento*151
- Acuerdo de emparejamiento del mentor
- Formulario de emparejamiento del aprendiz
- Formulario de emparejamiento del mentor
- Rompehielos/actividades para que la gente se entremezcle
- Tratando de conocerlo a usted
- Construyendo relaciones

Actividades

- El valor de un año de actividades de mentoría
- ¿Por qué usted es tan especial?
- ¿Quién soy yo?
- ¿Qué haremos cada semana?
- Temas para discusiones entre mentores y jóvenes de escuela secundaria
- Escribiendo metas y objetivos y hoja de trabajo
- Hipervínculos a las actividades de mentoría
- Juego del calcetín
- Encuentre a alguien que...
- Habilidades prácticas para la tutoría

Apoyo y supervisión constantes

- Lista de comprobación del desarrollo de la relación*153
- Apoyó en línea de la Agencia para el emparejamiento
- Retroalimentación del mentor
- Retroalimentación del aprendiz
- Encuesta del profesor
- Reporte de la escuela secundaria acerca de las actividades del mentor
- Reporte anual del coordinador a acerca de las reuniones del emparejamiento
- Aumentando el entrenamiento y entrenamiento del mentor

Reconocimiento del mentor

- Reconocimiento: un calendario de eventos*155
- Reconocimiento de los mentores
- 101 formas del reconocimiento a los voluntarios

Cierre estructurado del emparejamiento

- Ritual de terminación del aprendiz/mentor*157
- Terminación de la relación*159
- Cierre
- Formulario de entrevista del cierre

CONSEJOS PARA RECLUTAR Y RETENER A SUS MENTORES

RECLUTANDO SUS MENTORES

Enfóquese e informe a su audiencia:

- Identifique las audiencias objetivo internas y externas;
- Elabore un mensaje poderoso y puntos para hablar;
- Envíe un paquete de información y preguntas y respuestas frecuentes para usar durante el Mes Nacional de la Mentoría (enero); y
- Enliste a un orador que sea una celebridad.

Construya el compromiso de la comunidad:

- Haga presentaciones a organizaciones locales;
- Revise con los medios editoriales y calendarios comunitarios para el mejor momento de hacer publicidad;
- Haga publicidad acerca de historias y testimonios de los mentores locales;
- Pida a los medios locales los anuncios de servicio público y cubrimiento durante el mes nacional de mentoría;
- Prepare entrevistas con los medios para medios impresos, televisión y radio;
- Pida a los comercios, hospitales y agencias estatales locales que le ayuden a reclutar empleados; y
- Pida a las iglesias, escuelas, organizaciones basadas en la comunidad, entidades sin ánimo de lucro y comercios locales que publiquen los artículos.

Movilice la acción comunitaria:

- Cree un llamado a la acción;
- Cree un ataque relámpago con los medios;
- Sirva de anfitrión de eventos especiales para reclutar voluntarios e incrementar el conocimiento de la comunidad;
- Celebre los logros más importantes durante el año;
- Recopile reportes, testimonios, fotografías, logros, clips y cubrimiento de los medios;
- Publicite los números de reclutados y las historias con buenas noticias conforme pase el año; e
- Interrogue sobre el éxito y las necesidades de mejoramiento cuando planea la celebración del siguiente año.

RETENIENDO A SUS MENTORES = CUIDADO

Comunicación

- Los mentores deben recibir información apropiada de la organización proveedora con respecto a cualquier necesidad especial que el aprendiz pueda tener. Los mentores deben sentirse en libertad de mencionar cualquier problema que estén experimentando de tal forma que su organización y sus voluntarios trabajen conjuntamente para solucionarlo.

Apreciación

- Los mentores deben ser agradecidos a menudo y efusivamente, tanto por los aprendices como por su organización.

Respeto

- Los mentores deben ser saludados calurosamente y con respeto cada vez que ellos vienen a ser mentores.

Satisfacción

- Los mentores deben disfrutar su tiempo como mentor, y deben estar entusiasmados de reunirse con sus aprendices

Cortesía de la Iniciativa de Mentoría del Gobernador de Texas.



GUÍAS PROBADAS PARA INCREMENTAR LA RESPUESTA A PROMOCIONES Y CAMPAÑAS DE RECLUTAMIENTO

- 1. Pida a sus mentores que recluten a sus amigos y colegas para ser mentores.** Los mentores son las mejores personas para vender su programa y oportunidades de voluntariado. La investigación ha mostrado que solicitar personalmente a las personas que den mentoría o que sirvan como voluntarios es una de las estrategias de reclutamiento más efectivas.
- 2. Use testimonios.** Su audiencia probablemente le prestará más atención a un mensaje de los mentores —personas que han disfrutado de la mentoría y estarían dispuestas a recomendarla a otros— o aprendices actuales. Pida a un mentor o aprendiz (o ambos) que escriban una o dos declaraciones describiendo lo que ellos han obtenido o disfrutado de su relación de mentoría y pida permiso para utilizar dicha declaración en sus promociones. Coloque tales testimonios en sitios prominentes al comienzo o parte superior de las cartas o volantes, centrado en un tipo de letra grande con negrilla.
- 3. ¡Sea conciso!** Manténgalo o en una o dos páginas, si es una carta o un volante.
- 4. ¡Sea claro! Evite palabras o frases complejas.** Las palabras vagas y las frases largas interrumpen la atención del lector. Use frases cortas con palabras cotidianas que vayan al punto.
- 5. Utilice un lenguaje plano e informal.** Utilice un lenguaje que su audiencia reconozca y con el cual se sientan cómodos. Utilice palabras y términos concretos y directos.
- 6. Haga que resalte.** Si se puede, utilice un “splash” de color. Utilice papel de color brillante para los volantes y utilice un color distinto al negro para las frases o palabras importantes en una carta. Sin embargo, evite la creatividad que distraiga a la audiencia mensaje.
- 7. Sea concreto.** Use estadísticas o logros de su programa para darle vida a su mensaje.
- 8. Utilice los principios de ventas.** Primero, identifique brevemente el problema o necesidad, luego enfóquese específicamente en lo que usted desea que el lector haga. Identifique el valor/beneficios para el lector al participar en su programa.
- 9. No olvide el llamado a la acción!** Siempre explique claramente la acción que usted desea que los lectores tomen (llamar, escribir, unirse, etcétera.). Incluya el llamado a la acción al comienzo del documento y repítalo al final. Usar palabras como “ahora” u “hoy”, como en “llame ahora”, da a la necesidad un sentido de urgencia.



PARA PADRES CON NIÑOS EN PROGRAMAS DE MENTORÍA: GUÍAS Y REGLAS DE CAMPO

A continuación están algunas de las guías y reglas de campo básicas para ayudar a que la relación de mentoría sea un éxito. Dichas guías son seguidas por preguntas comunes que los padres pueden tener acerca de su papel y el del mentor. No se pretende reemplazar o suplantar las reglas desarrolladas por su programa de mentoría. Si usted tiene alguna pregunta en algún momento, por favor contacte al coordinador de su programa.

GUÍAS Y REGLAS DE CAMPO

- Por favor no le pida al mentor del niño que proporcione transporte, compre obsequios, imparta disciplina o sea una niñera para su familia. El papel del mentor es el de ser una compañía para el aprendiz.
- Por favor no discuta acerca de su niño con el mentor en presencia de su niño. Si usted considera que existe algo que el mentor debe saber, llámelo cuando su niño no esté presente.
- Trate de hacer que el mentor conozca, de vez en cuando, que esos esfuerzos son apreciados y por favor, ayude a su niño a ser considerado con el mentor (por ejemplo, recuerde su cumpleaños, haga llamadas telefónicas ocasionales).
- Recuerde, la relación que existe es entre su niño y el mentor. Por favor no pida que usted o los hermanos sean incluidos en las salidas y trate de evitar los interrogatorios excesivos acerca de sus visitas, de tal forma que su niño pueda disfrutar el tener a un amigo especial. Sin embargo, si usted se siente incómodo con cualquier aspecto del emparejamiento, o si algo de la relación lo preocupa (es decir, su niño está muy callado o presenta una conducta inusual con respecto al emparejamiento) contacte inmediatamente al trabajador social.
- La agencia desanima estrictamente las estadías nocturnas durante los primeros tres meses del emparejamiento. Excepciones a esto incluyen las actividades patrocinadas por la agencia, como campamentos y viajes en balsa. Estas actividades son supervisadas por los miembros del personal de la agencia.
- Perdone los pequeños errores. El mentor no es un profesional entrenado ni es perfecto. Usted probablemente tendrá algún desacuerdo con él en algún momento.
- Por favor no prive a su niño de la visita semanal con su mentor como un medio de disciplina.
- El mentor le dirá cuándo planea recoger y devolver a su niño. Por favor establezca un horario de llegada a casa en estas horas y llame al mentor si sus planes cambian.
- Se alienta a los mentores a planear actividades que sean gratis o de bajo costo, pero nosotros le pedimos a usted que contribuya con lo que pueda al costo de la visita de su niño con el mentor.
- Algunas veces puede ser difícil programar los horarios para la visita semanal, así que sea flexible.
- La relación de mentoría necesita tiempo para desarrollarse —al menos tres meses— así que no la juzgue demasiado rápido; dé tiempo.
- Notifique a la agencia cuando cambie de número telefónico o dirección.

- Por favor tenga en cuenta que toda la información es confidencial y debe ser compartida solamente con su trabajador social.
- El éxito o el fracaso de un emparejamiento dependen de la cooperación de todos los individuos involucrados. Es importante discutir periódicamente el emparejamiento de su niño con su trabajador social para prevenir problemas y para mantener actualizado al trabajador social. Nosotros queremos que su niño se divierta y crezca positivamente a partir del emparejamiento.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

¿Qué debo hacer si mi niño no puede asistir a una reunión con el mentor?

Para fomentar la responsabilidad de su niño, haga que él llame al mentor cuando una reunión deba ser reprogramada. Si su niño está muy enfermo, quizás quiera llamarlo usted mismo. Asegúrese de tener los números telefónicos para contactar al mentor en el hogar y en el trabajo.

¿Qué pasa si los planes familiares presentan un conflicto con una reunión?

El tiempo con el mentor no tiene la intención de desplazar el tiempo con la familia. Usted debe continuar sus planes familiares normales, incluyendo las reuniones, viajes especiales y vacaciones. Tanto como sea posible, el mentor y su niño deben planear su tiempo juntos teniendo en cuenta su agenda normal. Puede ser útil dejar que el mentor y su niño conozcan los eventos familiares planeados. El mentor y su niño le dejarán saber cuando estén planeando actividades especiales. La comunicación con una buena anticipación le ayudará a evitar conflictos.

¿Puedo yo y otros miembros de la familia ir con mi niño y el mentor?

Una relación de mentoría es especial, en parte, porque ésta es una relación uno a uno. Incluso los jóvenes que se sienten muy cercanos a los padres algunas veces necesitan hablar con amigos fuera de la familia. El mentor es un amigo adulto con quien el niño puede hablar acerca de cosas que lo preocupan.

El mentor y su niño le informarán acerca de sus planes cada semana. Si en algún momento usted no se siente cómodo con sus planes, por favor deje que ellos lo sepan. Los mentores serán sensibles a las preocupaciones de los padres y tratarán de encontrar un arreglo que sea aceptable para usted.

¿Cómo puedo asegurarme de que el mentor respetará mis reglas y regulaciones?

Hable con el mentor acerca de las reglas o regulaciones que usted espera que se respeten en la relación del mentor con su niño. Si usted tiene reglas estrictas acerca de la hora de acostarse, lugares donde los jóvenes no pueden ir o alimentos que su niño no puede comer, por favor discuta esto con el mentor. Haciendo que se conozca esta información desde el comienzo, usted puede ayudar a evitar malos entendidos posteriores.

¿Qué pasa si el mentor dice cosas con las cuales yo no estoy de acuerdo?

No importa qué tan cuidadosamente nosotros emparejemos a los mentores y apéndices, usted puede encontrar algunas áreas donde sus creencias e ideas difieran de las del mentor. Si esto es importante para usted, deje que el mentor lo sepa. Usted puede solicitar que el mentor no cuestione sus creencias o valores más importantes cuando esté con su hijo.

¿Quién pagará por las actividades del mentor y el joven?

Los mentores siempre pagan sus propios gastos pero no son responsables por los del niño o la familia. Si las actividades planeadas involucran gastos, se le pedirá a usted o a su hijo que paguen por la cuota del joven. Usted no necesita pagar por las actividades que considere demasiado costosas. La parte más importante del programa de mentoría es la relación entre el mentor y el joven, no un montón de actividades costosas.

Sin embargo, debido a que las actividades ayudan a construir la competencia, nosotros esperamos que todas las parejas de mentor/joven puedan hacer cosas especiales ocasionalmente.

El joven no debe esperar que el mentor compre cosas para él. Como con un amigo, los obsequios deben ser apreciados cuando sean dados, no esperados regularmente.

¿Si mi hijo se ha portado mal, debo permitirle que vea al mentor?

La visita semanal del mentor no debe ser utilizada para disciplinar a su niño. El tiempo con el mentor es un placer, pero también es un momento de aprendizaje y crecimiento. Castigar a su niño negándole el tiempo con el mentor lo pone a usted en oposición al mentor, en lugar de enfatizar su mutua preocupación por construir las competencias de su hijo. Incluso si su hijo está castigado, se le debe permitir ver al mentor.

¿Qué tan a menudo debo contactarme con el mentor y cuánto debo contarle acerca de los problemas o preocupaciones familiares?

Conocer bien al mentor le permitirá sentirse cómodo con él cuando esté con su hijo. Antes de cada reunión, discuta los planes y el tiempo para volver a casa. Intente hablar directamente con el mentor y con su hijo presente. Si existe algo que el mentor deba saber, llámelo cuando el niño no esté presente.

¿Qué sucede si las preocupaciones e inquietudes no deseo discutir las con el mentor?

Por favor siéntase en libertad de llamar al coordinador del programa. Él está aquí para ayudar a hacer que el programa funcione para los aprendices, mentores y padres. Él lo va a llamar varias veces durante el año para ver cómo están yendo las cosas. Pero no espere a que él lo llame; nosotros queremos saber todo lo que lo preocupe.

Cortesía de "For Parents with Children in Mentoring Programs, Guidelines, Ground Rules, and Answers to Questions," The Resource Center, Agosto 1996.



¿QUÉ HACE QUE UN MENTOR SEA BUENO?

Muchas personas consideran que ser un mentor requiere de habilidades especiales, pero los mentores son simplemente personas que tienen las cualidades de buenos modelos de rol.

Los mentores escuchan.	Ellos mantienen el contacto ocular y les dan a los aprendices toda su atención.
Los mentores orientan.	Los mentores están ahí para ayudar a sus aprendices a encontrar la dirección en la vida, nunca para empujarlos.
Los mentores son prácticos.	Ellos dan la visión acerca de continuar trabajando y establecer las metas y prioridades.
Los mentores educan.	Los mentores educan acerca de la vida y sus propias carreras.
Los mentores proporcionan perspicacia.	Los mentores utilizan su experiencia personal para ayudar a sus aprendices a evitar los errores y a aprender de las buenas decisiones.
Los mentores son accesibles.	Los mentores están disponibles como un recurso y una caja de sonidos.
Los mentores critican constructivamente.	Cuando es necesario, los mentores resaltan las tareas que necesitan mejorarse, siempre enfocándose en el comportamiento del aprendiz, nunca en el carácter del aprendiz.
Los mentores dan apoyo.	No importa cuánto dolor experimente el aprendiz, los mentores continúan alentándolos a aprender y mejorar.
Los mentores son específicos.	Los mentores dan consejos específicos sobre lo que está hecho bien o podría corregirse, que se logró y los beneficios de varias acciones.
Los mentores son interesados.	Los mentores se interesan en el progreso de los aprendices en la escuela y la planeación de carrera, así como en su desarrollo personal.
Los mentores triunfan.	Los mentores no sólo son exitosos por sí mismos, sino que también fomentan el éxito en otros.
Los mentores son admirables.	Los mentores son usualmente bien respetados en sus organizaciones y en la comunidad.

Cortesía de La Sociedad de mentoría de Connecticut y Business and Legal Reports, Inc.— *Best Practices in HR*, Issue 653, Septiembre 30, 1999



CUALIDADES DE LOS MENTORES EXITOSOS

- **Compromiso personal para estar involucrado con otra persona durante un tiempo prolongado, generalmente un año como mínimo.** Los mentores tienen un deseo genuino de ser parte de la vida de otras personas, para ayudarlas con decisiones difíciles y para verlas convertirse en lo mejor que pueden ser. Ellos tienen que invertirse en la relación de mentoría durante el largo camino para estar ahí lo suficiente para hacer una diferencia.
- **Respete los individuos, sus habilidades y su derecho a tomar sus propias opciones en la vida.** Los mentores no deben aproximarse al aprendiz con una actitud que su forma de hacer las cosas son mejores o que el participante necesita ser rescatado. Los mentores que conllevan un sentido de respeto y dignidad en la relación ganan la confianza de sus aprendices y el privilegio de ser consejeros para ellos.
- **Habilidad para escuchar y aceptar diferentes puntos de vista.** La mayoría de personas pueden encontrar a alguien que les dé consejos o exprese opiniones. Es mucho más difícil encontrar a alguien que evite hacer sus propios juicios y realmente escuche. Los mentores a menudo ayudan simplemente escuchando, haciendo preguntas atentas y dándoles a los aprendices una oportunidad de explorar sus propios pensamientos con un mínimo de interferencia. Cuando las personas se sienten aceptadas, tienen una mayor probabilidad de pedir y responder a las buenas ideas.
- **Habilidad de sentir empatía por los esfuerzos de otra persona.** Los mentores efectivos pueden sentir empatía *con las personas* sin sentir lástima *por ellos*. Incluso sin haber tenido las mismas experiencias de vida, ellos pueden sentir empatía con los sentimientos y problemas personales del aprendiz.
- **Habilidad para ver soluciones y oportunidades así como las barreras.** Los mentores efectivos equilibran un respeto auténtico por los problemas reales y serios encarados por sus aprendices con un optimismo acerca de encontrar igualmente soluciones realistas. Ellos son capaces de hacer que tenga sentido una mezcla confusa de problemas y de apuntar hacia alternativas sensibles.
- **Flexibilidad y mente abierta.** Los mentores efectivos reconocen que las relaciones llevan tiempo en desarrollarse y que la comunicación es una calle de dos direcciones. Ellos están deseosos de gastar tiempo para conocer a sus aprendices, aprender nuevas cosas que son importantes para sus aprendices (música, modas, filosofías, etcétera) e incluso, a ser cambiados gracias a su relación.



GUÍAS/ESTÁNDARES RECOMENDADAS PARA LA SELECCIÓN DE MENTORES EN UN PROGRAMA DE MENTORÍA

Los programas de mentoría están fuertemente alentados a utilizar estas guías durante el proceso de selección de los mentores.

Proceso de selección del mentor	Actividades del emparejamiento no supervisadas BASADAS EN LA COMUNIDAD	Actividades del emparejamiento no supervisadas BASADAS EN EL SITIO	Actividades del emparejamiento no supervisadas BASADAS EN EL SITIO
Aplicación por escrito	Requerida	Requerida	Requerida
Revisión de referencias: personales y profesionales (no de parientes)	Tres requeridas	Dos requeridas	Una requerida
Revisión del historial criminal (revisión de huellas dactilares)	Requerida	Requerida	Requerida
Revisión de los registros de conducción	Requerida	Recomendada	Recomendada
Entrevista en persona	Requerida	Requerida	Requerida
Evaluación del hogar	Fuertemente recomendada	Opcional	Opcional
Entrevista de la pareja residente en el hogar	Requerida	Opcional	Opcional
Revisión de la experiencia previa como voluntario	Opcional	Opcional	Opcional
Criterios de emparejamiento mentor /aprendiz por escrito	Requerida	Requerida	Requerida
Entrenamiento del mentor	Requerida	Requerida	Requerida

Nota: los programas basados en el sitio incluyen los basados en la escuela, en el lugar de trabajo y otros programas basados en las instalaciones. En las actividades supervisadas, el coordinador del programa está presente para observar la interacción mentor-aprendiz. En los programas no supervisados basados en el sitio, un coordinador del programa está usualmente en el edificio pero no siempre en el mismo salón donde está llevándose a cabo la mentoría.

Cortesía de la Sociedad de mentoría de Connecticut, Business Guide to Youth Mentoring y Big Brothers Big Sisters of America, Estándares de práctica para los servicios uno a uno.



VISIÓN GENERAL DE LA APLICACIÓN/PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS MENTORES

Una vez es reclutado un mentor potencial, comienza el proceso formal de aplicación. Antes de la aceptación en el programa, es vital que los candidatos sean seleccionados apropiadamente. Aunque los voluntarios tienen las mejores intenciones, es responsabilidad del programa de mentoría asegurar la máxima protección para la experiencia de mentoría. Los pasos en el proceso de aplicación/selección incluyen los siguientes:

1. Los candidatos completan una aplicación, la cual incluye sus elecciones de días y horas para sus reuniones con los jóvenes y el nivel de grado, edad y género preferidos de la persona joven con quien ellos desean trabajar. Algunos programas emparejan a los mentores sólo con individuos del mismo género y grupo étnico. Otros no lo hacen. Usted decidirá tempranamente esto en el diseño de su programa. La aplicación incluirá:

- Declaración de las expectativas del candidato;
- Intereses especiales, las cuales son útiles en el emparejamiento de los mentores con los jóvenes;
- Una lista completa de referencias personales; e
- Historial de empleo.

Se les pide a los candidatos que firmen una declaración de permiso, acordando una revisión de antecedentes y el acatamiento de las reglas y regulaciones del programa y una exoneración total de responsabilidad y reclamos del programa.

2. Los candidatos firman un acuerdo para:

- Hacer un compromiso de un año (o un año escolar);
- Asistir a las sesiones de entrenamiento;
- Enfrascarse en la relación con una mente abierta;
- Estar a tiempo para las reuniones programadas;
- Mantener confidenciales las discusiones con los jóvenes (excepto cuando la seguridad o bienestar del joven están en riesgo);
- Pedir ayuda cuando la necesiten;
- Aceptar la orientación del personal del programa o del profesor del aprendiz;
- Notificar al personal si están teniendo dificultades en su relación de mentoría;
- Notificar al coordinador del programa si no está en capacidad de mantener su sesión semanal de mentoría;
- Notificar al coordinador del programa acerca de cualquier cambio en su empleo, dirección y número telefónico;
- Notificar al coordinador del programa acerca de cualquier cambio significativo en su aprendiz; y
- Abstenerse de contactar o ver al aprendiz fuera de los parámetros establecidos y sitios supervisados donde el programa se lleva a cabo.

3. Los candidatos son invitados para una entrevista personal con el personal del programa de mentoría. Esta es una oportunidad para conocer mejor al candidato. La discusión incluye preguntas que proporcionarán información acerca de:

- Las relaciones familiares e historia del candidato;
- Intereses y actividades en el tiempo libre;
- Actitudes y sistema de creencias;
- Experiencias trabajando con niños y adultos;
- Reacciones a situaciones estresantes;
- Uso de alcohol y drogas;
- Nivel de flexibilidad, compromiso de tiempo y habilidad para sostener una relación;
- Educación;
- Requerimientos de transporte; y
- Fortalezas y debilidades.

- 
4. **El personal del programa de mentoría lleva a cabo una revisión de todas las referencias laborales y personales.** Algunos programas requieren que cada mentor obtenga una prueba de tuberculina de su lugar de trabajo o, en el caso de un programa basado en la escuela, de la enfermería escolar. Se les puede solicitar a los mentores que firmen una declaración juramentada de conductor y proporcionen pruebas actualizadas de la licencia y registros de conductor. Algunos programas requieren que los mentores completen y firmen formularios para salidas de campo, si se realizaran salidas de campo supervisadas.
 5. **Las revisiones de antecedentes criminales, llevadas a cabo por la policía estatal o local o compañías privadas, deben ser realizadas para todos los mentores potenciales.** Los candidatos deben firmar un acuerdo de permiso para que se les hagan estas revisiones. Los resultados de estas revisiones son verificados por el coordinador del programa de mentoría, quien mantiene los resultados confidenciales.
 6. **Los candidatos que pasan todos los procesos de selección son notificados,** felicitados e invitados a convertirse en mentores del programa.



Cortesía de la Sociedad de mentoría de Connecticut, *Business Guide to Youth Mentoring*.

LISTA DE COMPROBACIÓN DE REQUERIMIENTOS PARA LOS MENTORES POTENCIALES

Nombre: _____

Tarea	Fecha
Asistencia a la orientación	
Aplicación enviada	
Huellas dactilares enviadas	
Reporte de huellas dactilares recibido	
Impreso actualizado del DMV enviado	
Prueba de seguro de automóviles enviada	
Código de conducta y responsabilidades firmados	
Entrevista hecha	
Referencias contactadas	
Asistencia al entrenamiento	

ESTATUS DEL VOLUNTARIO

¿Aceptado?	Fecha
Carta enviada	
Emparejado	

¿Rechazado?	Fecha
Carta de rechazo enviada	

Adaptado de materiales proporcionados por Friends for Youth, ©1999; www.friendsforyouth.org.



DESARROLLANDO UN PLAN DE ORIENTACIÓN

Deben llevarse a cabo orientaciones separadas para mentores voluntarios, aprendices y sus padres o acudientes. A continuación está una guía acerca de lo que debe incluirse en estas sesiones de orientación.

Una orientación para MENTORES debe incluir lo siguiente:

- Visión general, misión, metas y objetivos del programa;
- Qué es mentoría y cómo ésta puede beneficiar tanto a mentores como a jóvenes;
- Expectativas y restricciones del mentor;
- Roles y responsabilidades del mentor;
- Nivel de compromiso esperado (tiempo, energía, flexibilidad, frecuencia);
- La naturaleza de la relación mentor-aprendiz y el nivel de involucramiento personal;
- Descripción de elegibilidad, proceso de selección, logística y requerimientos de idoneidad;
- Seguridad y protección, especialmente alrededor del uso de Internet;
- Información sobre cómo manejar una variedad de situaciones;
- Resumen de las políticas del programa, incluyendo las que gobiernan la privacidad, reportes, comunicaciones y evaluación;
- Recolección de aplicaciones, formularios de consentimiento y otros papeleos; y
- Programación de los próximos entrenamientos para mentores, emparejamientos de mentores con las personas jóvenes y actividades grupales.

Una orientación para los APRENDICES y sus padres o acudientes debe incluir lo siguiente:

- Visión general, misión, metas y objetivos del programa;
- Qué es mentoría y cómo ésta puede beneficiar tanto a mentores como a jóvenes;
- Por qué los jóvenes fueron escogidos para este programa;
- Roles y responsabilidades del aprendiz;
- Nivel de compromiso esperado (tiempo, energía, flexibilidad, frecuencia);
- La naturaleza de la relación mentor-aprendiz y el nivel de involucramiento personal;
- Información sobre cómo manejar una variedad de situaciones;
- Recolección de aplicaciones, formularios de consentimiento y otros papeleos;
- Resumen de las políticas del programa, incluyendo las que gobiernan la privacidad, reportes, comunicaciones y evaluación; y
- Programación de los próximos entrenamientos para aprendices, emparejamientos de los aprendices con los mentores y actividades grupales.



DIRECTRICES Y CÓDIGO DE CONDUCTA DEL MENTOR

¡**FELICITACIONES!** Como mentor, ahora está cerca de comenzar una de las experiencias más gratificantes y satisfactorias de la vida. Su compromiso indica que usted cree en las personas jóvenes. Usted reconoce la magnitud de la responsabilidad que aceptó al escoger trabajar con jóvenes y acordar interactuar apropiadamente con su aprendiz de acuerdo con los más altos estándares éticos en todo momento.

¡Sea usted mismo! Por favor lea cuidadosamente las siguientes directrices.

Su rol como mentor:

- En las etapas iniciales del emparejamiento, su aprendiz puede parecer renuente, indiferente y valorar poco la relación con el mentor. Esta actitud reservada es simplemente una manifestación de su inseguridad acerca de la relación. La actitud del aprendiz gradualmente se volverá positiva conforme se percate de su sinceridad acerca de ser un amigo. ¡Sea paciente! No intente acelerar el proceso saliéndose de su camino para acomodarse a su aprendiz; por ejemplo, ver a su aprendiz más de lo prescrito (una hora por semana).
- Recuerde que la relación mentor-aprendiz tiene una fase inicial. Durante esta fase el aprendiz está más interesado en saber qué tan “real” es usted y cuánto puede confiar en usted. Establezca cómo puede acercarse a su aprendiz: por teléfono, correo electrónico, fax o en una ubicación de reunión designada. La experiencia prueba que llamar o enviar correos electrónicos a su aprendiz en la escuela es usualmente la mejor forma de hacer el contacto. Establezca una hora y número telefónico donde usted pueda usualmente responder las llamadas o hacer el contacto. Los aprendices necesitan incentivos para dejar mensajes en su correo de voz para confirmar la reunión, así como para cancelarla.
- No intente ser un profesor, padre, agente de disciplina, terapeuta, Papá Noel o niñera. La experiencia demuestra que es contraproducente asumir roles distintos a un amigo desinteresado y consistente. Presente información cuidadosamente sin distorsión y déle todos los puntos de vista de alguien que escucha imparcialmente. Escuche cuidadosamente y ofrezca soluciones posibles sin dar juicios. No critique o reprenda. Piense en la forma de solucionar juntos el problema más que sermonear o decirle al aprendiz lo que tiene que hacer. Nunca le diga a su aprendiz “debería o tiene que”.
- Respete la singularidad y honre la integridad de su aprendiz, busque influenciarlo a través de una retroalimentación constructiva. El mentor delega la responsabilidad al aprendiz por la toma de decisiones correctas sin decidir realmente por el aprendiz. Identifique los intereses del aprendiz y tómelos seriamente. Esté alerta por oportunidades y momentos de enseñanza. Explore las consecuencias positivas y negativas.
- Establezca expectativas y metas realistas para su aprendiz y haga que los logros sean divertidos para él. Recuerde que existe una gran diferencia entre alentar y exigir. Aliente a su aprendiz para que complete su educación secundaria y busque un aprendizaje superior o metas vocacionales; proporcione el acceso a varios puntos de vista. Colabore en hacer la conexión entre sus acciones de hoy y los sueños y metas del mañana. No se desaliente si el aprendiz no se preocupa por su vida o no hace grandes mejoramientos. Los mentores tienen un alto grado de impacto; éste no siempre es evidente inmediatamente. Busque señales como una mayor asistencia a la escuela, grados mejorados, descubrimiento en público para las reuniones y expresiones de aprecio.
- Como un amigo usted puede compartir y aconsejar, pero conozca sus limitaciones. Los problemas que su aprendiz puede compartir con usted con respecto al abuso de sustancias, acoso y abuso físico son mejor manejados por profesionales. Si usted tiene alguna preocupación, contacte inmediatamente el coordinador de mentores.
- Apoye al padre, incluso cuando usted esté en desacuerdo. No asuma posiciones ni haga juicios con respecto a ningún conflicto o situación familiar. Déjele la crianza al padre.

Disciplina:

Puede haber ocasiones cuando el comportamiento de su aprendiz sea inaceptable. De nuevo, recuerde que el padre es el responsable de la disciplina del niño. Las siguientes directrices son utilizadas si el padre no está cerca para asumir la responsabilidad por el comportamiento del niño. No olvide informar al padre acerca de los pasos que usted tomó y por qué los tomó.

- Nunca discipline físicamente.
- Nunca utilice un lenguaje abusivo.
- No utilice ultimátums.
- La mayoría de niños escucharán y responderán a la razón. Explique a su aprendiz por qué encuentra que el comportamiento de él es inaceptable.
- No le dé a su aprendiz un tratamiento de silencio para solucionar el problema. Discuta sus preocupaciones.
- En muy raras ocasiones, el niño puede necesitar que lo lleven de vuelta a casa debido a un comportamiento inaceptable. Antes de tomar esta acción, cuénteles lo que se está haciendo y por qué tomó la decisión. Llevar a su aprendiz de vuelta al hogar debido a su comportamiento no significa necesariamente que el emparejamiento (relación) haya terminado. Antes de irse asegúrese de que el niño entiende que volverá a verlo y que usted no está utilizando su comportamiento como pretexto para abandonar la relación.

Salud y seguridad:

Proteja la seguridad y salud de su aprendiz y busque consejo del profesorado escolar o del personal del programa si tiene dudas acerca de lo aconsejable en un evento o actividad. Informe al personal de la escuela o del programa o a cualquier persona, situaciones o actividades que podrían afectar la salud y seguridad del niño. No utilice alcohol, tabaco o drogas cuando esté con su aprendiz.

- No tenga armas de fuego o armas presentes mientras esté con su aprendiz.
- Siempre lleven puestos los cinturones de seguridad mientras estén en el vehículo.
- Tenga una cobertura de seguros adecuada para responsabilidad personal y automóviles.
- Asegúrese de que su aprendiz tiene todos los artículos protectores necesarios y está bien supervisado en las salidas.
- No deje solo a su aprendiz con extraños.
- Si usted se entera por una revelación que la seguridad del aprendiz o la seguridad de alguien más está en peligro (por ejemplo, abuso infantil, abuso sexual), reporte inmediatamente su preocupación al coordinador de mentoría o al profesor. Deje que su aprendiz conozca lo que se le exige que haga. Este requerimiento siempre debe ser discutido al comienzo de la relación para informarle al aprendiz acerca de su obligación de reportar las preocupaciones de seguridad.

Actividades y dinero:

Tomar el primer paso en la planeación de actividades es principalmente su responsabilidad; sin embargo, pídale a su aprendiz que le ayude a tomar decisiones o que él planee una actividad.

- El emparejamiento mentor-aprendiz es una relación 1 a 1 que lleva tiempo construir. Trate de evitar llevar a alguien más cuando esté con su aprendiz. Sin embargo, usted puede incluir a otros (por ejemplo, cónyuge, amigos, otros aprendices-mentores y parientes) de vez en cuando.
- Aunque este programa es principalmente para colaborarle a su aprendiz con exploración vocacional, tutoría y autoestima, pueden existir actividades a las que usted desea asistir y cuestan dinero. Consulte con su aprendiz

acerca del costo y encuentre la forma en que él podría pagar. Usted puede colaborarle pagando la cuota de él, pero nosotros le aconsejamos que discuta con los padres los costos de las actividades.

- El entretenimiento no es el punto focal de su relación. No gaste grandes cantidades de dinero para actividades, obsequios de cumpleaños y demás.
- Siempre llame a su aprendiz antes de su reunión o cita programada para recordársela. Asegúrese de que tiene la aprobación de los padres para las actividades que tienen lugar fuera de las instalaciones escolares.
- Devuelva a su aprendiz al hogar a la hora acordada. Si no puede hacerlo o hubo un cambio de planes, siempre llame al padre para hacérselo saber.

Reglas del programa:

- No se permiten las estadías nocturnas.
- Las discusiones entre usted y su aprendiz son consideradas confidenciales. Sea cuidadoso acerca de temas personales sensibles. La vida personal o familiar del aprendiz puede ser difícil de discutir, parcialmente temprano en la relación. Su aprendiz puede estar avergonzado por un desempeño escolar deficiente, cultura y religión familiar, problemas financieros y demás. Es importante no medir el éxito de la relación por la cantidad de cosas que le cuente el aprendiz.
- Si usted tiene una preocupación que considera está más allá de su capacidad, llame al coordinador de mentores —incluso si esto parece trivial—. No existe razón para sentirse desprotegido y desesperanzado.

Su medición del éxito:

- Su éxito es medido por muchos puntos importantes.

Su aprendiz puede entender por primera vez que él...	Buenas indicaciones:
✓ Tiene potencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece metas ✓ Desarrolla nuevas habilidades ✓ Reconoce el manejo del tiempo
✓ Tiene seguridad y auto confianza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor cooperación con los padres, profesores y compañeros ✓ Cambios de comportamiento
✓ Valora la educación y el proceso de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor asistencia a la escuela ✓ Mejores calificaciones ✓ Respeto a los profesores
✓ Es una persona joven capaz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El deseo de ayudar a otros ✓ Habilidades para ver el futuro ✓ Habilidades para planear la universidad

- Su aprendiz lo recompensará a través de notas, correos electrónicos o simplemente en la conversación. Él podría decirle lo “grande” que usted es, cómo usted pudo haberlo ayudado con un problema específico y mucho más. Esto puede ser grande o pequeño. Sin importar cual sea el cumplido, sepa que lo que usted está siendo tiene un gran significado para el futuro de este niño.
- Usted trabajará con su aprendiz para establecer un respeto mutuo, amistad, motivación y metas comprobables. Por favor no deje de hacer preguntas si encuentra cualquier parte de las directrices poco claras o confusas. El coordinador de mentores está disponible para colaborarle en cualquier forma posible.

Su compromiso y dedicación hacia su aprendiz pueden ser la oportunidad más profunda que experimente. La calidad de la relación que usted construya influye directamente la vida y el futuro del niño. Por favor haga todo esfuerzo para mantener los estándares profesionales, mejorar sus habilidades de mentoría y ejercitar su buen juicio cuando se enganche en cualquier actividad que involucre a su aprendiz.

La mentoría no es una panacea para todos los problemas o decisiones que encara su aprendiz y la familia de su aprendiz. La esencia de la mentoría es sostener una relación humana: una relación 1 a 1 que le muestra al niño que él es valorado como persona y es importante para la sociedad.

USTED ES UN:

MODELO DE ROL POSITIVO
AMIGO
ASESOR
CONSEJERO
CONSTRUCTOR DE AUTOESTIMA
CONSEJERO VOCACIONAL (DE CARRERA)
DEFENSOR

Cortesía de la Sociedad de mentoría del Gobernador de California.

PROCEDIMIENTOS DE VOLUNTARIOS/MENTORES

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información que usted hable con su estudiante es confidencial y compartirla con otros está prohibido. Sin embargo, se le exige que reporte ciertas cosas. Prométale al estudiante que mantendrá la información confidencial en secreto. Cuénteles al estudiante que es libre de compartir información confidencial con usted pero que a usted se le exige que reporte ciertas cosas. Es crítico, no sólo para el bienestar del estudiante, sino también para protegerse a sí mismo de que cumpla con estas excepciones:

1. Si un estudiante le confía que es víctima de abuso sexual, emocional o físico, usted debe notificar inmediatamente a *(nombre del coordinador del programa)*.

Anote en su calendario cuándo fue reportada esta información y a quién se la dio. Recuerde que esta información es extremadamente personal y es capaz de dañar vidas, así que no la comparta con nadie excepto las autoridades apropiadas.

2. Si un estudiante le cuenta que está involucrado en alguna actividad ilegal usted debe contárselo inmediatamente a *(nombre del coordinador del programa)*. De nuevo, anote en su calendario cuándo fue reportada esta información y a quién se la dio.

RESUMEN

Estos procedimientos están diseñados para proteger a los estudiantes de prejuicios y para prevenir incluso la aparición de impropiedades por parte de *(nombre del programa)* y sus mentores, voluntarios y estudiantes participantes. Una acusación podría, por lo menos, dañar seriamente la reputación de todos los participantes y poner en peligro a *(nombre del programa)*.

Sepa que nosotros apreciamos su participación en *(nombre del programa)* y que nosotros apreciamos su acatamiento de estos procedimientos. Si tiene alguna inquietud, por favor llame a *(nombre del programa)* al *(número telefónico)*.

He leído, entiendo y estoy de acuerdo con acatar estrictamente los procedimientos de voluntarios/mentores de *(nombre del programa)*. Entiendo que no cumplir con estos procedimientos puede resultar en mi destitución como participante del programa.

Firma

Nombre en letra legible

Fecha

Cortesía de la Iniciativa de Mentoría del Gobernador de Florida, *Mentor Tool Kit for Faith-Based Organizations*.



LO QUE LOS MENTORES DESEAN SABER

Logística:

- ¿Cómo es hecho el emparejamiento?
- ¿Cuáles cosas son consideradas?
- ¿Cuánto tiempo y qué tan a menudo estaré con mi aprendiz?
- ¿Habrá un entrenamiento de tal forma que yo conozca las actividades que puedo hacer con ellos?
- ¿Qué pasa si el emparejamiento no parece ir bien?

Los aprendices:

- ¿Qué les gusta a los aprendices?
- ¿Cuáles son los desafíos que ellos encaran?
- ¿Cuáles son sus antecedentes?
- ¿Por qué están ellos en este programa?

La relación:

- ¿Cuáles roles jugaré: padre, profesor, amigo?
- ¿Estoy haciendo o diciendo las cosas correctas?
- ¿Por qué no me siento satisfecho de mi trabajo con este aprendiz?
- ¿Qué hago si me voy de vacaciones?
- ¿Puedo darle a mi aprendiz dinero o un obsequio?
- ¿Cómo respondo a preguntas acerca de temas sensibles (por ejemplo, sexualidad, uso de drogas, etcétera)?
- ¿De qué deberíamos hablar?
- ¿Por qué mi aprendiz no es más abierto conmigo?

La familia:

- ¿Cómo se sienten los padres acerca de que su niño tenga un mentor?
- ¿Cómo podría la familia responderme?
- ¿Debo contactar al padre del aprendiz?
- ¿Cómo puedo saber si estoy ayudándolos cuando siento que sus padres están diciéndole lo opuesto de lo que les estoy diciendo?



CONSEJOS PARA CONSTRUIR UNA RELACIÓN DE MENTORÍA

1. Esté ahí.

Cuando usted aparece para cada reunión con su aprendiz y se esfuerza en hacer que las cosas funcionen, le está enviando un fuerte mensaje a su aprendiz: que usted está interesado y que su aprendiz vale la pena.

2. Sea un amigo, no una autoridad que todo lo sabe.

Sea el adulto en la vida de su aprendiz, quien está justo ahí sin tener que lidiar con él. Pasar el rato y hablar es sorprendentemente favorable para el desarrollo saludable de una persona joven. Las personas jóvenes aprenden más conversando con adultos que lo que aprenden escuchándolos. En las palabras de un aprendiz:

“Mis padres me sermonean todo el tiempo. ¿Por qué querría que mi mentor fuese igual? Tengo el mejor mentor del programa, pero algunas veces se esfuerza demasiado en ser un mentor en lugar de ser solamente él mismo. Lo que quiero decir es que él piensa que siempre tiene que compartir su sabiduría o consejos, cuando algunas veces me gustaría solamente jugar y hacer algunas bromas”.

Por supuesto, cuando su aprendiz busque en usted ayuda o consejo, es apropiado ayudarlo a desarrollar soluciones. También es bueno involucrarse con ellos si usted sospecha que algo les está costando mucho trabajo. Ellos no sólo desean un consejo directo. Así que, aparte la presión y disfrute la compañía de su aprendiz.

3. Sea un modelo de rol.

Lo mejor que puede hacer es liderar, por ejemplo, convirtiéndose en un mentor, usted ya es un modelo para la cosa más importante que un ser humano puede hacer: interesarse en otro. Aquí se dan otras formas en que usted puede ser un modelo de rol positivo para su aprendiz:

- Mantenga su palabra: llame cuando dijo que lo haría. Haga lo que dijo que haría. Esté allí cuando dijo que estaría;
- Devuelva prontamente las llamadas telefónicas y correos electrónicos;
- Tenga una perspectiva positiva;
- Si su programa tiene sesiones grupales, participe completamente;
- Si usted entra en un actividad competitiva con su aprendiz, manténgalo en perspectiva y por todos los medios no haga trampa (o incluso falle un poco) para ayudar a su aprendiz a ganar, a conseguir un mejor lugar en la línea de un evento, etcétera.; y
- Déje que su aprendiz vea como usted sale de su camino para ayudar a otros.

4. Ayude a su aprendiz a tener voto en sus actividades.

Algunos aprendices tendrán muchas sugerencias acerca de lo que ustedes pueden hacer juntos, pero la mayoría necesitarán una pequeña guía de su parte. Si su aprendiz no tiene ninguna preferencia, comience dándole un conjunto de opciones. “Aquí están algunas cosas que podemos hacer. ¿Cuáles suenan bien para ti?”

5. Esté listo para ayudar.

Cuando su aprendiz le deje saber que está enfrentando algún problema, usted podrá ayudarlo siguiendo los siguientes consejos:

- Esté allí para su aprendiz y déjele claro que usted desea ayudarlo;
- Sea un amigo, no una autoridad que todo lo sabe: no solucione el problema. Haga preguntas y ayude a que su aprendiz encuentre como responderlas;
- Modele formas para solucionar problemas. Usted también puede ser un modelo de rol describiendo cómo se sobrepuso a un problema similar en su vida. Las metáforas son un gran profesor;
- Deje que el aprendiz tenga algo que decir: una vez él encuentre una solución, no intente mostrarle una mejor, pero ayúdele a explorar todas las posibilidades y ofrezca apoyo; y
- Esté listo para ayudar con una revisión del pasado y ver cómo funcionaron las cosas.



ETAPAS DE UNA RELACIÓN DE MENTORÍA

ETAPA 1: DESARROLLANDO EMPATÍA Y CONSTRUYENDO CONFIANZA

La fase “conociéndonos” es la etapa más crítica de la relación. Las cosas que se pueden esperar y en las que hay que trabajar durante la Etapa 1 incluyen:

- **Predictibilidad y consistencia**

Durante la primera etapa de la relación es importante que ambos sean previsibles y consistentes. Si usted programa una cita para reunirse con su aprendiz en cierto momento, es importante mantenerla. Es entendible que algunas veces las citas no puedan cumplirse. Sin embargo, para acelerar el proceso de construcción de confianza, la consistencia es necesaria, incluso si la persona joven no es tan consistente como usted.

- **Pruebas**

Las personas jóvenes generalmente no confían en los adultos. Como resultado, ellos utilizan pruebas como una barrera o mecanismo de defensa para determinar si pueden confiar en usted. Ellos lo pondrán a prueba para ver si usted realmente se interesa en ellos. Un aprendiz puede probar al mentor no presentándose a una reunión programada para ver cómo reacciona el mentor.

- **Establezca confidencialidad**

Durante la primera etapa de la relación es importante establecer confidencialidad con su persona joven. Esto ayuda a desarrollar confianza. El mentor debe dejar que el aprendiz sepa que cualquier cosa que desee compartir con el mentor permanecerá confidencial, siempre y cuando (y es importante que resalte este punto) lo que la persona joven le diga al mentor no sea dañino para la persona joven o para alguien más. Es importante resaltar esto desde el comienzo, dentro de las primeras reuniones con el aprendiz. De esa forma, después en el camino, si un mentor necesita romper la confidencialidad debido a que la información que el aprendiz compartió dañará al aprendiz o a alguien más, la persona joven no se sentirá traicionada.

- **Establezca metas (transición a la Etapa 2)**

Es favorable durante la Etapa 1 tomar tiempo para establecer al menos una meta alcanzable conjuntamente para la relación. ¿Qué hacen los dos de lo que usted desea obtener esta relación? También es bueno ayudarle a su aprendiz a establecer metas personales. Las personas jóvenes a menudo no aprenden cómo establecer metas, y esto les proporcionará la oportunidad de establecer metas y trabajar para alcanzarlas.

ETAPA 2: LAS METAS ALCANZABLES A LA MITAD DEL CAMINO

Una vez está establecida la confianza, la relación se mueve hacia la Etapa 2. Durante esta etapa, el mentor y el aprendiz pueden comenzar a trabajar hacia las metas que ellos establecieron durante la primera etapa de la relación. Las cosas que se pueden esperar durante la Etapa 2 incluyen:

- **Cercanía**

Generalmente, durante la segunda etapa el mentor y el aprendiz pueden sentir una cercanía genuina en la relación.

- **Afirmación de la singularidad de la relación**

Una vez la relación alcanza esta etapa, es favorable hacer algo especial o diferente de lo que el mentor y el aprendiz hicieron durante la primera etapa, lo cual ayuda a afirmar la singularidad de la relación. Por ejemplo, ir a un museo, a un evento deportivo, a un restaurante especial, etcétera.

- **La relación puede tener contratiempos o avanzar tranquilamente.**
Todas las relaciones tienen subidas y bajadas. Una vez la relación ha alcanzado la segunda tapa, todavía pueden presentarse periodos problemáticos. Los mentores deben estar preparados y no asumir que algo está mal con la relación si esto sucede.
- **Confíe en el apoyo del personal.**

ETAPA 3. CIERRE

Si el período problemático continúa o si un mentor siente que la pareja no ha alcanzado la segunda tapa, el mentor no debe rehusarse a buscar apoyo del coordinador del programa de mentoría. Algunas veces dos personas, sin importar como luzcan en el papel, sólo no “encajan”. Algunas parejas mentor-aprendiz no necesitan preocuparse acerca de esta etapa hasta que lleguen al final del camino. Sin embargo, en algún punto todas las relaciones llegarán al final —bien si es debido a que el programa terminó o que el mentor se muda o por alguna u otra razón—. Cuando esto sucede, es importante que la etapa de cierre no sea obviada. Muchas personas jóvenes ya han tenido adultos que vienen y van de sus vidas y es muy raro que se les haya dado la oportunidad de decir un adiós adecuadamente.

- **Identifique emociones naturales como pena, rechazo y resentimiento**
Para ayudar a que los aprendices expresen las emociones acerca del fin de la relación, los mentores deben modelar un comportamiento adecuado. El mentor debe primero expresar sus sentimientos y emociones acerca del fin de la relación y luego dejar que el aprendiz haga lo mismo.
- **Proporcione la oportunidad para decir adiós de una forma sana, respetuosa y formal**
Los mentores no deben esperar hasta la última reunión con sus aprendices para decir adiós. El mentor debe lentamente traer la finalización tan pronto como reconozca que la relación llegará a un cierre.
- **Considere situaciones apropiadas para permanecer en contacto**
Los mentores deben revisar con el coordinador del programa de mentoría para encontrar la política con respecto a permanecer en contacto con sus aprendices una vez el programa haya llegado al final. Esto es especialmente importante si el programa está basado en la escuela y los mentores y aprendices se reúnen durante el año escolar pero el programa termina oficialmente antes que comience el verano. Si los mentores y aprendices están *mutuamente* interesados en continuar reuniéndose en el verano, se les puede permitir hacerlo, pero teniendo en cuenta que el personal de la escuela podría no estar disponible en caso de emergencia. Cada programa de mentoría puede tener su propia política para contactos futuros entre mentores y aprendices. Esa es razón por la cual es mejor para los mentores revisar con el personal del programa durante esta etapa.

RECOMENDACIONES DE EMPAREJAMIENTO

PARA EL VOLUNTARIO:

- Declaraciones hechas por el voluntario acerca de su deseo por un tipo de cliente, incluyendo preferencias con respecto a la religión, raza, edad, estilo de vida familiar del cliente y tipo o magnitud del problema de comportamiento del cliente;
- Ubicación geográfica;
- Niveles de habilidad del voluntario;
- Intereses y pasatiempos; y
- Personalidad general.

PARA EL CLIENTE:

- Declaraciones hechas por el padre o acudiente acerca de la religión, raza, edad y preferencias de antecedentes culturales del voluntario;
- Ubicación geográfica;
- Necesidades identificadas del cliente por intervención de un adulto;
- Intereses y pasatiempos; y
- Personalidad general.

DETERMINACIÓN DEL EMPAREJAMIENTO:

- Similitud de los participantes de emparejamiento propuestos;
- Compatibilidad de valores y actitudes;
- Intereses compartidos; y
- Proximidad geográfica (una clave potencial para el éxito y duración de un emparejamiento).
- Cortesía de Big Brothers Big Sisters of America.

Cortesía de Big Brothers Big Sisters of America.



CONSEJOS Y CONSIDERACIONES PARA EL PROCESO DE EMPAREJAMIENTO

Consideraciones antes del emparejamiento

- Evaluaciones integrales de las familias, clientes y voluntarios.
- Conocimiento de los estereotipos y suposiciones de cada uno.
- Un entrevistador entrenado en tratar con la diversidad.

Aprobación de los padres

- En cada paso del proceso de selección estándar

Intereses comunes

- Vocacional, educativo y recreativo.

Metas para el cliente

- Enriquecimiento educacional, aumento de la autoestima, enriquecimiento cultural, mejoramiento de las relaciones con la familia y compañeros.

Antecedentes

- Educación de la niñez, cultura, religión.

Experiencias de vida

- Ausencia del padre en el hogar, crecer como el niño mayor en una familia grande, muerte de un padre, haber crecido con un abuelo.

Preferencias expresadas

- Raza, género, cultura, orientación sexual, edad.

Aceptación de la combinación de géneros o tipos alternativos de emparejamiento

- Acuerdo por el voluntario, joven y padre o acudiente.

Fortalezas y debilidades del voluntario y el cliente

- Tipos de personalidad, nivel académico, mente abierta, nivel de energía.

Disposición y capacidad para viajar del cliente y del voluntario

- Si el programa está basado en la comunidad, ¿el voluntario recogerá al niño en el hogar? ¿El niño está en capacidad de viajar solo? ¿El cliente y el voluntario se encuentran dentro una distancia razonable y conmutable?

Cortesía de Big Brothers Big Sisters of America.



LISTA DE COMPROBACIÓN DEL DESARROLLO DE LA RELACIÓN

¿QUÉ TAN A MENUDO DEBERÍA REVISAR MI PROGRAMA CON SUS MENTORES?

Muchos programas han encontrado que la siguiente aproximación funciona bien:

1. Contacte al mentor dentro de las primeras dos semanas del emparejamiento. Utilice este contacto para asegurarse de que la pareja está reuniéndose, para averiguar cuáles actividades están haciendo juntos y para evaluar cómo el mentor se siente acerca del emparejamiento hasta ahora.
2. Durante los siguientes meses, continúe revisando con el mentor cada dos semanas. Estos contactos constantes ayudarán a asegurar que el mentor y el joven se reúnen regularmente y también son importantes para descubrir cualquier problema de arranque que requiera la asistencia inmediata del personal del programa. (Muchos programas de mentoría basados en la escuela rastrean qué tan frecuentemente cada pareja está reuniéndose teniendo un libro de registro en la escuela donde los mentores firman. Sin embargo, todavía es esencial tener un contacto regular telefónico o frente a frente para discutir acerca del emparejamiento).
3. Durante al menos un año, continúe revisando mensualmente con el mentor. La discusión de revisión durante este periodo debe enfocarse en el monitoreo de la calidad de la relación de mentoría, evaluando si está haciendo progresos hacia sus metas, aprendiendo si el mentor o el joven están perdiendo interés en el emparejamiento y ayudando a abordar problemas que puedan surgir entre la pareja. Su programa también debe asegurarse de que los mentores saben cómo contactar al personal, siempre que sea necesario, para consejo y apoyo.

¿CUÁLES PREGUNTAS DEBEN HACERSE DURANTE LAS REVISIONES?

Las posibles preguntas para el mentor incluyen:

- ¿Cómo está marchando el emparejamiento? ¿Cómo se siente acerca de ser un mentor?
- ¿Usted y su aprendiz disfrutan pasar el tiempo?
- ¿Qué tipo de actividades hacen cuando están juntos?
- ¿Cómo decide qué actividades hacer juntos? ¿Usted y su aprendiz tienen problemas pensando en cosas para hacer juntos?
- ¿Usted gasta mucho tiempo hablando?
- ¿Qué tan a menudo usted ve a su aprendiz? ¿Cuánto tiempo gastan en cada reunión?
- ¿Su aprendiz cumple las citas con usted? ¿El aprendiz aparece a tiempo?
- ¿Cuándo fue su última reunión? ¿Qué hicieron juntos?
- ¿Usted habla con su aprendiz por teléfono? ¿Qué tan a menudo? (Para los programas basados en la comunidad)
- ¿Usted necesita ayuda con algo? ¿Hay algo que esté interfiriendo con su emparejamiento?
- ¿Cómo describiría el comportamiento de su aprendiz? ¿Su aprendiz muestra algún comportamiento que usted no entiende?
- ¿Cuáles cosas están marchando con los padres y otros miembros familiares? ¿El padre de su aprendiz es cooperador? (o, para los programas basados en la escuela: ¿cuáles son las cosas que están marchando con el profesor?)
- ¿Usted está satisfecho con la forma en que las cosas están marchando?
- ¿Existe algún entrenamiento que considere sería favorable para usted?
- ¿Existe algo más que nosotros deberíamos saber?
- ¿Existe algo en lo que podamos ayudar?

Las preguntas para hacerle al joven incluyen:

- ¿Disfruta pasar tiempo con su mentor?
- ¿Qué es lo que más disfruta de tener un mentor? ¿Qué es lo que menos disfruta?
- ¿Cuándo fue la última vez que se reunió con su mentor? ¿Qué hicieron juntos?
- ¿Qué tan a menudo ve a su mentor? ¿Cuánto duran sus reuniones?
- ¿Su mentor cumple las citas? ¿Su mentor aparece a tiempo?
- ¿Quién decide cuáles actividades hacer conjuntamente?
- ¿Disfruta hablar con su mentor?
- ¿Existe algo que le gustaría cambiar de las visitas?
- ¿Existe algo que le gustaría contarme acerca de su mentor?

Durante las revisiones con padres o acudientes, usted puede preguntar:

- ¿Su niño está feliz con su mentor?
- ¿Su niño espera con interés ver a su mentor?
- ¿Ellos parecen disfrutar el estar juntos?
- ¿Existe algo que le gustaría que yo discuta con su niño o con el mentor?
- ¿Qué tan a menudo su niño ve a su mentor? ¿Cuánto duran las reuniones?
- ¿El mentor usualmente cumple las citas y aparece a tiempo?
- ¿Existe algo que le preocupe acerca de la relación?
- ¿Cómo considera usted que ellos se sienten acerca del mentor?
- ¿Qué piensa de sus actividades semanales con el mentor?
- ¿Le gustaría ver que las actividades cambiaran? ¿Cómo?
- ¿Cómo les está yendo en escuela?
- ¿Ha observado algún cambio positivo o negativo?
- ¿Existe algo más que deberíamos saber?

Cortesía de *Vision to Reality Mentoring Program Development Guide* de la Sociedad de mentoría de Maryland.

RECONOCIMIENTO: UN CALENDARIO DE EVENTOS

JULIO

Carta de invitación para el semestre de otoño

Agosto

Carta de confirmación/agenda

Septiembre

Recepción de vuelta a la escuela

Octubre

Actividades del Día de brujas

Noviembre

Tarjeta del día de acción de gracias

Diciembre

Tarjeta de días festivos o “treasure chest”

Enero

Mes Nacional de mentoría, encuesta de mitad de año

Febrero

San Valentín

Marzo

Carta de seguimiento

Abril

Semana Nacional del Voluntario

Mayo

Premios, asambleas, certificados

Junio

Encuesta de fin de año

Cortesía de la Iniciativa de Mentoría del Gobernador de Texas.



RITUAL DE TERMINACIÓN MENTOR/APRENDIZ

La terminación puede ser el resultado de una variedad de situaciones.

- Algunas veces puede ser necesario terminar un emparejamiento debido a conflictos entre el aprendiz y el mentor.
- Algunas veces la terminación puede ocurrir debido a que el aprendiz o el mentor se retiran del programa. Los retiros pueden ocurrir como resultado de conflictos en la relación u otros factores (por ejemplo, limitaciones de tiempo del mentor, problemas sin solución con el aprendiz).
- Algunas veces puede volverse evidente que el aprendiz y el mentor pueden trabajar más efectivamente con otro mentor-aprendiz. En estos casos, en la reasignación puede ser lo mejor.

La terminación debe proporcionar el cierre y oportunidades de aprendizaje. Para que la terminación cumpla esto, el director del programa puede seguir las siguientes directrices:

- Identifique y clarifique verbalmente las razones de la terminación con el aprendiz y con el mentor. Si las razones involucran el comportamiento de alguna de las partes, esto debe ser presentado de una forma constructiva. Se le debe preguntar a la persona que incurrió en el comportamiento (llegar tarde, ser rudo, indiferencia, ausentismo, etcétera) cómo esto podría afectar los sentimientos del otro, y a la persona que recibió dicho comportamiento se le podría preguntar cómo podría responder o abordar dicho comportamiento en el futuro. Esto servirá como práctica para las reuniones actuales entre el mentor y el aprendiz.
- Déles la oportunidad al aprendiz y al mentor de discutir conjuntamente lo que funcionó y lo que no funcionó en su relación y de identificar formas para manejar situaciones futuras de una forma más efectiva. El director del programa debe facilitar una conversación entre el aprendiz y el mentor para asegurarse de que ambas partes se expresan con respecto al otro de una forma positiva y constructiva. Esta información puede ser importante para re-emparejar exitosamente al aprendiz o al mentor.
- Debe animar a ambas partes a compartir sus sentimientos acerca de la terminación de su relación. Los mentores que están terminando debido a limitaciones de tiempo o por otra razón no relacionada con el aprendiz necesitan hacerle particularmente claro al aprendiz que no tuvo nada que ver con la partida del mentor. El mentor debe compartir con el aprendiz las cosas del aprendiz que le gustaron. Sin esto —y a menudo “con esto” en un grado menor— el aprendiz se sentirá difícil de estimar y defectuoso de alguna forma. El mentor debe hacer todo lo que pueda para convencer al niño de que esto no es así.
- Planee el siguiente paso. Si el aprendiz será reasignado, discuta primero la nueva relación con el aprendiz solo. Ayúdelo a identificar los errores que ocurrieron con el mentor anterior y discuta las formas de evitar estos errores en el futuro. (Los comportamientos nuevos pueden haber sido mencionados por el mentor en la reunión de terminación del mentor-aprendiz). Si el emparejamiento terminó debido a factores distintos a conflictos en la relación (por ejemplo, cambió el programa laboral de tiempo parcial del mentor), asegúrele al aprendiz que no es el culpable y ayúdelo a procesar cualquier sentimiento acerca de la terminación de la relación.
- Convenga una reunión entre el aprendiz y el nuevo mentor. Establezca límites de tiempo apropiados (por ejemplo, “nos reuniremos semanalmente durante un año y luego veremos si podemos pasar más tiempo juntos después de eso”) y guías para la relación (especialmente si existieron problemas con el emparejamiento anterior). Si un aprendiz ha tenido problemas significativos con sus mentores previos, puede ser apropiado un periodo de prueba.

A menudo, la terminación se volverá información pública para otros aprendices y mentores en el programa. El director del programa debe abordar esto para minimizar las suposiciones y rumores.

- Si un aprendiz deja el programa, explíqueles a los otros que usted y el aprendiz han decidido que este no es el mejor momento para establecer esta relación.
- Si un mentor deja el programa, cuénteles a los otros que el mentor necesitaba dejar el programa. Si las razones del mentor para abandonar el programa no estaban relacionadas con el aprendiz, recuérdelos a los otros miembros del grupo acerca de esto. Si las razones para dejar el programa estaban relacionadas con el aprendiz, dígame al grupo que usted y el mentor decidieron que sería mejor encontrar un mentor que tuviera más cosas en común con el aprendiz y tuviera una mejor disposición para conectarse con el aprendiz.
- Si aprendices y mentores son reasignados (lo cual sucede sólo muy pocas veces), dígame al grupo que los involucrados decidieron que sería mejor una reasignación. Recuérdelos a los otros que algunas veces después de conocer a alguien un poco mejor, se vuelve evidente que usted podría trabajar mejor con otra persona. Si esto sucede, aliente a los aprendices y mentores a aproximarse al director del programa para discutir una reasignación.

Desarrollado por Kimberley Lakes y Michael Karcher para
Developmental Mentoring: The Children with Adolescent Mentors (CAMP) Program Court

Cortesía de Michael J. Karcher, Ed.D., Ph.D., Profesor Asistente, Consejería y psicología educativa (CEPAHE), Instituto de Educación y Desarrollo Humano, Universidad de Texas, San Antonio

TERMINANDO LAS RELACIONES

Cuando sea tomada la decisión de terminar la relación formal de mentoría:

- Establezca una fecha específica para la última reunión e infórmele a su aprendiz de esto por adelantado;
- Sea honesto, franco y comprensivo, sin importar la razón de la terminación;
- Hable acerca de las razones para terminar la relación;
- Hable acerca de sus pensamientos y sentimientos por el aprendiz y sus sentimientos acerca de la terminación;
- Aliente a su aprendiz a hacer lo mismo;
- Sea positivo y comprensivo, especialmente acerca de lo que el futuro puede deparar para su aprendiz;
- Si le parece apropiado, hablele al coordinador acerca de un mentor de reemplazo para su aprendiz; y
- No haga promesas que no pueda cumplir (por ejemplo, que usted se mantendrá en contacto).

Cortesía de la Asociación Nacional de Compañeros en Educación, Inc., *Organizing Effective School-Based Mentoring Programs* (1992). Fuente: *How to Start a Mentoring Program Fastback 333*, Dra. Susan Weinberger, Fundación Educativa Phi Delta Kappa.





CÓMO ESTABLECER CRITERIOS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Sección
VII

CÓMO ESTABLECER CRITERIOS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN

SECCIÓN VII.

Cómo establecer criterios y métodos de evaluación

El último elemento del programa de mentoría listado en la segunda edición de los Elementos de la práctica efectiva es la evaluación del programa. Las siguientes son algunas de las muchas razones¹ por las cuales los programas deben llevar a cabo las evaluaciones:

- Aumentar el entendimiento de las prácticas efectivas en los programas y relaciones de mentoría a jóvenes;
- Hacer que los programas sean capaces de rendir cuentas a las entidades que los apoyan;
- Promover una asignación efectiva de recursos (es decir, identificar a los receptores más meritorios de los fondos escasos);
- Evitar efectos dañinos no planeados de las intervenciones;
- Incrementar la efectividad de los programas a través de un proceso continuo de mejoramiento de la calidad /retroalimentación; y
- Proporcionar beneficios directos para los manejadores de casos, mentores y jóvenes cuando la valoración de la relación individual esté basada en el plan de evaluación.

Para asegurar la calidad y efectividad de su programa necesitará hacer lo siguiente:

- Desarrolle un plan para medir los procesos del programa;
- Desarrolle un plan para medir los resultados esperados; y
- Cree un proceso para reflejar y diseminar los hallazgos de la evaluación.

El éxito final de su programa depende de qué tan bien está en capacidad de evaluar la efectividad, abordar cualquier debilidad y demostrar que está cumpliendo con las metas y objetivos establecidos. Con un proceso de evaluación integral establecido, usted puede hacer lo siguiente:²

- Proporcionar una retroalimentación objetiva al personal y participantes del programa con respecto al cumplimiento de sus metas;
- Identificar los logros y aspectos más importantes que garantizan la felicitación y una mayor motivación;
- Indicar exactamente los problemas lo suficientemente temprano para corregirlos;
- Dar confianza a los contribuyentes y personal de apoyo de la contabilidad de su programa;
- Construir credibilidad en la comunidad que su programa es vital y merece apoyo; y
- Cuantificar las experiencias de tal forma que su programa pueda ayudar a otros.

MIDA EL PROCESO DE SU PROGRAMA

Su plan para medir el proceso del programa debe incluir lo siguiente:

- Selección de indicadores de la viabilidad de implementación del programa y fidelidad de los voluntarios, así como horas de entrenamiento, frecuencia de reuniones y duración de la relación; y
- Desarrollar un sistema para recolectar y manejar datos específicos.

MIDA LOS RESULTADOS ESPERADOS

Su plan para medir los resultados esperados debe incluir lo siguiente:

- Especificar los resultados esperados;
- Seleccionar los instrumentos apropiados para medir los resultados, como cuestionarios, encuestas y entrevistas; y
- Seleccionar e implementar un diseño de evaluación.

CREE UN PROCESO PARA REFLEJAR Y DISEMINAR LOS HALLAZGOS

La etapa final de la evaluación del programa incluye las siguientes actividades:

- Refinar el diseño y operaciones del programa basándose en los hallazgos; y
- Desarrollar y entregar reportes a los constituyentes y contribuyentes del programa y a los medios (por lo menos anualmente; óptimamente, cada trimestre).

El artículo “Midiendo la efectividad de la mentoría a jóvenes”, escrito por la Dra. Jean Rhodes para Research Corner de MENTOR, está reimpresso a continuación. (El texto del artículo ha sido editado para suplir las necesidades del juego de herramientas). Éste analiza los componentes resaltados anteriormente para llevar a cabo un proceso concienzudo y la evaluación de resultados de un programa de mentoría. Éste será una referencia invaluable para usted cuando determine qué tan bien desarrolló un plan de evaluación para su programa de mentoría

“MIDIENDO LA EFECTIVIDAD DE LA MENTORÍA A JÓVENES”

Por la Dra. Jean Rhodes

La práctica de evaluación de los esfuerzos de uno mismo es tan natural como respirar. Los cocineros prueban su propia salsa y sustancia, los ebanistas rozan con sus manos la madera para decidir cuándo una pieza está lo suficientemente suave, y los jugadores de baloncesto calculan para ver si su tiro entrará. Asimismo, sería lo menos aconsejable después de prender el agua caliente negarse a revisar la temperatura del agua antes de meterse a la ducha.

- Posavac v Carey (1997)

Aunque la evaluación de un programa no es tan natural y espontánea como esta pequeña autovaloración, la mayoría de los programas emprenden alguna forma de monitoreo. Algunas veces es tan simple como preguntarles a los aprendices y mentores acerca de sus experiencias; en otros casos, esto involucra diseños experimentales rigurosos a gran escala.

Por supuesto, los programas tienen una mayor aptitud para lanzarse a tipos de evaluación comunes y menos

complicados. Tales evaluaciones no requieren el mismo nivel de experticia, son menos costosas, representan una mínima carga sobre los participantes y el personal y pueden rendir hallazgos útiles. Por ejemplo, las simples entrevistas de salida pueden proporcionarle al personal retroalimentación importante e inmediata acerca de los programas.

Así, usted puede preguntar: “¿por qué no parar allí?” Una razón principal es que los contribuyentes necesitan una evidencia más convincente que los programas están realmente alcanzando sus objetivos. Así, la contabilidad ha estado cada vez más involucrada, moviéndose más allá de las descripciones simples a demostrar cuáles metas específicas han sido cumplidas. Conocer sus opciones le ayudará a tomar decisiones informadas acerca del ámbito y rigor de su diseño.

Determinando el impacto de su programa

Cubriremos varias opciones, oscilando desde las simples hasta las más complicadas.³ Comenzaremos con una estrategia que se confía en comparar su programa con otros (es decir, utilizando puntos de comparación) para determinar si usted está teniendo algún efecto. Algunas de las aproximaciones de valoración más intensivas (por ejemplo, diseños cuasi-experimentales), por otra parte, pueden requerir la experticia de un evaluador externo, como un estudiante graduado o un profesor de una universidad local. El costo de una evaluación externa tiende a variar de acuerdo con su intensidad, pero los programas deberían presupuestar entre 5.000 y 10.000 dólares por el experto.

Utilizando puntos de comparación

Sin conducir realmente una evaluación, algunas veces los programas pueden esbozar hallazgos que han sido relacionados a resultados en programas similares. En otras palabras, hallazgos de otros estudios que pueden ser utilizados como puntos de comparación contra los cuales medir la efectividad relativa de un programa.⁴ Esta aproximación es factible cuando su programa tiene estas características:

- Se enfoca en jóvenes similares a los del programa evaluado;
- Es razonablemente similar en términos de estructura de la relación y contenido al programa evaluado; y
- Ha cumplido o excedido los estándares de calidad del programa evaluado.

¿Qué podemos inferir de otras evaluaciones? DuBois y sus colegas llevaron a cabo un meta-análisis de 55 evaluaciones de programas de mentoría uno a uno para jóvenes.⁵ El análisis resumió los resultados de cada estudio y calculó los tamaños del efecto (la magnitud del impacto) a lo largo de todo el grupo de estudios. Los efectos más modestos de los programas de mentoría fueron encontrados a lo largo de una gran diversidad de programas, pero los mayores tamaños del efecto aparecieron bajo las siguientes condiciones:

- **Los jóvenes** eran algo vulnerables pero aún no habían sucumbido a problemas severos.
- **Las relaciones** estaban caracterizadas por:
 1. Contacto más frecuente;
 2. Cercanía emocional; y
 3. Una duración de seis meses o más.
- **Los programas** estaban caracterizados por prácticas que incrementaban la calidad y longevidad de la relación, incluyendo éstas:
 1. Entrenamiento intensivo para los mentores;
 2. Actividades estructuradas para mentores y jóvenes;
 3. Altas expectativas para la frecuencia de contacto;
 4. Mayor soporte e involucramiento de los padres; y
 5. Monitoreo de la implementación del programa general.

Ya que a mayor número de estas prácticas se predicen resultados más positivos para los jóvenes en los programas de mentoría, los programas uno a uno que han cumplido con estos criterios pueden asumir resultados positivos. Adicionalmente, la investigación por Roffman, Reddy y Rhodes sobre los programas uno a uno ha proporcionado dos puntos de comparación relativamente simples contra los cuales los programas de mentoría uno a unos similares pueden medirse a sí mismos para asegurar que las relaciones tendrán efectos positivos:⁶

- **Duración.** Debido a que la duración tiende a implementar la fortaleza de las relaciones y de los programas, este puede ser el mejor punto de comparación de la efectividad de un programa. A lo largo de varios estudios, las relaciones más largas han sido asociadas con efectos más fuertes.

- **Calidad de la relación.** Aunque la duración es probablemente el mejor punto de comparación, la investigación encontró que la calidad de una relación de mentoría puede predecir resultados positivos por encima y más allá de cuánto dure la relación.

HERRAMIENTA

Vea "Cuestionario para medir la efectividad de la mentoría a jóvenes" en la Sección VII en el CD.



Cuando las respuestas a un cuestionario utilizado en esta investigación indicaron una relación positiva y no problemática, dicha relación tendió a durar más y tener efectos más positivos.

Aunque los puntos de comparación pueden ser enormemente útiles, quizás no proporcionen el nivel de detalle y rigor que los programas o contribuyentes desean. Aún más, en esta etapa, los puntos de comparación sólo pueden ser aplicados a los programas uno a uno. Así, a menudo es necesario llevar a cabo una evaluación estructurada.

Las tuercas y tornillos de la evaluación de los programas de mentoría

HERRAMIENTA

See program evaluation tools in Sección VII on the CD.



Tipos de evaluación de los programas

Existen dos tipos principales de evaluación de programas: evaluaciones del proceso y evaluaciones de resultados

- **Las evaluaciones de procesos** se enfocan en si un programa está siendo implementado como se pretendía, cómo está siendo experimentado, y si son necesarios cambios para abordar algún problema (por ejemplo, dificultades en el reclutamiento y retención de mentores, tasa alta de rotación del personal, costos altos de administrar el programas).
- **Las evaluaciones de resultados** se enfocan en cuáles, si los hay, efectos está teniendo el programa. Los diseños pueden comparar jóvenes que recibieron mentoría con los que no pueden examinar las diferencias entre las aproximaciones de mentoría. La información de esta clasificación es esencial para el auto-monitoreo y puede responder preguntas claves acerca de los programas y las relaciones.

Las evaluaciones de procesos de los programas de mentoría usualmente involucran datos de entrevistas, encuestas y/o registro del programa que dan luces sobre las siguientes áreas:



HERRAMIENTA

Vea las “herramientas de evaluación del programa” en la Sección VII en el CD.

- Número de emparejamientos nuevos;
- Tipos de actividades;
- Duración de los emparejamientos;
- Frecuencia y duración de las reuniones; y
- Percepciones de la relación.

La información de esta clasificación es esencial para el auto-monitoreo y puede responder preguntas claves acerca de los programas y las relaciones.

A pesar de la importancia de tal información, las evaluaciones de los resultados se han convertido cada vez más importantes para la contabilidad; por lo tanto, el resto de esta sección se enfocará en los temas y decisiones involucrados en llevar a cabo una evaluación de resultados.

Las evaluaciones de resultados de los programas de mentoría usualmente involucran datos de encuestas, entrevistas, registros y demás, incluyendo los siguientes:

- Reportes de sus grados, comportamiento y funcionamiento psicológico por parte del aprendiz;
- Reportes por parte del profesor del comportamiento en el salón del aprendiz;
- Reportes de mentores de su bienestar;
- Relaciones padre-hijo; y
- Tasas de graduación de la escuela secundaria.

Consejos y dificultades en llevar a cabo una evaluación de resultados

Midiendo los resultados

- Seleccione resultados que sean:
 - a. Los más relacionados lógicamente (e influenciados) con el programa;
 - b. Más significativos para usted; y
 - c. Persuasivos para sus contribuyentes.

- Sea realista. Es preferible que usted se base en registros de éxitos modestos, los cuales mantengan al personal y a los contribuyentes motivados, a que se enfoque en “grandes ganancias”, lo cual puede ser poco realista y, cuando no sea alcanzado, sea desmoralizante.
- Recolecte datos de resultados después que los jóvenes y los mentores se hayan reunido durante algún tiempo, lo suficiente para esperar que hayan ocurrido algunos cambios en los jóvenes.

Determinando las fuentes de datos

- Obtenga información de múltiples fuentes, incluyendo reportes de los aprendices, mentores, padres, trabajadores sociales y demás.
- Seleccione varios criterios más que un solo resultado (por ejemplo, grados, uso de drogas, actitudes).
- Utilice cuestionarios estandarizados.
 - a. Cuestionarios que han sido validados científicamente y son más convincentes para los contribuyentes —y proporcionan una mejor base para comparaciones entre programas— que las encuestas que usted mismo puede desarrollar.
 - b. Tales entrevistas están disponibles para el uso público a través de juegos herramientas. El Instituto de Investigación tiene una disponible (What’s Working: Tools for Evaluating Your Mentoring Program) para la venta y el Centro del Mentor tiene hipervínculos a varias fuentes gratis en línea.
 - c. El Centro de Evaluación de Justicia Juvenil proporciona hipervínculos a cuestionarios que probablemente serán de interés para los programas de mentoría, incluyendo cuestionarios acerca de delincuencia, uso de drogas y alcohol, identidad étnica, relaciones con compañeros y mediciones psicológicas.

Seleccionando una evaluación de resultados

Las evaluaciones de resultados generalmente son de dos tipos principales: diseños de grupos únicos y cuasi-experimentales.

- **Los diseños de grupos únicos** son los tipos de evaluación más simples y más comunes. Estos son menos intrusos y costosos y requieren menos esfuerzos

para completarse que los métodos más ambiciosos que describiremos. Un ejemplo de una evaluación de grupo único es un cuestionario administrado a los participantes al finalizar el programa (sólo prueba 'post') o antes y después del programa (prueba 'pre' y prueba 'post').

- **Los diseños cuasi-experimentales** ayudan a los evaluadores a identificar si el programa realmente causó un cambio en los participantes del programa, utilizando controles para eliminar los sesgos posibles. Un ejemplo de diseño cuasi-experimental es una prueba 'pre' administrada al comenzar el programa y una prueba 'post' al finalizar el programa tanto para el grupo objetivo de la mentoría como para el grupo de comparación pareado que no recibió mentoría.

Diseños de grupos únicos

- Sólo prueba 'post'
 - a. Los programas comúnmente utilizan este diseño para determinar cómo están marchando los aprendices al final de un programa de mentoría. Las evaluaciones de las pruebas 'post' pueden ayudar a determinar si los aprendices han alcanzado ciertas metas (por ejemplo, no retirarse de la escuela) que coinciden con las metas implícitas o explícitas del programa.
 - b. Tales evaluaciones también ayudan a descubrir si los mentores están satisfechos con el programa.
 - c. Tal evaluación no puede indicar si el participante ha cambiado durante el programa, sólo la forma en que el participante está funcionando al final de programa.
- Diseños de prueba 'pre' y 'post'
 - a. Los programas utilizan este diseño cuando desean determinar si los aprendices realmente mejoraron mientras estaban en el programa. Con este tipo de evaluación, el personal del programa estudia cómo cada participante lo estaba haciendo en el momento de enrolarse en el programa de mentoría y luego de terminar el programa (por ejemplo, 6 o 12 meses después de la prueba 'pre'). Comparando los resultados de



HERRAMIENTA

Vea las "pruebas 'pre' y 'post' para mentores y aprendices" en la Sección VII en el CD.

Vea la esquina de búsqueda de MENTOR para el artículo "Mentoría y Raza", por la Dra. Rhodes: www.mentoring.org/research_corner

la prueba 'pre' y la prueba 'post', el personal puede ver si el aprendiz mejoró.

- b. Esta evaluación no puede indicar si el programa causó el mejoramiento. Muchas interpretaciones alternas viables podrían explicar el cambio, incluyendo éstas:
 - **Madurez:** cambio natural que ocurrió simplemente como resultado del paso del tiempo; e
 - **Historia:** eventos que ocurrieron entre el momento que el participante tomó la prueba 'pre' y la prueba 'post'.
- c. Otros problemas con la interpretación de los hallazgos de este diseño incluyen los siguientes:
 - **Autoselección:** el grupo experimental puede diferir del grupo de comparación en una forma sistemática. Por ejemplo, muy posiblemente sólo los aprendices que se beneficiaron más permanecieron en el programa lo suficiente como para tomar la prueba 'post'.
 - **Regresión a la media:** un aprendiz que esté funcionando extremadamente mal al comienzo el programa puede mejorar naturalmente con el tiempo. Los aprendices pueden enlistarse en los programas cuando están más afligidos y luego vuelven naturalmente a un nivel alto de funcionamiento conforme pasa el tiempo.
- d. Incluso si uno no puede identificar la causa del mejoramiento del aprendiz, un diseño de prueba 'pre' puede ser útil en otras formas:
 - El evaluador puede buscar diferencias entre el grupo. Por ejemplo, ¿los jóvenes que reciben mentoría más frecuente o más pacientemente se beneficiaron más?
 - El evaluador puede determinar si ciertas características del aprendiz están relacionadas con el logro de las metas del programa. Por ejemplo, ¿los niños se benefician más que las niñas? ¿Las minorías con emparejamiento de la misma raza se benefician más que los emparejamientos de distinta raza?

Diseños cuasi-experimentales

A pesar de sus beneficios potenciales, las evaluaciones de diseño único raramente ayudan a los evaluadores a identificar si el programa es la causa del cambio en los participantes del programa. Para determinar eso, uno necesita llevar a cabo valoraciones de una complejidad ligeramente mayor. Tales diseños son llamados cuasi-experimentales debido a que, si son cuidadosamente planeados, pueden controlar muchos de los sesgos descritos arriba. Este tipo de evaluación tiene varios tipos, como los de series de tiempo. Nos enfocaremos en un tipo común de evaluación de programas: uno que utiliza un grupo de comparación.

Diseños de comparación de grupos

- La forma más directa de eliminar explicaciones alternativas es observar jóvenes adicionales que no hayan sido parte del programa pero que sean similares en otras formas a los jóvenes del programa. Incluyendo un grupo de comparación, los evaluadores pueden aislar los efectos del programa de los efectos de otras interpretaciones plausibles del cambio.
- Un diseño de comparación de grupos también ayuda a poner en perspectiva los mejoramientos pequeños o los declives inesperados. Tome, por ejemplo, la histórica evaluación del programa de mentoría de Big Brother Big Sisters of America.⁷ Aunque los jóvenes en los grupos de mentoría y de control mostraron incrementos en los problemas académicos, socio-emocionales, comportamentales y de relación sobre el periodo de tiempo que estaban siendo estudiados, los problemas del grupo que recibía mentoría incrementaron a una tasa más lenta.
- Un problema fastidioso con los estudios de comparación de grupos es encontrar un grupo de comparación que sea lo suficientemente similar al grupo de mentoría. Los padres que buscan programas de mentoría para sus niños pueden consagrar más atención a sus niños en el hogar que los padres de jóvenes que no reciben mentoría. De manera similar, las personas jóvenes que están dispuestas a enlistarse en un programa de mentoría pueden diferir (en términos de motivación,

cumplimiento, etcétera) de los que no se enlistan. El estudio de Big Brother Big Sisters salvó este problema potencial seleccionando ambos grupos de listas de espera de la organización. Desafortunadamente, muchos programas no mantienen una lista de espera o no están dispuestos a privar deliberadamente a su programa de participantes elegibles y motivados.

Conclusión

Las personas en el campo de la mentoría tienden a creer implícitamente que la mentoría beneficia a las personas jóvenes y que, por lo tanto, las evaluaciones costosas son una salida innecesaria de recursos valiosos. Dada la elección de gastar dinero en la evaluación o en extender sus servicios, muchos programas de mentoría gustosamente escogen esta última opción. Aunque es entendible, tales opciones pueden tener una visión enfocada al corto plazo. Nosotros no debemos asumir necesariamente que todos los programas de mentoría son igualmente benéficos —y todavía tenemos mucho que aprender acerca de varios tipos nuevos de programa de mentoría; por ejemplo, basados en el sitio, grupo, compañeros, mentoría electrónica—. Las evaluaciones convincentes son necesarias para evaluar la efectividad de los programas de mentoría uno a uno tradicionales y de las nuevas metodologías. Tal trabajo jugará un papel importante en la expansión de los programas de mentoría de alta calidad.

Lista de comprobación del progreso del programa: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Conforme trabaje para asegurar unas operaciones cotidianas sólidas para su programa, como se describe en los Elementos de la práctica efectiva, utilice la lista de comprobación a continuación para medir su progreso. Marcar los ítems en este listado indica que usted está colocando los componentes apropiados en su lugar para hacer crecer un programa de calidad y sostenible.

Si su programa ya está bien establecido, usted puede utilizar la lista de comprobación para medir la validez de sus políticas, procedimientos y estructura organizacional actuales.

Nota: el diseño, enfoque y estructura de su programa pueden significar que algunos de estos componentes no serán aplicables o necesitarán ser modificados para coincidir con la estructura específica de su programa.

1. Desarrolle un plan para medir los procesos del programa

2. Desarrolle un plan para medir los resultados esperados

Diseño e implementación de la evaluación del programa

- Nuestro programa entiende la importancia de llevar a cabo una evaluación del programa.
- Hemos identificado los procesos y resultados que nos gustaría medir en esta evaluación.
- Hemos desarrollado un plan para medir los procesos de programa.
- Hemos seleccionado los indicadores de la viabilidad de implementación del programa y fidelidad de los voluntarios, así como horas de entrenamiento, frecuencia de las reuniones y duración de la relación.
- Hemos desarrollado un sistema para recolectar y manejar datos específicos.
- Hemos especificado los resultados esperados.

- Hemos seleccionado instrumentos apropiados para medir los resultados, como cuestionarios, encuestas y entrevistas.
- Nuestro programa ha considerado cuidadosamente la utilización de un evaluador externo o de nuestro personal.
- Hemos seleccionado e implementado un diseño de evaluación.
- Hemos establecido el secuenciamiento para llevar a cabo la evaluación.
- Nuestra evaluación está siendo implementada y estamos recolectado y analizando datos de la evaluación.

3. Cree un proceso para reflejar y diseminar los hallazgos de la evaluación

Use los datos de la evaluación para el mejoramiento del programa

- Nuestro programa utiliza los resultados de la evaluación para mejorar nuestros sistemas y procedimientos internos.
- Nuestro programa utiliza los resultados de la evaluación para mejorar y aumentar los resultados deseados para los jóvenes.
- Nosotros utilizamos los resultados de la evaluación para el mercadeo del programa a voluntarios potenciales y socios comunitarios.
- Nosotros utilizamos los resultados de la evaluación para incrementar la adquisición de fondos y sostenimiento del programa.
- Nuestro programa interpreta y utiliza honestamente los resultados de la evaluación.
- Hemos refinado el diseño y operaciones del programa basándonos en los hallazgos.
- Hemos desarrollado y entregado reportes a los constituyentes y contribuyentes del programa y a los medios al menos una vez al año.

Adaptado de *Checklist of Program Progress*, Mentores de Oregon, *Youth Mentoring: A Primer for Funders*, La Sociedad de mentoría de Connecticut y *Elementos de la práctica efectiva*, segunda edición, MENTOR/Sociedad Nacional de Mentoría.



RECURSOS ADICIONALES

Program Outcomes Evaluation

- *Analyzing Outcome Information*, Harry Hatry, Jake Cowan y Michael Hendricks, 2003, El Instituto Urbano www.urban.org
- *An Evaluation Study of Mentoring Programs in Connecticut*, La Sociedad de mentoría de Connecticut, 2003
Reporte completo: www.preventionworksct.org/pdf/FINALREPORT.pdf
Resumen ejecutivo: www.preventionworksct.org/pdf/ExecSumm.pdf
- *Connections* Boletín informativo sobre evaluación, Vol. 5, Issue 3, Verano de 2003, Instituto de Mentoría Amigos para Jóvenes
www.homestead.com/prosites-ffy/resourcesinfo.html
- *Evaluating Your Program: A Beginner's Self Evaluation Workbook for Mentoring Programs*, Información Tecnológica Internacional e Instituto del Pacífico para Investigación y Evaluación, 2000
www.itincorporated.com/sew_dl.htm
- *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, tercera edición, Richard A. Krueger y Mary Anne Casey, 2000
www.sagepub.com/book.aspx?pid=3591
- *Getting to Outcomes 2004: Promoting Accountability Through Methods and Tools for Planning, Implementation, and Evaluation*, Matthew Chinman, Pamela Imm y Abraham Wandersman, 2004
www.rand.org/publications/TR/TR101/
- *Handbook of Youth Mentoring*, el programa SAGE sobre ciencias aplicadas del desarrollo, editado por David L. DuBois y Michael J. Karcher, 2005
i. Capítulo de evaluación del programa, Jean Grossman
ii Capítulo de evaluación de las relaciones de mentoría, John Harris y Mike Nakkula
www.mentoring.org/youth_mentoring_handbook
- Centro En Línea de Evaluación de Justicia Juvenil, Oficina de Justicia Juvenil y Prevención de la Delincuencia e Investigación de Justicia y Asociación de Estadísticas
www.jrsa.org/jjec
- *Key Steps in Outcome Management*, Harry P. Hatry y Linda M. Lampkin, El Instituto Urbano, 2003
www.urban.org
- “Aprendiendo de los modelos lógicos en el tiempo fuera de la escuela,” Proyecto de Investigación de la Familia Harvard, 2000
www.gse.harvard.edu/hfrp/projects/afterschool/resources/learning_logic_models.html

- *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*, United Way of America, 1996
<http://national.unitedway.org/outcomes/resources/mpo>
- Red de Recursos en Línea para la Medición de Resultados, United Way of America,
http://national.unitedway.org/outcomes/resources/What/OM_What.cfm
- *Outcome Measurement: What and Why—An Overview*, United Way of America, 2002
<http://national.unitedway.org/outcomes/files/TPsOMWhatandWhy.pdf>
- *Performance Measures in Out-of-School Time Evaluation*, bosqueja las mediciones del desempeño académico, del desarrollo juvenil, y de la prevención actualmente utilizadas por los programas fuera de la escuela (OST) para evaluar su progreso y las fuentes de datos correspondientes para estas mediciones. Serie “Out-of-School Time Evaluation Snapshots” del Proyecto de Investigación de la Familia Harvard
www.gse.harvard.edu/hfrp/projects/afterschool/resources/snapshot3.html
- Research Corner from Dra. Jean Rhodes, Mentoring.org
www.mentoring.org/research_corner
- Surveying Clients About Outcomes, Martin D. Abravanel, El Instituto Urbano, 2003
www.urban.org
- What’s Working: Tools for Evaluating Your Mentoring Program, Instituto de Investigación Mentoring Partnership of Minnesota, 2001
www.mentoring.org/whats_working
- W. K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook, 1998
www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf

HERRAMIENTAS DE LA SECCIÓN VII EN EL CD

* Las herramientas seleccionadas marcadas con un asterisco también aparecen en la versión impresa del “Juego de herramientas”.

Evaluación del programa

- Cómo seleccionar una encuesta para evaluar su programa de mentoría adulto - joven* 173
 - Evaluaciones del programa de mentoría (coordinador del programa, mentor, aprendiz)
 - Reporte del profesor sobre el emparejamiento
 - Encuesta del profesor: pre y post
 - Cuestionario para medir la efectividad de la mentoría a los jóvenes
- Encuesta pre-programa al joven
 - Encuesta de seguimiento al joven
 - Formulario de evaluación del mentor (impacto del aprendiz)
 - Formulario evaluación del mentor (impacto del mentor)
 - Programa de mentoría: encuesta del padre
 - Modelo lógico* 177

Nota: se desconoce la confiabilidad y/o validez de algunas de las herramientas de evaluación de muestra contenidas aquí.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA



COMO SELECCIONAR UNA ENCUESTA PARA EVALUAR SU PROGRAMA DE MENTORÍA ADULTO-JOVEN¹

Por John Harris, Consultor en Investigación Aplicada y Michael Nakkula, Harvard Graduate School of Education

La evaluación de la calidad de la relación de mentoría (MRQ) es fundamentalmente importante para su programa de mentoría. Además de ayudarlo a demostrar la eficacia de sus servicios, las evaluaciones de la MRQ pueden ayudarlo a identificar y mantener las mejores prácticas para los jóvenes que usted atiende y los mentores que usted apoya. Una evaluación oportuna y apropiada informa la supervisión del emparejamiento y el entrenamiento constante del mentor, apoya con la detección de problemas en un emparejamiento o simplemente proporciona evidencia del éxito a los contribuyentes y mentores (quienes frecuentemente fallan en apreciar la diferencia que ellos hacen). El uso efectivo de las evaluaciones puede facilitar el desarrollo y mantenimiento de emparejamientos más durables y de alta calidad.

Los consejeros de emparejamiento en muchos programas llevan a cabo revisiones regulares con los participantes para evaluar informalmente la MRQ, y esta supervisión personal es crítica para el mantenimiento de los emparejamientos exitosos. Sin embargo, una encuesta puede ser un aditamento útil para tales revisiones (por ejemplo, para satisfacer una exigencia de evaluación formal). Ésta también puede ser integrada dentro de los procesos de programación de forma que aumente la supervisión del emparejamiento. Para ser un aditamento útil, una encuesta debe generar (como mínimo) datos significativos y exactos que toquen aspectos importantes del emparejamiento, como la cercanía o la instrumentalidad (el grado en el cual un emparejamiento fomenta el crecimiento para el joven atendido). Para generar una visión más significativa, una encuesta debe evaluar un amplio conjunto de perspectivas sobre la MRQ. Si usted desea integrar una encuesta más de lleno en los procesos de su programa, debe escoger una encuesta que esté en línea y particularmente cercana a las metas de su programa y evalúe una amplia variedad de perspectivas sobre la MRQ.

¿Y, qué debería buscar en una encuesta que mida la MRQ? Primero, y de manera más importante, ésta debe ser apoyada por pruebas científicas de utilidad o evidencia de validez —evidencia que dicha encuesta realmente mide lo que dice que mide—. La mejor prueba de este criterio es si un instrumento ha sido incorporado en un estudio que haya sido publicado en una revista revisada por colegas. Sólo un puñado de instrumentos existentes cumplen con este criterio y nosotros hemos proporcionado una breve explicación acerca de ellos a continuación. Una encuesta puede tener una fuerte evidencia de validez sin haber sido publicada, pero si usted considera un instrumento no publicado, necesitará contactar al autor o averiguar acerca de su evidencia de validez. El hecho de que una encuesta sea utilizada ampliamente no significa que ésta esté diseñada con el suficiente rigor científico.

Si un instrumento tiene suficiente evidencia de validez, usted necesita determinar si éste evalúa un rango útil de indicadores de la MRQ y si los que evalúa son importantes para su programa. La investigación existente y nuestra propia experiencia nos han convencido que para entender completamente la MRQ en una relación dada es importante considerar tres categorías de indicadores: los que pertenecen solamente a lo que sucede entre un mentor y un niño, incluyendo indicadores de relación, de experiencia (por ejemplo, compatibilidad, cercanía); indicadores de instrumentalización, orientación a las metas (por ejemplo, grado de enfoque en el crecimiento personal y académico, satisfacción con el apoyo recibido); e indicadores externos, ambientales (por ejemplo, influencia programática, influencia de los padres). Las encuestas pueden evaluar esos indicadores desde una variedad de perspectivas: indicadores subjetivos que reflejan cómo los participantes se sienten acerca de su emparejamiento; indicadores objetivos que reflejan las actividades actuales del emparejamiento; reflexiones positivas de la MRQ (por ejemplo, el joven está satisfecho con el emparejamiento); o reflexiones negativas de la MRQ (por ejemplo, el joven no está satisfecho).

Finalmente, la encuesta que escoja debe parecer útil para usted. Ésta debe hacer preguntas que parezcan importantes para usted y coincidan con el modelo de mentoría (por ejemplo, basado en la comunidad, basado en la escuela), las metas (por ejemplo, enfocado en lo académico, enfocado en la elección de carrera o enfocado puramente en la relación) y los constituyentes (por ejemplo, edad, género, nivel de alfabetización) de su programa. Otras cosas por con-

1 Nota: esta es una sinopsis (con algunos pasajes al pie de la letra) de secciones de Nakkula, M. J., & Harris, J. T. (en prensa). Evaluación de las relaciones de mentoría. En DuBois, D. L., & Karcher, M. J. (Eds.), *Handbook of Youth Mentoring* (pp. 100–117). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Las limitaciones de espacio impiden una consideración más detallada de algunos puntos, pero estos son cubiertos detalladamente dentro del capítulo.

siderar incluyen el uso de la entrevista de un lenguaje claro y apropiado con la edad, la cantidad de tiempo necesario para administrarla y la cantidad de visión que ésta brinda después de haberla administrado.

NOTA SOBRE INSTRUMENTOS CON EVIDENCIA DE VALIDEZ YA DISPONIBLE

Las encuestas están entre las que tienen la evidencia de validez más fuerte disponible. Nosotros proporcionamos sólo unas pocas anotaciones acerca de cada una para ayudarlo a comenzar su consideración de cuál encuesta utilizar. Si usted desea más información acerca de alguna de ellas, usted puede leer sobre ellas en los artículos citados o contactar a los autores directamente. También, cada una es revisada detalladamente en el capítulo del *Handbook of Youth Mentoring* citado arriba.

Cuestionario de la relación mentor-aprendiz (YMRQ; Roffman et al.)²

- Diseñado para estudiantes de escuelas primarias y secundarias (edades 9-16) (15 ítems y 4 sub-escalas).
- Fortalezas: evidencia de validez publicada en una revista revisada por colegas; se correlaciona con la duración del emparejamiento y el desempeño académico; derivado de una muestra de ítems utilizados en el histórico estudio de mentoría de Empresas Públicas/Privadas (Grossman y Tierney, 1998).
- Limitaciones: la tendencia negativa entre los ítems de la encuesta puede limitar su utilidad.
- Ámbito: evalúa las perspectivas subjetivas positivas y negativas sobre los indicadores instrumentales y de relación, de experiencia; no mide las dimensiones objetivas o ambientales.

La encuesta juvenil (Empresas Públicas/privadas, 2002)³

- Diseñada para estudiantes de escuelas primarias y secundarias (edades 9-16) (19 ítems y 3 sub-escalas).
- Fortalezas: derivada de la misma muestra de ítems del YMRQ; se acerca más ofreciendo normas estandarizadas.
- Limitaciones: sin información publicada acerca de esfuerzos de validación o confiabilidad de las sub-escalas.
- Ámbito: mide los aspectos subjetivos, positivos y negativos, de las dimensiones de relación, de experiencia del emparejamiento; no evalúa las dimensiones objetivas, instrumentales o ambientales.

Cuestionario de características del emparejamiento v 2.0 (Harris & Nakkula, 2003a)⁴

- Diseñado para mentores de estudiantes de escuelas primarias y secundarias (62 ítems, 15 sub-escalas).
- Fortalezas: evidencia de validez de la versión anterior (v 1.1) publicado en una revista revisada por colegas;⁵ es diligenciado por mentores; ámbito extenso; ha sido integrado exitosamente dentro de los procesos de supervisión de emparejamientos en la agencia de Yavapi (Arizona) de Big Brothers Big Sisters; se correlaciona con resultados académicos.
- Limitaciones: la evidencia de validez no ha sido publicada.
- Ámbito: evalúa las dimensiones positivas y negativas, subjetivas y objetivas, de relación, de experiencia e instrumentales de la MRQ; no evalúa los indicadores ambientales.

Encuesta de mentoría juvenil (Harris & Nakkula, 2003b)⁶

- Diseñada para mentores de estudiantes de escuelas primarias y secundarias (45 ítems, 9 sub-escalas).
- Fortalezas: ámbito extenso, complementaria: se correlaciona con el cuestionario de las características del emparejamiento. Ha sido integrada exitosamente dentro de los procesos de supervisión de emparejamientos en la agencia de Yavapi (Arizona) de Big Brothers Big Sisters; se correlaciona con los resultados académicos.
- Limitaciones: la evidencia de validez no ha sido publicada.
- Ámbito: evalúa las dimensiones positivas y negativas, subjetivas y objetivas, de relación, de experiencia e instrumentales de la MRQ; no evalúa los indicadores ambientales.

Índices de salud relacional – Escala de mentoría (RH1-M) (Liang et al., 2002)⁷

- Diseñado para estudiantes universitarias (11 ítems en 3 sub-escalas).⁸
- Fortalezas: evidencia de validez publicada en una revista revisada por colegas; perspectiva teórica única; proporciona una evaluación de las relaciones de mentoría naturales.

- Limitaciones: es difícil generalizar los hallazgos a partir de un estudio que involucró estudiantes universitarias en una universidad de mujeres de profesiones liberales
- Ámbito: evalúa las dimensiones subjetivas de relación, de experiencia con algunos ítems relacionados con la instrumentalidad; no mide las dimensiones negativas, objetivas o ambientales.

Escala de mentoría anónima (Darling et al., 2002)⁹

- Diseñada para estudiantes universitarios (4 ítems en 1 sub-escala)¹⁰
- Fortalezas: evidencia de validez publicada en una revista revisada por colegas; demostró ser útil en dos culturas diferentes (Estados Unidos y Japón); proporciona una evaluación de las relaciones de mentoría naturales.
- Limitaciones: ámbito estrecho; uso de calificaciones dicótomas (sí o no).
- Ámbito: evalúa calificaciones subjetivas de la instrumentalidad; no mide las dimensiones negativas, objetivas, de relación, de experiencia o ambientales.

Los instrumentos distintos a los revisados anteriormente podrían ser aplicados a la evaluación de la MRQ, pero ellos carecen de suficiente evidencia de validez para dar soporte a su uso indiscriminado. Por ejemplo, Información Tecnológica Internacional (Mertinko et al., 2000)¹¹ y Big Brothers Big Sisters of America (Lyons y Curtis, 1998)¹² han desarrollado instrumentos cortos para la evaluación de jóvenes y adultos que evalúan elementos de la calidad de la relación pero no son apoyados por evidencia de confiabilidad y validez. Un puñado de investigadores han desarrollado diseños cualitativos para aumentar o complementar su trabajo cuantitativo. DuBois et al. (2002)¹³ y Keller, Pryce y Neugebauer (2003)¹⁴ han hecho contribuciones importantes que podrían informar sus decisiones acerca de la recolección de datos cualitativos.

RESUMEN

Dada la naturaleza gratis y fácilmente accesible de los instrumentos descritos aquí, puede no ser necesario utilizar toda las sub-escalas de instrumentos específicos o incluso utilizar solamente un instrumento. Aunque instrumentos más grandes que evalúen más términos podrán generar una visión más completa sobre la calidad de la relación, esta integralidad puede volverse costosa. Tanto jóvenes como adultos pueden aburrirse o frustrarse con las escalas si éstas son demasiado largas, particularmente si requieren múltiples administraciones o se hace evidente un solapamiento sin sentido entre los ítems de las sub-escalas. Ya que la utilidad de las evaluaciones de la MRQ puede ser mayor cuando son incorporadas dentro de una infraestructura regular de programación, es importante fomentar la adherencia de los participantes. En tales casos, los participantes deben estar conscientes desde el comienzo que se les pedirá completar encuestas regularmente y se les debe ayudar a entender el porqué es importante este proceso.

Usted querrá pensar cuidadosamente acerca de cuándo administrar las encuestas. Aunque los datos al inicio son valiosos en la evaluación del programa, no tiene sentido evaluar la calidad del emparejamiento antes que una relación haya tenido la oportunidad de desarrollarse. Nosotros consideramos que tiene mayores ventajas administrar las evaluaciones de la MRQ después que el emparejamiento se haya reunido regularmente durante cerca de cuatro meses, para permitir que el emparejamiento progrese hacia las dificultades iniciales o la etapa de luna de miel. El intervalo entre las evaluaciones iniciales y de seguimiento debe permitir suficiente tiempo para que la relación evolucione, probablemente cerca de seis meses para la segunda administración y otros seis meses para la tercera. Así, un programa típico de administración podría ser a los 4, 10 y 16 meses después de hacer el emparejamiento. Para los emparejamientos que todavía se reúnen después de 18 meses, es probable que sea suficiente un intervalo mayor.

Finalmente, los instrumentos de encuesta como los descritos aquí pueden ser administrados fácilmente pero requieren la contabilidad e interpretación de los puntajes, lo cual será mejorado por el involucramiento de evaluadores/investigadores entrenados. Tal soporte externo para el análisis asegura la exactitud y brinda credibilidad a las interpretaciones de los datos. Aunque puede ser difícil que los programas se permitan el apoyo profesional para la evaluación, las sociedades con evaluadores externos son vitales para asegurar que las interpretaciones sobre las cuales pueden estar basadas las decisiones de programación y de recaudación de fondos han sido esbozadas exacta y responsablemente a partir de los datos.

- 2 Roffman, J., Ranjini, R., Rhodes, J., & Grossman, J. B. (in press). Promoting successful youth mentoring relationships: A preliminary screening questionnaire. *Journal of Primary Prevention*.
- 3 Public/Private Ventures. (2002). Technical assistance packet #8: *Measuring the quality of mentor-youth relationships: A tool for mentoring programs*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory. Retrieved April 23, 2003, from <http://www.nwrel.org/mentoring/packets.html>.
- 4 Harris, J. T., & Nakkula, M. J. (2003a). *Match Characteristics Questionnaire v2.0*. Unpublished measure, Harvard Graduate School of Education, Cambridge, MA. Findings associated with the previous version (v1.1) may be found in Karcher, M. J., Nakkula, M. J., & Harris, J. T. (in press). Developmental mentoring match characteristics: The effects of mentors' efficacy and mentees' emotional support seeking on the perceived quality of mentoring relationships. *Journal of Primary Prevention*.
- 5 Karcher, M. J., Nakkula, M. J., & Harris, J. T. (in press). Developmental mentoring match characteristics: The effects of mentors' efficacy and mentees' emotional support seeking on the perceived quality of mentoring relationships. *Journal of Primary Prevention*.
- 6 Harris, J. T., & Nakkula, M. J. (2003b). *Youth Mentoring Survey*. Unpublished measure, Harvard Graduate School of Education, Cambridge, MA.
- 7 Liang, B., Tracy, A., Taylor, C. A., Williams, L. M., Jordan, J. V., & Miller, J. B. (2002). The relational health indices: A study of women's relationships. *Psychology of Women Quarterly*, 26, 25–35.
- 8 The RHI has been adapted for school-aged students, though no validity evidence for that instrument is yet available.
- 9 Darling, N., Hamilton, S., Toyokawa, T., & Matsuda, S. (2002). Naturally occurring mentoring in Japan and the United States: Roles and correlates. *American Journal of Community Psychology*, 30(2), 245–270.
- 10 The RHI has been adapted for school-aged students, though no validity evidence for that instrument is yet available.
- 11 Mertinko, E., Novotney, L., Baker, T., & Lang, J. (2000). *Evaluating your program: A beginner's self-evaluation workbook for mentoring programs*. Washington, DC: Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention.
- 12 Lyons, M., & Curtis, T. (1998). Program Outcome-Based Evaluation (POE). Philadelphia, PA: BBBSA.
- 13 DuBois, D. L., Neville, H. A., Parra, G. R., & Pugh-Lilly, A. O. (2002). Testing a new model of mentoring. *New Directions for Youth Development*, 93(Spring), 21–57.
- 14 Keller, T.E., Pryce, J.M., & Neugebauer, A. (2003) Observational methods for assessing the nature and course of mentor-child interactions. Unpublished manual, University of Chicago.

¡Modelo lógico para GirlPOWER!*

¿A qué necesidades se dirige el programa?

Necesidades →

- NIÑAS AL COMIENZO DE LA ADOLESCENCIA, DE MINORÍAS URBANAS**
- Baja autoestima
 - Depresión
 - Victimización
 - Comportamientos riesgosos para la salud: dieta/nutrición, ejercicio, uso de sustancias, violencia, comportamiento sexual riesgoso, auto-lesión
 - Bajo rendimiento académico

- PROGRAMA DE PREVENCIÓN PARA LAS NIÑAS**
- Falta de efectividad
 - Falta de estrategias y contenidos específicos para el género

¿Qué va dentro del programa?

Entradas al Programa →

- FINANCIERA**
- Subvención de fondos NIMH
 - Subcontrato BBBS
- PERSONAL**
- Personal 2.20 FTE BBBS
 - Servicios de agencias comunitarias (presentaciones de talleres)
 - 10 mentores voluntarios de BBBS
 - Consulta: Equipo de investigación UIC

- MATERIALES**
- Manual del programa
 - Suministros (hojas para repartir y agendas de notas para el participante, cámaras desechables, rompecabezas de fotos, refrescos, apoyos del taller)

- INSTALACIONES**
- Espacio para talleres y establecimiento de metas y sesiones de progreso

¿Qué se realiza en el programa?

Actividades del Programa →

- APOYOS**
- Entrenamiento y supervisión del personal
 - Entrenamiento del mentor
 - Supervisión bimensual de mentores y revisiones de padres/jóvenes

- SERVICIOS DIRECTOS**
- Series de talleres bimensuales para mentores/jóvenes; enfocados en la relación y construcción del equipo, promoción de una autoestima saludable, prevención de comportamientos riesgosos/promoción de comportamientos sanos (11 talleres en total)
 - Establecimiento de metas y sesiones de progreso para los emparejamientos individuales
 - Actividades estructuradas entre las sesiones para los emparejamientos durante la serie de talleres (Power Builders)
 - Interacciones continuadas 1 a 1 entre mentores y jóvenes siguiendo la serie de talleres en el marco de un año (incluye Power Builders)
 - Reuniones en grupo
 - Evaluación
 - Actividades de evaluación construidas en el programa

¿Qué sucede como resultado del programa?

Resultados del Programa →

- FIDELIDAD**
- Implementación de sesiones de entrenamiento para el personal y mentores
 - Implementación de talleres y reunión
 - Calidad de la implementación de las sesiones de entrenamiento, talleres, supervisión /revisiones, establecimiento de metas y sesiones de progreso
 - Satisfacción del mentor /personal con el entrenamiento
 - Satisfacción del mentor /padre /joven con los talleres, supervisión /revisiones, sesiones de establecimiento de metas, materiales del programa
 - Satisfacción del joven /mentor /padre con la relación de mentoría

- DOSFIFICACIÓN**
- Número promedio de sesiones de taller a las que asistieron mentores y jóvenes
 - Asistencia del padre a la orientación y muestra de talento/graduación
 - Número promedio de contactos de supervisión/revisiones para mentores/padre/joven
 - Número promedio de sesiones de establecimiento de metas y progreso completadas
 - Horas promedio semanales de interacciones 1 a 1 mentor/joven
 - Número promedio de Power Builders completados
 - Porcentaje de materiales de evaluación completados por el personal/mentores/joven/padres
 - Porcentaje de relaciones sostenidas durante un año

¿Cuáles son los beneficios de participar en el programa?

Logros del Programa

- INICIAL**
- ↑Apoyo social de un adulto diferente a los padres (mentor): emocional, de compañía, instrumental, informativo
 - ↑Conocimiento/actitudes relacionadas con la salud
 - ↑Identidad de género y racial

- INTERMEDIAE**
Intermedio
- ↑Creencias de autoestima/autoeficacia
 - ↑Competencia social
 - ↑Habilidades para evitar comportamientos riesgosos/enfocarse en comportamientos positivos para la salud
 - ↑Calidad de las relaciones con los padres, compañeros y otros adultos

- LARGO PLAZO**
- ↓Comportamientos riesgosos para la salud: uso de sustancias, violencia, comportamiento sexual inseguro, auto-lesión, etcétera.
 - ↑Comportamientos positivos para la salud: ejercicio, dieta/nutrición, etcétera.
 - ↓Problemas de salud mental: internalizados (por ejemplo, depresión), externalizados (por ejemplo, trastornos de la conducta)
 - ↑Salud mental positiva: felicidad, satisfacción con la vida
 - ↑Funcionamiento social, educativo, ocupacional en las últimas etapas del desarrollo

* Este programa fue desarrollado gracias a la colaboración entre Big Brothers Big Sisters de Chicago Metropolitan (BBBS) y el Proyecto de Mentoría a Niñas en la Universidad de Illinois en Chicago (UIC), David DuBois, Ph.D., Director. FTE = equivalente de tiempo completo.



SECCIÓN VIII

Cierre y retroalimentación

RESUMEN

Nuevamente, felicitaciones por su compromiso con la tutoría de calidad para jóvenes.

Sin importar si usted ha revisado el juego de herramientas en su totalidad o ha revisado solamente algunas secciones que eran relevantes para sus necesidades específicas, nosotros esperamos que este juego de herramientas haya sido útil y que haya incluido toda la información y recursos que usted necesita para seguir las directrices en los *Elementos de la práctica efectiva*. Nosotros lo alentamos a que se refiera frecuentemente al juego de herramientas conforme continúe construyendo y fortaleciendo su programa de tutoría.

NECESITAMOS SU RETROALIMENTACIÓN

Para asegurar que el juego herramientas satisfice sus necesidades, le estamos solicitando su retroalimentación sobre su contenido y sugerencias para mejorar. Su retroalimentación nos permitirá mejorar la versión en línea del juego de herramientas (www.mentoring.org/eeptoolkit) y responder a las tendencias de tutoría emergentes. Por favor complete el formulario de evaluación del juego de herramientas que sigue, y envíelo por correo o fax a:

MENTOR/National Mentoring Partnership
Attention: National Mentoring Institute
1600 Duke Street, Suite 300
Alexandria, VA 22314

Fax: 703-226-2581

Gracias de antemano por su información. Lo invitamos a visitar frecuentemente Mentoring.org para las últimas noticias, información y recursos sobre tutoría. Juntos, podremos conectar a más personas jóvenes de América con tutores adultos interesados.



Cómo construir un programa de tutoría exitoso utilizando los *Elementos de la práctica efectiva*TM FORMULARIO DE EVALUACIÓN

¿Cuáles materiales en el juego herramientas encontró más útiles para su programa tutoría?

¿Cuáles materiales en el juego herramientas encontró menos útiles para su programa tutoría?

Por favor califique las siguientes secciones:

Sección III: introducción a la tutoría y construcción del programa

Narrativa Excelente Buena Aceptable

Sección IV: Cómo diseñar y planear un programa tutoría

Narrativa Excelente Buena Aceptable

Lista de recursos adicionales Excelente Buena Aceptable

Lista de comprobación del progreso del programa Excelente Buena Aceptable

Herramientas Excelente Buena Aceptable

¿Cuáles herramientas en el diseño y planeación del programa encontró más útiles?

¿Cuáles herramientas en el diseño y planeación del programa encontró menos útiles?

Sección V: Cómo manejar un programa para que sea exitoso

Narrativa	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable
Lista de recursos adicionales	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable
Lista de comprobación del progreso del programa	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable
Herramientas	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable

¿Cuáles herramientas en el manejo del programa encontró más útiles?

¿Cuáles herramientas en el manejo del programa encontró menos útiles?

Sección VI: Cómo estructurar las operaciones de un programa efectivo

Narrativa	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable
Lista de recursos adicionales	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable
Lista de comprobación del progreso del programa	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable
Herramientas	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable

¿Cuáles herramientas en las operaciones del programa usted encontró más útiles?

¿Cuáles herramientas en las operaciones del programa usted encontró menos útiles?

Sección VII: Cómo establecer los criterios y métodos de evaluación

Narrativa	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable
Lista de recursos adicionales	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable
Lista de comprobación del progreso del programa	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable
Herramientas	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Aceptable

¿Cuáles herramientas en los criterios y métodos de evaluación usted encontró más útiles?

¿Cuáles herramientas en los criterios y métodos de evaluación usted encontró menos útiles?

Retroalimentación

Por favor escriba sus comentarios sobre el contenido general del juego de herramientas y cualquier sugerencia adicional para información o mejoramiento.

Por favor envíe el formulario de evaluación del juego de herramientas diligenciado por correo o fax a:

MENTOR/National Mentoring Partnership
 Attention: National Mentoring Institute
 1600 Duke Street, Suite 300
 Alexandria, VA 22314
 Fax: 703-226-2581



NOTAS FINALES

Sección II

1. *Elements of Effective Practice*, second edition, MENTOR/National Mentoring Partnership, 2003.

Sección IV

1. Cierta información fue adaptada de *Business Guide to Youth Mentoring*, The Connecticut Mentoring Partnership

Sección V

1. *Document Kit*, Friends for Youth, Mentoring Institute, 2003.
2. Dr. Susan G. Weinberger, president, Mentor Consulting Group, 2004.
3. *Partnerships for Success: A Mentoring Program Manual*, The Enterprise Foundation and the United Way of America, 1990.
4. *Partnerships for Success*, 1990.
5. *Partnerships for Success*, 1990.
6. Adaptada de “Getting your Message Heard: Understanding Nonprofit Marketing,” MENTOR/National Mentoring Partnership Online Community Forum, November 2003, Mentoring.org/community.
7. *The Community Collaboration Manual*, The National Assembly of National Voluntary Health and Social Welfare Organizations, 1991.

Sección VI

1. “Mentoring: A Promising Strategy for Youth Development,” Susan M. Jekielek, M.A., Kristin A. Moore, Ph.D., Elizabeth C. Hair, Ph.D., and Harriet J. Scarupa, M.S., *Child Trends Research Brief*, Washington, D.C., February 2002, p. 6.
2. *Allstate Insurance Co. Mentoring Program*, Dr. Susan G. Weinberger, Norwalk, CT: Mentor Consulting Group, 2000.
3. “Mentoring in America 2002,” MENTOR/AOL Time Warner Foundation, Mentoring.org/poll.
4. *Partnerships for Success: A Mentoring Program Manual*, The Enterprise Foundation and the United Way of America, 1990.
5. “Mentoring in America 2002.”
6. *Mentoring: A Guide for Local Broadcasters*, National Association of Broadcasters and Harvard Mentoring Project, 2002.

7. “Mentoring Matters: A National Survey of Adults Mentoring Young People,” The Commonwealth Fund, K.T. McLearn, D. Colasanto and C. Schoen, in J.B. Grossman (ed.), *Contemporary Issues in Mentoring*, Philadelphia: Public/Private Ventures, 1998, pp. 67–83.
8. *Connections* Newsletter, Friends for Youth Mentoring Institute, Fall 2003. www.friendsforyouth.org
9. Adaptada de *Vision to Reality: Mentoring Program Development Guide*, The Maryland Mentoring Partnership, 2003.
10. Información sobre la investigación y selección de mentores fue compilada de *The ABCs of Mentoring*, Mentoring Partnership of Long Island, 2003 y adaptada de *Mentoring Manual: A Guide to Program Development and Implementation*, The Abell Foundation, Inc., Baltimore, MD.
11. *Partnerships for Success*, 1990.
12. *Vision to Reality*, 2003.
13. Adaptada en parte de *Mentoring in the Faith Community: An Operations Manual for Program Coordinators*, MENTOR/National Mentoring Partnership and The Mentoring Partnership of New York, 2002.

Sección VII

1. Dr. David DuBois, Institute for Health Research and Policy, University of Illinois at Chicago, 2004.
2. *Partnerships for Success*, 1990.
3. Partes considerables de estas secciones fueron adaptadas de *Program Evaluation: Methods and Case Studies*, E.J. Posavac & Carey, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; and “Assessing the Effectiveness of Mentoring Programs,” J.B. Grossman and A. Johnson, in J.B. Grossman (ed.), *Contemporary Issues in Mentoring*. Philadelphia: Public/Private Ventures, 1998.
4. Grossman and Johnson, 1998.
5. “Effectiveness of Mentoring Programs for Youth: A Meta-Analytic Review,” D.L. DuBois, B.E. Holloway, J.C. Valentine, and H. Cooper, *American Journal of Community Psychology*, 30 (2002), pp. 157–197.
6. “Toward Predicting Successful Youth Mentoring Relationships: A Preliminary Screening Questionnaire,” J. Roffman, R. Reddy, and J. Rhodes, 2002. (Submitted for publication.)
7. *Making a Difference: An Impact Study of Big Brothers/Big Sisters* (reissue of 1995 study), Joseph P. Tierney and Jean Baldwin Grossman, with Nancy L. Resch, 2000. A publication of Public/Private Ventures.