



género & diversidad

UN PROGRAMA DEL GRUPO CONSULTIVO PARA LA
INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA INTERNACIONAL (GCIAI)

Pautas y cuadernillo de ejercicios *para* mentores

CENTROS FUTURE HARVEST PROGRAMA DE MENTORÍA

Con el apoyo del Programa de Género y Diversidad
del Sistema del GCIAI



GCIAI



CIP

CIMMYT





Pautas y cuadernillo de ejercicios para Mentores

CENTROS FUTURE HARVEST
PROGRAMA DE MENTORÍA

Patrocinado por el Programa de Género y Diversidad
del Sistema del GCIAl

Grupo Consultivo para la Investigación
Agrícola GCIAl

Índice

Expectativas	1
Habilidades y cualidades de un mentor	8
Tareas	11
Introducción de los protocolos del Programa de Mentoría	
Contrato entre el mentor y el pupilo	12
Plan en marcha de desarrollo del pupilo	13
Diario del mentor	14
Listado de verificación de tareas	15
Desarrollo de redes	17
Manejo propio del desarrollo profesional y personal	24
Mentoría virtual	29
Protocolos del Programa de Mentoría	
Contrato inicial del mentor y del pupilo	33
Plan de desarrollo	34
Diario para los mentores	38
Bibliografía	51

Expectativas

ESTA GUÍA HA SIDO DISEÑADA para iniciarlo en su nueva y apasionante función de participante del Programa de Mentoría de los Centros de la Cosecha del Futuro (*Future Harvest*), el cual recibe el apoyo del Programa de Género y Diversidad del Sistema GCIAI. Siendo mentor, usted desempeñará una función clave porque dará a su Centro una nueva oportunidad de contribuir a apoyar y a desarrollar la carrera de un miembro joven del personal, es decir, su pupilo. Usted estará involucrado con la vida profesional de su pupilo durante el próximo año.

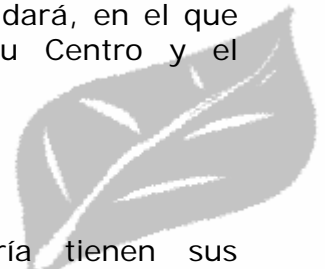
Esta relación no es unidireccional y no es sencilla. Su pupilo también pondrá sobre la mesa ideas y conceptos. Se espera que durante el año, usted y su pupilo establecerán una relación de trabajo, así como una amistad estable y solidaria. Esta guía le dará a usted una idea de lo que puede esperar durante el año, y lo entrenará en las habilidades específicas que necesitará y en la ejecución de las tareas que, tal como esperamos, habrán de realizarse.

El objetivo global es que los miembros del personal principal compartan, con científicos junior más jóvenes (a quienes supervisan), su experiencia, sus conocimientos científicos y las redes de investigación desarrolladas por ellos, con un triple propósito: darles la clase de apoyo que los fortalecerá y les permitirá crecer tanto en su campo profesional como en la labor que desempeñan en el Centro en que trabajan; animarlos a desarrollarse profesionalmente dentro del GCIAI; y procurar el desarrollo de un sólido liderazgo futuro.

No podemos predecirle todo lo que tendrá que hacer como mentor. Cada relación de mentoría es una experiencia de aprendizaje única. Durante todo ese trabajo usted se beneficiará de un equipo que lo respaldará, en el que figuran el coordinador del Programa de Mentoría de su Centro y el coordinador de Género y Diversidad (G&D).

Una visión de las expectativas

Todos los participantes de los programas de mentoría tienen sus expectativas. Es importante ser realista desde el principio respecto a lo que se puede esperar, partiendo del conocimiento que tiene usted actualmente del programa y de sus actividades, de sus propios antecedentes y de la trayectoria de su pupilo. Esta guía ha sido diseñada para ayudarlo a situarse como actor frente al trabajo de mentoría y para enterarlo de la clase de habilidades que necesitará. Es también importante ser realista desde el comienzo sobre lo que usted puede esperar de quienes estarán colaborando más de cerca con usted, es decir, del coordinador del Centro antes mencionado y de su pupilo.



Como inicio del trabajo, este ejercicio corto le servirá para enfocar sus metas respecto al Programa de Mentoría y lo ayudará a prepararse para el taller de mentoría que forma parte de este Programa. El ejercicio se hará de nuevo al final de la capacitación para estar seguros de que se ha abordado y discutido todo lo que usted necesita para esta labor. Sírvase registrar sus respuestas en el papel.

EJERCICIO	Ejercicio de mentoría
	<p>1. ¿Qué valor daría a sus conocimientos sobre el tema de la mentoría estructurada? (0 indica que es novato en el tema y 5 que está muy versado en él)</p> <p style="text-align: center;">0 1 2 3 4 5</p> <p>2. ¿Qué conocimientos y habilidades necesita usted tener o desarrollar en relación con la mentoría?</p>

Principios orientadores para quienes toman parte en una mentoría

La siguiente lista enumera los principios orientadores del mentor y resume las expectativas del trabajo de mentoría:

- Los pupilos son los responsables de su desarrollo.
- Todos los que integran el Programa se comprometerán con él.
- Se mantendrá el enfoque de la relación mentor/pupilo.
- La habilidad para escuchar será definitiva.
- Los pupilos pedirán asesoría específica sobre ideas, planes y metas, y los mentores darán también consejos específicos en cuanto les sea posible.
- Todos los integrantes serán sensibles al equilibrio que debe existir entre hablar y escuchar.
- Todos los integrantes darán información de retorno cuando sea apropiado hacerlo.
- Ninguno de los integrantes se pondrá a la defensiva cuando las opiniones o validaciones sean negativas.

Trabajar con todo el equipo

Aunque la relación que establezca con su pupilo es el punto focal de esta guía, conviene estar enterado de que tres o cuatro personas más trabajarán

a menudo con su pupilo: el supervisor inmediato del pupilo, los instructores de G&D, y quizás otros mentores que se integren a su equipo para realizar actividades específicas. Una vez conocidas estas personas, su función consiste en coordinar el grupo. Este grupo dinámico puede enriquecer el proceso de mentoría, ya que la información que aportan sus miembros contempla el desarrollo de una carrera desde diferentes ángulos, sus estilos de trabajo son diferentes, las soluciones que den a los problemas varían entre sí, y la sensación de apoyo que reciba el integrante joven del personal principal (el pupilo) es aún más fuerte.

El supervisor inmediato del pupilo

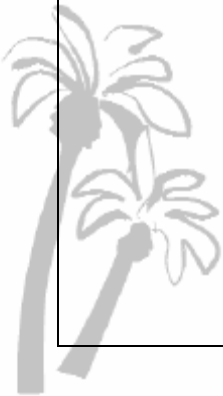
La función de un mentor es diferente de la que desempeña un supervisor, pero la complementa. Es probable que el supervisor conozca más del pupilo que cualquier otra persona; él es, además, el responsable de la evaluación de su desempeño. Cuando hay puntos claros en el desempeño que se pueden mejorar, los supervisores son un aliado poderoso en la labor de cambio. Si el supervisor se informa bien de las metas que persigue el pupilo, podrá ser de gran ayuda para éste. Si usted y su pupilo no incorporan al supervisor en sus trabajos, pueden surgir problemas; esta es la razón de que presentemos las siguientes normas, en las cuales están incluidos los supervisores:

- anime a su pupilo a que comparta asuntos del Programa con su supervisor y mantenga además al supervisor informado;
- si su pupilo tiene dificultades relacionadas con su trabajo, haga participar en esto al supervisor (si el pupilo lo permite);
- comparta las metas de su pupilo con el supervisor, si conviene hacerlo;
- prepare reuniones en que intervengan los tres sobre temas específicos;
- tenga en cuenta el aspecto de confidencialidad, ya que algunos pupilos querrían que sus supervisores no se involucraran mucho (los mismos pupilos deben confirmar esta voluntad).



Una lista rápida de expectativas

LO QUE EL MENTOR PUEDE ESPERAR DEL PUPILO	LO QUE EL PUPILO PUEDE ESPERAR DEL MENTOR	LO QUE PUEDE ESPERARSE DEL COORDINADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Una relación temporal de 12 meses • Reuniones ordinarias que completen, al menos, una o dos horas por mes • Comunicación telefónica, cuando sea necesaria • Solicitud de una sugerencia o de una idea • Cumplimiento de todos los compromisos • Evaluaciones, en mitad del Programa y cerca de su final • Manejo de asuntos profesionales, no de problemas personales • Confidencialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones ordinarias de 1 a 2 horas • Encuentros ocasionales por teléfono • Asesoría para las inquietudes de desarrollo profesional (del pupilo) • Cumplimiento de todos los compromisos • Opiniones o evaluaciones honestas, directas, justas y diplomáticas • Evaluaciones, en mitad del Programa y cerca de su final • Confidencialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias razonables en las juntas y durante el trabajo, para manejar bien las relaciones de mentoría y resolver los conflictos • Actividades que se organizan para ayudar a asegurar el éxito de la relación • Respuestas a las preguntas respecto a la mentoría • Materiales didácticos importantes • Número de los contactos asociadas con el programa • Información sobre las tareas, las responsabilidades y las oportunidades venideras • Un enlace entre los instructores, el Programa de G&D, los que toman decisiones, el mentor y el pupilo durante el tiempo que dure el Programa • Confidencialidad



EJERCICIO	Si su pupilo decide incluir al supervisor, completar este protocolo juntos es un buen ejercicio para planificar el tipo y el nivel de participación que tendrá el supervisor.
	<p>a) ¿Cómo puede usted involucrar al supervisor de su pupilo?</p> <p>b) ¿Cuál de las metas de mentoría de su pupilo establece un paralelo entre el plan de mejoramiento del desempeño de éste (ésta) y el supervisor?</p> <p>c) ¿Cuáles son los límites de confidencialidad respecto al supervisor, es decir, qué temas no se comparten con él?</p>

Acciones específicas que los mentores DEBEN realizar y que NO DEBEN realizar

A MODO DE SUGERENCIA PARA LOS MENTORES

Lo que debe hacer:	Lo que no debe hacer:
Incitar a su pupilo a que tome la iniciativa.	Esperar que su pupilo haga el primer movimiento, a menos que esta sea su estrategia de desarrollo.
Mostrar tanto respeto a su pupilo como a otras personas de mayor jerarquía.	Respaldarse con su antigüedad.
Fijar con claridad los límites personales, por ejemplo, de tiempo, de horario, etc.	Suponer que su pupilo conoce los límites señalados por el mentor
Animar a su pupilo a explorar sus ideas.	Pensar que usted tiene todas las respuestas.
Recordar que su trabajo es ayudar al pupilo a que desarrolle su propio estilo.	Esperar la conformidad de pareceres.
Abordar los conflictos cuando surjan, ya que son una forma extraordinaria de aprendizaje.	Alejarse de discusiones difíciles que pueden implicar asuntos referentes al estilo personal.
Mantener una relación de carácter profesional.	Pasar con demasiada rapidez a la amistad, si es que realmente le convenga hacerlo.
Tratar los problemas con su pupilo y no con otras personas.	Suponer que su pupilo no quiere oír acerca de asuntos difíciles
Reconocer el tiempo del contrato y permitir que se llegue a un final	Tratar de continuar con el Programa cuando termine el contrato (a menos que ambos estén de acuerdo en hacerlo).
Mantener un contacto cordial con su pupilo cuando termine el contrato.	Suspender la relación sin hablar de los problemas aún no resueltos.
Ayudar al pupilo a identificar o a buscar fondos para el adiestramiento, el desarrollo o la investigación, o a lograr acceso a recursos clave o a instalaciones de laboratorio importantes.	Sentir temor de dar ayuda o acceso a las oportunidades y a los recursos que usted cree que el pupilo necesita.
Ayudar al pupilo a hacerse conocer invitándolo a asistir a reuniones clave o a hacer copublicaciones o a investigar en compañía.	Atender peticiones que son un poco incómodas o que usted considera irrelevantes y poco razonables.

Formas en que pueden ayudar los mentores

Usted puede ayudar a enriquecer la experiencia laboral de su pupilo de una forma variada y personal. De algo tan sencillo como recomendar un buen libro para publicar artículos en compañía, usted puede llegar a acciones muy diversas e impactantes. La siguiente lista trae apenas unos pocos ejemplos.

- a. Ayude a establecer proyectos que involucren a su pupilo en el aprendizaje de habilidades específicas. Aun cuando este es un proyecto en que usted está también involucrado y que se aprovecha de las redes y de los materiales que usted ya ha desarrollado, sigue siendo importante para los pupilos el hecho de que ellos mismos puedan explorarlo. Los proyectos pueden ser una forma extraordinaria para que los pupilos incrementen sus conocimientos sobre la organización y desarrollen nuevas habilidades de carácter técnico y social.
- b. Comparta las condiciones en que usted desarrolló sus habilidades y su carrera, sus reflexiones sobre la formación de redes, y su comprensión de la forma en que funciona el sistema del GCIAI.
- c. Comparta sus libros y autores favoritos.
- d. Sugiera sitios web para obtener más información: miles de estos sitios se enfocan hacia el aprendizaje y el desarrollo.
- e. Invite a su pupilo a que observe cómo actúa usted en una reunión o en un proyecto.
- f. Observe a su pupilo en las reuniones o en las entrevistas.
- g. Promueva la visibilidad de su pupilo invitándolo, por ejemplo, a incorporarse a las reuniones clave.
- h. Encuentre fondos para la capacitación, el desarrollo y la investigación de su pupilo y esté pendiente de ellos; ofrezca su colaboración en un proyecto de investigación, en la elaboración de un artículo en compañía, o en lograr acceso a recursos importantes y a laboratorios clave.

Otros métodos de capacitación y desarrollo

Hay muchas formas en que los pupilos pueden desarrollar sus aptitudes y aprender otras nuevas. La siguiente lista da ejemplos de nuevas actividades y de lo que un pupilo puede obtener de ellas. Como parte de su responsabilidad como mentor, examine algunas de estas posibilidades en relación con su pupilo.

- a. **Tareas para un equipo de proyecto o para un grupo de acción directa**, que amplían las posibilidades de desarrollar habilidades en la asociación con el equipo de un proyecto, la cual no es una asignación del trabajo normal.
- b. **Asignaciones especiales** que ofrecen la oportunidad de estudiar un problema aumentando así la capacidad analítica, el conocimiento de la organización y la habilidad para tomar decisiones.

- c. **Asignaciones de sustitución por vacaciones, enfermedad u otras causas**, que proporcionan beneficios similares a los antes descritos en a) y b).
- d. **Cursos formales o desarrollo de habilidades en administración o gestión**, que pueden organizarse fuera del Centro para lograr metas específicas del desarrollo profesional.
- e. **Expansión del trabajo desempeñado**, que amplía las actividades que el pupilo realiza en su trabajo, el cual se enriquece al incorporar una gran variedad de tareas y mayor responsabilidad y autoridad. Asegúrese de que se añaden nuevos tipos de tareas y otros niveles de responsabilidad, y que no sólo se está agregando más trabajo.
- f. **Presentaciones**, que ofrecen la oportunidad de desarrollar habilidades de planificación y organización, así como la efectividad en la improvisación oratoria y el pensamiento rápido. Una investigación adecuada, antes y después de la presentación, le permitirá a un pupilo responder a las preguntas que le hagan y consolidar el conocimiento que tenga del sistema del GCIAI y de su área de competencia científica.
- g. **Capacitación como suplente**, que prepara al pupilo para asumir las responsabilidades de su supervisor, ya sea para remplazarlo temporalmente o para sustituirlo.
- h. **Rotación de empleos o funciones**, que ofrece una oportunidad para ampliar los conocimientos y la experiencia, y para valorar más los diferentes criterios y las variadas relaciones que hay en el Centro.
- i. **Transferencias laterales**, que dan una experiencia adicional en áreas nuevas, aunque son menos organizadas que la rotación de empleos.



Habilidades y cualidades de un mentor

Una relación de mentoría será más provechosa si tanto usted como su pupilo reconocen que hay que invertir en ella una buena cantidad de trabajo y que muchas de las habilidades necesarias para que sea exitosa no son dones naturales. La siguiente sección presenta una síntesis de los tipos de habilidades que mejorarán el resultado de una relación de mentoría. El instructor de mentores de G&D y el coordinador del Centro pueden indicar la forma de perfeccionar algunas de esas habilidades.

Habilidades y cualidades comunes al mentor y al pupilo

a) Confiabilidad

- No compartir con otros lo que se considere confidencial
- Ajustarse a calendarios y reglas ya acordados
- Mantener dentro de la relación las críticas que se hagan mutuamente
- Manifestar un respeto activo
- Cumplir los compromisos
- Admitir las equivocaciones
- Respetar las diferencias culturales y de género
- Respetar la propiedad intelectual



b) Manifestar que escucha

- Manifestar, mediante respuestas no verbales, que ha estado escuchando
- Esperar hasta que el otro haya terminado, antes de hablar
- Resumir, antes de seguir adelante, lo que ya ha sido dicho

c) Aptitud para la ejecución práctica

- Mantener en equilibrio los sueños y la realidad presente
- Concentrarse en ejemplos prácticos de logro de metas o de falla en alcanzarlas
- Asegurarse de que las reuniones arrojen resultados tangibles

d) Capacidad de dar apoyo

- Decir cosas positivas cuando sienta que lo son
- Hablar bien uno del otro delante de los demás
- Concentrarse en la forma de ayudarse mutuamente a ser más efectivos, lo que representa un buen resultado de la relación de mentoría

Habilidades específicas de un mentor

a) **Habilidad para la facilitación**

- Concentrarse en comprender los puntos fuertes de su pupilo y lo que necesita para su desarrollo
- Explorar la forma de ayudar a su pupilo a alcanzar las metas de su desarrollo
- Proporcionar acceso a los materiales, a los recursos y a las instalaciones de laboratorios, en cuanto convenga hacerlo
- Dar ejemplos concretos de una práctica adecuada

b) **Habilidad para opinar o evaluar**

- Conocer el estilo de su pupilo y la forma en que puede combinarlo con su estilo para lograr una comunicación eficaz
- Tener la valentía de poner los temas difíciles sobre la mesa
- Ser específico en sus opiniones o en su evaluación
- Sentirse bien cuando hace un elogio
- Animar a su pupilo a hacer preguntas sobre la asesoría que recibe
- Señalar los riesgos de las actividades que planea su pupilo e intervenir si cree que alguna decisión errada causaría un desastre

c) **Habilidades para motivar**

- Compartir sus propios casos de éxito y fracaso
- Inspirar con relatos de éxito abrumador
- Demostrar entusiasmo
- Ayudar a su pupilo a desarrollar una visión de su futuro profesional
- Tener una expectativa positiva del pupilo: reforzarla positivamente

d) **Habilidades para hacer promoción**

- Apoyar los intereses de su pupilo mencionándolo(la) a otros cuando sea apropiado hacerlo
- Compartir con él sus contactos
- Pensar en la forma de exponer más y dar mayor visibilidad a su pupilo y, partiendo de las conversaciones sostenidas con él, decidir el momento en que su pupilo estaría preparado para esa exposición
- Invitar a su pupilo a participar en las reuniones clave y a trabajar en copublicaciones
- Hallar fondos para desarrollar la capacitación o la investigación y no perderlos de vista
- Apoyar las ideas de su pupilo en público, especialmente si se trata de mentores que sean minoría
- Incitar a su pupilo a aceptar asignaciones que representen desafíos más grandes
- Ayudar con consejos a su pupilo para impedirle que se adentre en un callejón sin salida en su carrera

e) Habilidades respecto al género y a la diversidad

- Asegurarse de que su pupilo pueda manejar la crítica negativa que lleve un sesgo racial o de género
- Concentrarse en la importancia de las habilidades que requiere la mentoría y hacer seguimiento al progreso experimentado por la creación de redes a través de departamentos, títulos y localizaciones geográficas
- Ayudar a su pupilo a establecer relaciones con científicos de otras razas y del sexo opuesto
- Moldear su propia capacidad para tratar eficazmente las diferencias de cultura, raza y sexo



Tareas

“Empezando a conocerte”

El proceso de armonizar un mentor con su pupilo implica un trabajo intenso que se basa en las solicitudes, las cuales proporcionan datos personales e información sobre sus carreras. Una vez que el coordinador de su Centro, apoyado por G&D, logran ese ajuste, le corresponde a usted, el mentor, hacer que la relación se inicie. La siguiente sección ofrece una guía concienzuda y práctica para las primeras reuniones de ambos, y para que la relación continúe siendo, después de ellas, tan productiva como sea posible tanto en el plano profesional como en el personal; la guía comienza con una lista de las ideas que se tratarían en la primera reunión.

22 Temas sugeridos para las primeras reuniones del mentor y del pupilo

Con cualquiera de estos temas se puede entablar una conversación que le permita a usted tanto dar como recibir la clase de información sobre los antecedentes de ambos, que es necesaria para establecer una relación sólida.

- a) ¿Por qué quiso usted ser mentor?
- b) ¿Por qué se inició en este campo?
- c) Su trabajo, explicar lo que hace
- d) ¿Cuánto tiempo ha estado en este trabajo?
- e) Sus trabajos anteriores
- f) Otros países en que usted ha vivido y los retos que afrontó en ellos
- g) Áreas en que tiene competencia científica, sus metas o su investigación
- h) Fortalezas de su Centro
- i) Estilo de comunicación que prefiere, por ejemplo, directo o diplomático, y lo que realmente le gusta en la comunicación
- j) Cosas que lo irritan personalmente cuando trabaja con otros
- k) Metas profesionales a corto plazo y a largo plazo
- l) Función del supervisor del pupilo
- m) Pedir números telefónicos para establecer contacto, pedir direcciones de correo electrónico
- n) Cuándo está bien hacer contacto con usted y cuándo no está bien
- o) Su día normal de trabajo: dónde está y a qué hora
- p) Su plan de viajes
- q) De dónde proviene usted y el influjo que ejerce su cultura
- r) Sus antecedentes familiares
- s) Su deporte o su afición favorito
- t) Habilidades de la gente de su región: describa algo en que usted es bueno y algo en que usted necesita mejorar
- u) Lo que usted hace para relajarse
- v) ¿Quiénes son sus principales apoyos en su trabajo?

Contrato entre el mentor y el pupilo

No hay reglas precisas en esta relación y ambos tendrán que trabajar en muchos aspectos a medida que la relación avanza y llegan a conocerse. Una herramienta introductoria útil es trabajar en colaboración para diseñar un contrato que dé indicaciones y establezca obligaciones en la relación. Este contrato está destinado solamente para el mentor y su pupilo. El supervisor tendrá noticia del contrato sólo si el pupilo desea que lo conozca y participe en él.

Contrato inicial del mentor y del pupilo	
1. Entendimiento mutuo: Esperamos trabajar en colaboración y pretendemos que esta sea una experiencia muy remuneradora, es decir, caracterizada por el aprendizaje y el respeto en relación con ambas partes.	
2-a. Áreas específicas en que trabajaremos: Meta I: Meta II: Meta III:	2-b. Modo de alcanzar esas metas: Acción I: Acción II: Acción III:
3. ¿Con qué frecuencia nos reuniremos?	4. ¿Dónde nos reuniremos?
5. Confidencialidad: los asuntos que consideraremos confidenciales:	
6. Convenio de propiedad intelectual:	
7. Restricciones: los asuntos que caen fuera del límite de esta relación:	
8. Finalización: si nos damos cuenta de que no podemos trabajar en colaboración, acordamos no buscar la culpa de este hecho en nosotros mismos.	
1. Acuerdo sobre el manejo de opiniones o conceptos evaluadores críticos:	
Firma del mentor:	Firma del pupilo:
Fecha:	Fecha:

Plan en marcha de desarrollo del pupilo

Una vez que usted y su pupilo han determinado las tres metas que se perseguirán durante el Programa de Mentoría, es importante que el pupilo le haga seguimiento a un plan de desarrollo que le ayude a alcanzar esas metas. La *Guía del Pupilo* contiene una copia del formulario del plan de desarrollo. Su pupilo debe llenar tres formularios, cada uno de los cuales se centra en una de las tres metas de desarrollo. Después de que el pupilo le haya presentado los formularios, es necesario que usted opine sobre ellos.

En esta muestra del formulario del plan de desarrollo, que será llenado por el pupilo, se sugieren preguntas que le servirán de guía para hacer observaciones a este plan. Es importante que usted dé a su pupilo una copia de esas observaciones y que las discutan juntos. En el formulario real, las preguntas que responde el pupilo estarán en **negrita**, y las preguntas que usted puede emplear para orientar sus observaciones, en *cursiva*.

Plan de desarrollo	
Nombre (del pupilo):	Fecha:
Meta 1 (o Meta 2 ó 3):	
1. ¿Qué resultados tangibles se obtendrán cuando alcance esta meta? <i>Mentor: ¿Son los resultados tangibles?</i>	
2. ¿Qué actitudes o habilidades habré desarrollado cuando alcance esta meta? <i>Mentor: ¿Hay otras habilidades?</i>	
3. Plan del proyecto <i>Mentor: ¿Es el plan realista?</i>	
4. Recursos que necesitare <i>Mentor: ¿Hay otros recursos que sean necesarios?</i>	
5. Problemas a lo largo del camino <i>Mentor: ¿Se tienen en cuenta todos los problemas?</i>	
6. ¿Cómo abordaré estos problemas? <i>Mentor: ¿Son realistas estas ideas?</i>	
7. ¿Cuándo alcanzare esta meta? <i>Mentor: ¿Es este tiempo suficiente o es muy poco?</i>	
8. ¿Qué impacto hará en mi carrera el logro de esta meta? <i>Mentor: ¿Hay otros impactos?</i>	
Firma del mentor:	Firma del pupilo:
Fecha:	Fecha:

Diario del mentor

Es útil que tanto el mentor como el pupilo lleven un registro de sus reuniones, ya que es fácil olvidar lo que se acordó. Tenga en mente su plan de desarrollo y escriba regularmente pensamientos e ideas. Dedique, por favor, diez minutos de cada sesión a discutir el plan, las horas, etc., de la próxima sesión. El diario es una guía para ayudarlo a estar en contacto con los asuntos que discuta y planifique.

Diario para los mentores		
Nombre del mentor		Nombre del pupilo
Fecha de la reunión	Lugar	Hora
1. Temas principales tratados hoy:		
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:		
3. ¿Qué cosas van bien?		
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?		
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?		
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?		
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?		
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?		
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?

Listado de verificación de tareas

Lista con que el mentor controla sus tareas		
Acción planeada	Acción ejecutada	Fase 1 - Preparación
		Leer los materiales suministrados por G&D y estar bien informado
		Asistir al taller de orientación para mentores de G&D
		Tratar varios puntos con el coordinador del Centro y con el supervisor de su pupilo para resolver toda pregunta que surja y referencia que se requiera
		Asegurarse de saber lo que su pupilo espera de esta relación
		Estudiar lo que usted piensa sobre las reglas con que funcionará la relación
		Aclarar sus límites personales respecto a horas, sitios y frecuencia de las reuniones
Acción planeada	Acción ejecutada	Fase 2 - Lanzamiento
		Entrar en contacto con su pupilo para hacer la primera reunión
		Averiguar todo lo que pueda acerca de su pupilo
		Establecer una relación de simpatía y crear un ambiente confortable durante la reunión: <ul style="list-style-type: none"> • Compartiendo con él información personal • Permitiendo que el pupilo conozca su experiencia y sus antecedentes en cuanto a educación y a trayectoria laboral, que lo han capacitado para ser mentor • Aclarando las expectativas del pupilo sobre su función como mentor • Estableciendo reglas sobre las reuniones y la comunicación, incluyendo frecuencias • Revisando las metas del pupilo • Fijando la hora de la próxima sesión
		Considerar las metas y pensar en alguien más que pueda ayudar a su pupilo
		Recomendar el material escrito pertinente
		Pensar en formas de presentar a su pupilo ante contactos clave y en reuniones importantes: téngalo como un propósito y discúptalo después
		Reunirse regularmente y, cuando sea apropiado, asignar tareas entre una sesión y otra
		Estar preparado para el trato personal con su pupilo: <ul style="list-style-type: none"> • Compartir momentos decisivos de su propia carrera; comunicar a su pupilo las técnicas importantes que usted ha aprendido. • Compartir los valores de la vida • Dejar que su pupilo asista a todos los eventos "reales" de su trabajo rutinario de mentor en que le sea posible participar • Dar consejos prácticos y prestar asesoría sobre asuntos de liderazgo
Acción planeada	Acción ejecutada	Fase 3 - Seguimiento
		En la mitad del desarrollo del programa: <ul style="list-style-type: none"> • Completar las actividades de la evaluación formativa • Examinar la relación mentor/pupilo en varios momentos clave

		<p>Ayudar en el desarrollo de las metas y de la carrera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preguntar a su pupilo acerca de planes de trabajo futuro y de metas a largo plazo • Conversar con el pupilo sobre su carrera y sobre el equilibrio en su vida personal • Elogiar cuando sea apropiado • Asegurarse de que el pupilo reciba criticas así como opiniones positivas • Compartir con el pupilo una lista de otras personas que podrían ayudarlo • Encontrar la forma de asistir a eventos en que participe su pupilo
		<p>Participar en las sesiones específicas prestando ayuda u organizándolas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instar a su pupilo a hacer una presentación o a presidir una sesión que mejore su visibilidad • Invitar a su pupilo a participar en reuniones clave • Compartir conocimientos y estar dispuesto a captar fondos para capacitación e investigación • Estar listo a compartir la investigación o producir copublicaciones • Obtener acceso a los recursos clave y a las instalaciones de laboratorios
Acción planeada	Acción ejecutada	Fase 4 - Evaluación
		<p>Asegurarse de que no deja para el final la discusión del logro de las metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un mes antes del final del programa, hacer el papeleo necesario para la evaluación • Reunirse personalmente con su pupilo para discutir los comentarios que usted le hizo y examinar los resultados que él logró • Evaluar la experiencia que usted hizo y pensar en ser designado para otra Mentoría

Desafíos que plantea la relación de mentoría

- Manejar el resentimiento que podría provenir de quienes no fueron elegidos para este programa.
- Asegurarse de que se concentra en las metas del pupilo: las relaciones de mentoría pueden convertirse en "charlas inocuas" en que no se discuten los temas que realmente pertenecen al desarrollo del pupilo.
- Actitud defensiva del pupilo frente a las críticas positivas que usted le hace
- Considerar "intocable" el tiempo de reunión con el pupilo y reunirse con él en un lugar donde no serán interrumpidos
- Llegar a colaborar y "actuar" en exceso en vez de facilitar la acción: Tiene que haber un equilibrio entre ofrecer un consejo oportuno y dejar que el pupilo aprenda de sus equivocaciones
- Echar sobre sus hombros demasiada carga del pupilo, lo que puede causarle a usted un desgaste.

Desarrollo de redes

1. Formación de redes

Definición

La palabra "red" alude, en realidad, a una malla de pesca, con su trama de nudos y cuerdas, y es una referencia visual del conjunto complejo de relaciones que se establecen en nuestras organizaciones. La red es un medio de obtener información, de consolidar el apoyo que necesitamos, y de influir en quienes toman las decisiones. Las redes que se formen nos permitirán trabajar empleando relaciones informales y formales, que son un medio para obtener resultados. Esta situación es muy importante cuando se trata de una organización matriz.

Los tres tipos de redes

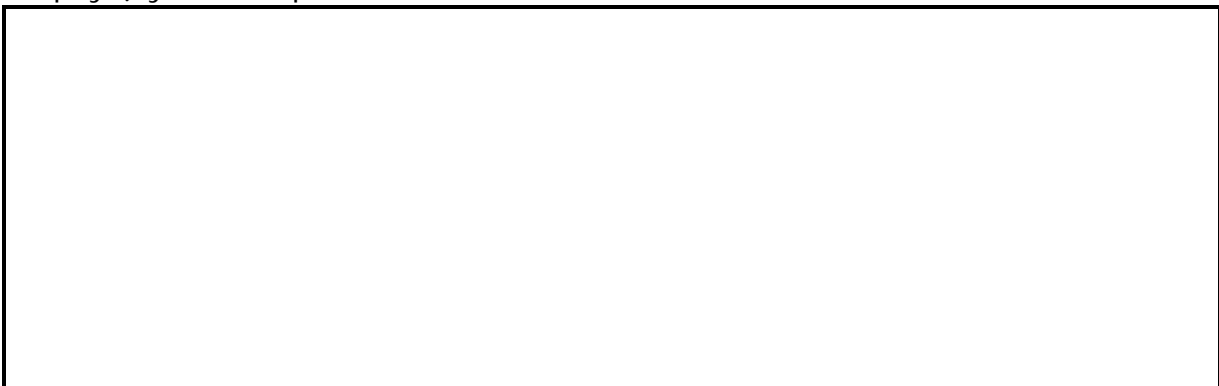
- Redes de información: gente que usted sabe que le puede conseguir información.
- Redes de influencia: gente que usted sabe que puede lograr que algo se realice.
- Redes de apoyo: gente que usted sabe que puede ofrecer apoyo.

Ejercicio

Considere sus redes de colegas, amigos y compañeros. ¿Qué tan extensas son? ¿Podría usted tener acceso a nueva información o lograr apoyo para una nueva idea si confía en esas personas?

Haga un mapa con su red

Dibuje su red según el aspecto que desee (de información, de influencia, de apoyo) y señale quién está en cada área.



Definición de las relaciones

Relaciones formales: son las que han sido estructuradas por la organización y requieren que se hagan informes y se lleven cuentas con responsabilidad. Estas relaciones son fijas, a menos que haya un cambio en la estructura o que alguien se retire.

Relaciones informales: son las que se basan en intereses mutuos, en aspectos comunitarios y en la amistad. Estas relaciones son fuertes pero pueden tener limitaciones. Excluyen a gente que, aunque está fuera de la red informal, podría hacerle contribuciones significativas.

2. Formación de redes de información

PREGUNTAS PARA HACER CUANDO SE CONSTRUYA UNA RED DE INFORMACIÓN

- ¿Dónde está la información importante que necesito?
- ¿Cómo puedo diseñar y desarrollar una red que me permita tener acceso a esa información?
- ¿Qué grupos e individuos clave tendrían intereses importantes en los procesos de cambio?
- ¿Cómo puedo crear una red que me ayude a entender los intereses de los grupos involucrados y a calcular su poder relativo?
- ¿Cómo puedo usar mi red para hacerle seguimiento a las actitudes y a las reacciones a medida que se desarrolla el plan de cambio?

Ejercicio

a) ¿Quién está en su red de información?

b) ¿Cómo puede usted mejorar su red de información?



3. Formación de redes de influencia

Las redes de influencia le permiten a usted lograr objetivos porque lo conectan con personas del sistema que ejercen influencia sobre otras. Por tanto, usted no necesita tener un enlace directo con quienes toman las decisiones; basta con que tenga una relación positiva y fuerte con quienes pueden influir en las decisiones que se tomen.

PREGUNTAS QUE USTED HARIA AL PLANIFICAR UNA RED DE INFLUENCIA

- ¿Qué influencia necesito?
- ¿Quiénes son las personas clave que tienen influencia?
- ¿Cómo puedo activar su energía para que me ayuden, neutralizar su posible oposición o superar su apatía o su resistencia?
- ¿Cómo puedo influir en los individuos o entidades externos a la red que tienen intereses clave en este campo, para que me promuevan y me apoyen?
- Si no puedo ejercer en ellos una influencia directa, ¿a quién conozco que pueda hacerlo?

Ejercicio

a) ¿Quiénes son los que lideran la opinión en su propio Centro?

b) ¿Qué los convierte en personas influyentes en el sistema?

c) ¿Quién está en su red de influencia?

d) ¿Cómo puede usted mejorar su red de influencia?



4. Formación de redes de apoyo

Las redes de apoyo constan de amigos, mentores y colegas que proporcionan un apoyo psicológico y un equilibrio emocional. Contienen personas que comprenden las complejidades de la organización, con las cuales se pueden comentar las frustraciones, y en quienes se puede confiar para obtener una perspectiva objetiva.

PREGUNTAS QUE SE HARÁN CUANDO SE PIENSA EN REDES DE APOYO

- ¿Que personas del sistema están preparadas para apoyarme?
-
- ¿Hay personas con quienes pueda discutir la función que desempeño?
-
- ¿Tengo consultores objetivos y bien informados que puedan mantenerme a mí y a mis reacciones en la perspectiva correcta?
-
- ¿Quién puede proporcionarme un apoyo emocional cuando la situación se torne difícil?

Ejercicio

a) ¿Quién está en su red de apoyo y qué tan adecuado es?

b) ¿Cuándo se vale usted de esa persona?

c) ¿Cómo podría mejorar ese apoyo?



5. Análisis total de las redes

Examine sus respuestas a los ejercicios anteriores y considérelas a la luz de las siguientes preguntas.

a) ¿Cuáles son los puntos fuertes de sus redes?

b) ¿Qué debilidad de sus redes ha detectado usted gracias a este análisis?

c) ¿Qué elementos de su red necesitan desarrollarse para que ésta sea más efectiva?

d) ¿Qué habilidades necesita desarrollar usted para poder incorporarse a la red más eficazmente?

e) ¿Qué medidas puede adoptar para desarrollar esas habilidades?



6. Habilidades para establecer redes y contactos nuevos

- Tomar la iniciativa
- Afirmar su personalidad
- Pedir ayuda y ofrecerla
- Hacerse visible por sí mismo
- Permitir que otros sepan quién es usted
- Compartir opiniones y criterios propios

Habilidades para el contacto personal

1. **Aclarar que su contribución es diferente y original.**
2. **Desarrollar una buena auto-presentación.** Hay una "conexión de 30 segundos" que es muy importante y debe tomarse con seriedad. Las palabras que ahí se digan son muchas veces las primeras que una persona escucha de usted. Practique su presentación, repítala y haga ensayos previos. Después de haber sido presentado a una persona, ésta debe saber con precisión quién es usted y qué hace. Una presentación no debería durar más que 30 segundos y puede ser aún más breve.
3. **Llevar siempre consigo las tarjetas de presentación.**
4. **Sonreír y adoptar una actitud positiva.** No se tome usted mismo con demasiada seriedad.
5. **Escuchar.** Converse 30 por ciento del tiempo y escuche 70 por ciento del tiempo de la presentación.
6. **Expresarse y decir lo que piensa** La gente no puede leer su mente. Si usted está buscando un contacto especial en relación con una actividad específica, pregunte por él (ella). Esta es la manera de establecer una red.
7. **Decir "gracias".** Exprese su agradecimiento cuando alguien le ofrece ideas, rumbos, información o apoyo.
8. **Hacer seguimiento.** Un posible aliado puede enfriarse muy rápidamente si usted no le hace seguimiento. Si usted le dice a alguien que lo llamará, hágalo y ojalá sin demora. Cumpla su palabra. La integridad lo hace todo.
9. **Ser valiente.** Aunque sienta temor, dé el paso que se espera de usted.



Cómo mantener la vitalidad de su red

- Sea honesto y confiable
- Manténgase en contacto
- Muestre una actitud positiva
- Reconozca los favores
- Haga cosas por otras personas aunque no le representen ningún beneficio obvio
- Distribuya artículos publicados que sean importantes

Evitar tropiezos políticos que podrían erosionar su influencia

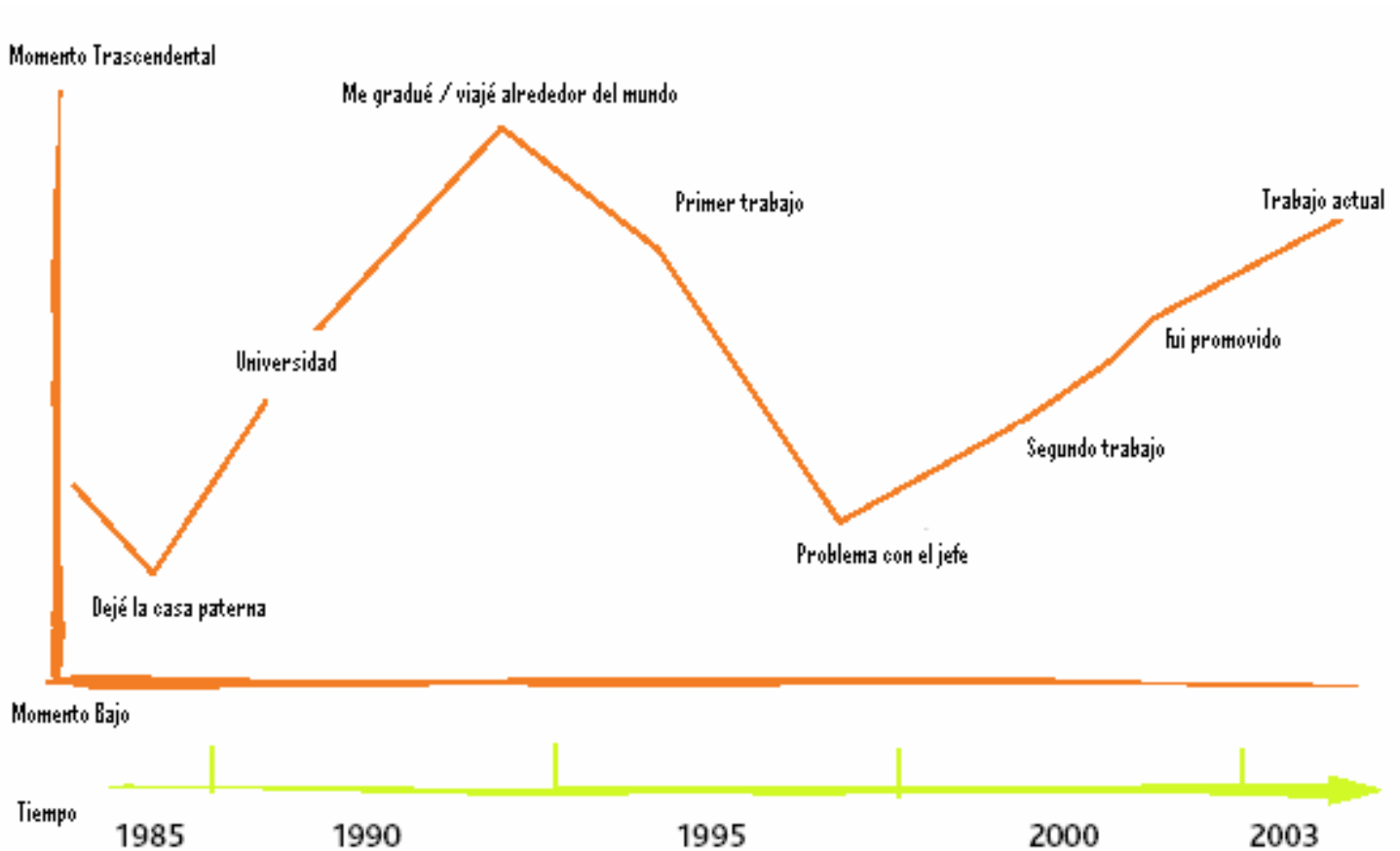
- Criticar a su gerente o a otra persona clave en un foro público
- Eludir la acción de su gerente (saltando a otra instancia)
- Ser desleal
- Convertirse en elemento difícil
- Quedarse con una sola opción (quemar los puentes)



Manejo propio del desarrollo profesional y personal

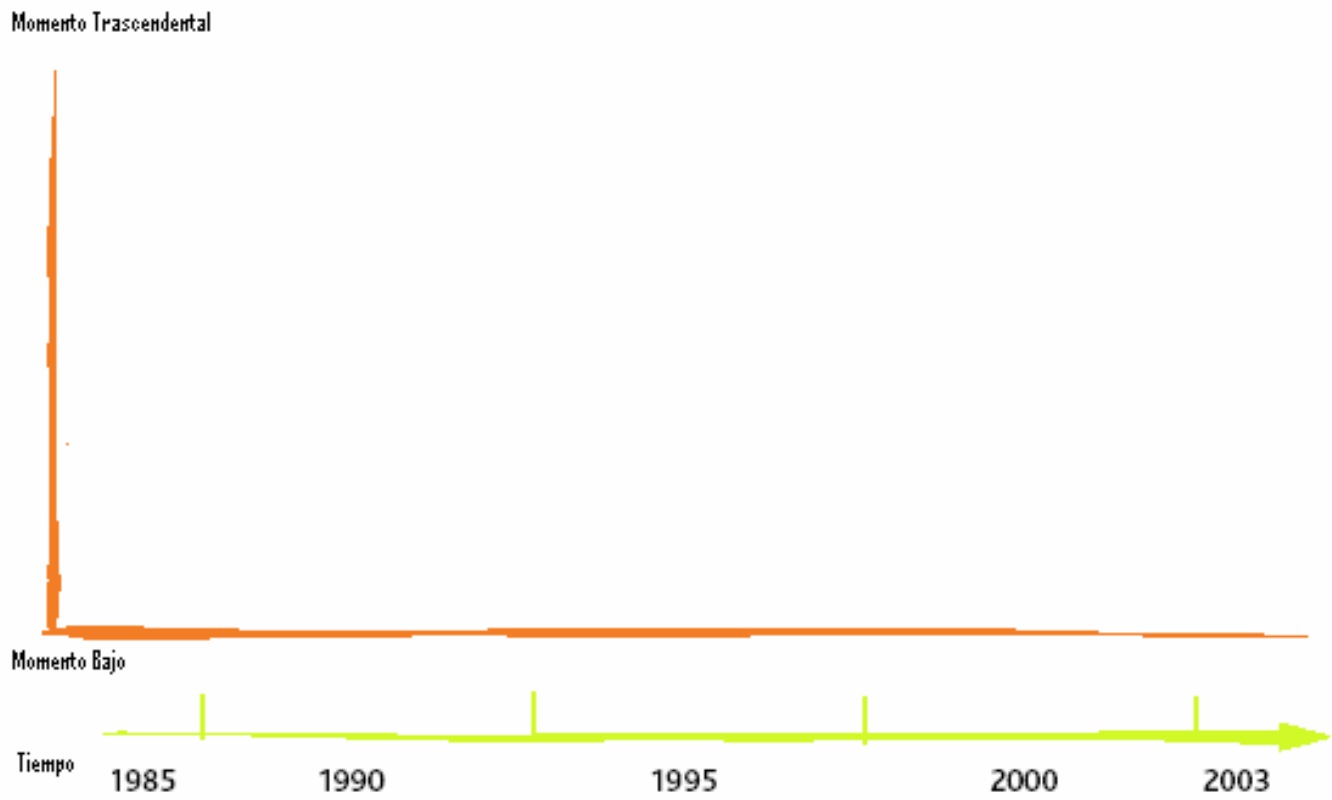
Líneas de la vida

Es importante, en el trabajo de mentoría, formarse una idea del estado actual del desarrollo de su vida y de su carrera. En este ejercicio, trace los principales sucesos profesionales de su vida, aquellos que lo han traído hasta el día de hoy. Una línea de la vida se parecería a la siguiente.



Su línea de la vida

Trace su línea de la vida y compártala luego con su mentor o pupilo



Desarrollo profesional y mentoría

Mucha gente no termina ejerciendo la carrera con que ha soñado, por dos razones:

1. no hace planes adecuados, es decir, no escoge su opción educativa y su oportunidad de trabajo en consonancia con la carrera deseada;
2. no tiene en cuenta habilidades no científicas que son necesarias para tener éxito en su carrera.

Aunque la suerte puede ayudar mucho y el conocimiento de las personas indicadas también es útil, es relativamente sencillo empezar el proceso de planificación al principio de una carrera, con el fin de encontrarse preparado cuando lleguen las oportunidades.

1. Auditoria

Experiencia	Habilidades científicas	Habilidades interpersonales

2. Finalidad y valores

Finalidad Indique algo que lo apasiona y a lo cual quisiera contribuir; por ejemplo, la "falta de sistemas adecuados de agua causa un sufrimiento en la gente y usted quisiera lograr un cambio en este campo".	Valores Indique los valores que son importantes para usted; por ejemplo, el bienestar, el equilibrio entre trabajo y familia, el derecho de los agricultores pobres a aplicar sus propias soluciones, el respeto por las creencias religiosas.

5. Posiciones o empleos cercanos y formación de redes

Concentrándose en la meta que se ha fijado para la carrera que desea, indique el tipo de trabajos o empleos a los que debe dirigir su atención.

1. ¿En qué trabajo debe concentrarse primero y cuáles son las habilidades que espera conseguir?

--

2. ¿En qué trabajo debería usted centrar su atención después del que se considera primero, y cuáles son las habilidades que espera conseguir en él?

--

3. Formación de redes: ¿con quien necesita usted establecer relaciones para desarrollar su carrera?

--

4. ¿Qué puede hacer usted en el trabajo actual para acercarse a las metas a que aspira ordinariamente?

--



Mentoría virtual

Nuestro mundo electrónico hace cada vez más fácil la comunicación entre personas que estén geográficamente alejadas. Esta realidad tiene muchas ventajas para las parejas de mentoría que en años pasados no podían conformar plenamente la relación mentor/pupilo.

Normas

1. Aclarar las expectativas que cada uno tiene del otro, o sea, mantener el contrato en mente.
2. Tratar de hacer una combinación de contactos cara a cara y de sesiones remotas.
3. Planificar las sesiones telefónicas preparando una agenda clara; llamar a tiempo y estar listo a la hora de la llamada.
4. Enviar un resumen de los acuerdos por correo ordinario, por correo electrónico o por fax. Los pupilos deben ser los primeros en resumir estos acuerdos y remitirlos luego al mentor.
5. Además de las sesiones por teléfono que han sido planificadas, los pupilos informan que sienten una gran satisfacción cuando reciben llamadas "inesperadas" de sus mentores. Estos gestos tienen mucho valor para estrechar la relación y ayudan a que el pupilo se sienta valorado.
6. No dejar los contactos al acaso: hay que marcar en el calendario con mucha antelación las llamadas telefónicas; es mejor que haya más orden y organización que menos.

Correo electrónico: algunas sugerencias

Tomado del *Curso en Línea para Equipos Científicos de Alto Rendimiento*, del Programa de G&D del GCIAl. © Sue Canney Davison y Nancy White.

El correo electrónico (e-mail) es una de las mejores herramientas de la mentoría virtual y puede ser un medio de comunicación muy útil y eficaz, aunque puede presentar dificultades. Las siguientes indicaciones harían muy eficiente un correo electrónico.

1. Elabore siempre con claridad el título con que designa el tema o materia (subject) del contenido en el correo electrónico. Hay buenos ejemplos de estos encabezamientos en <http://www.webfoot.com/asesoramiento/email.context.html?Email>.
2. Escriba mensajes breves y concisos: los círculos, guiones y signos iniciales pueden ser efectivos.



3. Si responde a un correo electrónico, cite sólo las partes pertinentes que expresen el contexto, no envíe todo el texto del correo electrónico respondido.
4. Refiérase específicamente al tema y no suponga que el lector sabe lo que usted está mencionando. Por ejemplo, no empiece su respuesta diciendo "Creo que es una buena idea": diga más bien: "Re: su sugerencia de que haga contacto con ella: creo que es una buena idea".
5. Trate de abordar sólo un tema en cada correo electrónico. Este tipo de correo no se presta para manejar diversas emociones o hacer preguntas múltiples en un solo mensaje. La gente lee a menudo la primera parte de un mensaje y desecha el resto. Envíe dos o tres mensajes separados con encabezamientos bien diferenciados sobre el asunto del mensaje en vez de enviar todo el tema en un solo correo electrónico. Ayude así a su destinatario a concentrarse en los mensajes.
6. Llame la atención (flag) sólo cuando el correo electrónico es urgente o requiere acción rápida. Si usted da siempre a todos los mensajes la señal de alta prioridad, la gente dejará de prestarle atención a esa señal.
7. Proporcione todo el contexto que pueda, especialmente en los correos iniciales o cuando se dé cuenta de que el ritmo o el estilo de la comunicación mantenida ha cambiado; por ejemplo, si usted ha sido buen conversador en su relación pupilo/mentor y luego un correo electrónico del pupilo lo sorprende en una crisis, responda diciendo: "Voy a ser muy breve porque estoy en una emergencia". Esto evitará que los demás se pregunten si es que lo han fastidiado. En otras palabras, inserte el mensaje en el contexto de lo que le está sucediendo a usted ahora, o en el de cualquier información relevante o esquema lógico que lo explique.
8. Sea explícito y directo, de modo que pueda entender las suposiciones que está haciendo y cuáles atribuye a la persona que recibe su mensaje. Propóngase hacer un mensaje conciso, pero no tema si necesita dar detalles.

Mentoría en línea: algunos recursos

Se presentan aquí diversos sitios 'web' enfocados a la mentoría electrónica:

1. Sitio web del mentor

iMentor provee recursos y apoyo que ayudarán a otras organizaciones a iniciar o activar los trabajos sobre mentoría por Internet en otras partes del país. Los organismos interesados en iniciar sus propios programas de mentoría mediante correo electrónico pueden usar el sitio web iMentor para reclutar y seleccionar voluntarios y para seguirles los pasos en sus propias comunidades, para involucrar otras escuelas y programas juveniles de su área, y para hacerle seguimiento al correo electrónico intercambiado entre

sus estudiantes y los mentores voluntarios. Además de compartir sus recursos tecnológicos, iMentor proporciona también materiales de capacitación e ideas para un plan de estudios. En retorno, los grupos que usan iMentor comparten sus propios materiales e ideas con la comunidad más amplia de iMentor. El sitio tiene varias publicaciones valiosas disponibles en formato PDF, entre ellas un manual de capacitación en mentoría por vía electrónica y una guía de exploración de carreras para mentores y pupilos.

<http://www.imentor.org/home.cfm>

2. Centro Internacional de Telementores

<http://ici.umn.edu/ementoring/about.html>

El CIT (ITC, en inglés) facilita las relaciones de mentoría electrónica entre los adultos profesionales y los estudiantes de todo el mundo. Su propósito es ayudar a los estudiantes en matemáticas, ingeniería y comunicaciones, y en la planificación de su carrera y su educación. El sitio suministra información a los profesores que deseen llevar la telementoría al aula. También hay secciones dedicadas a los futuros mentores y perfiles de programas exitosos de telementoría. El sitio contiene el *Manual para Mentores de HP* que fue usado en el exitoso programa de mentoría de Hewlett-Packard. Sitio web:

<http://www.telementor.org/>

3. El Proyecto de Voluntariado Virtual

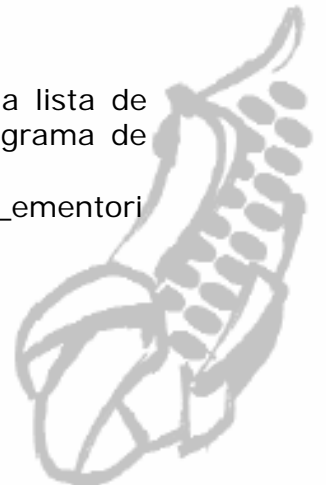
El Proyecto de Voluntariado Virtual se inauguró en 1996 para promover el desarrollo de actividades de voluntarios que puedan realizarse en diferentes sitios mediante la Internet; también orienta la ayuda ofrecida a ese desarrollo. Este sitio web tiene abundante información sobre la forma de prestar servicios empleando la tecnología. Ofrece muchos recursos de mentoría en línea, desde el diseño de programas y las normas para su manejo hasta los manuales para mentores de acceso electrónico.

<http://www.serviceleader.org/vv/index.html>

4. Los Elementos de la Asociación Nacional de Colaboradores (*Partnership*) relativos a Prácticas Efectivas de Mentoría por vía Electrónica (*e-Mentoring*)

Esta sección del sitio web del la ANC (PMN, en inglés) ofrece una lista de verificación muy práctica de los diversos componentes de un programa de mentoría por vía electrónica que tenga calidad.

http://www.mentoring.org/common/effective_ementoring/effective_ementoring.adp?Menu=nav_left_run.adp



5. Página Web de la Facultad Universitaria de Kevin O'Neill

El Dr. O'Neill es un destacado investigador en el área de la telementoría. Este sitio ofrece enlaces con varios proyectos de investigación en telementoría y también con algunos de sus escritos profesionales relacionados con esa actividad.

Es muy útil una versión en PDF de la *La guía del telementor: una guía de campo para apoyar la curiosidad estudiantil en línea*.

<http://www.sfu.ca/%7Ekoneill/>

6. Voluntarios de la Tecnología en el Aula de Clases

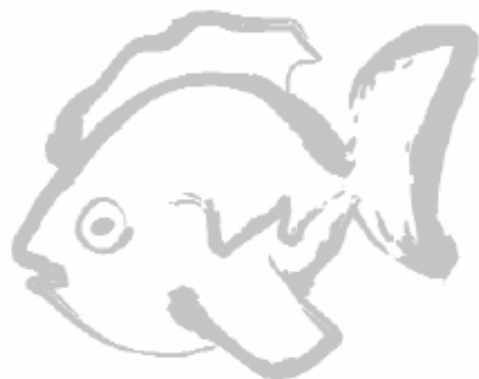
Proveniente del sitio web Telecolaboración de los NickNacks, esta guía estudia la forma en que pueden emplearse voluntarios en las condiciones del salón de clases mediante la comunicación electrónica.

<http://home.talkcity.com/academydr/nicknacks/volunteer.html>

7. El Emisario Electrónico

El Emisario es una de las más antiguas gestiones de telementoría e investigación basadas en Internet que presta servicio a los estudiantes y a los profesores K-12 en todo el mundo. El Emisario es un "servicio de empalme" que ayuda a los profesores y a los estudiantes K-12, que tengan acceso a la Web, a ubicar a otros usuarios con cuenta en Internet que sean expertos en diferentes disciplinas, con el fin de establecer un intercambio electrónico, basado en el programa de estudios, entre los profesores, sus estudiantes y los expertos. Su página *Sugerencias para tener éxito en la Telementoría* es un comienzo excelente para cualquier programa de este tipo.

<http://emissary.ots.utexas.edu/emissary/index.html>



Contrato inicial del mentor y del pupilo	
<p>1. Entendimiento mutuo: Esperamos trabajar en colaboración y pretendemos que esta sea una experiencia muy remuneradora, es decir, caracterizada por el aprendizaje y el respeto en relación con ambas partes.</p>	
<p>2-a. Áreas específicas en que trabajaremos:</p> <p>Meta I:</p> <p>Meta II:</p> <p>Meta III:</p>	<p>2-b. Modo de alcanzar esas metas:</p> <p>Acción I</p> <p>Acción II:</p> <p>Acción III:</p>
<p>3. ¿Con qué frecuencia nos reuniremos?</p>	<p>4. ¿Dónde nos reuniremos?</p>
<p>5. Confidencialidad: las cosas que consideraremos confidenciales:</p>	
<p>6. Convenio de propiedad intelectual:</p>	
<p>7. Restricciones: las cosas que caen fuera del límite de esta relación:</p>	
<p>8. Finalización: si nos damos cuenta de que no podemos trabajar en colaboración, acordamos no buscar la culpa de esta situación en nosotros mismos.</p>	
<p>9. Acuerdo sobre el manejo de opiniones o conceptos evaluadores críticos:</p>	
<p>Firma del mentor:</p>	<p>Firma del pupilo:</p>
<p>Fecha:</p>	<p>Fecha:</p>

Plan de desarrollo	
Nombre (del pupilo):	Fecha:
Meta 1 (o Meta 2 ó 3):	
1. ¿Qué resultados tangibles se obtendrán cuando alcance esta meta? <i>Mentor: ¿Son los resultados tangibles?</i>	
2. ¿Qué actitudes o habilidades habré desarrollado cuando alcance esta meta? <i>Mentor: ¿Hay otras habilidades?</i>	
3. Plan del proyecto <i>Mentor: ¿Es el plan realista?</i>	
4. Recursos que necesitaré <i>Mentor: ¿Hay otros recursos que sean necesarios?</i>	
5. Problemas a lo largo del camino <i>Mentor: ¿Se tienen en cuenta todos los problemas?</i>	
6. ¿Cómo abordaré estos problemas? <i>Mentor: ¿Son realistas estas ideas?</i>	
7. ¿Cuándo alcanzaré esta meta? <i>Mentor: ¿Es este tiempo suficiente o es muy poco?</i>	
8. ¿Qué impacto hará en mi carrera el logro de esta meta? <i>Mentor: ¿Hay otros impactos?</i>	
Firma del mentor:	Firma del pupilo:
Fecha:	Fecha:

Plan de desarrollo	
Nombre (del pupilo):	Fecha:
Meta 1 (o Meta 2 ó 3):	
1. ¿Qué resultados tangibles se obtendrán cuando alcance esta meta? <i>Mentor: ¿Son los resultados tangibles?</i>	
2. ¿Qué actitudes o habilidades habré desarrollado cuando alcance esta meta? <i>Mentor: ¿Hay otras habilidades?</i>	
3. Plan del proyecto <i>Mentor: ¿Es el plan realista?</i>	
4. Recursos que necesitaré <i>Mentor: ¿Hay otros recursos que sean necesarios?</i>	
5. Problemas a lo largo del camino <i>Mentor: ¿Se tienen en cuenta todos los problemas?</i>	
6. ¿Cómo abordaré estos problemas? <i>Mentor: ¿Son realistas estas ideas?</i>	
7. ¿Cuándo alcanzaré esta meta? <i>Mentor: ¿Es este tiempo suficiente o es muy poco?</i>	
8. ¿Qué impacto hará en mi carrera el logro de esta meta? <i>Mentor: ¿Hay otros impactos?</i>	
Firma del mentor:	Firma del pupilo:
Fecha:	Fecha:

Plan de desarrollo	
Nombre (del pupilo):	Fecha:
Meta 1 (o Meta 2 ó 3):	
1. ¿Qué resultados tangibles se obtendrán cuando alcance esta meta? <i>Mentor: ¿Son los resultados tangibles?</i>	
2. ¿Qué actitudes o habilidades habré desarrollado cuando alcance esta meta? <i>Mentor: ¿Hay otras habilidades?</i>	
3. Plan del proyecto <i>Mentor: ¿Es el plan realista?</i>	
4. Recursos que necesitaré <i>Mentor: ¿Hay otros recursos que sean necesarios?</i>	
5. Problemas a lo largo del camino <i>Mentor: ¿Se tienen en cuenta todos los problemas?</i>	
6. ¿Cómo abordaré estos problemas? <i>Mentor: ¿Son realistas estas ideas?</i>	
7. ¿Cuándo alcanzaré esta meta? <i>Mentor: ¿Es este tiempo suficiente o es muy poco?</i>	
8. ¿Qué impacto hará en mi carrera el logro de esta meta? <i>Mentor: ¿Hay otros impactos?</i>	
Firma del mentor:	Firma del pupilo:
Fecha:	Fecha:

Plan de desarrollo	
Nombre (del pupilo):	Fecha:
Meta 1 (o Meta 2 ó 3):	
1. ¿Qué resultados tangibles se obtendrán cuando alcance esta meta? <i>Mentor: ¿Son los resultados tangibles?</i>	
2. ¿Qué actitudes o habilidades habré desarrollado cuando alcance esta meta? <i>Mentor: ¿Hay otras habilidades?</i>	
3. Plan del proyecto <i>Mentor: ¿Es el plan realista?</i>	
4. Recursos que necesitaré <i>Mentor: ¿Hay otros recursos que sean necesarios?</i>	
5. Problemas a lo largo del camino <i>Mentor: ¿Se tienen en cuenta todos los problemas?</i>	
6. ¿Cómo abordaré estos problemas? <i>Mentor: ¿Son realistas estas ideas?</i>	
7. ¿Cuándo alcanzaré esta meta? <i>Mentor: ¿Es este tiempo suficiente o es muy poco?</i>	
8. ¿Qué impacto hará en mi carrera el logro de esta meta? <i>Mentor: ¿Hay otros impactos?</i>	
Firma del mentor:	Firma del pupilo:
Fecha:	Fecha:

Diario para los mentores		
Nombre del mentor		Nombre del pupilo
Fecha de la reunión	Lugar	Hora
1. Temas principales tratados hoy:		
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:		
3. ¿Qué cosas van bien?		
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?		
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?		
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?		
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?		
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?		
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?

Diario para los mentores

Nombre del mentor		Nombre del pupilo	
Fecha de la reunión	Lugar	Hora	
1. Temas principales tratados hoy:			
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:			
3. ¿Qué cosas van bien?			
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?			
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?			
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?			
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?			
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?			
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?	

Diario para los mentores		
Nombre del mentor		Nombre del pupilo
Fecha de la reunión	Lugar	Hora
1. Temas principales tratados hoy:		
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:		
3. ¿Qué cosas van bien?		
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?		
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?		
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?		
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?		
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?		
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?

Diario para los mentores		
Nombre del mentor		Nombre del pupilo
Fecha de la reunión	Lugar	Hora
1. Temas principales tratados hoy:		
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:		
3. ¿Qué cosas van bien?		
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?		
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?		
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?		
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?		
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?		
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?

Diario para los mentores		
Nombre del mentor		Nombre del pupilo
Fecha de la reunión	Lugar	Hora
1. Temas principales tratados hoy:		
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:		
3. ¿Qué cosas van bien?		
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?		
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?		
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?		
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?		
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?		
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?

Diario para los mentores

Nombre del mentor		Nombre del pupilo	
Fecha de la reunión	Lugar	Hora	
1. Temas principales tratados hoy:			
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:			
3. ¿Qué cosas van bien?			
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?			
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?			
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?			
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?			
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?			
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?	

Diario para los mentores		
Nombre del mentor		Nombre del pupilo
Fecha de la reunión	Lugar	Hora
1. Temas principales tratados hoy:		
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:		
3. ¿Qué cosas van bien?		
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?		
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?		
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?		
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?		
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?		
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?

Diario para los mentores			
Nombre del mentor		Nombre del pupilo	
Fecha de la reunión	Lugar		Hora
1. Temas principales tratados hoy:			
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:			
3. ¿Qué cosas van bien?			
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?			
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?			
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?			
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?			
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?			
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?	

Diario para los mentores			
Nombre del mentor		Nombre del pupilo	
Fecha de la reunión	Lugar		Hora
1. Temas principales tratados hoy:			
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:			
3. ¿Qué cosas van bien?			
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?			
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?			
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?			
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?			
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?			
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?	

Diario para los mentores			
Nombre del mentor		Nombre del pupilo	
Fecha de la reunión	Lugar		Hora
1. Temas principales tratados hoy:			
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:			
3. ¿Qué cosas van bien?			
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?			
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?			
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?			
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?			
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?			
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?	

Diario para los mentores			
Nombre del mentor		Nombre del pupilo	
Fecha de la reunión	Lugar		Hora
1. Temas principales tratados hoy:			
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:			
3. ¿Qué cosas van bien?			
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?			
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?			
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?			
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?			
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?			
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?	

Diario para los mentores			
Nombre del mentor		Nombre del pupilo	
Fecha de la reunión	Lugar		Hora
1. Temas principales tratados hoy:			
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:			
3. ¿Qué cosas van bien?			
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?			
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?			
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?			
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?			
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?			
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?	

Diario para los mentores			
Nombre del mentor		Nombre del pupilo	
Fecha de la reunión	Lugar		Hora
1. Temas principales tratados hoy:			
2. Recorrido del pupilo hacia el logro de las metas:			
3. ¿Qué cosas van bien?			
4. ¿Cuáles son los problemas y por qué se han vuelto problemas?			
5. ¿Cómo puedo ofrecerle ayuda a mi pupilo para resolver el problema?			
6. ¿Qué actitudes deben cambiarse para abordar el problema?			
7. ¿Qué se convino en hacer antes de la próxima sesión?			
8. ¿Cuándo es la próxima sesión?			
9. ¿Cuál es el tema o el programa de nuestra próxima sesión?		10. ¿Hubo alguna reflexión nueva en la sesión de hoy?	

Bibliografía

1. Brainard, S G and Carlin, L, *A Longitudinal Study Of Graduate Women In Engineering & IC*, Journal Of Engineering Education, 1998
2. Bramord, Suzanne G, PhD, Harkers, Deborah A, St George, May R, *A Curriculum For Training, Guide For Administrator*, University Of Washington, US,1998
3. Clawson, J and Kram, K, *Managing Cross Gender Mentoring*, Business Horizons, 27, 1983
4. Jones, Philip L, *Mentors and Proteges: How To Establish Strength And Get The Most From A Mentor Protégée Relationship*, Arbor house,1982
5. Kram, K, *Phases of the Mentoring*, Academy of Management Journal, 26, 1973
6. Murray, M and Owen, M, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher,1991.
7. Olson, G and Ashton-Jones, E, *Doing Gender: (EN)gendering Academic Mentoring*. Journal of Education, 1992
8. Phillips-Jones, Linda, PhD, *The Mentoring Program Co-ordinator Guide – How to Plan & Conduct A Successful Program*, CCC/The Mentoring Group CA, 1998
9. Ruzicka, Faddis B, Berard, P, Huppertz, N, *Guide For Planning, Implementing & Evaluating A Mentoring Program*, Newton, MA: Women's Educational Equity Act Publishing Centre, 1988
10. Ruzicka, Faddis B, Berard, P, Steward, J & D'Angelo, G, *Together Communicating Interpersonally*, 3rd ed, NY Random Press, 1988

