



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

Pautas y cuadernillo de ejercicios *para* pupilos

CENTROS FUTURE HARVEST PROGRAMA DE MENTORÍA

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



GCIAI



CIMMYT





Pautas y cuadernillo de ejercicios *para* pupilos

CENTROS DE COSECHA FUTURAMENTOR PROGRAMA
CENTROS FUTURE HARVEST
PROGRAMA DE MENTORÍA

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

Grupo Consultivo para la Investigación
Agrícola GCIAI

Índice

Expectativas	3
Habilidades y Cualidades que el Pupilo Debe Tener	9
Tareas	11
Presentación de los Formatos del Programa de Mentoría	
Contrato inicial	13
Plan de desarrollo	14
Diario	15
Lista de verificación de las tareas	16
Formación de Redes	19
Manejando su Propia Carrera y Desarrollo Profesional	26
Mentoría Virtual	31
Formatos del Programa	
Contratos iniciales	35
Plan de desarrollo	36
Diario para pupilos	39
Bibliografía	51

Expectativas

ESTE MANUAL ESTÁ DISEÑADO PARA INICIARLO en su nueva y apasionante función como participante en el Programa de Mentoría de los Centros *Future Harvest*, que cuenta con el apoyo del Programa de Género y Diversidad del GCIAI. Usted, en calidad de pupilo, tendrá el beneficio de contar con el apoyo de un miembro de personal principal que se ha ofrecido voluntariamente para ser su mentor y formará parte de su vida profesional durante el próximo año.

Esta no es una relación sencilla, unilateral, en la cual su mentor de más experiencia lo apoya en su carrera profesional. Usted también aportará sus ideas y conceptos. Se espera que, en el transcurso del año, usted y su mentor establezcan una relación de trabajo así como una creciente y alentadora amistad. Este manual le dará un visión general de lo que se espera de usted durante este año, lo preparará para los tipos de habilidades que necesitará y las tareas que se espera que usted realice.

La meta general es que diversos miembros de personal principal intercambien sus experiencias, sus conocimientos científicos y sus redes con jóvenes científicos, ofreciéndoles la clase de apoyo que les permitirá crecer a ambos dentro de su campo y dentro de su Centro, animándolos para hacer sus carreras profesionales dentro del GCIAI y con miras a establecer un liderazgo fuerte para el futuro.

No podemos predecir todos los aspectos que usted abordará como pupilo. Cada relación de mentoría es una experiencia de aprendizaje única. A través de ella, usted tendrá las ventajas de un equipo de apoyo que incluye la persona que coordina el Programa de Mentoría a nivel de su Centro y el Programa de G&D.

Una Visión Personal de las Expectativas

Los participantes en programas de mentoría tienen expectativas. Es importante ser realistas desde el comienzo en cuanto a qué esperar, partiendo de su nivel actual de conocimiento del programa y sus actividades, sus propios antecedentes y los antecedentes de su mentor. Este manual ha sido diseñado para apoyarlo, al mostrarle el escenario *frente a* la mentoría, y para iniciarlo en los tipos de habilidades que necesitará. No obstante, es igual de importante ser realista desde el comienzo acerca de lo que usted puede esperar de aquellos con quienes usted trabajará más estrechamente —la persona que coordina a nivel de su Centro y su mentor.

Como una manera de empezar, este ejercicio corto le ayudará a centrar sus metas con respecto al Programa de Mentoría y le ayudará a prepararse para el taller de mentoría que es una parte de este programa. Se usará nuevamente al final de la capacitación para garantizar que hemos abarcado y abordado todas sus necesidades. Sírvase registrar sus respuestas.

Ejercicio de Mentoría					
1. ¿Cómo calificaría su conocimiento acerca de la mentoría estructurada? (0 = ser muy nuevo frente al concepto; 5 = muy versado)					
0	1	2	3	4	5
2. ¿Qué conocimientos y habilidades necesita conocer o desarrollar acerca de la mentoría?					

Principios Orientadores para Todas las Partes

A continuación, se enumeran los principios orientadores de la mentoría y una visión general de las expectativas de la mentoría.

- Los pupilos son responsables de su propio desarrollo profesional.
- Habrá compromiso de todas las partes.
- La relación se mantendrá centrada.
- El saber escuchar será de suma importancia.
- Los pupilos pedirán asesoría específica sobre ideas, planes y metas, y los mentores darán asesoría específica cuando sea posible.
- Todas las partes serán sensibles a un equilibrio entre hablar y escuchar.
- Todas las partes darán información de retorno cuando sea apropiado.
- Ninguna de las partes estará a la defensiva cuando recibe información de retorno que sea negativa.

Trabajo con el Equipo Más Amplio

Aunque la relación con su mentor es el punto central de este manual, es importante ser consciente de que muchas veces habrá tres o cuatro personas trabajando con usted —su mentor, su supervisor inmediato, los capacitadores de G&D y quizás otros mentores que han sido contratados para hacer aportes específicos. Su mentor será responsable de coordinar el grupo, siempre con su aprobación. Esta dinámica de grupo puede enriquecer su proceso de mentoría, con miembros que dan información de retorno con miras al desarrollo profesional desde diferentes ángulos, ofreciendo distintos estilos, diferenciando soluciones para resolver problemas y fomentando un sentimiento aún más fuerte de apoyo para usted.

El Supervisor Inmediato del Pupilo

Aunque su mentor será una parte importante de su desarrollo profesional durante el año que dura este programa, usted no puede perder de vista el hecho que su mentor desempeña una función diferente, pero complementaria, a la de su supervisor. Su supervisor probablemente lo verá más a usted que cualquier otra persona y es responsable de su evaluación de desempeño. Cuando hay asuntos claros de desempeño que deben mejorarse, los supervisores pueden ser aliados influyentes para el cambio. Si su supervisor está informando respecto a las metas que usted se ha fijado para el programa de mentoría, esto le dará la oportunidad de brindarle mucho apoyo. Si usted y su mentor no incluyen a su supervisor en este proceso, puede haber problemas, motivo por el cual presentamos estas pautas para incluir a los supervisores:

- comparta los temas con su supervisor y manténgalo (a) informado (a);
- si tiene dificultades relacionadas con el trabajo, involucre a su supervisor, si fuera apropiado;
- comparta con su supervisor sus metas del programa de mentoría, si fuera apropiado;
- celebre reuniones de tres direcciones sobre temas específicos; y
- tenga cuidado con los temas de confidencialidad —puede que usted no quiera que su supervisor esté demasiado involucrado (de usted depende hacer conocer su punto de vista).

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 DE LA PERSONA QUE COORDINA
<ul style="list-style-type: none"> • Una relación temporal de 12 meses • Reuniones periódicas de por lo menos una o dos horas por mes • Comunicación telefónica, cuando sea necesario • Solicitudes de sugerencias e ideas • Seguimiento de los compromisos • Evaluaciones, a mediados del programa y cerca del final del mismo • Trato de problemas profesionales, no personales • Confidencialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas de 1-2 horas • Sesión telefónica ocasional • Asesoría sobre las inquietudes de desarrollo profesional del pupilo • Seguimiento de los compromisos • Información de retorno honesta, directa, imparcial y diplomática • Evaluaciones, a mediados del programa y cerca del final del mismo • Confidencialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Una tabla de resonancia y sugerencias permanentes respecto al manejo de las relaciones de mentoría y la resolución de conflictos • Actividades organizadas que sirvan para garantizar el éxito de la relación • Respuestas a las preguntas sobre la mentoría • Materiales didácticos relacionados con la mentoría • Números para comunicarse con las personas asociadas con el programa • Información sobre las próximas tareas, responsabilidades y oportunidades • Un enlace entre el capacitador de G&D, los encargados de tomar decisiones, el mentor y el pupilo mientras dure el programa • Confidencialidad

EJERCICIO

Si usted decide incluir a su supervisor, el diligenciar este formato con su mentor es un buen ejercicio para planificar el tipo y nivel de su participación.

a) ¿Cómo puede involucrar a su supervisor?

b) ¿Cuáles de sus metas de mentoría son análogas a su plan de mejoramiento del desempeño con su supervisor?

c) ¿Cuáles son los límites de confidencialidad con el supervisor, es decir, cuáles temas no se comparten?

Lo Que Deben y No Deben Hacer los Pupilos	
SUGERENCIAS PARA LOS PUPILOS	
Usted debe:	Usted no debe:
aclarar las metas.	depender de su mentor para identificar sus propias metas.
mostrar una actitud abierta frente a los conocimientos de su mentor.	suponer que su mentor tiene tiempo ilimitado para usted.
reconocer que no todo lo que diga su mentor será utilizable de inmediato.	ponerse a la defensiva.
darle tiempo a su mentor para responder.	conversar sin parar.
informarle a su mentor la manera como usted está aplicando su asesoría.	suponer que a los mentores no les importa si usted está siguiendo sus consejos o no.
animar a su mentor para que sea crítico.	rechazar lo que usted no quiere oír.
respetar los límites profesionales de la relación.	traspasar los límites sin permiso.
respaldar a su mentor frente a los demás.	decir una cosa frente al mentor y otra a sus espaldas.
conversar entre ustedes cuando haya desacuerdos.	quedarse callado acerca de sentimientos o asuntos difíciles.
pedir ayuda en el momento de identificar o buscar recursos económicos para capacitación, desarrollo o investigación, o para tener acceso a recursos clave o instalaciones de laboratorio.	tener miedo de pedir ayuda o acceso a las oportunidades y los recursos que ve o necesita.
pedir ayuda para promover su visibilidad, al asistir a reuniones clave o al hacer publicaciones conjuntas e investigación.	pedir cosas que son irrelevantes o poco razonables.
reconocer el tiempo de duración del contrato y terminar la mentoría en el momento allí indicado.	seguir dependiendo del mentor después que el contrato termina.

Ejemplos de cómo puede trabajar el pupilo con el mentor

Durante el Programa de Mentoría, su mentor puede ofrecer establecer algunos proyectos que lo orienten en el aprendizaje de habilidades específicas. Si usted está comprometido y entusiasmado, estos proyectos pueden ser de mucha utilidad. Aprovechan las redes y los materiales que su mentor ya ha desarrollado, pero, no obstante, exigen que usted investigue por su cuenta. Ampliarán los conocimientos que usted tiene sobre la organización y le ayudarán a desarrollar nuevas habilidades técnicas e interpersonales. A continuación, se presentan algunas sugerencias que le servirán para que empiece a compartir la información y aprenda a comunicarse y a trabajar en equipo.

- a) Pídale a su mentor que comparta sus estrategias para tener éxito.
- b) Pídale a su mentor que recomiende libros y autores favoritos.
- c) Busque sitios Web o navegue en la red en busca de más información.
- d) Pregunte si es posible que usted observe a su mentor en acción, en una reunión o proyecto, y pídale que le explique brevemente el proceso.
- e) Pídale a su mentor que lo observe a usted en las reuniones o entrevistas y que le dé información de retorno.
- f) Pídale a su mentor que identifique o busque fondos para actividades de capacitación, desarrollo o investigación.
- g) Pregúntele si pueden realizar juntos investigación.
- h) Pídale a su mentor que le ayude a obtener acceso a recursos clave y a instalaciones de laboratorio.
- i) Pídale a su mentor que comparta las apreciaciones sobre aspectos como la formación de redes, la capacidad para ejercer influencia, los cursos recomendables, la manera de conseguir apoyo, la manera de tener impacto en el sistema del GC, la historia del sistema GC, etc.
- j) Reúnase a la hora de las comidas.
- k) Preste los libros.
- l) Celebre los acontecimientos importantes como el logro de un proyecto.
- m) Escriba artículos conjuntamente.

Otros Métodos de Capacitación y Desarrollo

Hay muchas maneras de desarrollar sus habilidades. La lista que se presenta a continuación le da algunos ejemplos de nuevas actividades que puede realizar y lo que usted quizá aprenda de ellas. Como parte de su desarrollo profesional, busque algunas de estas posibilidades para usted o pídale a su mentor que identifique las oportunidades o que le recomiende.

- a) Las asignaciones del equipo del proyecto o el equipo de trabajo amplían sus posibilidades para el desarrollo de habilidades al asociarse a un equipo de proyecto fuera de las asignaciones normales del trabajo.

- b) Las asignaciones especiales ofrecen la oportunidad de estudiar un problema, aumentar su capacidad analítica, criterio, conocimiento de la organización y habilidades para la toma de decisiones.
- c) Las asignaciones durante las vacaciones, reemplazos por enfermedad u otras asignaciones ofrecen beneficios similares a los descritos en a) y b).
- d) Pueden organizarse cursos en escuelas de administración o capacitación en habilidades de gestión fuera del Centro para alcanzar metas específicas de desarrollo profesional.
- e) El enriquecimiento de trabajos amplía sus actividades laborales para incluir una gama mayor de tareas al igual que mayor responsabilidad y autoridad. Asegúrese que significa agregar nuevos tipos de tareas y niveles de responsabilidad, no solo más trabajo.
- f) Hacer presentaciones le ayudará a desarrollar habilidades de planificación, de organización y de discurso improvisado. La investigación adecuada antes y después de la presentación le permitirá responder a las preguntas y consolidar el conocimiento sobre el GCIAI y su campo de experticia científica.
- g) El aprendizaje para reemplazar a otro lo prepara para asumir algunas de las responsabilidades de su superior, como sustituto o como reemplazo.
- h) La rotación de trabajos ofrece una oportunidad de ampliar sus conocimientos y experiencia, al igual que consolidar un reconocimiento de diferentes criterios y relaciones dentro del Centro.
- i) Los traslados laterales ofrecen experiencia adicional en campos nuevos y son menos organizados que la rotación de trabajos.

Habilidades y cualidades que el pupilo debe tener

Una relación de mentoría será más beneficiosa si usted y su mentor reconocen la cantidad de trabajo requerido y que muchas de las habilidades necesarias para obtener buenos resultados no vienen naturalmente. La siguiente sección da un panorama de los tipos de habilidades que mejorarán el resultado de una relación de mentoría. El Programa de G&D y la persona que coordina a nivel de su Centro pueden ofrecerle orientación acerca de la manera de perfilar algunas de estas habilidades.

Habilidades y Cualidades Comunes del Mentor y del Pupilo

a) Honradez

- No compartir lo que se ha dicho en confianza
- Mantener lo convenido en cuanto a cronogramas y reglas
- Mantener las críticas de sí mismos dentro de la relación
- Mostrar respeto permanentemente
- Cumplir con los compromisos
- Admitir las equivocaciones
- Respetar las diferencias culturales y de género
- Respetar la propiedad intelectual

b) Escucha activa

- Manifestar mediante respuestas no verbales que usted ha oído
- Esperar hasta que el otro haya terminado antes de hablar
- Resumir lo que se ha dicho antes de seguir adelante

c) Habilidades de ejecución práctica

- Mantener un equilibrio entre los sueños y la realidad actual
- Centrarse en los ejemplos prácticos de logro o no logro de metas
- Asegurar hay resultados tangibles de las sesiones

d) Apoyo

- Manifestar cosas positivas cuando usted las sienta
- Hablar bien del otro delante de los demás
- Centrarse en la manera en que usted puede ayudar al otro a ser más eficaz como resultado de la relación

Habilidades Específicas del Pupilo

a) Iniciativa

- Tome la iniciativa cuando sea necesario
- Busque nuevas maneras de hacer las cosas y sea audaz al ir en pos de ellas
- Sepa en qué momento no debe tomar la iniciativa

b) Confiabilidad y persistencia

- Demuestre que se puede confiar en usted para acabar las tareas
- Termine las labores a tiempo
- Si usted no es capaz de lograr algo, hágale saber a su mentor con antelación
- No se rinda cuando las cosas no funcionan —en la vida no existen los fracasos, sólo lecciones para saber cómo hacerlas mejor la próxima vez

- c) Enfoque en el aprendizaje
 - Interésese en su propio aprendizaje
 - Busque constantemente maneras de desarrollarse profesionalmente
 - Interésese tanto en las habilidades interpersonales como en las habilidades técnicas
 - Estudie regularmente —una nueva idea cada día
 - Busque información de retorno y utilícela

- d) Habilidades interpersonales
 - Comprenda el impacto que puede tener su propia personalidad
 - Conozca el impacto que usted tiene en la primera reunión
 - Comprenda el lenguaje corporal y sea cuidadoso de los mensajes mezclados (que sus palabras y su lenguaje corporal comuniquen cosas diferentes)
 - Trate siempre de comprender cómo los asuntos personales tienen un impacto en cualquier problema

Tareas

“Conociéndose Mejor”

El proceso de búsqueda de la pareja mentor-pupilo se hace minuciosamente, partiendo de las solicitudes que proveen datos personales así como profesionales. Una vez que la pareja ha sido formada por la persona que coordina a nivel de su Centro, con el apoyo del Programa de G&D, dependerá de su mentor para dar inicio a la relación, pero será mucho mejor si usted responde con entusiasmo y abre vías de comunicación. La siguiente sección ofrece cierta orientación cuidadosamente pensada y práctica para las primeras reuniones y para el proceso posterior para que la relación sea tan personal y profesionalmente productiva como posible, comenzando con una lista de ideas sobre las cuales se puede hablar en una primera reunión.



21 Temas para la Primera Reunión entre Mentor y Pupilo

Cualquiera de estos temas puede lograr iniciar una conversación, permitiéndole a usted dar y recibir los antecedentes necesarios para establecer una relación sólida.

- a) Por qué quiso ser un pupilo
- b) Por qué se vinculó a este campo
- c) Su trabajo; explique lo que hace
- d) Por cuánto tiempo ha estado en este trabajo
- e) Sus trabajos anteriores
- f) Otros países en los que ha vivido y los retos que significaron
- g) Campos de experticia científica, metas o investigación
- h) Puntos fuertes de su Centro
- i) Su preferencia del estilo de comunicación; por ejemplo, directo o diplomático y lo que usted realmente quiere en la comunicación
- j) Molestias personales al trabajar con otros
- k) Metas profesionales a corto y a largo plazo
- l) Función de su supervisor
- m) Solicite los números de contacto, correo electrónico
- n) Cuando está bien y cuándo no está bien comunicarse con usted
- o) Día laboral normal para usted — donde está y a qué horas
- p) Su programación de viajes
- q) De dónde es usted y la influencia de su cultura
- r) Sus antecedentes familiares
- s) Su deporte o afición favorita
- t) Sus propias habilidades interpersonales —explique un aspecto en el cual usted es bueno y otro en el cual necesita mejorar
- u) Qué hace para relajarse
- v) Quiénes son sus principales puntos de apoyo en el trabajo



Contrato entre el Mentor y el Pupilo

No hay reglas categóricas respecto a la relación y ambos deberán trabajar muchas cosas a medida que avanza la mentoría y se llegan a conocer. Una herramienta introductoria útil consiste en trabajar juntos para diseñar un contrato que orientará y ratificará su relación. Este contrato es solamente para usted y para su mentor. Su supervisor estaría informado sobre el contrato solamente si usted desea involucrarlo.

Contrato Inicial entre el Mentor y el Pupilo	
1. Entendimiento común Esperamos trabajar juntos y nos proponemos que esta sea una experiencia gratificante para ambos, una experiencia tanto de aprendizaje como de respeto	
2a. Áreas específicas en las que trabajaremos: Meta I: Meta II: Meta III:	2b. Lograremos estas metas por medio de: Acción I: Acción II: Acción III:
3. ¿Con qué frecuencia nos reuniremos?	4. ¿Dónde nos reuniremos?
5. Confidencialidad. Los asuntos que mantendremos como confidenciales son:	
6. ¿Acuerdo sobre asuntos de propiedad intelectual?	
7. Limitaciones. Los asuntos que están fuera de lugar en esta relación son:	
8. Terminación. Si nos damos cuenta de que no podemos trabajar juntos, estamos de acuerdo en que no culparemos al otro.	

9. Acuerdo sobre la manera de tratar información de retorno fundamental	
Firma del mentor:	Firma del pupilo:
Fecha:	Fecha:

Plan de Desarrollo Continuo del Pupilo

Tan pronto como usted y su mentor hayan determinado las tres metas en las cuales trabajarán durante el Programa de Mentoría, es importante que siga con un plan de desarrollo para lograr esas metas, diligenciando el formato del plan de desarrollo. Usted debe diligenciar tres formatos separados. Cada uno se enfocará hacia los planes para lograr una de sus metas predeterminadas. Apenas diligencie los formatos, compártalos con su mentor que estará preparado para darle información de retorno.

Esta es una muestra del plan de desarrollo. Para cada una de las tres metas, usted debe diligenciar un formato.

Plan de Desarrollo	
Nombre del Pupilo	Fecha:
Meta 1 (ó 2 ó 3)	
1. ¿Qué resultados tangibles habrá cuando haya logrado esta meta?	
2. ¿Qué actitudes/habilidades habré desarrollado cuando alcance esta meta?	
3. Plan del Proyecto	

4. Recursos que necesitaré	
5. Problemas que pueden presentarse	
6. ¿Cómo abordaré estos problemas?	
7. ¿Cuándo alcanzaré esta meta?	
8. ¿Cuál será el impacto en mi carrera profesional cuando alcance esta meta?	
Firma del mentor:	Firma del Pupilo:
Fecha:	Fecha:

Los Diarios del Pupilo

Resulta útil si tanto usted como su mentor mantengan un registro de las reuniones, pues es fácil olvidarse lo que se acordó. Mantenga en mente su plan de desarrollo y registre regularmente los pensamientos y las ideas. Reserve 10 minutos en cada reunión para tratar la agenda, el tiempo, etc. para la próxima reunión. El diario es una guía que le ayuda a seguir la pista de sus discusiones y la agenda.

Diario para Pupilos	
Nombre	
Fecha de la reunión	Lugar
1. Temas principales que se abarcaron hoy	
2. Mi actividad hacia el logro de metas	

3. ¿Qué está yendo bien?
4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?
5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas
6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema
7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?
8. Fecha de próxima reunión
9. Tema o agenda para la próxima reunión
10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Lista de verificación de las tareas del pupilo		
Planeo hacer	Hecho	Fase 1 – Preparación
		Leer los materiales proporcionados por el Programa de G&D y estar bien informados
		Asistir al taller de orientación de mentoría del Programa de G&D
		Hablar las cosas tanto con el coordinador a nivel del Centro como con su supervisor si tiene alguna otra pregunta o si necesita alguna referencia
		Asegurarse de saber que desea usted de la relación de mentoría
		Preparar sus propios pensamientos acerca de sus normas operativas en cuanto a la relación
		Ser claro acerca de sus límites personales —hora, lugar y frecuencia de reunión, etc.
		Llevar un diario de todas sus reuniones de mentoría, enfocándose en las metas, el desarrollo, las habilidades aprendidas y los acuerdos a que se llegaron
Planeo	Hecho	Fase 2 – Lanzamiento

hacer		
		Contactar a su mentor para una primera reunión
		Averiguar lo más que pueda acerca de su mentor
		<p>Establecer 'rapport' y una sensación de bienestar durante la reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir información personal • Informar al mentor sobre sus experiencias anteriores y sus antecedentes en términos de educación y trabajos • Compartir con su mentor sus expectativas respecto al Programa de Mentoría • Conocer la manera en que el mentor puede ayudarlo a alcanzar sus metas, mejorar sus habilidades, etc. • Aclarar sus expectativas acerca de la función que usted va a desempeñar • Fijar reglas acerca de las reuniones y la comunicación, incluyendo frecuencia • Revisar sus metas con el mentor • Fijar la hora y la agenda de la próxima reunión <p>Hacer seguimiento de cualquier actividad sugerida por su mentor y mantenerlo informado sobre el resultado</p>
		Leer todo el material escrito recomendado e mantener a su mentor informado sobre lo que ha aprendido o los beneficios que ha obtenido
		Acompañar al mentor a reuniones importantes o a visitar a contactos; deben definir el propósito y discutir el proceso después del evento
		Reunirse regularmente y, cuando sea apropiado, establecer asignaciones entre las reuniones
		<p>Estar preparado para compartir aspectos personales en las reuniones y hacer una invitación al mentor para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir momentos decisivos en la carrera profesional del mentor • Compartir valores de vida • Observar eventos en "vivo" de la rutina de trabajo del mentor • Compartir ideas importantes y los beneficios obtenidos de las habilidades que usted ha aprendido o ha logrado • Dar indicaciones o consejos prácticos sobre temas de liderazgo
Planeo hacer	Hecho	Fase 3 – Seguimiento
		<p>En la mitad del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completar las actividades de evaluación • Examinar diversos hitos en su relación

Lista de verificación de las tareas del pupilo (cont.)

Planeo hacer	Hecho	Fase 3 – Seguimiento cont.
--------------	-------	----------------------------

		<p>Trabajo respecto a las metas y el desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir con su mentor adónde quisiera estar en su próximo trabajo, el trabajo después de ese y a largo plazo • Conversar con su mentor acerca del balance entre la carrera profesional y la vida personal • Reconocer y elogiar al mentor, cuando sea apropiado • Mostrar una actitud abierta frente a toda la información de retorno suministrada por el mentor • Contactar la lista de otras personas que el mentor ha recomendado
		Invitar al mentor a los eventos “en vivo” en los cuales usted participa
		<p>Solicitar capacitación en temas específicos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La manera de hacer presentaciones o de servir de presidente en una reunión • La manera de hacer un resumen de una reunión clave al cual usted fue invitado por su mentor • La búsqueda de fondos externos para capacitación y/o investigación • Servir de co-autor en una publicación o de colaborador en una investigación • La manera de acceder a recursos clave y a instalaciones de laboratorio
Planeo hacer	Hecho	Fase 4 – Evaluación
		<p>Asegurarse de empezar con antelación la discusión acerca del logro de metas Un mes antes de finalizar el programa, hacer el papeleo necesario para la evaluación Reunirse cara a cara con su mentor para tratar sus observaciones y revisar sus logros</p>
		Reflexionar sobre su experiencia y considere la posibilidad de ser mentor en un futuro programa de mentoría del Programa de G&D

Retos en la Relación de Mentoría

- Tratar con el resentimiento que puede provenir de otros que no fueron escogidos para el programa
- Asegurarse de que usted está centrado en sus metas — muchas relaciones pueden convertirse en “espacios de conversación” donde no se tratan los temas realmente pertinentes a su desarrollo
- Reaccionar en forma defensiva a información de retorno fundamental positiva de su mentor
- Mantener el tiempo de reunión para usted y su mentor “intocable” y asegurarse de reunirse en un lugar donde no serán interrumpidos



Formación de Redes

1. Formando Redes

Definición

La palabra “red” en realidad se refiere a redes de pesca, con su trama de nudos y sogas —una referencia visual para el complejo conjunto de relaciones que mantenemos en nuestras organizaciones. La red es el medio mediante el cual obtenemos nuestra información, desarrollamos nuestro apoyo y ejercemos influencia en los procesos de toma de decisiones. La formación de redes nos permite trabajar con relaciones informales y formales para lograr que las cosas se hagan. Esto es especialmente importante en una organización matriz.

Los 3 tipos de redes

- Redes de información: personas que usted conoce que pueden conseguir información para usted.
- Redes de influencia: personas que usted conoce que pueden hacer que las cosas sucedan.
- Redes de apoyo: personas que usted conoce que pueden brindar apoyo.

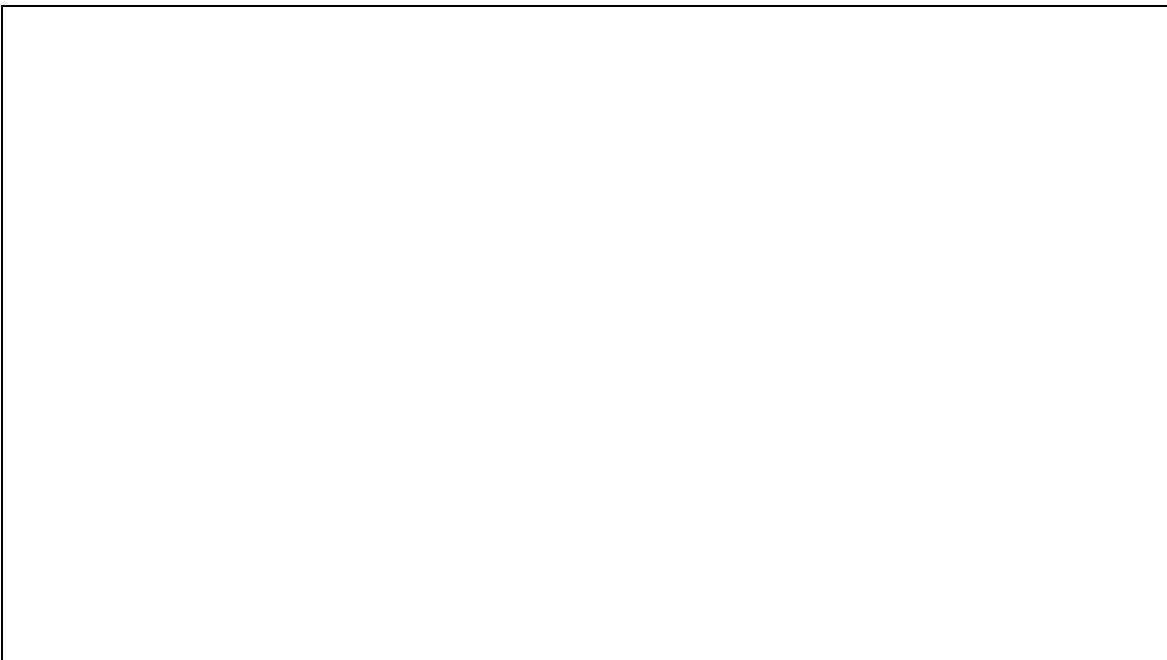


Ejercicio

Considere sus redes de colegas, amigos y compañeros. ¿Cuán extensas son? ¿Podría obtener acceso a nueva información o ganar apoyo para una nueva idea al depender de estas personas?

Mapeo de su red

Dibuja su red de la manera que quiera —información, influencia, apoyo— indicando quién forma parte de las diversas áreas.

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to draw their network map. The box is currently blank.

Definiciones de Relaciones

Las relaciones formales son estructuradas por la organización y exigen no solo la presentación de informes sino también responsabilidad. Estas relaciones son fijas a menos que haya un cambio en la estructura o si alguien se retira.

Las relaciones informales se basan en intereses mutuos, grupos y amistades. Estas relaciones son fuertes, pero pueden ser limitadas. Excluyen a personas que pueden estar fuera de la red informal pero que podrían hacer aportes significativos.

2. Formando Redes de Información

PREGUNTAS PARA HACER CUANDO SE FORMAN REDES DE INFORMACIÓN

- ¿Dónde está la información importante que necesito?
- ¿Cómo puedo diseñar y desarrollar una red para acceder a esta información?
- ¿Qué grupos e individuos clave tendrán un interés decisivo en los procesos de cambio?
- ¿Cómo puedo crear una red que me ayudará a conocer los intereses de los grupos involucrados y cómo puedo calcular su poder relativo?
- ¿Cómo puedo usar mi red para hacer seguimiento a las actitudes y reacciones en la medida que avanza el programa de cambio?

Ejercicio

- a) ¿Quién forma parte de su red de información?

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

3. Formando Redes de Influencia

Las redes de influencia le permiten alcanzar objetivos al vincularlo con personas en el sistema que ejercen influencia sobre otros. En consecuencia, usted no necesita tener vínculos directos con las personas que toman las decisiones; es suficiente si usted tiene una relación sólida y positiva con los que pueden ejercer influencia en los procesos de toma de decisiones.

PREGUNTAS QUE USTED QUIZÁ HAGA AL PLANEAR UNA RED DE INFLUENCIA

- ¿Qué influencias necesito tener?
- ¿Quiénes son las personas claves que ejercen influencia?
- ¿Cómo puedo movilizar su energía para ayudarme? ¿Cómo puedo neutralizar su posible oposición o superar su apatía/resistencia?
- ¿Cómo puedo ejercer influencia en grupos interesados externos que son clave para promover y apoyarme?
- Si no puedo ejercer una influencia directa en estas personas, ¿a quién conozco que sí lo puede hacer?

Ejercicio

- a) ¿Quién son los líderes de opinión en su propio Centro?

- b) ¿Qué los hace influyentes dentro del sistema?

- c) ¿Quién forma parte de su red de influencia?

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

4. Formando Redes de Apoyo

Las redes de apoyo constan de los amigos, los mentores y los colegas que le dan apoyo psicológico y equilibrio emocional. Incluyen a personas que entienden las complejidades de la organización, con quienes uno puede compartir frustraciones, y en los cuales uno puede depender para recibir un punto de vista objetivo.

PREGUNTAS PARA HACER CUANDO SE PIENSA EN REDES DE APOYO

- ¿Quién en el sistema está preparado para apoyarme?
- ¿Hay personas con quienes puedo discutir mi función?
- ¿Tengo personas objetivos e informados que me pueden escuchar y mantenerme a mí y a mis reacciones en perspectiva?
- ¿Quién puede brindarme apoyo emocional cuando las cosas se tornan difíciles?

Ejercicio

a) ¿Quién forma parte de su propia red de apoyo, y qué tan eficaz es?

b) ¿Cuándo hace uso usted de esta red?

c) ¿Cómo podría mejorarla?

5. Análisis Completa de las Redes

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

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

b) ¿Qué debilidad ha percatado en sus redes como resultado de este análisis?

c) ¿Qué elementos de su red necesitan ser desarrollados para que la red sea más eficaz?

d) ¿Qué habilidades necesita usted desarrollar para poder relacionarse más eficazmente dentro de la red?

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

6. Habilidades para formar nuevas redes y nuevos contactos

- Tome la iniciativa
- Sea asertivo consigo mismo
- Solicite y ofrezca ayuda
- Hágase visible
- Deje a otros conocerlo
- Comparte sus opiniones y puntos de vista

Habilidades Cara a Cara

1. Haga claridad sobre su contribución concreta y única.
2. Desarrolle una buena autointroducción. Usted debe tomar muy en serio esta "conexión de 30 segundos" que es muy importante. A menudo son las primeras palabras que las personas escuchan de usted. Practíquelas, repítelas y ensáyelas. Después de que usted se haya presentado, las personas deben saber exactamente quién es usted y qué hace. No debe demorarse más de 30 segundos y puede ser hasta más corto.
3. Lleve con usted sus tarjetas de presentación.
4. Sonría y tenga una actitud positiva. No tome la vida tan en serio.
5. Escuche. Converse el 30 por ciento del tiempo y escuche el 70 por ciento del tiempo.
6. Hable fuerte. Las personas no pueden leer su mente. Si usted está buscando un contacto especial en un negocio específico, pregunte. Eso se llama 'formar redes'.
7. Diga "gracias". Expresar su gratitud cuando alguien ofrece ideas, iniciativas, información o apoyo.
8. Haga seguimiento. Un aliado potencial puede enfriarse muy rápidamente si usted no le hace seguimiento. Si usted le dice a alguien que va a llamarlo, entonces hágalo rápidamente. Cumpla con su palabra. La integridad lo es todo.
9. Sea valeroso. Sienta el temor y hágalo de todas formas.

Cómo mantener viva su red

- Sea honesto y fiable
- Manténgase en contacto
- Muestre una actitud positiva
- Reconozca los favores
- Haga cosas para otras personas aún cuando no representa ningún beneficio obvio para usted
- Distribuye los artículos pertinentes

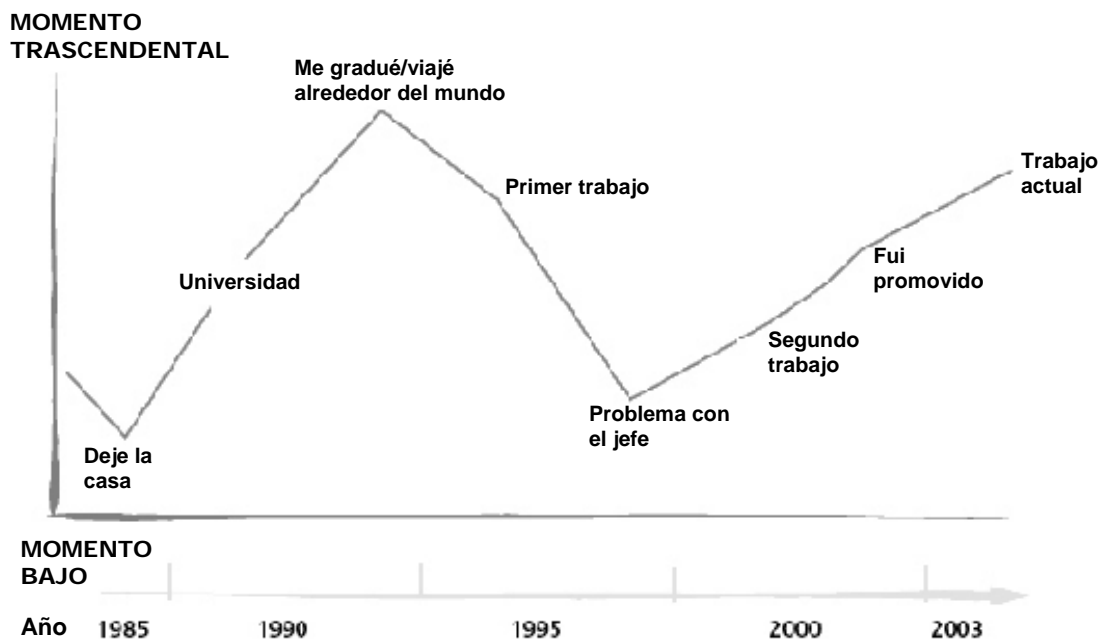
Evite errores políticos que podrían disminuir su poder

- No critique a su líder de proyecto o a otra persona clave en un foro público
- No pase por alto a su líder
- No sea desleal
- No sea difícil
- Siga el conducto regular

Manejando Su Propia Carrera y Desarrollo Profesional

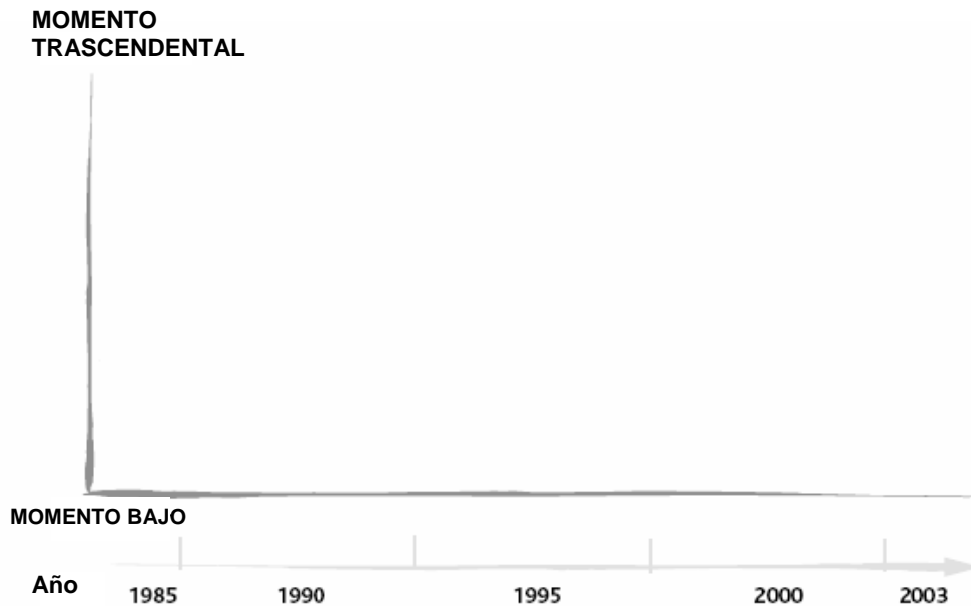
Líneas de Vida

En la relación de mentoría es importante formarse una idea del estado actual de desarrollo de su propia vida y carrera profesional. En este ejercicio, trace los principales eventos de carrera profesional que lo haya conducido hasta donde usted se encuentra hoy. Una línea de vida podría parecerse a la figura que aparece a continuación.



Su Línea de Vida

Trace su línea de vida y luego compártela con su mentor o pupilo.



Desarrollo Profesional y la Mentoría

Muchas personas no terminan con la carrera de sus sueños porque:

1. No planifican apropiadamente, es decir, ordenar sus elecciones educativas y laborales según la carrera profesional que desean.
2. No tienen en cuenta las habilidades no científicas necesarias para tener éxito en la carrera.

Mientras que la suerte puede ayudar mucho y el conocer las personas indicadas también es útil, es relativamente sencillo empezar un proceso de planificación a principios de su carrera para estar preparado cuando llegan las oportunidades.

1. Auditoria

Experiencia	Habilidades científicas	Habilidades interpersonales

2. Propósito y Valores

Propósito Indique algo que le apasiona y para lo cual quisiera hacer un aporte pertinente, por ejemplo, la "falta de sistemas de agua adecuados causa sufrimiento y yo quisiera hacer un cambio en este campo".	Valores Indique los valores que son importantes para usted, por ejemplo, la distribución equitativa de riquezas, el balance entre trabajo y familia, el derecho de los agricultores de escasos recursos para desarrollar sus propias soluciones, el respeto por las creencias religiosas.

3. Carrera Profesional Deseada

Indique la meta de su carrera profesional

4. Planificación para Alcanzar la Meta Profesional

Indique las calificaciones, las habilidades y la experiencia que necesita.

Enfoque científico			
Calificaciones/ Habilidades necesarias	Plan	Experiencia necesaria	Plan



Enfoque interpersonal			
Calificaciones/ Habilidades necesarias	Plan	Experiencia necesaria	Plan

5. Próximas Posiciones y Formación de Redes

Con énfasis en su meta profesional deseada, indique el tipo de trabajo que debe convertirse en su meta.

1. ¿Cuál trabajo debe ser su próxima meta? ¿Cuáles son las habilidades que usted espera obtener?
2. ¿Cuál trabajo específico debe ser su meta después de su próximo trabajo y cuáles son las habilidades que usted espera obtener?
3. En cuanto a formación de redes, ¿con quien necesita usted establecer relaciones para desarrollar su carrera profesional?

4. ¿Qué puede hacer usted en su trabajo actual que sirve para avanzar hacia su meta actual?

Mentoría Virtual

Nuestro mundo electrónico está haciendo que sea cada vez más y más fácil para las personas comunicarse, aunque no están cercas geográficamente. Esto tiene muchas ventajas para las parejas de mentoría que anteriormente no podían participar en una relación de este tipo.

Pautas

1. Aclare sus expectativas respecto al otro —mantenga en mente el contrato.
2. Trate de tener una mezcla del contacto cara a cara y las sesiones a distancia.
3. Planifique las sesiones telefónicas preparando una agenda clara; llame en el momento acordado y esté preparado a tiempo.
4. Envíe un resumen de los convenios por correo aéreo, correo electrónico o fax. Los pupilos deben tomar la iniciativa de resumir y remitir estos convenios.
5. Además de las sesiones telefónicas planeadas, los pupilos han informado que para ellos es muy gratificante recibir llamadas “inesperadas” de sus mentores. Estos gestos harán mucho para establecer un sentido de ‘inclusión’ y ayudan a los pupilos a que se sientan valorados.
6. No trate el contacto de manera casual; marque con suficiente antelación el calendario para las llamadas telefónicas; es mejor buscar más estructura que menos.



El correo electrónico: algunos puntos para tener en cuenta

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

El correo electrónico es una de las principales herramientas de la mentoría virtual y puede ser un medio de comunicación muy útil y eficaz, pero también pueden surgir dificultades. A continuación presentamos algunos punteros para que el correo electrónico sea eficaz.

1. Siempre utilice encabezamientos de materia claros que hacen referencia al contenido del correo electrónico. Para buenos ejemplos, vea <http://www.webfoot.com/advice/email.context.html?Email>.
2. Escriba breve y sucintamente —el uso de viñetas puede ser eficaz.
3. Si está respondiendo a un correo electrónico, cite solamente aquellas partes pertinentes para dar el contexto, no cite todo el correo electrónico.
4. Refiérase específicamente al tema en vez de suponer que el lector sabrá a que se está refiriendo usted, por ejemplo, no comience su respuesta con “Pienso que es una buena idea”, diga: “En referencia a su sugerencia de que la contacte, pienso que es una buena idea”.
5. Trate de abordar solo un tema por correo electrónico. El correo electrónico no se presta para moverse a través de varias emociones/preguntas múltiples en un mensaje. Las personas a menudo leen la primera parte de un mensaje e ignoran el resto. Envíe dos o tres correos electrónicos por separado, con encabezamientos de materia diferentes, en vez de poner todo en un solo correo electrónico. Ayude a su beneficiario a mantenerse centrado.
6. Marque el correo electrónico sólo cuando es urgente o necesita acción. Si usted señala todo como alta prioridad, las personas dejarán de prestarle atención.
7. Proporcione tanto contexto como pueda, especialmente en los correos electrónicos iniciales o si usted se da cuenta de que el ritmo o patrón de comunicación se ha roto, por ejemplo, si usted ha sido informal con su pupilo/mentor y luego un correo electrónico lo sorprende en medio de una crisis, responda diciendo: “Voy a ser excepcionalmente breve puesto que tengo una emergencia”. Esto evitará que se pregunten si lo han ofendido. En otras palabras, enmarque el mensaje dentro del contexto de lo que le está sucediendo a usted.
8. Sea explícito y directo para que usted pueda ver las suposiciones que usted está haciendo y hacerlos saber a la otra persona. Procure mantenerlo sucinto pero no tenga miedo de dar detalles.

La Mentoría en Línea — Algunos Recursos

A continuación presentamos una variedad de sitios Web que se centran en la mentoría electrónico.

1. Sitio Web de Mentores

iMentor ofrece recursos y apoyo para ayudar a otras organizaciones comenzar o implementar esfuerzos de mentoría en Internet en otras partes del país. Las entidades interesadas en comenzar sus propios programas de mentoría por correo electrónico pueden usar el sitio Web de *iMentor* para reclutar, seleccionar y hacerle seguimiento a voluntarios de sus propias comunidades, hacer que otras escuelas y programas para jóvenes de su área participen, y hacer seguimiento al correo electrónico intercambiado entre sus estudiantes y los mentores voluntarios. Además de compartir sus recursos de tecnología, *iMentor* también provee materiales de capacitación e ideas sobre programa de estudios. A cambio, los grupos utilizando *iMentor* comparten sus propios materiales e ideas con la comunidad *iMentor* más amplia. El sitio tiene varias publicaciones valiosas disponibles en formato PDF, incluyendo un manual de capacitación para mentoría electrónica y una interesante guía de exploración de carreras para mentores y pupilos.

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

2. International Telementer Center

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

El ITC facilita las relaciones de mentoría por medio electrónico entre profesionales adultos y estudiantes en todo el mundo. El enfoque consiste en ayudar a los estudiantes en matemáticas, ciencias, ingeniería, comunicaciones y planificación profesional y educativa. El sitio proporciona información a los profesores que desean traer la telementoría al salón de clase. También tienen secciones dedicadas a futuros mentores y perfiles de programas exitosos de telementoría. El sitio contiene un manual *The Handbook for HP Mentors*, que ha sido utilizado exitosamente en el programa de mentoría de Hewlett-Packard. Sitio Web:

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

3. *The Virtual Volunteering Project*

En 1996 se lanzó el proyecto *The Virtual Volunteering Project* para promover y ayudar en el desarrollo de actividades voluntarias que pueden ser completadas fuera del sitio vía Internet. El sitio contiene abundante información sobre la prestación de servicios utilizando tecnología. Presenta

muchos recursos de mentoría en línea, desde las guías para el diseño y manejo de programas hasta manuales para los mentores electrónicos.

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

4. Elementos de Prácticas Efectivas de Mentoría Electrónica del *National Mentoring Partnership*

Esta sección del sitio Web del NMP ofrece una práctica lista de verificación de los diversos componentes de un programa de mentoría electrónica de calidad.

[http://www.mentoring.org/common/effective_ementoring/effective_ementoring.adp?Menu=nav_left_run &.adp](http://www.mentoring.org/common/effective_ementoring/effective_ementoring.adp?Menu=nav_left_run&.adp)

5. Sitio Web de la Facultad Kevin O'Neill

El Dr. O'Neill es uno de los principales investigadores en el campo de la telemoría. Este sitio proporciona enlaces a diversos proyectos de investigación en telemoría, así como algunos de sus trabajos profesionales relacionados con el tema. La versión en PDF del manual *The Telemotor's Guidebook: A field guide to supporting student inquiry on-line* es especialmente útil. <http://www.sfu.ca%7Ekoneill/>

6. Voluntarios en Tecnología en el Salón de Clase

Del sitio *NickNacks Telecollaborate*, este manual trata la forma en que se pueden utilizar voluntarios en los entornos de salón de clase mediante comunicación electrónica.

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

7. The Electronic Emissary

The Electronic Emissary, uno de los esfuerzos más antiguos de telemoría y de investigación basados en la Internet, atiende a estudiantes y profesores desde preescolar hasta bachillerato (K-12) en todo el mundo. Es un "servicio de armonización" que ayuda a profesores y estudiantes con acceso a la Web a localizar otros titulares de cuentas en Internet que son expertos en diferentes disciplinas, para establecer intercambios electrónicos basados en planes de estudios entre profesores, estudiantes y expertos. Su publicación *Suggestions for Successful Telemotoring* es un excelente punto de partida para los programas.

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

Contrato Inicial entre el Mentor y el Pupilo

1. Entendimiento común

Esperamos trabajar juntos y nos proponemos que esta sea una experiencia gratificante para ambos, una experiencia tanto de aprendizaje como de respeto

2a. Áreas específicas en las que trabajaremos:

Meta I:

Meta II:

Meta III:

2b. Lograremos estas metas por medio de:

Acción I:

Acción II:

Acción III:

3. ¿Con qué frecuencia nos reuniremos?

4. ¿Dónde nos reuniremos?

5. Confidencialidad. Los asuntos que mantendremos como confidenciales son:

6. ¿Acuerdo sobre asuntos de propiedad intelectual?

7. Limitaciones. Los asuntos que están fuera de lugar en esta relación son:

8. Terminación. Si nos damos cuenta de que no podemos trabajar juntos, estamos de acuerdo en que no culparemos al otro.

9. Acuerdo sobre la manera de tratar información de retorno fundamental

Firma del mentor:

Firma del pupilo:

Fecha:

Fecha:

Plan de Desarrollo	
Nombre del Pupilo	Fecha:
Meta 1 (ó 2 ó 3)	
1. ¿Qué resultados tangibles habrá cuando haya logrado esta meta?	
2. ¿Qué actitudes/habilidades habré desarrollado cuando alcance esta meta?	
3. Plan del Proyecto	
4. Recursos que necesitaré	
5. Problemas que pueden presentarse	
6. ¿Cómo abordaré estos problemas?	
7. ¿Cuándo alcanzaré esta meta?	
8. ¿Cuál será el impacto en mi carrera profesional cuando alcance esta meta?	
Firma del mentor:	Firma del Pupilo:
Fecha:	Fecha:

Plan de Desarrollo

Nombre del Pupilo

Fecha:

Meta 1 (ó 2 ó 3)

1. ¿Qué resultados tangibles habrá cuando haya logrado esta meta?

2. ¿Qué actitudes/habilidades habré desarrollado cuando alcance esta meta?

3. Plan del Proyecto

4. Recursos que necesitaré

5. Problemas que pueden presentarse

6. ¿Cómo abordaré estos problemas?

7. ¿Cuándo alcanzaré esta meta?

8. ¿Cuál será el impacto en mi carrera profesional cuando alcance esta meta?

Firma del mentor:

Firma del Pupilo:

Fecha:

Fecha:

Plan de Desarrollo

Nombre del Pupilo

Fecha:

Meta 1 (ó 2 ó 3)

1. ¿Qué resultados tangibles habrá cuando haya logrado esta meta?

2. ¿Qué actitudes/habilidades habré desarrollado cuando alcance esta meta?

3. Plan del Proyecto

4. Recursos que necesitaré

5. Problemas que pueden presentarse

6. ¿Cómo abordaré estos problemas?

7. ¿Cuándo alcanzaré esta meta?

8. ¿Cuál será el impacto en mi carrera profesional cuando alcance esta meta?

Firma del mentor:

Firma del Pupilo:

Fecha:

Fecha:

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Diario para Pupilos

Nombre

Fecha de la reunión

Lugar

1. Temas principales que se abarcaron hoy

2. Mi actividad hacia el logro de metas

3. ¿Qué está yendo bien?

4. ¿Qué es un problema y por qué es un problema?

5. Lo que yo puedo hacer, o solicitar asesoría de mi mentor, para abordar los problemas

6. Actitudes que deben cambiarse para abordar el problema

7. ¿Qué se acordó hacer antes de la próxima reunión?

8. Fecha de próxima reunión

9. Tema o agenda para la próxima reunión

10. Nuevas apreciaciones respecto a la reunión de hoy

Bibliografía

1. Brainard, S G y 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 Currículo for Training, Guide For Administrator*, University of Washington, US, 1998.
3. Clawson, J y 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 y Owen, M, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1991.
7. Olson, G y 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 y D'Angelo, G, *Together Communicating Interpersonally*, 3rd ed, NY Random Press, 1988.