

2017

Trabajo Final de Grado en EDUCACIÓN SOCIAL

Itinerario de infancia y adolescencia

Irene Fernández Juncosa

LA MENTORÍA SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA

Dirigido por el Dr. Jesús Vilar



Resumen

Este estudio es el resultado de un proceso de investigación y elaboración constante a fin de presentar el proceso a partir del cual la Mentoría Social se está convirtiendo en una creciente herramienta metodológica en el desarrollo de proyectos socioeducativos en Catalunya, cuales son los elementos básicos para el éxito de un proyecto y explorar las potencialidades y limitaciones de su uso. El método de investigación cualitativo utilizado se basa en la metodología de la Teoría Fundamentada en la que a través de la inducción, se genera una teoría explicativa de un determinado fenómeno estudiado a través de la producción y examen continuado de los datos extraídos hasta la finalización del estudio.

Palabras clave

Metodología de la mentoría social, Mentoría social en Catalunya, Elementos clave para el éxito en proyectos de mentoría social, Acompañamiento, Inclusión social, Cohesión social, Colectivos vulnerables, Transiciones vitales

Resum

Aquest estudi és el resultat d'un procés d'investigació i elaboració constant per tal de *presentar el procés a partir del qual la Mentoria Social s'està convertint en una creixent eina metodològica en el desenvolupament de projectes socioeducatius a Catalunya, quins són els elements bàsics per l'èxit d'un projecte i explorar les seves potencialitats i limitacions en el seu ús*. El mètode d'investigació qualitatiu utilitzat es basa en la metodologia de la *Teoria Fonamentada* en la qual a través de la inducció, es genera una teoria explicativa d'un determinat fenomen estudiat a través de la producció i examen continuat de les dades extretes fins a la finalització del estudi.

Paraules clau

Metodologia de la Mentoria social, Mentoria social a Catalunya, Elements clau per a l'èxit en projectes de Mentoria social, Acompanyament, Inclusió social, Cohesió social, Col·lectius vulnerables, Transicions vitals

Abstract

This study is the result of a process of constant research and elaboration in order to *present the process from which social mentoring is becoming a growing methodological tool in the development of socio-educational projects in Catalonia, which are the basic elements for the success of a project and explore its potentialities and limitations of its use*. The method of qualitative research used is based on the methodology of the *Grounded Theory* in which through induction, an explanatory theory is generated of a particular phenomenon studied through the production and continuous examination of the extracted data until the end of the study.

Keywords

Methodology of social mentoring, Social mentoring in Catalonia, Key elements for success in social mentoring projects, Accompaniment, Social inclusion, Social cohesion, Vulnerable groups, Vital transitions

Agradecimientos

Deseo dar las gracias especialmente a mi tutor, el *Dr. Jesús Vilar*, que sin su inestimable ayuda habría sido imposible llevar a cabo el reto que ha significado la realización de este estudio. Su generosidad e implicación así como su accesibilidad durante todo el proceso ha sido un regalo incalculable.

Quisiera agradecer también a la *Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés* especialmente por darme la oportunidad de poder trabajar con este tutor a pesar de que no estaba previsto desde un inicio, y en general por el apoyo recibido durante toda mi carrera y la ayuda a redescubrirme dentro de esta emocionante profesión a la que espero dedicarme en breve.

También me gustaría agradecer aquí el apoyo incondicional que he recibido de mi entorno, familia y amigos, y muy especialmente a mi hija y mi marido, que han sabido darme ánimos, respetar mis interminables horas de trabajo, así como el haberme proporcionado espacios de descompresión y recompensa que han ayudado a sobrellevar estos duros cuatro años de estudios.

Y por último, quisiera hacer mención especial a la *Fundació Mariana*, quién me abrió las puertas de la gran familia que es la fundación desde el primer momento de conocerme y siempre estuvo a mi lado compartiendo la ilusión de verme crecer personal y profesionalmente Y aún continúan haciéndolo. La generosidad que los caracteriza es para mí algo nunca visto. De mi paso en las prácticas por su fundación y su convencimiento de que la mentoría social es una metodología por la que vale la pena apostar, nació mi interés por ésta.

“La mentoría, llamada de diferente manera según el ámbito en que esta actúa y según quien habla, hay quien dice que es tan antigua como el ser humano y, desde siempre, se ha practicado” (Feu et al., 2011,p.7).

“Bastaría con retomar por unos instantes nuestro pasado recordando quienes fueron los que nos ayudaron a aprender algo, nos guiaron, nos apoyaron, nos escucharon [...], en definitiva, nos enseñaron algo especial para nuestra vida o desarrollo” (Macías et al., 2004,p.90)

“En el caso de la mentoría, y teniendo en cuenta las teorías centradas en el aprendizaje a lo largo de la vida, la educación no se limita a la adquisición de conocimientos en un aula de una institución educativa formal, sino que debe ser entendida como un proceso multidimensional y polifacético y que también incluye otros aspectos del proceso del desarrollo humano (Braumoh, 2008)” (Feu et al., 2011,p.7)

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. OBJETIVOS DE ESTUDIO Y PREGUNTAS QUE SE DERIVAN.....	12
3. METODOLOGÍA.....	15
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
4.1. La Mentoría social	19
4.1.1. Orígenes y evolución histórica de la Mentoría	19
4.1.2. Delimitación de la mentoría social	20
4.1.3. Tipos de mentoría social.....	23
4.1.4. Los objetivos de la mentoría	29
4.1.5. Objetivos y concreción de mentoría social.....	29
4.1.6. Áreas de aplicación	31
4.1.7. Elementos clave para el éxito de una mentoría	32
4.1.8. Beneficios y beneficiarios de la Mentoría social.....	36
4.2. La Mentoría Social en Catalunya	36
5. BREVE PRESENTACIÓN DE LOS PROYECTOS VISITADOS, LAS ENTREVISTAS REALIZADAS DURANTE LA INVESTIGACIÓN Y EL PROYECTO DE PRÁCTICAS.....	40
6. PRESENTACIÓN DE DATOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	45
7. CONCLUSIONES.....	67
8. REFERENCIAS UTILIZADAS.....	73
8.1. Bibliografía	73
8.2. Web grafía.....	76
8.3. Material de ampliación.....	79
9. ANEXOS.....	81
Guiones de las Entrevistas.....	81
Programas o proyectos de mentoría social dentro y fuera de Catalunya.....	82
Programas o proyectos de mentoría social Internacionales.....	84

Índice de cuadros

<i>Cuadro 1: Lista de participantes entrevistados y proyectos visitados que forman la muestra de la investigación.....</i>	<i>15</i>
<i>Cuadro 2: Definiciones de Mentoring.....</i>	<i>20</i>
<i>Cuadro 3: Aspectos comunes a la hora de entender la mentoría.....</i>	<i>21</i>
<i>Cuadro 4: Tipos de Mentoría.....</i>	<i>27</i>
<i>Cuadro 5: Objetivos generales de los programas de mentoría.....</i>	<i>28</i>
<i>Cuadro 6: Componentes clave para que las iniciativas de mentoría social tengan éxito.....</i>	<i>32</i>
<i>Cuadro 7: Claves para el éxito de actuaciones basadas en la mentoría.....</i>	<i>33</i>
<i>Cuadro 8: Factores que maximizan los beneficios de la mentoría.....</i>	<i>34</i>
<i>Cuadro 9: Puntos clave para delimitar un proyecto de Mentoría social.....</i>	<i>34</i>
<i>Cuadro 10: Proyectos y Entidades conocidos durante la investigación.....</i>	<i>43</i>
<i>Cuadro 11: Resumen de la presentación de los datos, de análisis y discusión.....</i>	<i>44</i>
<i>Cuadro 12: Estructura habitual de un proyecto de mentoría social.....</i>	<i>53</i>
<i>Cuadro 13: Premisas básicas para el buen funcionamiento de un proyecto de mentoría social y el éxito de las relaciones.....</i>	<i>53</i>
<i>Cuadro 14: Elementos básicos para el buen funcionamiento de un proyecto de mentoría social y el éxito de las relaciones.....</i>	<i>54</i>
<i>Cuadro 15: Principales semejanzas y diferencias entre los diferentes proyectos de mentoría social.....</i>	<i>60</i>

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo ha sido una creación que ha ido evolucionando a medida que se ha ido construyendo y que muy lejos queda de lo que fue su intención inicial. Pensé que plasmar aquí este hecho puede ayudar a comprender cómo ha llegado a convertirse en lo que finalmente es y en cómo se ha ido materializando su objetivo de estudio.

Durante las prácticas de 4º de educación social en la Fundación Marianao se me propuso el reto de diseñar un proyecto piloto de mentoría laboral dentro de su programa de inserción laboral para jóvenes de Garantía juvenil. Después de ver la documentación relativa a la formación que algunas profesionales de la entidad habían recibido para llevarlo cabo y darme cuenta de que yo anteriormente ya había participado como mentora en dos proyectos de mentoría social (aunque sin saber que se trataba de eso exactamente, pues en su momento sólo pensé que se trataba de un simple voluntariado), enseguida me vi capaz y motivada por realizarlo. No sólo se trató de diseñarlo, sino que también tuve la oportunidad de aplicarlo y evaluarlo. Así que mi trabajo, con la supervisión y el acompañamiento de la tutora de prácticas y la responsable del área, consistió en llevar a cabo una prueba piloto de mentoría que duraría tres meses y en la que significó tener que coordinarme con los responsables de las diferentes partes involucradas en el proyecto: la responsable del área de inserción laboral, la de comunicación para hacer la difusión de captación de los mentores, la responsable de voluntariado para la gestión de los mismos, las educadoras referentes de los jóvenes, y los propios candidatos a ser mentores y mentorados¹. También tuve que desarrollar e impartir la formación que se daría a los participantes en el proyecto, velar por las relaciones, dar respuesta a las dificultades que se iban presentando...y así sucesivamente hasta su finalización, fiesta de clausura y evaluación.

Sólo recoger esta experiencia (y todos los instrumentos creados para ello) ya podría haber sido un documento de valor como trabajo final de Grado, pero dos circunstancias que se dieron de forma casi simultánea me animaron a seguir avanzando en el conocimiento de esta metodología de trabajo. Por un lado, no me parecía oportuno presentar un proyecto en el que hubiera tenido ocasión de hacer un diagnóstico de necesidades real (aunque la organización ya tuviera hecho uno, ya que no iba a repetirlo y/o ponerlo en cuestionamiento), aparte de priorizar la oportunidad de

¹ Revisada tanto la bibliografía especializada como las entrevistas de los profesionales se constata que coexiste la utilización de la palabra mentorado y mentorado para hacer referencia a la figura de pupilo o aprendiz de un mentor (o guía). Para este estudio he decidido utilizar la palabra de mentorado por haber detectado que se trata de la versión utilizada más frecuentemente.

aprendizaje que me otorgaba hacer toda la otra parte práctica. Y por otro lado, mi asistencia a la jornada de “Compromiso de las universidades con el éxito educativo”² en la que, no sólo se recogían diferentes experiencias de mentoría que se estaban llevando a cabo desde el mundo universitario con jóvenes de universidades catalanas a favor del éxito educativo en la enseñanza secundaria, sino que además, el Secretari d’Igualtat, migracions i ciutadania de la Generalitat de Catalunya, el Sr. Oriol Amorós, presentaba por primera vez, a través de la convocatoria ordinaria de subvenciones para el periodo 2017-2018, una línea de subvención exclusiva para proyectos de Mentoría dirigida a entidades socioeducativas en la lucha por la prevención del abandono escolar en entornos de alta inmigración.

De esta manera, con el descubrimiento de estos proyectos emergentes y teniendo en cuenta la experiencia adquirida durante las prácticas, en una primera fase me planteé entrevistar a varias entidades que estaban llevando a cabo proyectos de mentoría social en Catalunya, tanto del tercer sector como a nivel universitario y de la Administración pública a fin de construir i/o validar un “modelo de buenas prácticas sobre esta metodología”.

Sin embargo, en el transcurso del proceso de estas entrevistas descubrí que esta cuestión ya estaba ampliamente documentada. Varios de los proyectos visitados formaban parte de las entidades que, hace ya unos años, fundaron la Coordinadora de Mentoría Social³. Se trata de una plataforma de entidades que nació con la finalidad de fortalecer sus propios proyectos con la voluntad de extender esta metodología para que fuera más conocida, tuviera más impacto, y generar así más oportunidades de conseguir financiación, conseguir voluntariado, etc. Así que trabajó por aumentar su conocimiento en esta materia y mejorar su metodología en base a las evidencias

² El 13 de diciembre de 2016 la Secretaría de Igualdad, Migraciones y Ciudadanía, la Secretaría de Universidades e Investigación y la Asociación Catalana de Universidades Públicas organizaron conjuntamente la jornada “*Compromiso Social de las Universidades con el Éxito Educativo*” para impulsar actuaciones de las universidades para el éxito educativo en entornos de alta inmigración. En la jornada se valoraron diversas experiencias existentes con jóvenes de las universidades catalanas como mentores en el ámbito educativo. En estas jornadas se informó que la Secretaría de Igualdad, Migraciones y Ciudadanía impulsaría –a través de la convocatoria ordinaria de subvenciones para el periodo 2017-2018- diferentes líneas de apoyo a proyectos para el éxito educativo, desde la acogida de familias en el sistema educativo, la alfabetización en lengua catalana o los talleres de refuerzo escolar, hasta los proyectos de mentores con voluntariado universitario.

Para ampliar esta información se puede consultar la noticia publicada en la web de la Generalitat http://dixit.gencat.cat/es/detalls/Noticies/igualtat_migracions_ciutadania_universitats_recerca_impulsen_ex_it_educatiu_entorns_immigracio y la noticia publicada en la Vanguardia <http://www.lavanguardia.com/vida/20161212/412571980284/generalitat-prioriza-la-ayuda-de-universitarios-en-escuelas-alta-inmigracion.html>

³ Web de la Coordinadora de Mentoría Social: <http://mentoriasocial.org/>

científicas internacionales, lo que resultó que acabaran generando un estándar de calidad en proyectos de mentoría social y una evaluación de impacto.

De esta forma, finalmente la Coordinadora se ha convertido en la principal entidad referente en mentoría social de nuestro país, impulsando la aplicación de la mentoría en proyectos sociales, y contribuyendo a la difusión de esta metodología a través de la sensibilización de su entorno y de las Administraciones públicas.

Hoy en día se dedica especialmente a dar formación y asesoramiento a otras organizaciones sociales en el proceso de implantación de nuevos proyectos de mentoría social y así facilitarles la puesta en marcha.

Llegado este momento pensé que el tema de la mentoría con fines socioeducativos estaba empezando a coger un cariz que hasta el momento no había visto durante los cuatro años de mi formación en Educación Social. ¿Se está poniendo de moda o hay una clara y justificada intencionalidad tras su creciente aplicación? ¿Qué lo motiva? ¿Todas las mentorías son iguales? ¿Cuáles son las razones de su generalización tanto en los ámbitos de la educación como del sector social? ¿Es realmente una metodología innovadora o el rescate de una figura del pasado que viene bien en tiempos de crisis? ¿Puede la mentoría social ser un mecanismo a través del cual convertir el voluntariado en parte activa de una transformación social más allá de fomentar la sensibilización y la concienciación de las necesidades de algunos colectivos vulnerables (en riesgo o exclusión social) con los que las entidades sociales trabajan día a día?

Ante tantas incógnitas pensé que valía la pena profundizar más e indagar cómo se había iniciado la mentoría social en Catalunya, sus usos, el tipo de programas y proyectos que se están llevando a cabo, en qué ámbitos se está aplicando, y qué favorece que éstos proyectos se conviertan en experiencias de éxito, así como conocer también el punto de vista de las administraciones públicas al promover esta metodología (en base a qué experiencias, su justificación y con qué finalidad).

De esta forma, en una segunda fase, las siguientes entrevistas que quedaban por hacer se ven modificadas haciendo más énfasis en conocer qué motiva a cada entidad a utilizar esta metodología, sus fuentes de referencia (proyectos, informes, bibliografía...), cuál es el valor añadido que esperan que dé a su entidad o proyectos (beneficios, impacto social, etc.) y si llevan a cabo evaluación de impacto.

Del resultado de esta evolución y del ánimo de resolver estas incógnitas llegué finalmente a encontrar la finalidad de este estudio:

Presentar el proceso a partir del cual la mentoría social se está convirtiendo en una creciente herramienta metodológica en el desarrollo de programas y proyectos socioeducativos en Catalunya y explorar sus potencialidades.

En concreto, se analiza quién la introduce en Catalunya y en qué proyectos internacionales se inspira, cómo se delimita la mentoría social, qué factores favorece que estos proyectos se conviertan en experiencias de éxito, cuál es su estructura básica, qué la está potenciando, quién vela por su correcta aplicación, y qué proyectos se están llevando a cabo en estos momentos.

Desde el punto de vista metodológico, como se explicará más adelante, se ha utilizado una técnica cualitativa. Se han llevado a cabo visitas a diferentes proyectos de mentoría y se han desarrollado 6 entrevistas semiestructurada a personas clave y referentes vinculados con esta práctica en diferentes contextos: entidades sociales que llevan a cabo proyectos de mentoría social, representantes de universidades catalanas que realizan proyectos de investigación aplicada de mentoría social, y un representante de la Administración pública catalana como promotor de proyectos basados en esta metodología.

Para aportar una mayor amplitud de perspectivas a esta exploración se ha examinado la bibliografía especializada clave en la temática de estudio y se ha tenido en cuenta la propia experiencia previa como voluntaria, así como durante el período de prácticas.

Del deseo de presentar de forma ordenada y práctica el resultado de esta investigación la estructura de este trabajo se divide en 4 PARTES:

PRIMERA PARTE:

- Una **Introducción** con el objeto de estudio de la investigación y justificación de la misma.
- **Los objetivos** del estudio y las preguntas que se plantean para abordarlos.
- **La metodología** utilizada para su desarrollo.

SEGUNDA PARTE:

- La construcción de un **Marco Teórico o Fundamentación teórica** con los aspectos conceptuales clave de la bibliografía especializada consultada en

materia de **mentoría y mentoría social**, así como su proceso histórico en Catalunya.

TERCERA PARTE:

- Una breve presentación de cada uno de los proyectos e informantes clave de las **entrevistas**, seguido de un **Análisis y Discusión de la información obtenida**.
- **Las Conclusiones**: Valoraciones, reflexiones generales y propuesta de líneas de futuro de reflexión e investigación, así como una pauta con los elementos fundamentales que han de tenerse en cuenta al iniciar un proceso de mentoría.

CUARTA PARTE:

- Los **Referentes bibliográficos y páginas web consultadas**, así como un **Anexo** donde encontrar proyectos de mentoría social conocidos durante la realización de este proyecto tanto dentro como fuera de Catalunya y a nivel internacional.

2. OBJETIVOS DE ESTUDIO Y PREGUNTAS QUE SE DERIVAN

Como indicábamos anteriormente, la finalidad que se persigue en este estudio es presentar el proceso a partir del cual la mentoría social se está convirtiendo en una creciente herramienta metodológica en el desarrollo de programas y proyectos socioeducativos en Catalunya.

Para ello, he planteado 4 objetivos de trabajo:

1. **Presentar el proceso que ha seguido la mentoría social en Catalunya.**
2. **Analizar las motivaciones que hacen que una entidad decida desarrollar proyectos de mentoría social como metodología de trabajo**
3. **Presentar los elementos básicos de un proyecto de mentoría social para que sea una experiencia de éxito**
4. **Identificar las posibilidades y limitaciones de la mentoría social como metodología de trabajo**

Los **motivos** que me lleva a plantearme cada objetivo es:

En relación al Objetivo 1 "Presentar el proceso que ha seguido la mentoría social en Catalunya":

Conocer de qué forma llega la mentoría a Catalunya y se difunde entre las organizaciones como una nueva metodología de intervención socioeducativa.

En relación al Objetivo 2 "Analizar las motivaciones que hacen que una entidad decida desarrollar proyectos de mentoría social como metodología de trabajo":

Conocer si hay una intencionalidad clara por parte de las organizaciones a la hora de implementar la mentoría como metodología en sus proyectos sociales; o si por el contrario hay otras razones, como que se esté convirtiendo en una moda o que lo haya propiciado la crisis como mecanismo para reducir costes utilizando voluntariado más especializado, etc.

En relación al Objetivo 3 "Presentar los elementos básicos de un proyecto de mentoría social para que sea una experiencia de éxito":

Conocer la metodología y los aspectos más técnicos del procedimiento, así como los requisitos mínimos o condiciones necesarias que se han de dar en una organización para llevarlo a cabo.

En relación al Objetivo 4 “Identificar las posibilidades y limitaciones de la mentoría social como metodología de trabajo”:

Conocer los riesgos que pueden existir en esta metodología, los puntos clave que es conveniente tener en cuenta, qué hay que intentar evitar, así como lo qué se debería hacer y no se hace (retos de futuro).

Para abordar cada uno de estos objetivos **nos planteamos dar respuesta a las siguientes preguntas:**

En relación al Objetivo 1 "Presentar el proceso que ha seguido la mentoría social en Catalunya”:

- ✓ *¿Cómo llega la mentoría social a nuestro territorio?*
- ✓ *¿Quién es el responsable de su difusión y vela por la adecuación de su utilización?*

En relación al Objetivo 2 “Analizar las motivaciones que hacen que una entidad decida desarrollar proyectos de mentoría social como metodología de trabajo”:

- ✓ *¿Cuáles son las principales expectativas o resultados de impacto esperados por una organización al desarrollar un proyecto de mentoría social?*
- ✓ *¿Cuáles son los principales beneficios y beneficiarios en un proyecto de mentoría social?*
- ✓ *¿Cuál es la bibliografía o experiencias conocidas que utilizan como referencia?*

En relación al Objetivo 3 “Presentar los elementos básicos de un proyecto de mentoría social para que sea una experiencia de éxito”:

- ✓ *¿Hay una idea clara de mentoría social?*
- ✓ *¿Cuáles son sus objetivos o usos más frecuentes?*
- ✓ *Diferencias entre voluntariado y mentoría social*
- ✓ *¿Cuáles son los elementos básicos de un proyecto de mentoría social para que pueda considerarse un proyecto de éxito?*
- ✓ *Principales semejanzas y diferencias entre los diferentes proyectos*

En relación al Objetivo 4 “Identificar las posibilidades y limitaciones de la mentoría social como metodología de trabajo”:

- ✓ *¿Implementar un proyecto de mentoría es claramente beneficiosa siempre?*
- ✓ *¿En qué casos sí i en cuáles no?*
- ✓ *¿Cómo se evalúa su impacto?*
- ✓ *¿Existen efectos no deseados?*

De esta manera éstas serán las preguntas que se utilizarán en el apartado de discusión para dar respuesta a los objetivos de estudio planteados.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación en la metodología se han utilizado técnicas cualitativas. Se han visitado diferentes proyectos de mentoría y se ha realizado entrevistas a informantes clave que lideran diferentes proyectos de mentoría social.

Se procedió de la siguiente manera:

- En cuanto a la selección de **Participantes**, para una mayor riqueza de la muestra se tomaron referentes vinculados con la práctica de la mentoría social en diferentes contextos: 3 en el contexto social (ONL que llevan a cabo proyectos de mentoría social), 2 en el contexto educativo-universitario que llevan a cabo proyectos de investigación aplicada (investigación e intervención directa) y 1 a nivel de la Administración pública catalana promotor de esta metodología.

	ENTIDAD	PROYECTO	RESPONSABLE - ENTREVISTADO
1.	FUNDACIÓ SERVEI SOLIDARI	"Projecte Rossinyol Barcelona"	Ramón Francolí
2.	FUNDESPLAI (Fundació Catalana de l'esplai)	"Programa de Mentoria Social de Fundesplai"	Jordi Álvarez
3.	ASSOCIACIÓ PUNT DE REFERÈNCIA	"Programa Referents"	Rita Grané
4.	UNIVERSITAT DE GIRONA (UdG)	"Projecte Rossinyol"	Jordi Feu
5.	FUNDACIÓ AUTÒNOMA SOLIDÀRIA (FAS) Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)	Proyectos: 1. "Construim Vincles" 2. "Projecte Acollida" (2016) 3. "De la presó a la Comunitat" (2015-2018) (investigación-intervención) 4. "Mentoria juvenil" (2017) (investigación-intervención)	Anabel Valero Jordi Prat
6.	SECRETARIA D'IGUALTAT, MIGRACIONS I CIUTADANIA DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA.	"Programa català d'ajuda al refugiat"	Oriol Amorós

Cuadro 1: Lista de participantes entrevistados y proyectos visitados que forman la muestra de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

- En cuanto al **Instrumento**, se utilizaron entrevistas semiestructuradas con un guión previamente construido de preguntas abiertas con las que ir relacionando las respuestas del entrevistado con otras preguntas y así ir articulando la conversación de una forma natural (Denzin & Lincoln, 2005).
- En cuanto al procedimiento **para la selección de la Muestra**, en cuanto a las ONL, se tomaron como contacto las relacionadas con la Fundación donde realicé las prácticas y que a su vez todas ellas forman parte de la Coordinadora de mentoría social. Para las universidades y la Administración pública hice el contacto durante la Jornada de Compromiso de las universidades con el éxito educativo comentada anteriormente. Allí tuve ocasión de presentarme a los diferentes candidatos a ser entrevistados, expliqué mi propósito y solicité su colaboración. En todos los casos fue muy bien recibida mi solicitud y me entregaron sus contactos para poder concertar entrevistas. Finalmente se seleccionó los proyectos con mayor relación con el contexto socioeducativo.
- En cuanto al **Método de investigación**: para la realización de este estudio he optado por la utilización de la metodología de la **Teoría Fundamental**, conocida internacionalmente como *Grounded Theory*.

La Teoría Fundamental (en adelante TF) de Glaser y Strauss (1967) es un método de investigación cualitativo que permite comprender el mundo desde la experiencia subjetiva de las personas que la viven. Glaser y Strauss, en oposición a las aproximaciones hipotético-deductivas, propusieron la TF como una manera de aproximarse a la realidad social de forma diferente en aquellos temas que han sido poco abordados y/o no se dispone de teorías formales o sustanciales:

“La TF es una aproximación inductiva en la cual la inmersión en los datos sirve de punto de partida del desarrollo de una teoría sobre un fenómeno [...] que tiende a generalizar en la dirección de las ideas teóricas, subrayando el desarrollo de teorías más que la prueba de una teoría” (Páramo, 2015, p.7)

Los orígenes de la TF se encuentran en la Escuela de Sociología de Chicago y en la teoría del interaccionismo simbólico de Mead (1863-1931), corriente que defiende que los seres humanos actúan ante las cosas con base al significado que éstas tienen para ellos, y en consecuencia, comprender cómo los individuos definen un fenómeno o acontecimiento a través de su interacción social. Por tanto, el objetivo principal de esta metodología es generar teorías que expliquen el fenómeno de estudio a través de la observación en sus contextos naturales, y

donde la verdad científica será el resultado de la observación y del consenso del conjunto de observadores de acuerdo con la interpretación que ellos le dan a lo observado (Páramo, 2015).

Una característica importante de la TF es el énfasis puesto en el estudio detallado de los datos empíricos antes que en la lectura de la literatura especializada (Glaser & Strauss, 1967; Goulding, 1998). “El objetivo es adaptar los resultados precedentes a los resultados del estudio en cuestión, más que sean las preconcepciones basadas en la literatura existente las que influyan en la interpretación de los datos” (Páramo, 2015, p.9). Ello obliga al investigador comparar el contenido de las diversas fases de entrevistas y de observación con los conceptos teóricos fruto del esfuerzo de identificar los temas fundamentales, y llevar así a la creación de categorías teóricas que ayuden a comprender el fenómeno en estudio (Glaser & Strauss, 1967; Páramo, 2015). De esta manera, a través de la inducción se genera una teoría explicativa de un determinado fenómeno estudiado. En este sentido, los datos y conceptos extraídos y las relaciones entre ellos son producidos y examinados continuamente hasta la finalización del estudio (Giménez, 2007; De la Cuesta, 2006). En estos estudios la saturación teórica es el criterio que determina la continuación del muestreo teórico o no. La saturación teórica se alcanza cuando la información recopilada no aporta nada nuevo al desarrollo de las propiedades y dimensiones de las categorías de análisis (Ardila & Rueda, 2013).

Durante el transcurso de esta investigación, cuando la investigación sobre los elementos claves para el éxito de proyectos de mentoría social obtenida durante la acumulación de entrevistas realizadas, la comparación entre ellas y la repetición de sus argumentos, llegó a un punto de saturación que no aportaba más información de valor a la investigación, y en cambio, a su vez, iba generando nuevas incógnitas, provocó tener que ir cambiando el enfoque o incluso el contenido de algunas de las entrevistas a fin de profundizar en el entendimiento global del proceso que ha seguido el uso de la mentoría social en Catalunya, las motivaciones que llevan a una entidad a utilizar esta metodología, así como identificar las posibilidades y limitaciones de la mentoría social como metodología de trabajo.

El aspecto cualitativo de esta metodología favorece el desarrollo de respuestas a fenómenos sociales respecto a lo que está ocurriendo y por qué (Giménez, 2007). “Esta metodología también representa un proceso creativo en donde los investigadores deben explorar diferentes caminos” (Corbin & Strauss, 2002, p. 14).

“Para la Teoría Fundamentada lo importante es generar teoría, entendiéndola como entidad en constante desarrollo y no como algo terminado. Solo de esta manera puede ajustarse a la realidad de la interacción social y a su contexto cultural” (Glaser & Strauss, 1967, p. 32).

Para aportar una mayor amplitud de perspectivas a esta exploración también:

1. Se ha examinado **la bibliografía especializada** clave en la temática de estudio.
2. Se ha tenido en cuenta la propia **experiencia durante el período de prácticas en el que se ha diseñado, aplicado y evaluado un proyecto piloto de mentoría laboral dentro del proyecto de inserción laboral para jóvenes de la Fundación Mariana**. El proyecto llevaba por nombre **“Projecte Talent Mentor”** y su objetivo era el acompañamiento y empoderamiento a jóvenes en situación de riesgo de exclusión social en su último trimestre del programa con la fundación en el que habían de afrontar la búsqueda real de trabajo, así como sus primeras entrevistas de empleo.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1. La Mentoría social

4.1.1. Orígenes y evolución histórica de la Mentoría

No existe consenso en el origen de la palabra "Mentor". Carr (1999) apunta que las raíces de la mentoría se remontan a más de 5,000 años en África, donde se proporcionaban guías para mostrar el camino a la juventud. Otros se lo atribuyen a la Obra de la Odisea de Homero un milenio más tarde, en la que Ulises, Rey de Itaca, se dirigió a su amigo Mentor (disfrazado de la diosa Atena) para pedirle que velara por su hijo mientras luchaba en la Guerra de Troya. En la obra mentor significa consejero, amigo, profesor y persona sabia (Soler, 2003).

Autores como (Sipe, 2002; Garringer, 2015) afirman que los orígenes de la mentoría se encuentran en la Antigua Grecia, donde era costumbre que los jóvenes se emparejaran con personas adultas donde el mentor era considerado como un padre adoptivo responsable del desarrollo físico, social, intelectual y espiritual del joven. Algunas universidades europeas introdujeron la mentoría como elemento esencial en la educación de una persona.

En el siglo XVI, un mentor era más bien identificado como el maestro para un aprendiz de artesano. En ese momento pasó a ponerse el énfasis en la ayuda al aprendiz a desarrollar las aptitudes necesarias para tener éxito en sus oficios, no en la escuela. De forma similar, en la sociedad de América del Norte, el mentor casi siempre era relacionado con una situación de aprendizaje entre artistas, pintores, bailarines, actores, carpinteros, herreros y otros artesanos. En Europa y América del Norte se volvieron muy populares las escuelas basadas en el aprendizaje transmitido a través de mentores (Carr, 1999).

Más recientemente, y según estudios e investigaciones hechas por Morgan y Smith (2001), la mentoría se ha convertido en una palabra de moda en la educación superior, derivada de los negocios donde ya hace décadas que se utiliza.

A nivel internacional existen varios proyectos de referencia. En EEUU se encuentra el Big Brothers and Big Sisters of America (en adelante BBBSA), se inició en 1908 en nueva York y es el proyecto de mentoría con niños y jóvenes de origen vulnerable con más experiencia y más extenso del mundo. Por otra parte, encontramos el proyecto Perach en Israel creado por el Instituto Científico Weizmann en el año 1972 y, actualmente, es un programa integrado en el sistema universitario del país. Se trata de

un programa nacional en el que estudiantes universitarios trabajan conjuntamente con escolares con necesidades académicas, sociales y/o culturales. El objetivo general es reducir las desigualdades sociales y culturales, y ampliar la visión y la comprensión sobre las condiciones de vida de otras personas. La diferencia entre estos dos proyectos radica en que mientras en el BBBSA los mentores son personas de la comunidad, en el proyecto Perach los mentores son jóvenes que cursan estudios universitarios.

Tomando el proyecto Perach como referente, en 1997 se creó el proyecto Nightingale en la Universidad de Malmö, Suecia. En 1996 un delegado de la Escuela de Formación de Docentes en Malmö viajó a Israel para estudiar el proyecto Perach y, desde entonces, lo implementó. En el año 2001 la Universidad de Malmö aprobó el Nightingale Project, un proyecto de mentoría entre universitarios de esta universidad y niños de origen extranjero de las escuelas de la ciudad. En el marco de este proyecto surgió el Rossinyol de la Universitat de Girona (Jordi Feu, Prieto-Flores, & Mondéjar, 2013)

4.1.2. Delimitación de la mentoría social

Antes de delimitar el concepto *Mentoría Social* en su conjunto es importante conocer la definición de *Mentoría* como tal, ya que, en realidad, el concepto “social” hace referencia casi de forma intuitiva, a su finalidad o contexto de actuación. Con esto ya podemos intuir de antemano que la mentoría podrá ser clasificada de diferentes maneras (por sus diferentes ámbitos de aplicación, su estructura, etc.). Más adelante presentaré con mayor precisión los tipos y la delimitación de la mentoría social.

El concepto de mentoría es un término que hace alusión a un acto muy cotidiano de nuestra realidad, pero a su vez, muy complicado de definir debido a los matices que puede llegar a albergar. Como afirman Feu et al., (2011) “La mentoría, llamada de diferente manera según el ámbito en que esta actúa y según quien habla, hay quien dice que es tan antigua como el ser humano y, desde siempre, se ha practicado” (Feu et al., 2011,p.7). Este hecho se constata al sumergirnos en el amplio abanico de definiciones que podemos encontrar en la bibliografía especializada existente.

A modo de ejemplo, en el siguiente cuadro de Macías et al. (2004) encontramos un recopilatorio de las definiciones de los principales autores en esta temática:

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN	ÉNFASIS
Allen	1998	"Es la ayuda que una persona proporciona a otra para que progrese en su conocimiento, su trabajo o su pensamiento."	- Ayuda para el progreso general.
Council of Graduate Schools of Michigan University	1999	"Es una relación formal e intencionada, entre una persona con mucha experiencia y habilidades en un área o ámbito determinado, y una persona novata en dicha área o ámbito, a través del cual se desarrollan procesos de orientación y guía."	-Formal e intencionada. - Proceso de ayuda y guía.
Carr	1999	"Es ayudar a aprender algo que no hubieras aprendido, o que hubieras aprendido más lentamente o con mayor dificultad, de haberlo tenido que hacerlo por su cuenta"	- Ayuda en el aprendizaje. - Agiliza.
Faure	1999	"Es una relación a largo plazo que cubre las necesidades de desarrollo, ayuda a conseguir el máximo potencial y beneficia a todas las partes (mentor, mentorado y organización)."	- Responde a necesidades. - Beneficia a todas las partes. - Largo plazo
Starceвич y Friend	1999	"La mentorización consiste en un proceso de construcción y beneficio mutuo (entre los miembros implicados en dicho proceso), para ayudar a desarrollar los conocimientos y conductas del nuevo alumnado, profesorado, o trabajador, por parte de un alumno de curso avanzado, o de un profesor/ trabajador más experimentado."	- Proceso constructivo. - Desarrollo de conocimientos y conductas
Fletche	2000	"Es una relación de uno a uno, que proporciona guía y apoyo a un tutelado al que le facilita una época de transición en su vida. No es sinónimo de clonar, porque significa desarrollar virtudes individuales para maximizar su potencial personal y profesional."	- Ayuda en periodos de transición. - No es clonar. - Uno a uno.
Parsloe	1999	"Su propósito es apoyar y alentar a la gente en la mejora de su propio aprendizaje para maximizar su potencial, desarrollar sus habilidades, y mejorar sus actuaciones para convertirse en la persona que quieren llegar a ser."	- Mejora del aprendizaje. - Desarrollo del potencial.
Soler	2003	"La estrategia del mentoring es un proceso por el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos."	- Desarrollo en general. - Guía y Ayuda.

Cuadro 2: *Definiciones de Mentoring*. Fuente: Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. (Macías et al., 2004,p.90-91)

Como se aprecia en el cuadro, todos estos autores se refieren a la mentoría de forma distinta, pero también parecen guardar común acuerdo en la parte más genuina y esencialista del concepto; hablan de la **mentoría** como **un proceso, como una relación, la relación de mentoría**.

Como afirma Fletche (2000), la mentoría representa la oportunidad de crear una relación en la que un mentor proporciona guía y apoyo a un mentorado al que le facilita una época de transición en su vida. Cuando hablamos de transición estamos hablando de épocas de

cambio que pueden ser provocados por: ciclos evolutivos naturales (paso de la adolescencia a la juventud, la entrada a la universidad,...), por cambios en situaciones vitales (entrada en la vida laboral), o las que surgen por modificación del estatus o ubicación (como los asilados o refugiados). Hablar de transiciones (o considerar las dificultades y las necesidades de ayuda en clave de transición) es hablar de que transitar con seguridad, con éxito, requiere tener la posibilidad de ser acompañado (Funes, 2009).

Y es en torno a esta idea que gira lo que podría ser una aproximación a la definición de mentoría: *una relación entre al menos dos personas en la cual, una de más experimentada o con mayor conocimiento en alguna temática concreta, ayuda a otra menos experimentada o con menor conocimiento, en su desarrollo personal y/o profesional.*

Así mismo, de las anteriores definiciones se pueden extraer otros aspectos comunes relacionados con la mentoría (Macías et al., 2004):

ASPECTOS COMUNES A LA HORA DE ENTENDER LA MENTORÍA
1. Proceso de ayuda y guía ante el aprendizaje y el desarrollo y en la adquisición de conocimientos, habilidades o competencias.
2. Generalmente se habla de desarrollo en general (personal, social, formativo...), aunque también se hace especial hincapié en el ámbito profesional (Collin, Carter y Lewis, o Rodríguez).
3. Se trata de un proceso constructivo en pos de la optimización del máximo desarrollo del potencial humano.
4. Ayuda sobre todo a una persona , pudiéndose aplicar a grupos o organizaciones.
5. Especial énfasis ante periodos de transición del desarrollo o aprendizaje (incorporación al mundo del trabajo o empresa, tránsito en los estudios).
6. Beneficio mutuo mentor-mentorado.
7. Exige compromiso y confianza , aunque es más que una simple amistad.
8. Se trata de una relación voluntaria y no obligada.
9. Siempre es intencional , aunque puede ser planificada de forma general (con unos objetivos generales), o también no planificada. Pero nunca totalmente planificada y cerrada.
10. Proceso a medio largo/plazo.
11. Basada en modelos o puntos de referencia , pero nunca supone hacer una clonación.

Cuadro 3: Aspectos comunes a la hora de entender la mentoría.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Macías et al., 2004,p.90-91)

No obstante Carr (1999), en cuanto a la aproximación al significado de mentoría, afirma que “bastaría con retomar por unos instantes nuestro pasado recordando quienes fueron los que

nos ayudaron a aprender algo, nos guiaron, nos apoyaron, nos escucharon [...], en definitiva, nos enseñaron algo especial para nuestra vida o desarrollo” (Macías et al., 2004,p.90). Partiendo de esta idea, el autor presenta una primera clasificación de mentoría diferenciando entre:

1. **Mentoría natural:** tipo de mentoría que se da de forma espontánea o informal a lo largo de nuestra vida, y en la que vamos adquiriendo como referentes a personas de nuestro entorno.
2. **Mentoría intencional:** es aquella que se lleva a cabo de forma intencional o formal y con un objetivo claro dentro de un proyecto o actividad. Se da cuando una tercera persona (aquella que coordina un proyecto o actividad) recluta, selecciona y capacita a una persona para hacer de mentor y le asigna un asociado o mentorado.

La mentoría intencional se caracteriza por:

- *el objetivo del mentor es ayudar al mentorado a lograr resultados específicos e identificables en una o más áreas.*
- *los mentores intencionales son voluntarios y han de poseer ciertas aptitudes, características y experiencias que puedan contribuir al logro de los objetivos del proyecto o acción de mentoría.*

A su vez Carr (1999) afirma que, aunque tradicionalmente la mentoría hace referencia a una relación en la que la persona experimentada es mayor que la menos experimentada, hoy en día puede darse en relaciones entre iguales, en grupo o a distancia. E incluso hay casos, donde la figura del mentor es llevada a cabo por una persona más joven, como puede ser en el entorno laboral donde empleados más jóvenes ayudan a otros de mayor antigüedad a reciclarse o actualizarse.

4.1.3. Tipos de mentoría social

Como se ha podido apreciar, la mentoría se desarrolla en una diversidad de ámbitos y formas en función del enfoque que se aplique en su desarrollo y de los elementos que éste incorpore, lo que conlleva una amplitud de formas de clasificarla (Macías et al., 2004, p.94). No obstante, esto no significa que sean excluyentes entre sí.

Hasta el momento hemos visto que se puede clasificar por:

- el **grado de formalidad de las relaciones** (natural-informal, intencional-formal, ...)
- por el **número de mentores y mentorados** que respectivamente forman la relación (uno a uno, grupal, ...)
- también **por la edad del mentor** (mentoría entre personas de igual edad, o en la que

el mentor es mayor que el mentorado o viceversa)

La creciente proliferación de los proyectos de mentoría y su particular puesta en práctica (en función de su realidad, sus necesidades a abordar y/o su nivel de creatividad) está provocando lo que puede parecer un mayor número de tipologías, aunque en realidad no son más que variantes de lo mismo con diferentes nombres. Un ejemplo de ello es el caso de:

- I. la **Mentoría inversa**, la cual hace referencia a la relación de mentoría en la que el mentor es una persona más joven e inexperta. Esta también puede encontrarse con el nombre de **Mentoría recíproca** debido a que la persona mentora también recibe un gran provecho (Unitat de Coneixement, 2017, p.3).
- II. el caso de la **Peer mentoring o Mentoría paritaria o Mentoría entre iguales**, que es la que se da entre jóvenes de edades similares (Macías et al., 2004, p.95).

Ejemplos de ello lo encontramos en experiencias como las **de la Universidad Complutense de Madrid o la de la empresa Novartis** (Unitat de Coneixement, 2017, p.7):

- **Novartis** es una organización dedicada a la investigación, desarrollo y producción de fármacos y otros productos de biotecnología. Su iniciativa *Athena*, surgida de la filial española e inscrita dentro de las políticas de co-colaboración e integración intergeneracional, constituye una experiencia pionera de **mentoring inverso**. Cabe destacar dos rasgos que la hacen singular:
 - Participación de la alta dirección: a cada miembro del Comité de dirección de la compañía se le asignan dos jóvenes mentores/as pertenecientes a la generación millennial.
 - Relación 2 a 1: este formato permite equilibrar un poco la relación de partida desigual que se produce entre una persona de la alta dirección y una joven
- Los programas de mentoring actualmente implantados en la **Universidad Complutense de Madrid (UCM) y la Universidad Politécnica de Madrid (UPM)** se caracterizan por ser de tipo grupal. En concreto, se trata de experiencias de **mentoring entre iguales grupal**, ya que tanto las personas mentoras como las mentoradas son estudiantes. Un/a mentor/a (estudiante de cursos superiores) se reúne regularmente con un grupo de estudiantes de nuevo ingreso y actúa como dinamizador/a y guía.

Otra **nueva clasificación** puede hacer referencia a la **duración de la relación** de mentoría.

Es el caso de:

- III. El **Express o Speed mentoring**, que consiste en un encuentro informal de menos de una hora de duración entre una persona mentora experimentada y una tutelada que necesita el empuje inicial (por ejemplo, con dudas sobre cómo emprender) (Unitat de Coneixement, 2017, p.2).
- IV. El **Micro mentoring**, un tipo de mentoring que responde a la necesidad de consejos y feedback rápidos y puntuales (Unitat de Coneixement, 2017, p.2).
- V. También hay organizaciones en las que se producen **sesiones espontáneas de mentoring entre iguales**, por ejemplo en comidas de trabajo, junto a la máquina de

café, etc. (Unitat de Coneixement, 2017, p.3)

El mentoring entre iguales tiene una mayor presencia en organizaciones educativas y la inversa en el ámbito profesional.

Por último, según la Unitat de coneixement (2017) de la Fundació Factor Humà, existen **tres nuevas modalidades de mentoring** que no tienen tanta implantación pero con gran potencial futuro (Unitat de Coneixement, 2017, p.4):

- VI. **Cross mentoring:** es una forma de mentoring entre iguales en la que participan dos organizaciones diferentes. Cada una aporta personas mentoras y tuteladas, pero nunca se emparejan mentores y tuteladas que sean de la misma organización. Está alineado con las nuevas estrategias de competición. Algunas organizaciones que han experimentado son American Express, Oracle España y Coca-Cola (Unitat de Coneixement, 2017, p.4)
- VII. **Mentoring de diversidad:** sirve para dar visibilidad a minorías (de género, raciales, culturales, etc.) para tender hacia una cultura más inclusiva y una mayor retención del talento diverso. En emparejar talentos diversos con personas mentoras de alta dirección se les transmite el mensaje de que su perspectiva única enriquece la organización y que pueden contar con potenciales vías de desarrollo de carrera. Deutsche Bank impulsó un programa de mentoring de diversidad de género tras detectar fugas de talento (Unitat de Coneixement, 2017, p.4)
- VIII. **Mentoría de Enlace (Transition mentoring),** caracterizada por desarrollarse especialmente en periodos de transición, por ejemplo, a la entrada a la Universidad (Carr, 1999; Macías et al., 2004, p.95).

Como podemos ver en Unitat de Coneixement (2017) se observan **características o elementos comunes** en muchas de **las nuevas formas de mentoría** tales como:

- ✓ **tienden a ser procesos mucho más formalizados y basados en proyectos concretos**, frente a las primeras formas de mentoría que buscaban un desarrollo integral de la persona tutelada (puntos de vista, formas de trabajar, gestión de decisiones estratégicas, etc.).
- ✓ **enfoque en el desempeño, habilidades y relaciones de trabajo concretas.**
- ✓ **acortamiento de los plazos.**
- ✓ **relaciones no necesariamente jerárquicas.**

Así pues, tal y como afirman Macías et al., (2004) la mentoría puede ser entendida como un “proceso de ayuda al aprendizaje con distintas variantes y modelos de desarrollo (natural, intencionada, de tránsito, etc.), y no se debe confundir con otros términos relacionados con

la ayuda al aprendizaje, como es el caso del tutoring o el coaching” (Macías et al., 2004, p.91), donde la persona referente suele ser un profesional: "El coaching profesional es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo *con clientes* que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional" (Definición del coaching según ICF⁴)

A modo de **Resumen** recogemos en el siguiente cuadro las diferentes modalidades y clasificaciones encontradas en la literatura específica sobre **Tipos de Mentoría:**

⁴ International Coach Federation: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

CLASIFICACIÓN SEGÚN...	NOMBRE	DEFINICIÓN	AUTORES DE REFERENCIA - FUENTE
LA FORMALIDAD DE LAS RELACIONES	Mentoría Formal, Intencional, Puntual, Planificada o sistemática	Es un modelo donde los objetivos y beneficios están predelimitados (acción estructurada y planificada sistemáticamente para alcanzar unos objetivos), donde aparecen otras figuras dentro del proceso de mentorización (agentes organizadores o técnicos), y donde existe un mayor control y seguimiento de la acción. El mentor y el mentorado necesitan una formación inicial; el reclutamiento y selección de los mentores se hace basándose en su experiencia específica y en sus logros personales, profesionales y académicos y la temporalización es variable , no hay un tiempo ideal para que una mentoría tenga garantizado su éxito.	Whittaker, y Cartwrigh (2000); Clutterbuck (2001); Clutterbuck y Ragins (2002); Carr (1999)
	Mentoría Natural, Tradicional, Informal, Real o no planificada	Modelo de mentoría más desarrollado aunque menos reconocido donde el mentor natural es una persona de más edad y mayor experiencia, que juega el papel de habilitador para ayudar a alcanzar las metas y sueños, a explorar alternativas y afrontar los retos de la vida. Dicha relación, conlleva alguna especie de vínculo que propicia la relación y la mantiene unida. Puede ser corto en su desarrollo (una mera charla) o por el contrario, puede durar años (la figura de nuestros hermanos/as mayores).	Carr (1999)
EL NÚMERO DE MENTORES	Mentoría 1 a 1 o Tradicional	La relación de mentoría entre los mentores y mentorados se establece entre estas dos personas individualmente.	Feu et al.(2011); Carr (1999)
	Mentoría por parejas (edades similares) o entre iguales	Relación de mentoría tradicional o de 1 a 1 en la que jóvenes hacen de mentores de otros jóvenes. Este tipo de mentoría se suele presentar en contextos educativos, donde un estudiante ayuda a otro a adaptarse al entorno estudiantil.	Dolan y Brandy (2015); Garringer (2015); Espelt (2016)
	Mentoría en equipo o Equipo de mentores	Varios mentores adultos que trabajan con un equipo de jóvenes.	Dolan y Brandy (2015); Garringer (2015); Espelt (2016)
	Mentoría de Grupo o Group Mentoring	Basado en el encuentro entre una persona mentora y un grupo de tutelados , sin llegar a establecerse una relación individualizada.	Unitat de Coneixement (2017)
LA EDAD DE LOS MENTORES/AS	Mentoría tradicional	Método de formación y desarrollo del talento en el que un/a profesional con experiencia aconseja, guía y ayuda a una persona menos experimentada en una relación individualizada a medio plazo.	Dolan y Brandy (2015); Garringer (2015); Carr (1999); Espelt (2016)
	Mentoría Inversa o Recíproca	En el mentoring inverso la persona más joven e inexperta asume el rol de mentora en un proceso que libera y hace visible el talento interno. A menudo las organizaciones recurren a consultores externos (por ejemplo en formación tecnológica) cuando ya hay suficiente talento interno que se podría movilizar. Las personas expertas señalan que en realidad un mentoring inverso es más bien un mentoring recíproco, dado que la persona mentora saca también un gran provecho	(Unitat de Coneixement, 2017)

	Mentoría entre iguales, Peer mentoring o Mentoría paritaria	Mentoría desarrollada entre sujetos de la misma edad e igual entorno; no hay una diferencia jerárquica entre persona mentora y tutelada, pero sí de experiencias específicas. Los expertos señalan que aprendemos mucho más desde la igualdad que desde la diferencia. Por ejemplo, entre estudiantes universitarios (estudiantes de cuarto que hacen de mentores de estudiantes de primer curso para ayudarles a superar sus dificultades y en prevención al abandono prematuro).	Carr (1999); (Unitat de Coneixement, 2017)
LA DURACIÓN DE LA RELACIÓN	Express o Speed mentoring	Encuentro informal de menos de una hora de duración entre una persona mentora experimentada y una tutelada que necesita el empuje inicial (por ejemplo, con dudas sobre cómo emprender).	(Unitat de Coneixement, 2017)
	Micro mentoring	Es un tipo de mentoring que responde a la necesidad de consejos y feedback rápidos y puntuales.	
	Sesiones espontáneas de mentoring	Organizaciones que producen sesiones espontáneas de mentoring entre iguales , per ejemplo en comidas de trabajo, al lado de la máquina de café, etc.	
	Mentoría de enlace	Caracterizada por desarrollarse especialmente en periodos de transición , por ejemplo, a la entrada a la Universidad.	(Carr, 1999)
EL MEDIO	E-Mentoring, Mentoría por internet o Mentoría electrónica	Caracterizado por utilizar como soporte para su desarrollo, las nuevas tecnologías de la información y comunicación.	(Harrington, 1999; Valverde, García, Romero, 2001; Dolan i Brandy, 2015; Garringer, 2015)

Cuadro 4: *Tipos de Mentoría*. Fuente: Elaboración propia a partir de (Macías et al., 2004), (JORDI Feu et al., 2011), (Unitat de Coneixement, 2017) y (Espelt, 2015)

4.1.4. Los objetivos de la mentoría

Como podemos concluir de lo visto anteriormente, delimitar con exactitud los objetivos propios de la mentoría resulta difícil, vista la variedad de situaciones donde se puede desarrollar, ya que los objetivos varían en función del ámbito (social, empresarial, académico...), del nivel en el que se desarrolle (estudiante de primero de carrera o de últimos cursos, nuevos empleados, o ejecutivos, etc.), y del modelo en el que se base (formal, informal, e-mentoring, etc.). Aun así, la bibliografía especializada afirma que la mentoría desarrollada a través de una intervención por programas o proyectos, generalmente parten de objetivos comunes en cuanto a su aplicación al ámbito de las organizaciones (Clutterbuck, 2001: 49; y Gibbons) (Macías et al., 2004, p.92):

OBJETIVOS GENERALES DE LOS PROGRAMAS DE MENTORÍA
– Servir de alternativa real y cercana a las necesidades de las personas implicadas.
– Desarrollo práctico de procesos eficaces de aprendizaje (énfasis en las potencialidades), para la adquisición de conocimientos, actitudes o habilidades en general que pueden ser transferidas a los distintos ámbitos del desarrollo personal (sociopersonal, profesional y académico).
– Servir de sustento y apoyo en los periodos de transición (de unos estudios a otros, de la adolescencia a la edad adulta, en la incorporación al mundo del trabajo...)
– Desarrollar una mayor implicación, compromiso y colaboración entre los miembros de una institución, asociación u organización, y con ella misma.

Cuadro 5: *Objetivos generales de los programas de mentoría.* Fuente: Elaborado a partir de (Macías et al., 2004)

4.1.5. Objetivos y concreción de mentoría social

Así pues, vemos como Macías et al., (2004) afirma que la mentoría social es una herramienta útil como estrategia de orientación y ayuda que facilita refuerzo en la superación, el desarrollo de habilidades básicas, el desarrollo sociopersonal (mejora de autoestima, desarrollo de competencias sociales y participativas...) y el desarrollo profesional (elección de optativas, potenciación del desarrollo de un plan de carrera, etc.).

De esta forma algunas instituciones, partiendo de la premisa de que el hecho de tener un mentor o mentores condiciona significativamente las oportunidades educativas y sociales de las personas, trabajan con la voluntad de ofrecer mentores a aquellas personas que se encuentra en una situación de vulnerabilidad social (Grané & Comité científico Coordinadora Mentoría, 2015).

Las inquietudes relacionadas con la igualdad de oportunidades para la mujer, los discapacitados, las minorías y otros grupos desposeídos social, económica y

políticamente, también han contribuido a la popularidad de la mentoría. Los mentores han sido utilizados para ayudar a que, miembros de estos grupos, se sobrepongan a sus experiencias pasadas, rompan las barreras que limitan su progreso o para inspirarlos a esforzarse más allá de su potencial (Carr, 1999, p.7) .

Este hecho está contribuyendo a la consolidación de un **tipo de mentoría** llamado **Mentoría Social ó Mentoring Social**.

Este tipo de mentoría está emergiendo como un complemento de trabajo que realizan las instituciones educativas y los Servicios Sociales llegando allá donde estas no pueden y construyendo una relación de apoyo cercana y de confianza con los adolescentes, jóvenes o adultos que se encuentran en un proceso de transición educativa, legal, u ocupacional (Grané & Comité científico Coordinadora Mentoría, 2015, p.5).

Por tanto, de estos autores se desprende que:

1. El concepto de **Mentoría Social concreta el ámbito o contexto de aplicación** donde la mentoría es utilizada en programas y proyectos *a través de los cuales abordar situaciones, problemáticas o necesidades sociales*.
2. **La mentoría** se convierte en una metodología a través de la cual canalizar la voluntad de solidaridad de algunas personas **como complemento del trabajo socioeducativo** que algunas entidades sociales realizan.

En Catalunya, la principal entidad como referente en la temática de estudio es la **Coordinadora de Mentoría Social** (www.mentoriasocial.org), que como se puede leer en su propia web “nació con el fin de ser una entidad de referencia e interlocución impulsora de la Mentoría social”. Es una plataforma de organizaciones que desarrollan proyectos de mentoría dirigidos a colectivos en situación de vulnerabilidad.

En ella **define la mentoría social** de la siguiente manera:

La Mentoría es una herramienta de intervención social que promueve la relación entre personas que voluntariamente se ofrecen para proporcionar un apoyo individual a otra persona que se encuentra en una situación de riesgo de exclusión. Esta relación es motivada y tutorizada por un profesional.

Como podemos observar, la concreción del término Mentoría social surge de la voluntad por

parte de aquellos que la impulsan, analizan o estudian, de delimitar su finalidad o contexto de actuación. Por tanto, una forma de delimitar la *Mentoría social* será cuando se cumplan estas dos premisas:

1. Su finalidad sea claramente ayudar en el desarrollo personal o profesional de colectivos vulnerables (personas que se encuentra en una situación de riesgo o exclusión social).
2. Cuento con la participación de un equipo técnico profesional especialista en programas o proyectos de intervención socioeducativos.

Es decir, la mentoría social tiene como finalidad acompañar en el proceso de inclusión social a adolescentes, jóvenes o adultos en una situación de vulnerabilidad social. Este tipo de mentoría social está emergiendo como un complemento del trabajo que realizan las entidades socioeducativas llegando allí donde éstas no pueden, a través de la construcción de una relación de apoyo cercana y de confianza con los adolescentes, jóvenes o adultos que se encuentran en un proceso de transición educativa, legal, u ocupacional, convirtiéndose en una herramienta de intervención social.

4.1.6. Áreas de aplicación

Como se puede deducir de la diversidad de tipologías y objetivos que podemos encontrar en los proyectos de mentoría, las áreas de aplicación son también diversas. Por este motivo, encontramos diferentes formas que cada autor tiene de clasificarlas.

A este respecto, y de forma general, Soler (2003) sostiene que los diferentes lugares donde se suele aplicar la mentoría se pueden resumir en tres grandes áreas de aplicación como son:

- Negocios
- Educación
- Comunidad

En cambio, autores como Bainbridge, Tsey, McCalman, y Towle (2014) defienden que "la mentoría es una valiosa estrategia de empoderamiento en las áreas de salud y bienestar, educación y empleo, y como medida correctiva y preventiva para reducir los comportamientos ofensivos" (Bainbridge, Tsey, Mccalman, & Towle, 2014, p.23).

Autores como Feu et al.(2011) afirman que en las últimas décadas la mentoría se ha ido institucionalizando en diferentes programas basados tanto en la escuela como en la comunidad y se está convirtiendo en una parte habitual de la escena educativa.

La cuestión de la diversidad social y étnica ha llegado a ser un tema prioritario en diferentes ámbitos educativos y sociales, y en este sentido, la mentoría ha convertido en una herramienta y un instrumento eficaz que, a largo plazo, puede contribuir y facilitar la integración de personas en riesgo de exclusión social (Feu et al., 2011, p.7).

De esta forma, estos autores acaban concretando los ámbitos de actuación de la mentoría social en:

- **Ámbito Escolar:** eficacia escolar, aspiraciones y expectativas educativas, importancia de la escuela para su futuro y agrado por la escuela
- **Ámbito Sociocultural:** aprendizaje de la lengua e integración social y cultural
- **Ámbito Personal:** mejora de la autoestima y con ello el empoderamiento personal general

A su vez (Garringer, 2015) considera que la mentoría puede ser empleada como herramienta de intervención socioeducativa efectiva en diferentes escenarios (Espelt, 2015), tales como:

- La Comunidad
- Organizaciones religiosas
- Centros de menores
- Comunidad virtual
- Lugar de trabajo
- Escuela

Lo que se aprecia de estos autores es que, como pasa en la clasificación de su tipología, unos clasifican los ámbitos en función del contexto físico o institucional donde se aplica la mentoría y en cambio otros, lo hacen en función del objetivo del programa o proyecto que se lleve a cabo. Por este motivo, podemos encontrar conceptos como mentoría laboral para describir que el objetivo es contribuir a la ocupabilidad o mentoría social para abarcar un conjunto de posibilidades más amplio

4.1.7. Elementos clave para el éxito de una mentoría

Como ya se puede imaginar, dada la multitud de ámbitos y finalidades en los que se puede aplicar la metodología de la mentoría en un proyecto de intervención socioeducativo, existen diferencias considerables en su diseño y aplicación. No obstante, hay elementos clave a tener en cuenta para el éxito de la mentoría social.

Carr (1999) defiende que los componentes clave para que las iniciativas de mentoría social

tengan éxito son:

COMPONENTES CLAVE PARA QUE LAS INICIATIVAS DE MENTORÍA SOCIAL TENGAN ÉXITO SEGÚN Carr (1999)
<p>– El enfoque de la mentoría debe reflejar la cultura de la comunidad u organización en donde se desenvuelve (que la mentoría se adapte a las normas, valores y prácticas culturales de la organización o comunidad).</p>
<p>– La adecuada elección del mentor. Los mentores deben ser capaces de demostrar habilidades y características asociadas con la mentoría natural (aunque la mentoría sea intencional se basa principalmente en la tarea o actividad en la cual el mentor es experto). La efectividad es determinada en parte por la capacidad del mentor para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir ideas, experiencias y perspectivas. • Actuar como un modelo de conducta. • Discutir sueños y objetivos. • Demostrar capacidad para escuchar. • Utilizar habilidades de estímulo y reacción. • Efectuar solución de problemas y mediación.
<p>– La necesaria dotación de formación o capacitación de los mentores. Normalmente se imparte a través de talleres grupales de uno a dos días, dependiendo del tipo de mentor que se requiera.</p>
<p>– Un acompañamiento profesional continuado. Un seguimiento y supervisión que vele por el buen funcionamiento de las relaciones de mentoría. El diseño del proyecto debe contar con el tiempo y la capacidad, no sólo para establecer el programa, sino para prevenir y resolver problemas o conciliar conflictos que puedan presentarse y sean la causa de que alguna de las partes abandone el proyecto. Los mentores necesitarán de un apoyo continuo para enfrentar diferentes retos, así como de posibles frustraciones al estar trabajando con personas que por lo general tienen poco en común con ellos mismos.</p>
<p>– Generalmente la mentoría intencional tiene tiempos límite concretos que pueden abarcar desde unas cuantas sesiones de una hora, hasta varias interacciones durante de un período más prolongado. Sin embargo, no existen fórmulas o métodos predeterminados que definan el período de tiempo ideal para que una mentoría tenga éxito</p>

Cuadro 6: *Componentes clave para que las iniciativas de mentoría social tengan éxito.* Fuente: Elaborado a partir de (Carr, 1999, p.12-13)

A estos componentes clave, Macías et al., (2004) añaden otras claves para el éxito de actuaciones basadas en la mentoría:

CLAVES PARA EL ÉXITO DE ACTUACIONES BASADAS EN LA MENTORÍA SEGÚN Macías et al., (2004)
– La importancia de construir un vínculo en la relación de mentor-mentorado (las claves de la mentoría natural). Aunque el proyecto tenga unos objetivos claros, semiplanificados..., los elementos claves son los que proviene de la mentoría natural: compartir ideas y experiencias, discutir sueños y objetivos, demostrar capacidad de escucha, desarrollar la escucha, la reacción...
– Seguimiento y evaluación continuada. Requiere de un continuo seguimiento y evaluación por parte de tutores o coordinadores.
– Claridad en los propósitos. Hay que tener claro el propósito y objetivos de la mentoría, los beneficios esperados y resultados previstos. Y han de ser conocidos por todos.
– Apoyo de todos/as. Es básica la participación y el apoyo de la dirección o altos cargos de la propia institución.
– Trabajar con voluntarios. Es esencial que la participación no sea impuesta sino voluntaria y comprometida.
– Recursos y medios. Como podemos intuir el desarrollo de actuaciones de mentorización conlleva un alto esfuerzo a nivel organizacional. En ello resulta básico contar con óptimos recursos y medios.
– Publicidad. Difundir la realización de la experiencia para que todos los miembros de la propia institución intervengan tanto en el diseño como en el desarrollo de la propia actuación.
– Estar preparado para los cambios. Dejar claro que supone una actuación de dichas características indicando que no se trata de un camino fácil sin tropiezos ni sobresaltos.
– Innovación y renovación constante. La puesta en práctica de procesos de mentorización necesita de una constante innovación y renovación, ya que se trata tanto de una estrategia basada principalmente en personas y de un proceso cuya intervención nunca está cerrada ni predefinida.

Cuadro 7: Claves para el éxito de actuaciones basadas en la mentoría. Fuente: Elaborado a partir de (Macías et al., 2004, p.107)

A su vez, Feu et al., (2011) afirma que para que los beneficios de una mentoría social sean los máximos posibles hay factores o elementos de consenso entre la comunidad científica que se han de tener en cuenta, y añade algún elemento más a los expuestos por los autores anteriores:

FACTORES QUE MAXIMIZAN LOS BENEFICIOS DE LA MENTORÍA SEGÚN Feu (2011)
– La importancia del emparejamiento mentor-mentorado. Cada parella es escogida en función de determinados parecidos o intereses, siendo esto un requisito previo a velar por la buena relación entre el mentor i el mentorado.
– Huir de los estereotipos. Antes de comenzar los encuentros, normalmente se da poca información sobre la persona con la que se realiza la mentoría y mucha sobre el funcionamiento del proyecto.
– Importancia de la estructura. Un requisito previo a la construcción de una buena relación es la creación de una rutina y la continuidad de la interacción.
– Reconocimiento del trabajo de mentor. Ya sea a partir de una remuneración económica como simbólica.

Cuadro 8: Factores que maximizan los beneficios de la mentoría. Fuente: Elaborado a partir de Feu (2011)

Como se puede apreciar, son muchas las premisas e hipótesis básicas que los proyectos de mentoría social deben considerar a priori de su actuación. A fin de simplificar y orientar en un estándar mínimo de calidad de actuación, la Coordinadora de Mentoría social a través de su web resalta *los elementos estructurales básicos que caracteriza un proyecto de mentoría social*:

ELEMENTOS ESTRUCTURALES BÁSICOS QUE CARACTERIZAN UN PROYECTO DE MENTORÍA SOCIAL
– 2+1: Siempre hay tres: mentor y mentorado + técnico de mentoría (que apoya, supervisa y evalúa).
– Es un Proceso voluntario: El impacto de la relación en el mentorado es, en parte, porque el mentor lo es sin esperar nada a cambio.
– La Confianza y respeto: Sin respeto ni confianza no hay vínculo posible.
– El Beneficio mutuo: Todo el mundo gana.
– El/la mentorado/a es protagonista: El mentor acompaña y orienta pero quien lidera el proceso es el mentorado/a.
– El Compromiso: El compromiso de las partes se establece a priori.
– La importancia de la Formación del voluntariado: La formación del voluntariado es condición necesaria.

Cuadro 9: Puntos clave para delimitar un proyecto de Mentoría social. Fuente: Elaborado a partir de la información de la Coordinadora de Mentoría Social

4.1.8. Beneficios y beneficiarios de la Mentoría social.

En cuanto a los beneficios, Macías et al., (2004) afirman que la mentoría, por sus objetivos y funciones, aporta beneficios no sólo a los mentorados sino también a los mentores, ya que desarrolla en ellos competencias que pueden transferir a su vida personal y profesional, así como genera beneficios a las instituciones. Por tanto los beneficiarios en un proceso de mentoría son todos los agentes implicados y la propia institución que la desarrolla y éstos dependerán de los objetivos marcados, del ámbito al que vaya dirigido y del tipo de mentoría que apliquemos. De esta forma, si repasamos los objetivos generales de la mentoría y específicos de la mentoría social podemos ver como éstos van directamente relacionados con los beneficios esperados.

4.2. La Mentoría Social en Catalunya

A través de la visita a los diversos proyectos de mentoría social y de los profesionales más experimentados en la materia, la mayoría coinciden en señalar que uno de los mayores referentes de esta metodología en Catalunya es el proyecto Rossinyol de la Universitat de Girona y al responsable de su réplica e introducción en nuestro país el profesor Jordi Feu del departamento de Pedagogía de dicha universidad.

Según explica él mismo, hace 13 años viajó a Malmö, a la universidad de Malmö, donde están llevando a cabo el programa Rossinyol (Nightingale), y junto a otros representantes de 3 o 4 países más, fueron invitados por la coordinadora de allí para explicarles el proyecto, y con ánimos de hacer red y equipo.

A pesar de que al principio no tuvo el respaldo institucional ni económico de la Universitat de Girona, Feu pudo llevar a cabo una prueba piloto de unas pocas parejas entre universitarios de la facultad de educación a la que tenía contacto con estudiantes y niños/as de una escuela de Olot, ciudad donde vive, gracias al enlace territorial de servicios sociales a quien conocía personalmente. El segundo año pudo contar con una pequeña ayuda Europea del Programa Sócrates ampliando el número de parejas de mentoría a 10. El éxito de los resultados del proyecto en estos dos primeros años lo llevó a tener cautivar el interés y el apoyo económico del Secretari del Consell social de la universidad los siguientes 3 años.

Así que del 3er al 5º año se hace cargo y se acaba convirtiendo en un programa “mentorado” por el Consell Social de la Universitat dando soporte económico y la rectora de la universidad que había entonces da soporte institucional. En el 5º año de proyecto, hay un cambio de presidencia en el Consell social y deja de tener su soporte económico. Pero al

mismo tiempo se da un cambio de Rector en la facultad y ésta quiere que el proyecto Rossinyol sea un proyecto de la Universidad, y empieza a dar apoyo económico. Como explica Feu: “Ya habían pasado unos 8 años en los que se había ido viendo los resultados, era un proyecto muy cuidado y mimado y daba muy buenos frutos. Y era un proyecto sólido.”

A partir de ese momento, gente de Catalunya y España se pone en contacto con ellos para poder replicar el modelo de Rossinyol en sus territorios. Entonces, tal como hizo la universidad de Malmö con ellos, la Universitat de Girona les aporta toda la información para que puedan desarrollarlo. Actualmente se replica el modelo de Rossinyol en varias partes del territorio Español: Barcelona, Tarragona, País Vasco y Navarra, y es entonces cuando se crea la Coordinadora de Mentoría social, donde la Universitat de Girona tiene un papel muy activo desde el principio y formando parte del comité científico de la misma.

A su vez, la Coordinadora tiene su origen en un proyecto europeo en el que participó la Asociación Punt de Referència y en la que tuvo ocasión de conocer otros proyectos del norte de Europa y descubrir que allí había mucha más trayectoria, no como en Catalunya que se sentían muy solos. Las mismas organizaciones europeas, *partners* del proyecto de Punt de Referència, les propusieron crear una red con proyectos más o menos similares, que utilizaran la misma metodología para así, ganar todos. Fue así como Associació Punt de Referència generó el proyecto y buscó *partners* como la Universitat de Girona⁵, la Fundació Servei Solidari⁶ y la Fundació Èxit⁷, los cuales fueron los impulsores de la creación de la Coordinadora. Se trataba de fortalecer los proyectos de cada organización y extender la metodología para que poco a poco pudiera tener más impacto y fuera más conocida.

Como explica Rita Grané, directora de Associació Punt de Referència, antigua directora de la Coordinadora y actual presidenta de la misma, “esta nació en el 2012 para impulsar los proyectos de mentoría, difundir la herramienta, generar más proyectos y por tanto crear conocimiento compartido que haga que los proyectos puedan evolucionar y mejorar. Para generar evaluación de impacto y para que fuera un espacio para saber qué es mentoría, y para ser un espacio de sensibilización”.

⁵ Rossinyol (UdG): <http://www2.udg.edu/Noticiesiagenda/Reculldenoticies/tabid/2575/p/16268/language/ca-ES/Default.aspx>

⁶ Fundació Servei Solidari: <http://serveisolidari.org/ca/>

⁷ Fundació Èxit: <https://www.fundacionexit.org/>

En junio de 2016 once entidades catalanas impulsaron la creación legal de esta plataforma con el objetivo de intercambiar conocimientos y experiencia y trabajar en red y promover la mentoría como herramienta de intervención social con colectivos de niños y jóvenes en situación de exclusión social. Pretenden generar espacios de intercambio y de trabajo transversal entre entidades, incidir en políticas que afecten a la mentoría y sumar esfuerzos para la búsqueda de recursos para este tipo de proyectos. Las entidades que constituyeron legalmente esta plataforma⁸ son: Punt de Referència, Fundació Servei Solidari, Fundesplai, Fundació Èxit, AFEV, Fundació Marianao, Fundació Universitat i Futur de la Universitat de Girona, Kilómetro Zero, Creación, Fundació Adsis y Fundació Autònoma Solidaria. Poco a poco son más entidades las que se van asociando con la Coordinadora. Durante el 2017 se incorporaron: SOS Racismo Guipuzkoa, la Universidad pública de Navarra y la Universitat de Girona.

Hoy en día la Coordinadora tiene la intención de ser una plataforma digital que realmente sea un buen repositorio de todo lo que hay alrededor de la mentoría. Grané expresa de esta forma el éxito de la evolución y difusión que han conseguido en estos años de esta forma: “Y alguna cosa debemos haber hecho bien porque hemos conseguido poner esto en la agenda política”. La Coordinadora cuenta en su web con toda la información de estudios e investigaciones, ordenado y clasificado, para que cualquier persona que quiera tener documentación la pueda encontrar. Y al mismo tiempo todos los proyectos que cumplen con los estándares de calidad que utilizan basados en la literatura científica internacional⁹.

A día de hoy, el único proyecto de evaluación de impacto de mentoría social en Catalunya (Jordi Feu et al., 2013) se hizo a partir del estudio y análisis de los 3 proyectos de mentoría llevado a cabo por las 4 entidades fundadoras: Projecte Referents, Rossinyol y Proyecto Coach. En esta evaluación de resultados detectaron que no estaban preparados para ser evaluados y que tenían que prepararse para conseguir su evaluabilidad. El reto es que en 5 años realicen otro estudio, y así periódicamente para generar conocimiento propio basado en sus propios proyectos.

En estos momentos la Coordinadora tiene su foco en extender la red, mejorar la formación de los profesionales, y posicionarse a nivel europeo. Desde el inicio se les ha reconocido la calidad de sus proyectos y este es su distintivo de valor. En 2016, participaron en la conferencia europea de mentoría en la que se puso en marcha el “European Centre for Evidence-Based Mentoring¹⁰” del que la Coordinadora forma parte del grupo de

⁸ Para mayor información ver noticia en: <http://xarxanet.org/social/noticies/es-constitueix-formalment-la-coordinadora-de-mentorja-social>

⁹ En los Anexos se puede encontrar el detalle de esta información.

¹⁰ European Centre for Evidence-Based Mentoring: <http://www.ecebmentoring.eu/>

investigación. Por tanto, de algún modo esperan que la alianza europea les ayude a evaluar mejor sus proyectos y, a su vez, les permitirá ser aún más reconocidos y fortalecer su trabajo. Asimismo, con el fin de convertir a la Coordinadora en el referente para la certificación de programas de mentoría, a lo largo del año pretenden establecer los criterios y requisitos de calidad y determinar el proceso que las organizaciones con un programa de mentoría social tendrán que contemplar para recibir el sello de calidad de la Coordinadora¹¹.

¹¹ Para conocer más detalle sobre la Asamblea General llevada a cabo en 2017 en las que se aprobaron las líneas estratégicas para consolidar a la Coordinadora como el referente de mentoría social a nivel nacional se puede consultar en: <http://mentoriasocial.org/actualidad/coordinadora-define-los-objetivos-para-consolidarse-como-referente-a-nivel-nacional/#.WRiTOsbr0IY>

5. BREVE PRESENTACIÓN DE LOS PROYECTOS VISITADOS, LAS ENTREVISTAS REALIZADAS DURANTE LA INVESTIGACIÓN Y EL PROYECTO DE PRÁCTICAS

Antes de pasar al apartado de discusión, donde se intentará dar respuesta a las preguntas planteadas en nuestros objetivos de estudio, he creído interesante hacer una presentación algo más detallada de los proyectos que han servido de base para la realización de la misma. El cuadro siguiente recoge la información más relevante para situar al lector en las perspectivas de los entrevistados según la realidad de cada entidad y proyecto.

Como índice de presentación del cuadro seguidamente se anticipa una lista con la siguiente estructura: **Nombre de la Entidad**, “Nombre del Proyecto” y (Persona entrevistada o responsable)

1. **Fundació Servei Solidari.**

“Projecte Rossinyol Barcelona”. (Ramón Francolí)

2. **Fundació Marianao.**

“Projecte Talent Mentor”. (Esther Roch, Noemí Martínez, Irene Fernández)

3. **Fundesplai** (Fundació Catalana de l’esplai).

“Programa de Mentoria Social de Fundesplai”. (Jordi Álvarez)

4. **Associació Punt de Referència.**

“Programa Referents”. (Rita Grané)

5. **Universitat de Girona** (UdG).

“Projecte Rossinyol”. (Jordi Feu)

6. **Fundació Autònoma Solidària** (FAS-UAB).

Proyectos:

“Construïm Vincles”,

“Projecte Acollida” (2016)

“De la presó a la Comunitat” (2015-2018)

“Mentoria juvenil” (2017).

(Anabel Valero, Jordi Prat)

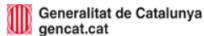
7. **Secretaria d’igualtat, migracions i ciutadania de la Generalitat de Catalunya.**

“Programa català d’ajuda al refugiat” (Oriol Amorós).

Nº	NOMBRE ENTIDAD	ENTREVISTADO	ÁMBITO TERRITORIAL	PROYECTO DE MENTORÍA SOCIAL	DESTINATARIOS	MENTORES	OBJETIVO	DESARROLLO
1.	Fundació Servei Solidari http://serveisolidari.org/ca/ 	Ramón Francolí	Barcelona ciudad	Projecte Rossinyol Barcelona	Niños/as entre 11 y 14 años, de barrios con una alta tasa de fracaso escolar y otras problemáticas sociales	Personas universitarias/as entre 18 y 27 años	<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar su INCLUSIÓN SOCIAL • Incrementar autoestima • Mejorar la comunicación intrapersonal • Contribuir en la MEJORA RESULTADOS ACADÉMICOS y EVITAR EL ABANDONO ESCOLAR 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante un curso escolar • Una vez por semana aprox. 3 horas • Actividades de ocio fuera del horario lectivo • Asistencia a las sesiones formativas • Registro semanal de los encuentros • Acompañamiento personalizado a las personas mentoras
2.	Fundació Marianao http://www.marianao.net/es 	Esther Roch, Noemí Martínez, Irene Fernández	Sant Boi de Llobregat (2017)	Projecte Talent Mentor	Jóvenes mayores de 18 años que han abandonado prematuramente el sistema educativo y sin experiencia laboral consolidada	Personas entre 20 y 40 años, con experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar en su INSERCIÓN LABORAL y/o académico • Incrementar la confianza en sí mismo • Mejorar la comunicación intrapersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante 3 meses • Una vez por semana • Contribuir la inserción laboral del joven o en la continuidad o retorno a sus estudios • Formación inicial de 4 a 6 horas • Seguimiento on-line y telefónico
3.	Fundesplai (Fundació Catalana de l'esplai) https://fundesplai.org/ca/ 	Jordi Álvarez	Àrea Metropolitana de Barcelona (2013)	Programa de Mentoria Social de Fundesplai	Mayor de 18 años que se encuentran en una situación de riesgo de exclusión social	Personas entre 30 y 60 años, con experiencia laboral y/o académica	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a INCREMENTAR AUTOESTIMA Y AUTONOMÍA • Mejorar la comunicación intrapersonal • Contribuir en su crecimiento personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante 6 meses • Dos horas por semana • Actividades que ayuden a contribuir en el proceso de construcción de su propio proyecto de vida • Sesión de formación inicial de 6 horas • Seguimiento online y telefónico a través del personal técnico, reuniones grupales e individuales y Cuestionarios de seguimiento y de evaluación

4.	<p>Associació Punt de Referència</p> <p>http://www.puntdereferencia.org/</p> 	Rita Grané	Àrea Metropolitana de Barcelona	Programa Referents	Jóvenes tutelados de 16 a 18 años, acogidos en CRAEs o Pisos de Autonomía	Personas entre 25 y 30 años, con formación mínima de CFGM o Bachillerato, experiencia laboral e interés por la fotografía	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de EMANCIPACIÓN JÓVENES TUTELADOS Y EXTUTELADOS Generalitat Catalunya • Incremento de la autoestima y la autonomía a través de la expresión fotográfica • Mejorar la comunicación intrapersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de una iniciativa de MENTORÍA GRUPAL • Durante 1 año • Una vez a la semana • A través de la fotografía adquirieran una experiencia que les proporcione herramientas en su camino hacia su emancipación • Sesión de formación inicial de 6 horas. • Supervisiones grupales
5.	<p>Universitat de Girona</p> <p>https://projecterossinyol.org/</p> 	Jordi Feu	Girona	“Projecte Rossinyol”	Menores inmigrantes entre 8 y 14 años	Personas universitarias de la Universitat de Girona	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a implementar las REDES SOCIALES y la AUTONOMÍA del menor • Mejorar su comunicación intrapersonal • Contribuir en su crecimiento personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante un curso escolar • Una vez por semana 3 horas • Actividades de ocio y culturales fuera del horario lectivo • Sesión de formación inicial de 6 horas • Seguimiento online a través de la plataforma Messagenes, Whatsapp y vía e-mail • Seguimiento presencial en la Oficina del soporte técnico de la Universidad
6.	<p>FAS - Fundació Autònoma Solidària</p> <p>Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)</p> <p>http://www.uab.cat/web/fas-1345656264971.html</p>	Anabel Valero, Jordi Prat Col·laboració amb la UAB y el Grup de Recerca de la Facultat d’Educació	Àrea Metropolitana de Barcelona	“Construïm Vincles”	Jóvenes tutelados por la Generalitat de Catalunya	Universitarios de educación social	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar parejas tóxicas y disruptivas 	No és un projecte propi de la FAS, és una col·laboració amb el projecte de la UAB y el Grup de Recerca de la Facultat d’Educació

	<p>Anabel Valero, Jordi Prat</p> <p>Col·laboració de UAB con CEAR (Comunitat Espanyola d’Ajuda al Refugiat)</p>	<p>Catalunya</p>	<p>"Projecte Acollida" (2016)</p>	<p>Persones demandantes de derecho de asilo</p>	<p>Personas universitarios</p>	<p>• Ayuda a la INTEGRACIÓN SOCIAL</p> <p>(2 líneas: LINGÜÍSTICA y SOCIAL)</p>	<p>• Durada 6 meses</p> <p>• Soporte y acompañamiento instrumental en necesidades médicas, legales, de transporte y soporte emocional</p>
	<p>Anabel Valero, Jordi Prat</p> <p>Proyecto de investigación de UAB y la UB financiado por RecerCaixa y que colaboran otras entidades: SUARA, ANDRÓMIES, SINTE, CEDRA, JUSTÍCIA i PAU</p>	<p>• Vallès y Àrea metropolitana de Barcelona</p>	<p>"De la presó a la Comunitat" (2015-2018)</p>	<p>Personas en 1º y 2º grado les cuesta más reinsertarse en la sociedad (situación de extrema vulnerabilidad)</p>	<p>Personal universitario administrativo, docente y estudiantes de la UAB y UB.</p>	<p>• Tutoría social en el ÁMBITO PENITENCIARIO</p> <p>• REDUCIR LA REINCIDENCIA Y FACILITAR LA REINSERCIÓN SOCIAL</p>	<p>• Proyecto de Investigación e Intervención</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duración de 12 meses: durante los últimos 4 meses de condena y los 8 primeros meses en la comunidad • Dentro del centro penitenciario: 1 vez cada 15 días y Fuera: entre cada 15 días y una vez al mes • Entidades sociales hacen la selección del mentor y el seguimiento por mail, teléfono y tutorías individuales y grupales cada 2 meses • Comunicación con los mentorados sólo el equipo de investigación • Formación específica
	<p>Anabel Valero, Jordi Prat</p> <p>Ajuntament de Sabadell i el Grup EMIGRA (grupo de investigación de la universidad)</p>	<p>Sabadell</p>	<p>"Mentoría juvenil" (2017)</p>	<p>Jóvenes 3º y 4º de la ESO de un Instituto de la zona norte de Sabadell</p>	<p>Jóvenes universitarios</p>	<p>• PREVENCIÓN DE ABANDONO ESCOLAR de una zona conflictiva de Sabadell (Diagnóstico del Ayuntamiento Sabadell)</p>	<p>• Proyecto de investigación e Intervención directa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación académica para graduarse en la ESO y encontrar una trayectoria de vida después, encontrar un sentido a porqué la educación secundaria obligatoria es necesario para la trayectoria vital de cada uno de ellos

7.	<p>Secretaria d'igualtat, migracions i ciutadania de la generalitat de catalunya</p> <p>http://web.gencat.cat/ca/actualitat/detall/Programa-catala-de-refugi</p> 	Oriol Amorós	Catalunya (2017)	"Programa català del refugiat"	Personas refugiadas que hayan terminado el programa estatal sin haber alcanzado una autonomía personal suficiente y se encuentren en situación de exclusión social)	Grupos de entre 3 y 5 mentores por persona refugiada	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudarles a ALCANZAR UNA INDEPENDENCIA SOCIAL Y LABORAL que les facilite el ejercicio de la plena ciudadanía • Ayudar a ESTABLECER VÍNCULOS SOCIALES CON las personas y entidades de SU ENTORNO 	<ul style="list-style-type: none"> • MENTORÍA GRUPAL de 3 a 5 mentores=el Grupo de Acogida • Durante 1 año • Dedicación entre 2 y 4 horas semanales • En su diseño se han tomado como referentes las mejores experiencias internacionales de integración sociolaboral y también la experiencia acumulada en Catalunya • El Programa catalán de refugio (PCR) se desarrollará en colaboración con la ciudadanía, la sociedad civil y el mundo local. • Las entidades sociales apoyarán a los mentores y los entes locales (ayuntamientos y consejos comarcales) evaluarán los objetivos trimestralmente los objetivos del Plan Individual de Actividad
----	--	--------------	------------------	--------------------------------	---	--	---	---

Cuadro 10: *Proyectos y Entidades conocidos durante la investigación.* Fuente: Elaboración propia a partir de la información extraída de las entrevistas, de las páginas webs de las entidades, así como de la Web de la Coordinadora de Mentoría Social.

6. PRESENTACIÓN DE DATOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Como hemos visto anteriormente, para abordar cada uno de los objetivos nos hemos planteado unas preguntas. Siguiendo el mismo orden miraré de plasmar cómo a través del proceso de investigación experimentado y de las aportaciones de los entrevistados se puede dar respuesta a estas preguntas. Para facilitar la comprensión y el seguimiento del análisis y la discusión, anticipo un pequeño guión recordatorio de las preguntas de cada objetivo. Para mantener la coherencia lingüística también he traducido las frases textuales que he utilizado para ejemplificar mis argumentaciones, pues las entrevistas fueron realizadas en catalán.

RESUMEN DE LA PRESENTACIÓN DE LOS DATOS, DE ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	
OBJETIVO 1	"Presentar el proceso que ha seguido la mentoría social en Catalunya"
Preguntas	✓ ¿Cómo llega la mentoría social a nuestro territorio?
	✓ ¿Quién es el responsable de su difusión y vela por la adecuación de su utilización?
OBJETIVO 2	"Analizar las motivaciones que hacen que una entidad decida desarrollar proyectos de mentoría social como metodología de trabajo"
Preguntas	✓ ¿Cuáles son las principales expectativas o resultados de impacto esperados por una organización al desarrollar un proyecto de mentoría social?
	✓ ¿Cuáles son los principales beneficios y beneficiarios en un proyecto de mentoría social?
	✓ ¿Cuál es la bibliografía o experiencias conocidas que utilizan como referencia?
OBJETIVO 3	"Presentar los elementos básicos de un proyecto de mentoría social para que sea una experiencia de éxito"
Preguntas	✓ ¿Hay una idea clara de mentoría social?
	✓ ¿Cuáles son sus objetivos o usos más frecuentes?
	✓ Diferencias entre voluntariado y mentoría social
	✓ ¿Cuáles son los elementos básicos de un proyecto de mentoría social para que pueda considerarse un proyecto de éxito?
	✓ Principales semejanzas y diferencias entre los diferentes proyectos
OBJETIVO 4	"Identificar las posibilidades y limitaciones de la mentoría social como metodología de trabajo"
Preguntas	✓ ¿Implementar un proyecto de mentoría es claramente beneficiosa siempre?
	✓ ¿En qué casos sí i en cuáles no?
	✓ ¿Existen efectos no deseados?
	✓ ¿Se está evaluando su impacto?

Cuadro 11: Resumen de la presentación de los datos, de análisis y discusión. Fuente: Elaboración propia.

OBJETIVO 1

"Presentar el proceso que ha seguido la mentoría social en Catalunya"

✓ **¿Cómo llega la mentoría social a nuestro territorio?**

Hay dos personas relevantes en nuestro país que todo el mundo señala en cuanto a experticia en mentoría social se refiere: el profesor Jordi Feu de la Universitat de Girona e introductor a nivel Nacional del proyecto Rossinyol (originario de la Universidad de Malmö con el nombre de Nightingle) y Rita Grané, directora de la Associació Punt de Referència (programa Referents) e impulsora de la fundación de la Coordinadora de Mentoría Social en Catalunya (en adelante "la Coordinadora"). Estas dos personas, aunque por circunstancias muy distintas, tuvieron la oportunidad de conocer proyectos europeos de mentoría y creyeron en su metodología y, junto con otras dos entidades sociales del territorio catalán interesadas en esta metodología, fundaron la Coordinadora y en 5 años han conseguido demostrar su eficacia hasta el punto de conseguir el interés de las Administraciones públicas y de un gran número de entidades sociales.

Estas son algunas de las respuestas que me dieron los entrevistados cuando se les preguntaba por quiénes eran sus fuentes bibliográficas o proyectos referentes en materia de mentoría social:

"Nace del proyecto de Rossinyol Girona (UdG), que a su vez nace de Nightingle testado internacionalmente, pero en cada sitio acaba tomando formas un poco diferente y el motor teórico es el la Universitat de Girona" (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

"Associació Punt de Referència, Proyecto Rossinyol y otras experiencias con jóvenes del territorio catalán y europeo. Y la Coordinadora de Mentoría social" (Anabel, FAS)

La mentoría del proyecto Rossinyol el año 2008 o 2009 es la primera vez que lo conocimos y explícitamente pedimos que lo hicieran en Ciutat Meridiana, a través de la Fundació Servei Solidari" (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

"Hace 13 años fui a Malmö, la universidad de Malmö es donde están llevando a cabo el proyecto de Rossinyol (Nightingle). [...] Somos los introductores del Proyecto Rossinyol en España, y yo diría que seguramente también de la Mentoría en Catalunya, pero en el caso de Rossinyol en España seguro que somos nosotros. [...] Y como programas históricos tienes: Big brothers and big sisters, de EEUU; y el proyecto Perach, de Israel" (Jordi Feu, UdG)

✓ **¿Quién es el responsable de su difusión y vela por la adecuación de su utilización?**

Del mismo modo que cuando se analizan los precursores en mentoría social en Catalunya, en tema de difusión y trabajo por su máxima calidad y profesionalización encontramos los mismos nombres. De forma general, intencionada y consciente, la Coordinadora es la que hoy en día funciona de centralizador de información, experiencias, formación, etc. Y la Universitat de Girona forma parte del comité científico de la Coordinadora y contribuye en las investigaciones que ayuden a generar nuevo conocimiento de sus propias experiencias. Ejemplo de ello lo encontramos en frases como las siguientes:

“La Coordinadora nació para impulsar los proyectos de mentoría, difundir la herramienta, generar más proyectos y por tanto crear conocimiento compartido que haga que los proyectos puedan evolucionar y mejorar. Para generar evaluación de impacto y para que sea un espacio para saber qué es mentoría, y ser un espacio de sensibilización. Tiene la intención de ser una plataforma digital que realmente fuera un buen repositorio de todo lo que hay alrededor de la mentoría. Y alguna cosa debemos haber hecho bien porque hemos conseguido poner esto en la agenda política. Tiene toda la información de estudios e investigaciones, ordenado y clasificado, para que cualquier persona que quiera tener documentación la pueda encontrar” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“El único proyecto de evaluación de impacto en Catalunya se hizo a partir de 4 proyectos, los que pusieron en marcha la Coordinadora. Ahora hay más, pero entonces éramos 4: Rferents, Coach-Éxit, y Rossinyol BCN y Girona, el 2012 cuando empezamos. Allí vimos que nuestros proyectos no estaban preparados para ser evaluados y que teníamos que prepararnos para conseguir su evaluabilidad. En 5 años queremos realizar otro, y así periódicamente para generar conocimiento propio basado en nuestros propios proyectos” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

Como se aprecia en los comentarios anteriores, hay un gran interés por parte de los miembros de la Coordinadora de generar un núcleo de unión sólido, profesional, que vela por la calidad, la investigación y la mejora continuada, así como por la vocación de servir de orientación y asesoramiento a aquellos que se quieran iniciar en la metodología. Actualmente

OBJETIVO 2

“Analizar las motivaciones que hacen que una entidad decida desarrollar proyectos de mentoría social como metodología de trabajo”

✓ **¿Cuáles son las principales expectativas o resultados de impacto esperados por una organización al desarrollar un proyecto de mentoría social?**

La mentoría social es una metodología de trabajo que aporta un valor añadido al trabajo profesional propio que realiza una entidad social. Normalmente las entidades que aplican esta metodología lo suelen hacer con colectivos y en contextos donde ya trabajan normalmente y que la mentoría les da un plus que de otra forma, des del trabajo profesional, sería imposible llegar. No sólo por una cuestión de tiempo y dedicación a los usuarios de sus programas sino por los beneficios adicionales que se desprenden de la propia relación de mentoría: la mejora de la autoestima del mentorado, los beneficiarios indirectos del entorno de los participantes, la red social que se puede generar, el incremento de expectativas generadas en el mentorado y la igualdad de oportunidades.

Ejemplo de ello lo encontramos en los siguientes comentarios de los entrevistados:

“La mentoría es un plus si ya trabajabas con estos colectivos” (Anabel, FAS)

“No sirve para todo, y tampoco substituye la intervención profesional. Por tanto, se complementa el trabajo del profesional desde la no profesionalidad. Cuando la persona necesita un plus que el profesional no le puede dar desde la actuación profesional” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

Beneficiarios indirectos son los entornos de los mentores (culturas, historias de vida, conocer, entender la diversidad,...) y mentorados (conocer muchas cosas, abrir horizontes, oportunidades, expectativas, red social,...) (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“Porque son proyectos simples de hacer, pero requieren una gran cura. Simples porque hay un mentor que se pone en relación con un mentorado, que le haces una formación al mentor, con un objetivo concreto, haces el emparejamiento y lo que procuras es que se cree un vínculo positivo, y si se crea este vínculo positivo, todo lo de detrás del vínculo va solo. Y también que son proyectos muy baratos y con poco puedes hacer mucho, y en estos momentos de crisis pues va bien, ... Además es un empoderamiento muy grande a la sociedad de base” (Jordi Feu, UdG)

Como vemos a través de los ejemplos, los motivos por los cuales una organización decide llevar a cabo un proyecto de mentoría social van más allá de los objetivos propios del proyecto, saben que esta metodología aporta un valor añadido superior llegando a beneficiar, no sólo a los propios participantes, sino también a su entorno y a la propia entidad que desarrolla el proyecto, convirtiéndose así en un elemento favorecedor de la

cohesión social de la sociedad en general. También vemos cómo algún entrevistado comenta que también favorece la utilización de esta metodología el hecho de que son proyectos que no se encarecen, necesita poca estructura.

✓ **¿Cuáles son los principales beneficios y beneficiarios en un proyecto de mentoría social?**

En línea con lo comentado anteriormente, en un proyecto de mentoría social existen beneficiarios directos, como son el mentorado y el mentor, pero también indirectos, sus entornos y la institución donde se desarrolla la mentoría. De igual manera, existen beneficios directos buscados a través de los objetivos del proyecto e indirectos fruto de de la propia relación de mentoría, la cuales cada una de ellas son únicas e inigualables. Y del resultado de los acontecimientos la entidad también se ve obligada a realizar un trabajo de reflexión y autoanálisis del proceso y los resultados de su trabajo y como mejorarlo.

Veamos algunos ejemplos:

“Es un beneficio de 360 grados. Gana el mentorado, el mentor, la entidad y la sociedad, porque estás dando una serie de elementos que aquella persona, cuando los vaya gestionando en su vida profesional, personal o laboral ciudadana, seguramente alguna de estas cosas aplicará. A la sociedad la obliga a aprender y a repensar lo que está haciendo” (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

"Beneficiarios son todos los involucrados y sus entornos, los del entorno de los mentores (culturas, historias de vida, conocerte, entender la diversidad,...) y mentorados (conocer muchas cosas, abrir horizontes, oportunidades, expectativas, crear red social,...)" (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

Nosotros, en el ámbito de inmigración, buscamos ayudar a que pasen cosas como: generar expectativa universitaria, dar espacios de interacción entre personas de diferentes orígenes, y en eso nos pueden ayudar a los proyectos de mentoría. En mentoría empezamos con estudiantes y con la lucha con el fracaso escolar, porque hay un factor determinante que es la expectativa. Si tú crees que en tu universo la universidad no existe, no irás seguro. La mentoría es abrir y mejorar las expectativas, tuyas y las de tu entorno: familia, profesores, amigos,... (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

Como vemos de la opinión de los entrevistados, la mentoría como metodología de trabajo en intervenciones socioeducativas, puede contribuir en la inclusión social, la construcción de ciudadanía, en el crecimiento personal y en el de las expectativas de un colectivo contribuyendo con la igualdad de oportunidades. No es de extrañar así

que las entidades sociales estén encontrando en la mentoría una forma innovadora y más efectiva y eficiente de abordar su trabajo.

✓ **¿Cuál es la bibliografía o experiencias conocidas que utilizan como referencia?**

La bibliografía existente en relación a la mentoría es amplia y se puede remontar a muchos años atrás. Cuando nos referimos a mentoría social vemos que a nivel Nacional, como se ha dicho anteriormente, los entrevistados acaban señalando a dos principales precursores y referentes en este ámbito: la Coordinadora de Mentoría social y el Proyecto Rossinyol de la Universitat de Girona. En cambio, a nivel internacional parece ser que tiene mucha más trayectoria. Los entrevistados ante esta cuestión hacen referencia principalmente al Proyecto Nightingale (Rossinyol) de Malmö, Suecia, y a proyectos de Canadá, EEUU, Israel e Islandia (a los que se hace referencia en el anexo). Algunos ejemplos los encontramos en las siguientes respuestas:

“Associació Punt de Referència, Proyecto Rossinyol y otras experiencias con jóvenes del territorio catalán y europeo. Y la Coordinadora de Mentoría social” (Anabel, FAS)

“La Universitat de Girona y todos las personas de los congresos que hemos hecho y encuentros y jornadas...los clásicos de Israel y franceses e ingleses en los que se basa también Girona (Perach...) A partir de aquí, la formación continuada es a través de la Coordinadora de Mentoría Social” (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

“Utilizamos los estándares de calidad basados en la literatura científica internacional, los estudios de investigación de los proyectos de mentoría de Estados Unidos básicamente, que dice que un proyecto de mentoría tiene una serie de fases... [...] Y de la Coordinadora, que tiene la intención de ser una plataforma digital, un buen repositorio de todo lo que hay alrededor de la mentoría.” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

La mentoría del proyecto Rossinyol en el año 2008 o 2009 es la primera vez que lo conocimos y explícitamente pedimos a la Fundació Servei Solidari que lo hicieran en Ciutat Meridiana porque había una rotación de inmigración muy alta, con muchos desalojos y tejido social prácticamente inexistente, y así introdujimos la mentoría. Tenía que estar dirigido por un “artesano profesional” que lo llevara” (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

“En el caso del Programa Catalán de ayuda al refugiado tenemos como referencia los programas de Canadá, Quebec e Islandia, todo y que el caso de Islandia fue algo más informal porque la población fue la que dirigió de forma muy clara la voluntad de acoger. Canadá y Quebec lo hacen desde hace tiempo, pero en el caso de la crisis de Siria, ha estado espectacular, porque no sólo hicieron lo que diría que harían (que no ha hecho nadie más durante esta crisis, sino que lo superaron” (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

“[...] La Universidad de Malmö es donde están llevando a cabo el proyecto de Rossinyol (Nightingale). [...] Somos los introductores del Proyecto Rossinyol en España, y yo diría que seguramente también de la Mentoría en Catalunya, pero en el caso de Rossinyol en España seguro que somos nosotros. [...] Y como programas históricos tienes: Big brothers and big sisters, de EEUU; y el proyecto Perach, de Israel” (Jordi Feu, UdG)

OBJETIVO 3

“Presentar los elementos básicos de un proyecto de mentoría social para que sea una experiencia de éxito”

✓ **¿Hay una idea clara de mentoría social?**

De las entrevistas se desprende que la mentoría se considera “mentoría social” cuando el acompañamiento se da en beneficio de colectivos vulnerables, susceptibles de riesgo o en riesgo de exclusión social, o por mejorar su igualdad de oportunidades.

Aquí encontramos unos ejemplos muy clarificadores de este concepto:

“Aquí le hemos puesto la etiqueta de social para diferenciarla, en otros países le llaman Comunitaria,... que lo que quiere decir es que son procesos que se hacen para acompañar personas vulnerables. Para entender que la mentoría ha de ser un poco diferente de otras que podemos encontrar (empresarial o del mundo universitario entre iguales) es el destinatario final. Personas que tienen unos indicadores de riesgo de exclusión que hace falta que la persona, para mejorar su igualdad de oportunidades, ha de estar acompañada. Y el mentor es una persona con más experiencia, que acompaña a otra en su proceso de aprendizaje o mejora” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“La mentoría es el párroco que acompaña a la criatura, o la persona más mayor que se pone al lado de uno más joven, que ante determinados elementos le va dando pistas o le enseña itinerarios. Mentoría es acompañamiento. Mentoría social es cuando el enfoque busca atender determinadas realidades a gente que no tendría acceso o no tendría posibilidad o no podría acceder a este tipo de cosa, que les aporta salir de un ámbito y un mejorar sus expectativas de futuro. Colectivos vulnerables, o susceptibles de riesgo o en riesgo de exclusión social, o simplemente con menos posibilidades o para que puedan hacer un buen tránsito en un momento de cambio vital personal (el caso de Associació Punt de Referència, donde el mentor es guía, soporte y referente de jóvenes tutelados) o laboral (el caso de Fundació Èxit). Hacer mentoría en una gran empresa para colocarme al lado de los trabajadores, para mí no sería nuestro territorio. Para mí ésta es la diferencia.” (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

“Nuestro objetivo es hacer ciudadanos y por tanto personas que son iguales en derechos y en deberes, y que participan en una sociedad. Esto no es todo ayudas sociales, hay una parte que sí, pero hay otra que es construir relaciones entre personas que por cuestión de multiculturalidad pueden estar años sin hablarse, y o rompemos el hielo o no saldremos. La mentoría contribuye en crear entornos propicios que favorezcan las relaciones sociales” (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

Queda constatado a través de las entrevistas, que mentoría social es un término utilizado en nuestro territorio para definir un ámbito o contexto, todo aquel relacionado con el trabajo que se hacen para acompañar a personas vulnerables, es decir, para el beneficio de colectivos de personas con ciertos grados de vulnerabilidad o menos oportunidades, lo que internacionalmente se entiende por *trabajo social*.

✓ **¿Cuáles son sus objetivos o usos más frecuentes?**

En relación al objetivo de la mentoría social podemos afirmar que hay dos tipos de objetivo. Un objetivo concreto relacionado con la misión u objetivos de la entidad para con cada colectivo al que se dirige; y otro objetivo transversal y compartido por todas las entidades que utilizan esta metodología en sus proyectos, que es el empoderamiento y el crecimiento personal y el de los mentorados. Esta idea se puede ver clara en los ejemplos siguientes:

“Lo importante de la mentoría, independientemente del objetivo del proyecto, es conseguir el desarrollo personal y/o profesional del mentorado, la autoestima, la confianza y la seguridad para llegar a cualquier objetivo que se propongan” (Anabel, FAS)

“El principal objetivo debe ser crear la relación de confianza para luego poderte abrir a otros objetivos” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“Ahora abrimos una nueva línea de subvención que aporte más elemento escolar. [..]. Así que es un proyecto Rossinyol con mucho refuerzo escolar. Es Rossinyol porque el proyecto tipo tiene un poco de trabajo profesional que coordina voluntarios que hacen refuerzo escolar. Igual que con el proyecto de alfabetización, pero que haya algo más... las relaciones” (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

Como se puede apreciar, un proyecto de mentoría está centrado en la persona y en sus necesidades. Estamos hablando de colectivos vulnerables, por tanto, el objetivo principal será su empoderamiento, su inclusión social y generar mayor oportunidades. Ahora bien, los proyectos donde se desarrolla la mentoría tienen a su vez sus propios objetivos, así que de forma explícita podemos encontrar objetivos de mentoría tan diversas como recursos de atención a las personas existan (para la ayuda a la

inserción laboral, o para reducir el abandono escolar, etc.). Pero sin dejar de lado el objetivo principal.

✓ **Diferencias entre voluntariado y mentoría social**

Por lo general, todo mentor es voluntario pero no todo voluntario es capaz de ser mentor. Existe la mentoría profesional, y aunque puede perder el valor añadido del voluntariado, no afecta al hecho que marca que la mentoría sea social, ni a los puntos clave compartidos que se han comentado en el punto anterior. Veamos unos ejemplos de las entrevistas muy claros:

“El voluntariado es el soporte a alguna actividad desde la experticia que alguien tiene pero la mentoría se hace desde unos parámetros de actuación. Cuando lo colocamos en este territorio (social) necesitamos un método que haga intervenir la relación de dos personas de diferente estrato, nivel, etapa generacional, ... y esto exige unos requisitos mínimos. Un mentor es un voluntario, pero no todo voluntario es mentor” (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

“[...] Y no todas las personas pueden ser mentoras, eso también es importante” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“Ser mentor implica más implicación personal y emocional, porque es más individual y personalizado, y requiere q la persona tenga más recursos. Has de tener más madurez emocional” (Anabel, FAS)

Así que podemos afirmar que la delicadeza de los colectivos con los que enfrenta la mentoría social requiere un buen reclutamiento y selección de los mentores. Por un lado deberán tener las habilidades y capacidades para ser capaces de ayudar a conseguir al mentorado sus objetivos del proyecto, y por otro, deberá contar con unos requisitos de carácter o personalidad (habilidades sociales) que les hagan competentes para asumir la dimensión del trabajo con estos colectivos, afrontar sus carencias, sus ritmos y saber gestionar la frustración de no entender sus ritmos vitales, etc.

✓ **¿Cuáles son los elementos básicos de un proyecto de mentoría social para que pueda considerarse un proyecto de éxito?**

Son varios los elementos claves para que un proyecto de mentoría social se convierta en una experiencia de éxito y además éstos pueden ser de diferente índole. Su adecuada combinación será la que determine el resultado.

Desde el punto de vista técnico, estructuralmente hablando, más o menos tienen unas fases establecidas, fáciles de comprender y de la que existe mucha información al respecto.

Además, la Coordinadora periódicamente ofrece cursos de formación, facilita información también a través de su plataforma, y se pone a disposición de todo aquel que quiera asesoramiento para emprender un proyecto de mentoría social. Aunque en realidad, la estructura final dependerá de los objetivos del proyecto en concreto. Aún y así, de forma general, se podría resumir que *la estructura habitual de un proyecto de mentoría social* es:

- | |
|--|
| – <i>Diseño del proyecto</i> (definición de objetivos, perfil de los participantes, requisitos de participación, duración, estructura de los encuentros y contenido, forma de seguimiento, sistema de evaluación e instrumentos y cierre), |
| – <i>La captación de mentores</i> (medio de difusión y entrevistas), |
| – <i>Formación de los mentores</i> |
| – <i>Emparejamiento de mentor-mentorado</i> |
| – <i>Inicio y desarrollo de la relación de mentoría</i> |
| – <i>Supervisión y apoyo continuado</i> |
| – <i>Finalización: cierre, reconocimiento del trabajo realizado, y evaluación de resultados y satisfacción</i> |

Cuadro 12: *Estructura habitual de un proyecto de mentoría social*. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, para *contribuir al buen funcionamiento del proyecto y de las relaciones de mentoría*, los proyectos han de cumplir unas premisas básicas:

- | |
|---|
| – Siempre ha de haber un mínimo de <i>tres partes: mentor, mentorado y un equipo técnico</i> que dirige, apoya, supervisa y evalúa el proyecto. |
| – Ha de existir una estricta <i>voluntariedad</i> por parte de mentor y mentorado |
| – La necesaria <i>confianza y respeto</i> entre las partes que salvaguarden las relaciones de mentoría |
| – Ha de existir <i>un beneficio mutuo</i> claro que motive la relación |
| – Ha de estar <i>centrado en la persona</i> , el mentorado es el protagonista |
| – Ha de haber un <i>compromiso mutuo</i> de participación hasta la finalización del proyecto |
| – La importancia de la <i>correcta elección del mentor y su formación</i> específica según los objetivos del proyecto |

Cuadro 13: Premisas básicas para el buen funcionamiento de un proyecto de mentoría social y el éxito de las relaciones. Fuente: Elaboración propia.

Y por último, queda destacar los elementos base para que todo lo comentado anteriormente pueda funcionar y a lo que los entrevistados hacen más énfasis, ya que no es algo que se

pueda aprender o aplicar, sino que va adherido a la propia existencia de la entidad y de su “savoir-faire” (saber hacer):

- Que la mentoría esté en coherencia con la misión de la entidad (que se aplique en colectivos o contextos en los que ésta tenga experiencia);
- La importancia de tener especial cuidado en las partes más “artesanas”, como son:
 - La elección de los mentores (habilidades sociales)
 - Un buen emparejamiento: saber encontrar puntos en común en la pareja para facilitar el vínculo.
 - Destinar los recursos materiales y humanos necesarios para el acompañamiento continuo de los participantes y hacer del proyecto un trabajo de calidad digno de la responsabilidad profesional que se merece, más aún teniendo en cuenta la vulnerabilidad del colectivo al que se está dirigiendo.

Cuadro 14: Elementos básicos para el buen funcionamiento de un proyecto de mentoría social y el éxito de las relaciones. Fuente: Elaboración propia.

Veamos alguna de las frases con las que los entrevistados ejemplifican estas afirmaciones anteriores:

“Cuando decimos que no todo vale en mentoría, es que si no vas con cuidado en el proceso, puedes hacer más mal que bien, y esto es importante tenerlo en cuenta. Debemos hacer lo que sabemos hacer, trabajar con el colectivo que conocemos. La entidad debe creérselo, y tomarse muy en serio todo el proceso de acompañamiento. No pensar que los pones en relación y ya está... cada proyecto estipula un mecanismo diferente” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“El emparejamiento es el punto estrella, el punto de la artesanía. Buscar que pueden tener en común estas personas, que conecten: excuses, intereses, hobbies, historias de vida, ... [...] El principal objetivo ha de ser crear la relación de confianza para después poderte abrir a otros objetivos” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“Los aspectos clave o imprescindibles para el éxito de una mentoría es que las partes sean voluntarias, interés y voluntad de cambio y confianza en una metodología diferente. Que el mentor tenga herramientas o capacidad para conseguir estas herramientas que le permitan satisfacer las necesidades del mentorado en relación al objetivo que determina el proyecto. No perder el objetivo, para determinar el vínculo y los límites de la relación desde el papel del mentor. Se puede caer en el error de ser un “colega o amigo” y ya no le estás beneficiando de la misma manera. La duración y las frecuencias de encuentro tienen relación y sentido en función del objetivo final que se quiere conseguir.

Sentimiento de proximidad y confianza en la pareja, que compartan algo que los una, un interés común (ejemplo: en prisiones, q los dos crean en q la reinserción social es posible y haya voluntad de conseguirla. En jóvenes: alguna afición como futbol q les haga conectar)” (Anabel, FAS)

“Creérselo, que responda a su misión u objetivo de la institución, no es una moda o aprovechar la ocasión, que forme parte del ADN de la entidad. [...] Y creérselo es destinar tiempo y recursos para hacerlo posible. Necesita formación, técnicos y recursos para llevarlo a cabo. No es ahora lo hago y ahora lo dejo de hacer, o cualquiera me sirve para poder hacer esto. Nos estamos jugando muchísimo, estamos poniendo en relación dos personas, y esto...puede ser una bomba de relojería. Hemos de ser muy precisos con la actuación, la detección, la formación y con el seguimiento” (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

“La duración de los encuentros es flexible la deciden ellos, dentro de un proyecto anual previamente planificado. La proximidad territorial favorece los encuentros pero no es significativo por el objetivo del proyecto, al contrario, si es de otro barrio puede hacerle conocer otras realidades hasta el momento desconocida, y salir del barrio, descubrir Barcelona” (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

✓ **Principales semejanzas y diferencias entre los diferentes proyectos.**

A parte de estas dos premisas básicas comentadas en el apartado anterior, en adelante hago una exposición de aquellos aspectos que se pueden considerar comunes y los que no, a la hora de diseñar un proyecto de mentoría social:

Las **semejanzas** son las que forman más el marco de actuación, es decir:

- Que **el proyecto tenga como finalidad un bien o mejora social**, es decir, aborde una necesidad social o problemática concreta. En los siguientes ejemplo vemos claramente expuesto este hecho:

“[...] lo que quiere decir es que son procesos que se hacen para acompañar personas vulnerables. [...] diferente de otras que podemos encontrar (empresarial o del mundo universitario entre iguales) es el destinatario final. Personas que tienen unos indicadores de riesgo de exclusión que hace falta que la persona, para mejorar su igualdad de oportunidades, ha de estar acompañada” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“Mentoría social es cuando el enfoque busca atender determinadas realidades a gente [...] Colectivos vulnerables, o susceptibles de riesgo o en riesgo de exclusión social, o simplemente con menos posibilidades o para que puedan hacer un buen tránsito en un momento de cambio vital personal o laboral” (Ramón Francolí, Fundació)

“En el programa catalán del refugiado estamos hablando de personas de gran vulnerabilidad, ...se trabaja el aprendizaje de la lengua, la búsqueda de trabajo y la integración social, pero también es un acompañamiento a la ciudadanía, y el efecto rebote de su entorno será mayor” (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

- Que siempre hay un mínimo de **tres partes involucradas: mentor, mentorado y un equipo técnico** de mentoría (que apoya, supervisa y evalúa). Veamos un ejemplo:

“La mentoría del proyecto Rossinyol explícitamente pedimos a la entidad Fundació Servei Solidari que lo hicieran en el barrio de Ciutat Meridiana porque tenía que estar dirigido por un “artesano profesional” que lo llevara” (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

Como vemos en el ejemplo del entrevistado, es importante que exista una coordinación técnica profesional y experimentada en el colectivo.

- La **voluntariedad de los participantes**, la motivación por participar, y la voluntad de cambio por parte del mentorado. Encontramos ejemplo de esto en las frases siguientes:

“Para que una mentoría tenga éxito, el requisito principal es que las partes sean voluntarias, tengan interés y voluntad de cambio, y confianza en una metodología diferente” (Anabel, FAS)

“El cambio con el mentor profesional es que son intervenciones diferentes, tiene más alto impacto porque dedican más horas a la semana (hay un proyecto de Vic impulsado por el Ayuntamiento), en cambio pierde la oportunidad del voluntario que creemos que es un valor añadido, el impacto que causa en el joven que alguien le dedique su tiempo voluntariamente” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

- Que los **objetivos estén centrados en la persona mentorada** (que es siempre la protagonista y fin del proyecto). Ejemplos de ello lo encontramos en:

“Lo importante de la mentoría, independientemente del objetivo del proyecto, es conseguir el desarrollo personal y/o profesional del mentorado, la autoestima, la confianza y la seguridad para llegar a cualquier objetivo que se propongan” (Anabel, FAS)

“Al principio el objetivo debe ser crear la relación de confianza para luego poderte abrir a otros objetivos [...] Debemos hacer lo que sabemos hacer, trabajar con el colectivo que conocemos” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“Nuestro objetivo es hacer ciudadanos y por tanto personas que son iguales en derechos y en deberes, y que participan en una sociedad. [...] hay una parte que es construir relaciones entre personas que por cuestión de multiculturalidad pueden estar años sin

hablarse, y [...] la mentoría contribuye en crear entornos propicios que favorezcan las relaciones sociales." (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

- Que **el proyecto esté previamente planificados**: que tenga unos **objetivos socioeducativos claros, concretos**, y que todas las partes los conozcan, y que se haga **seguimiento continuado de la relación de mentoría** (de los encuentros), así como **proporcionar formación y acompañamiento a los mentores**
- **La construcción del vínculo entre los participantes de la relación de mentoría**. En los siguientes ejemplos se expresa muy claramente esta idea:

"Es crucial conseguir construir el vínculo. Para eso es importante un buen emparejamiento. El sentimiento de proximidad y confianza en la pareja, que compartan algo que los una, un interés común (por ejemplo: en prisiones, que los dos crean en que la reinserción social es posible y haya voluntad de conseguirla. En jóvenes: alguna afición común como el fútbol que les haga conectar)" (Anabel, FAS)

"El emparejamiento es el punto estrella, es el punto de la artesanía. Buscar que pueden tener en común estas personas que conecten: excusas, intereses, hobbies, historias de vida... (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

"En el programa Catalán del refugiado la persona cuenta con de 3 a 5 mentores [...] por un lado le das cierto margen al mentorado de ver en qué cosas se siente más cómodo y con quién, y por otro lado, si hay dificultades, si falla uno, están los demás" (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

Este es uno de los elementos vitales a cuidar en un proyecto de mentoría. Las primeras sesiones o jornadas que pasen mentor y mentorado serán para construir el vínculo, la base para que la mentoría se lleve adelante y tenga éxito. Sin vínculo no se podrán conseguir los objetivos planteados y puede correr el riesgo de que alguna relación se abandone.

- **La adecuada selección de los mentores**, tener claros los requisitos que ha de cumplir en función de cada proyecto. Este es un hecho al que los entrevistados ponen mucha atención, como podemos ver en los ejemplos siguientes:

"Que el mentor tenga herramientas o capacidad para conseguir estas herramientas que le permitan satisfacer las necesidades del mentorado en relación al objetivo que determina el proyecto" (Anabel, FAS)

"La formación del mentor se muy estratégico, se deben invertir recursos y profesionalidad y dar las herramientas en función del rol que deben hacer, formación específica según el proyecto, deben estar preparados porque depende de que me

expliquen ¿cómo contesto? ¿Cómo respecto los límites de la alta persona? (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“En el programa catalán del refugiado la persona cuenta con de 3 a 5 personas no vulnerables (mentores), le das cierto margen al mentorado de ver en qué cosas se siente más cómodo y con quién, le das un margen de elección” (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

La acertada selección de los mentores es crucial. Para ello es necesario entrevistas personalizadas pero también ver cómo se desenvuelve socialmente, así que las dinámicas de formación pueden ser un elemento definitivo de descarte de algunos mentores. Es un elemento crucial ya que será quien ayudará al mentorado en su crecimiento personal o profesional y puede ser determinante en el proyecto.

Las **diferencias** las marca todas aquellas variables que hacen único cada proyecto y que son propias y tienen sentido en función de los objetivos de cada uno:

- **La duración** del proyecto puede ir desde unas pocas semanas a un año y aunque los encuentros pueden tener un tiempo mínimo-máximo aconsejado, es flexible y depende de la propia relación de mentoría. Veamos unos ejemplos de las entrevistas:

“Lo importante es no perder el objetivo, la duración y las frecuencias de encuentro tienen relación y sentido en función del objetivo final que se quiere conseguir” (Anabel, FAS)

“Es importante la duración de la relación porque el impacto a largo plazo es más alto. Cuando más dura la relación más se transforma la relación” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

Aunque la duración del proyecto no puede ser un aspecto generalizable, ya que cada proyecto tiene sus objetivos concretos, cuando hablamos de construir un vínculo, cuanto más tiempo dure mejor, más impacto tendrá en la vida del mentorado.

- **La proximidad territorial** puede ser un beneficio o no dependiendo del proyecto. Por ejemplo, en el caso del proyecto Rossinyol, a mayor diferencia de barrio, mayor riqueza de conocimiento de otras realidades puede aportar. En las entrevistas abordan claramente este hecho:

“La proximidad territorial favorece los encuentros pero no es significativo por el objetivo del proyecto, al contrario, si es de otro barrio puede hacerle conocer otras realidades hasta el momento desconocida, y salir del barrio, descubrir Barcelona” (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

“La proximidad territorial no es tan importante como la disponibilidad del tiempo. La diferencia territorial puede ser beneficioso si la distancia no se convierte en un

inconveniente, así que lo importante es la disponibilidad” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“En el programa Catalán del refugiado pediremos que la persona sea del municipio para estar con mentorados del municipio” (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

- **Los impulsores de los proyectos pueden ser diferentes:** iniciativa propia de entidades sociales, la administración pública, equipos de investigación de universidades. Veamos algún ejemplo:

“Las administraciones cada vez ven más que una acción social asistencialista no tiene futuro y que lo que hay que hacer es empoderar a las personas y que la mentoría es una vía. Además que tiene el potencial de mejorar el entorno, de mejorar la cohesión social, pones en relación realidades socioeconómicas, culturales diferentes...” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“Debemos hacer lo que sabemos hacer, trabajar con el colectivo que conocemos. [...] Cuando la persona necesita un plus que el profesional no le puede dar desde la actuación profesional” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“Nuestro objetivo es hacer ciudadanos y por tanto personas [...] que participan en una sociedad. Esto no es todo ayudas sociales, hay una parte que sí pero hay otra que es construir relaciones entre personas [...] La mentoría contribuye en crear entornos propicios que favorezcan las relaciones sociales. [...] Tenía que estar dirigido por un artesano profesional que lo llevara” (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

Como hemos visto en el cuadro de presentación de los proyectos y entidades visitados durante el proceso de investigación, los proyectos de mentoría social pueden estar impulsados por la Administración pública, por Entidades sociales o por Centros de investigación, pero todas tienen en común que el acompañamiento técnico de los mentores (la selección, formación, emparejamiento y seguimiento de las relaciones), viene dado de la mano de los equipos técnicos de las entidades sociales, que son los expertos en el colectivo con el que se está trabajando y sus necesidades y tiene claro los objetivos y resultados que quiere conseguir. Con lo que son los más capacitados para guiar a los mentores y acompañar los procesos de mentoría.

A veces los proyectos cuentan con diferentes entidades coordinadas entre sí para llevar a cabo los proyectos, porque cada uno tiene acceso a una parte de las parejas, al mentor o al mentorado y supervisan la relación desde ambas partes. Así que pueden existir dos equipos técnicos, el que supervisa la relación de mentoría desde el mentor o desde el mentorados (como por el ejemplo en el proyecto “De la presó a la comunitat” donde la FAS sólo tiene acceso a los mentores y el equipo de investigación a los mentorados), o

sólo existir supervisión técnica de los mentores (como el ejemplo de Rossinyol donde sólo se tiene contacto con los mentores y sólo se recoge las evidencias a partir de los tutores de la escuela o institutos, o a partir de los cuestionarios de seguimiento, evaluación y satisfacción final). O más equipos técnicos en proyectos de mayor envergadura, como por ejemplo el *Programa català d'ajuda al refugiat*, donde el equipo técnico de la Generalitat se coordina con diferentes entidades sociales del territorio, cada una de las cuales lleva a cabo el proyecto en una parte del territorio y desde la gestión del mentor (selección, formación, seguimiento, etc.).

A modo de **resumen** a continuación pongo un cuadro de síntesis de las *Principales semejanzas y diferencias entre los diferentes proyectos de mentoría social*:

<p>Principales semejanzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Que el proyecto tenga como finalidad un bien o mejora social</i> ➤ <i>Siempre hay un mínimo de tres partes involucradas: mentor, mentorado y un equipo técnico de mentoría (que apoya, supervisa y evalúa).</i> ➤ <i>La voluntariedad de los participantes</i> ➤ <i>Que los objetivos estén centrados en la persona mentorada</i> ➤ <i>Que el proyecto esté previamente planificados</i> ➤ <i>La importancia de la construcción del vínculo entre los participantes de la relación de mentoría para la consecución de los objetivos del proyecto</i> ➤ <i>La adecuada selección y formación de los mentores</i>
<p>Principales diferencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>La duración: hay flexibilidad tanto en la duración del proyecto como en los encuentros de los participantes</i> ➤ <i>La proximidad o no territorial será determinante dependiendo de los objetivos de cada proyecto</i> ➤ <i>Los impulsores y el equipo técnico de los proyectos pueden ser diferentes entre sí e incluso haber combinación y colaboración entre ambos</i>

Cuadro 15: Principales semejanzas y diferencias entre los diferentes proyectos de mentoría social. Fuente: Elaboración propia.

OBJETIVO 4	“Identificar las posibilidades y limitaciones de la mentoría social como metodología de trabajo”
------------	--

✓ **¿Implementar un proyecto de mentoría es claramente beneficiosa siempre?**

De los diferentes proyectos visitados y las entrevistas realizadas se extrae que para que una mentoría social sea beneficiosa es crucial que el proyecto esté en coherencia con la misión de la entidad y con sus posibilidades de actuación, es decir, recursos materiales y humanos. Los entrevistados lo expresan de la siguiente forma:

“La mentoría es un plus si ya trabajabas con estos colectivos” (Anabel, FAS)

“Para hacer mentoría hay que creérselo, ha de responder a la misión u objetivo de la institución, no es una moda o aprovechar la ocasión, forme parte del ADN de la entidad. Si nos dijeran que hiciéramos mentoría con niños pequeños pues quizás habríamos de decir que no es nuestro territorio. Y creérselo es destinar tiempo y recursos para hacerlo posible” (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

“No, y tampoco substituye la intervención profesional. Por tanto, se complementa el trabajo del profesional desde la no profesionalidad. Cuando la persona necesita un plus que el profesional no le puede dar desde la actuación profesional” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

No se trata de una moda ni se puede hacer por hacer. Ha de estar en línea con el trabajo que se está llevando a cabo, con su misión y sus valores, en sí con filosofía de trabajo.

✓ **¿En qué casos sí i en cuáles no?**

En relación a la pregunta anterior, normalmente es adecuada la mentoría en proyectos que la entidad ya está llevando a cabo, conoce el colectivo y trata de dar un plus a su alcance con su metodología habitual. Esto se ve claro en los ejemplos siguientes:

“Creérselo es destinar tiempo y recursos para hacerlo posible. Necesita formación, técnicos y recursos para llevarlo a cabo. No es ahora lo hago y ahora lo dejo de hacer, o cualquiera me sirve para poder hacer esto. Nos estamos jugando muchísimo, estamos poniendo en relación dos personas, y esto...puede ser una bomba de relojería. Hemos de ser muy precisos con la actuación, la detección, la formación y con el seguimiento [...] Hemos probado proyectos que los hemos dejado por no sentirnos cómodos con nuestra formación profesional, dado el ámbito al que se refería y las exigencias que requería. Nosotros somos una entidad donde nuestro objetivo es abrir expectativas, no somos finalistas.” (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

“Debemos hacer lo que sabemos hacer, trabajar con el colectivo que conocemos. La entidad debe creérselo, y tomarte muy en serio todo el proceso de acompañamiento. No pensar que los pones en relación y ya está... cada proyecto estipula un mecanismo diferente. Esto representa muchas horas de profesional que son invisibles” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

"[...] no es todo abordable desde las ayudas sociales, hay una parte que sí, pero hay otra que es construir relaciones entre personas. [...] La mentoría es abrir y mejorar las expectativas, las tuyas y las de tu entorno [...] pero hay algo más... en las relaciones" (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

✓ **¿Existen efectos no deseados?**

Los entrevistados afirman que existen efectos no deseados. Pueden ser de tipo organizativo o de planificación, los cuales se habrían de evitar y en los casos posibles preverlos y anticipar posibles soluciones. Por ejemplo, hay que tener mentores de reserva para prever si se cae alguna pareja. Y siempre hay que estudiar las causas para valorar los motivos que han hecho que no funcione, pues pueden ser muy diversos.

Pero hay otros efectos no deseados que pueden ser fruto de la falta de autoreflexión y capacidad de valoración por parte de la propia entidad para poder llevar a cabo el proyecto. Es en este caso que la Coordinadora de Mentoría pone énfasis en facilitar un cuestionario a las entidades que lo requieran para chequear si la entidad cumple los estándares de calidad necesarios para hacerlo y en su defecto poder asesorarlos.

"Un riesgo es la decepción con los mentores por la inestabilidad del joven. Un caso típico es que quedas el primer día y el joven no se presenta. La intolerancia se debe trabajar, y la formación inicial es una forma de selección. Deben ser flexibles. Otro riesgo es si se crea una relación de dependencia, es negativo y paramos la relación enseguida" (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

"En el programa Catalán del refugiado la persona cuenta con de 3 a 5 mentores [...] por un lado le das cierto margen al mentorado de ver en qué cosas se siente más cómodo y con quién, y por otro lado, si hay dificultades, si falla uno, están los demás" (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

"Las mentorías han funcionado siempre y cuando el participante ha entendido cuál es el rol del mentor. Este es el punto clave. Muchas veces se han perdido el contacto a veces porque no han sabido ubicar al mentor en el rol. [...] Se puede caer en el error de ser un "colega o amigo" y ya no le estás beneficiando de la misma manera." (Anabel, FAS)

"Tiene un peligro, y es que los proyectos de mentoría, como se trabaja de uno en uno, el aspecto comunitario queda desdibujado, en principio no trabajas proyectos comunitarios desde la mentoría, pero de rebote vemos que: refuerzas a las personas que están en situación de vulnerabilidad, así que de rebote tienes una red y tienes una sociedad más cohesionada, pero el elemento de decir "trabajamos la comunidad", esto es más complicado es complicado con los proyectos de mentoría" (Jordi Feu, UdG)

"Cuando decimos que no todo vale en mentoría, es que si no vas con cuidado en el proceso, puedes hacer más mal que bien, y esto es importante tenerlo en cuenta. No

pensar que los pones en relación y ya está. [...] Esto representa muchas horas de profesional que son invisibles” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

Un último aspecto que aparece en las entrevistas es la vertiente comunitaria. La mentoría puede ser difícil de aplicar en proyectos comunitarios incluso para aquellas entidades que tienen una fuerte tendencia comunitaria en sus orígenes y programas. La creación de red y cohesión social son resultados y beneficios transversales en los proyectos de mentoría social. De alguna forma son fruto de las relaciones pero no la finalidad en sí misma. El objetivo, aunque quisiéramos que fuera éste, habría de estar “encubierto” con la excusa de trabajar otros objetivos, pues las relaciones no se pueden forzar ni crear, son cosas que suceden o no. Hay factores protectores de las relaciones que lo pueden propiciar, como son tener intereses en común entre los participantes, una edad similar, ser del mismo barrio, etc., pero nunca son una garantía de que el vínculo se dé. A veces las relaciones más sólidas surgen de las personas de características más diferentes que aportan nuevas perspectivas al mentorado y riqueza a las relaciones. Es por ello que el emparejamiento es un paso delicado en este tipo de proyectos y las habilidades sociales del mentor son también determinantes.

✓ **¿Se está evaluando su impacto?**

Todos los entrevistados coinciden en que aunque es muy necesario realizar evaluación de impacto longitudinal en el que se recoja cómo ha impactado la participación en proyectos de mentoría tanto a mentores como a mentorados, no existe todavía ninguno acabado. Coinciden en que de momento se dispone de la evaluación de proceso y de satisfacción de los proyectos a su finalización, así como de algún estudio de resultados cuantitativo de resultados (como en mejora del rendimiento escolar, etc.).

En la mayoría de casos la razón se debe a que hace relativamente poco tiempo que llevan realizando estos proyectos. En el caso de los que llevan más tiempo, como puede ser Rossinyol en Girona, Barcelona y Associació Punt de Referència ya están trabajando en ello. Ahora bien, vemos que en cada caso se pone el foco en un sitio distinto. Mientras en la Universitat de Girona están evaluando el impacto en los mentorados, en Barcelona se está evaluando el impacto en los mentores y en la Universitat Autònoma de Barcelona ponen el foco en el impacto social de la intervención desde las entidades.

“Evaluación de impacto estamos en vías de hacerlo, ya han empezado, está diseñado pero se está aplicando durante este año. Se hace a mentorados que hace 5 o 6 años que han pasado por proyectos de mentoría” (Jordi Feu, UdG)

“No hacemos valoración de impacto longitudinal. Sólo se hizo un seguimiento anual por parte de un equipo de investigación de unos cuantos mentorados escogidos para ver la evolución a parte de la evaluación del proceso y al final habitual. Ahora, con el Ajuntament de Barcelona, sí que han encargado un estudio longitudinal de estos 5 años que llevamos para ver cómo ha impactado en los jóvenes universitarios que hicieron de mentores. Pero en los mentorados no. Lo hace a través de los técnicos de distrito y de las unidades que ellos tienen que trabajan con inmigración y atención. (Ramón Francolí, Fundació Servei Solidari)

“A parte del seguimiento continuado durante el curso del programa se evalúa al final del programa cómo se han sentido, qué les ha aportado la mentoría y propuestas de mejora para próximas ediciones” (Anabel, FAS)

“Lo cierto es que hacemos evaluación pero no específicamente de impacto, sino propiamente la mentoría vinculada a objeto de investigación. Es decir, los dos proyectos de investigación e intervención (prisión y mentoría juvenil), en sí, forman parte de una aproximación a medir el impacto social de la intervención desde las entidades”. (Jordi Prat, FAS)

“El único proyecto de evaluación de impacto en Catalunya se hizo en el 2012 a partir de 4 proyectos, los que pusieron en marcha la Coordinadora (Rferents, Coach de Fundació Èxit, y Rossinyol de BCN y Girona). Allí vimos que nuestros proyectos no estaban preparados para ser evaluados y que teníamos que prepararnos para conseguir su evaluabilidad. En 5 años queremos realizar otro, y así periódicamente para generar conocimiento propio basado en nuestros propios proyectos. [...] Los ítems principales que se evaluaron: Mejoras personales (autoestima, autoconfianza,...), tema red (conocimiento de la red,...), y habilidades concretas según cada proyecto (habilidades personales, emancipación, lengua, empleabilidad, conocimiento de la cultura,...) etc.” (Rita Grané, Associació Punt de Referència)

“¿Evaluación? No lo tenemos y creo q es el reto” (Oriol Amorós, Generalitat de Catalunya)

Los estudios de universidades y centros de investigación internacionales que tienen más trayectoria son los que han puesto de manifiesto los beneficios de esta metodología. Actualmente, uno de los objetivos clave de las entidades miembro de la Coordinadora es generar experiencias de éxito que puedan demostrar esto mismo a nivel Nacional, generar conocimiento común y evaluación de impacto. Un ejemplo de ello lo encontramos este año con las entidades Associació Punt de Referència, Fundació Marianao, Fundesplai i Fundació Èxit, que bajo el amparo de la Coordinadora, han puesto en marcha un proyecto piloto común con la esperanza de demostrar el éxito de esta

metodología y sentar las bases de un modelo de buenas prácticas de mentoría en el ámbito laboral (programas de capacitación y acompañamiento en el ámbito laboral: *Mentor Habilitats*).

7. CONCLUSIONES

Este estudio es el resultado de un proceso de investigación, descubrimiento y elaboración constante que ha acabado convirtiéndose en una presentación sobre el proceso a partir del cual la mentoría social se está convirtiendo en una creciente herramienta metodológica en el desarrollo de programas y proyectos socioeducativos en Catalunya y explorar sus potencialidades.

Tras la vivencia a través de las prácticas de participar en un proyecto de mentoría social en la Fundació Marianao, surgió en mí el interés por ahondar en esta temática. Lejos de mi intención inicial, en mi voluntad por descubrir qué es todo esto, fui progresando en su descubrimiento y fui haciéndome preguntas más precisas, redefiniéndolas a medida que avanzaban las entrevistas a expertos en el ámbito, hasta redefinir finalmente los objetivos:

1. *Presentar el proceso que ha seguido la mentoría social en Catalunya.*
2. *Analizar las motivaciones que hacen que una entidad decida desarrollar proyectos de mentoría social como metodología de trabajo*
3. Presentar los elementos básicos de un proyecto de mentoría social para que sea una experiencia de éxito
4. *Identificar las posibilidades y limitaciones de la mentoría social como metodología de trabajo*

Este método de investigación se basa en la metodología de la *teoría fundamentada* (Grounded Theory) en la que a través de la inducción, se genera una teoría explicativa de un determinado fenómeno estudiado a través de los datos y conceptos extraídos y las relaciones entre ellos, los cuales son producidos y examinados continuamente hasta la finalización del estudio (Giménez, 2007; De la Cuesta, 2006). En estos estudios la saturación teórica (que se alcanza cuando la información recopilada no aporta nada nuevo al desarrollo de las categorías analizadas) es el criterio que determina la continuación del muestreo teórico o no (Ardila & Rueda, 2013).

Del resultado del proceso de dar respuesta a estas preguntas y del análisis y discusión de los datos recopilados, llego a estas conclusiones.

Tal y como afirma Carr (1999), para acercarnos al concepto de mentoría bastaría con mirar de recordar quienes fueron aquellos que nos guiaron o enseñaron algo esencial en nuestra vida o para nuestro desarrollo. A este tipo de mentoría espontánea o informal de personas referentes de nuestro entorno le llama *mentoría natural o informal*, para diferenciarla de aquella que se lleva a cabo de forma intencional o formal y con un objetivo claro dentro de un proyecto o actividad, la *mentoría intencional*. Esta se da cuando una tercera persona

(aquella que coordina un proyecto o actividad) recluta, selecciona y capacita a una persona para hacer de mentor y le asigna un asociado o mentorado.

La mentoría social es un tipo de mentoría intencional, pues tiene como objetivo acompañar en el proceso de inclusión social a personas que se encuentran en una situación de vulnerabilidad social (en riesgo o exclusión social, o simplemente con menores oportunidades). Este tipo de mentoría social está emergiendo como complemento del trabajo que realizan las instituciones socioeducativas llegando allí donde éstas no pueden, fomentando una relación de apoyo de confianza entre un mentor (o guía) y un mentorado (o tutelado) durante un proceso de transición educativa, legal, u ocupacional.

Hablar de transiciones (o considerar las dificultades y las necesidades de ayuda) es hablar de que para transitar con seguridad y con éxito, se requiere tener la posibilidad de ser acompañado (Funes, 2009). Aquellos que viven en entornos más vulnerables tienen más dificultades de tener mentores naturales que les acompañen a lo largo de sus vidas, que los que viven en entornos más acomodados, y esto condiciona significativamente sus oportunidades educativas y sociales. Como consecuencia de esto, la mentoría social se está consolidando como una herramienta muy reconocida para el desarrollo humano a través de la cual algunas instituciones y entidades están vehiculando el voluntariado y la solidaridad de muchas personas, y en los últimos años, los proyectos de mentoría social han ido creciendo en todo el mundo.

A nivel internacional existe mucha mayor trayectoria. Proyectos como Big Brothers and Big Sisters de EEUU y Perach de Israel son los referentes del programa Nightingale de Malmö, Suecia, el cual fue introducido en España por primera vez hace 13 años por el profesor de la Facultat de Pedagogia de la Universitat de Girona, Jordi Feu.

Por otra parte, Rita Grané, directora de la Associació Punt de Referència, a partir de la participación en un proyecto Europeo con su programa Referents y tuvo la oportunidad de conocer otros proyectos del norte de Europa que le propusieron crear una red con proyectos más o menos similares, que utilizasen la misma metodología. Fue así como buscó *partners* como la Universitat de Girona, la Fundació Servei Solidari y la Fundació Éxit, y fundaron en 2012 la Coordinadora de Mentoría Social. Se trataba de fortalecer los proyectos de cada organización y extender la metodología para que poco a poco pudiera tener más impacto y fuera más conocida. Nació para impulsar los proyectos de mentoría, difundir la herramienta, generar más proyectos y por tanto crear conocimiento compartido para que los proyectos puedan evolucionar y mejorar, generar evaluación de impacto y para que fuera un espacio para saber qué es mentoría, y ser un espacio de sensibilización. Actualmente, la

Coordinadora ha ido incorporando nuevos socios entidades de todo el país, y juntamente con el responsable de Rossinyol de la Universitat e Girona son los principales referentes de la Mentoría Social en Catalunya y seguramente de España.

El concepto de Mentoría Social es un constructo creado intencionalmente para concretar un ámbito de aplicación, donde la mentoría es utilizada en programas y proyectos a través de los cuales abordar situaciones, problemáticas o necesidades sociales. Al mismo tiempo la mentoría se convierte en una metodología que complementa el trabajo socioeducativo que algunas entidades sociales ya realizan, canalizando la voluntad de solidaridad de algunas personas.

En cuanto a los ámbitos de actuación, así como el uso de la mentoría tiene más tradición en la empresa o los negocios, la mentoría social se utiliza más habitualmente en los ámbitos:

- Escolar: refuerzo escolar, mejora de las aspiraciones y expectativas educativas, importancia de la escuela para su futuro y agrado por la escuela
- Sociocultural: aprendizaje de la lengua e integración social y cultural
- Personal: mejora de la autoestima y el empoderamiento personal general

Así que, aunque los usos de la mentoría social van directamente relacionados con los objetivos y el colectivo concreto al que se dirige habitualmente la organización que desarrolla el proyecto, en términos generales se puede afirmar que la mentoría social es una herramienta útil como estrategia de orientación y ayuda que facilita refuerzo en la superación, el desarrollo de habilidades básicas, el desarrollo sociopersonal y profesional, acompañando procesos de inclusión de colectivos vulnerables.

Pero al mismo tiempo, los beneficios esperados de un proyecto de mentoría social van más allá de los propios que derivan de los objetivos del proyecto. De forma transversal y generalizada, a raíz del resultado de vincular personas y ayudar a crear vínculos entre ellas, se contribuye a la sensibilización social, a acercar realidades a la sociedad y a hacerlas partícipes de la transformación social de estos colectivos. Así que la sociedad se convierte en generador y beneficiario de una mejora de la cohesión social y las entidades sociales encuentran un mecanismo de trabajo que les ayuda a llegar donde de otra forma profesionalmente no podrían, optimizando sus recursos y haciendo más eficiente su trabajo. Así que como dicen cuanto a los beneficios Macías et al., (2004), la mentoría, por sus objetivos y funciones, aporta beneficios no sólo a los mentorados sino también a los mentores, así como genera beneficios a las instituciones.

De esta forma, cualquier persona que se plantee hacer un proyecto de mentoría social debe tener en cuenta unos elementos clave para el éxito de su proyecto:

- *La mentoría ha de estar en coherencia con la misión de la entidad (que se aplique en colectivos o contextos en los que ésta tenga experiencia)*
- *Siempre ha de haber un mínimo de tres partes: mentor, mentorado y un equipo técnico que dirige, apoya, supervisa y evalúa el proyecto.*
- *El proyecto ha de estar previamente planificado y aunque haya flexibilidad en los encuentros entre mentor y mentorado, el objetivo final ha de ser claro y estar siempre presente.*
- *Ha de existir una estricta voluntariedad por parte de mentor y mentorado*
- *Ha de existir un beneficio mutuo claro que motive la relación*
- *Ha de estar centrado en la persona, el mentorado es el protagonista*
- *Ha de haber un compromiso mutuo de participación hasta la finalización del proyecto*
- *La importancia de tener especial cuidado en la adecuada elección del mentor (habilidades sociales) no todo voluntario puede ser mentor y darle formación específica según los objetivos del proyecto.*
- *La importancia de tener especial cuidado en el emparejamiento: saber encontrar puntos en común en la pareja para facilitar el vínculo.*

Pero para que todo ello sea posible, es necesaria la premisa de que la entidad que desarrolla la mentoría destine los recursos humanos y materiales necesarios para dar el acompañamiento profesional necesario a las parejas de mentor y mentorado, y velar por su adecuada relación, así como resolver las posibles dificultades que se puedan encontrar en el camino.

A partir de aquí, los detalles del proyecto en cuanto a su estructura pueden ir variando según los objetivos específicos de cada uno se proponga. Por ejemplo, no hay consenso a la duración óptima de un proyecto de mentoría social, aunque sí en cuanto a que el resultado del impacto aumenta en las relaciones más largas. O el hecho de que los mentores sean del mismo territorio o no de los mentorados (proximidad territorial). En algunos casos donde el objetivo es generar red social puede serlo, pero en lo que el objetivo es abrir perspectivas y generar más expectativas, es más beneficioso que sean de contextos diferentes. Incluso existen proyectos que cuentan con la participación de diferentes organizaciones y en los que cada una tiene sus respectivas competencias. A veces se da el caso que una de las partes nunca llega a conocer a algunos de los participantes, como por ejemplo en los proyectos para la reinserción social de personas que salen de la prisión, en la que una organización recluta, forma y empareja, y hace el seguimiento del proceso, siempre desde la figura del mentor, mientras del mentorado se encarga otra organización.

Por último, una recomendación habitual de los responsables de proyectos de mentoría social en cuanto a su estructura es que a su finalización se transmita el reconocimiento del trabajo realizado a los participantes, se deje clara la finalización del proyecto (aunque no por ello lo ha de hacer la relación y vinculación de los participantes, sólo que a partir de ese momento hay una desvinculación de la supervisión y el acompañamiento profesional por parte de la entidad) y la necesaria realización de la evaluación de resultados del proyecto según los objetivos del proyecto y de la satisfacción de los participantes. Esta fase final es crucial para el crecimiento y mejora de las organizaciones, para la valoración de la contribución de esta metodología en la consecución de su misión.

La metodología de la mentoría social, a pesar de los múltiples beneficios de los proyectos de mentoría social, creo que no siempre es posible implementarlo ni recomendable. Una de las principales limitaciones, que ya se han anticipado, es que el proyecto se realice como complemento al trabajo habitual de una organización (coherencia con la misión), es decir, que la entidad lo aplique en colectivos con los que habitualmente trabaje y como refuerzo a sus objetivos, por tanto, que sea un plus para la entidad. En segundo lugar, que se realice siempre y cuando se cuente con el respaldo total de la dirección aportando los recursos, el tiempo y la formación necesaria a los profesionales que lo han de llevar a cabo. Y como resultado de ésta también, se destine esfuerzos y especial atención en la captación y formación del mentor, así como del delicado proceso de emparejamiento con el mentor y el acompañamiento constante a su proceso. Si no se cumplen estas tres premisas los resultados pueden provocar más mal que bien en los colectivos a los que se dirigen. Es una cuestión de gran responsabilidad teniendo en cuenta su perfil de vulnerabilidad.

Un tema pendiente hasta el momento y que constituye un reto de futuro clave en esta metodología de trabajo, es generar estudios de evaluación de impacto longitudinal. Todas las organizaciones visitadas y entrevistadas coinciden en esta afirmación y son varias las que ya se lo están planteando o que incluso han empezado a realizarlo. No obstante ha sido muy enriquecedor saber que no todas coinciden en evaluar el impacto de la misma forma o desde la misma perspectiva. Mientras por lo general en la bibliografía especializada encontramos que ponen el foco en el beneficio que representa el haber tenido mentores en momentos cruciales de la vida (transiciones), algunas organizaciones están poniendo el foco en cómo hacer de mentor puede haber repercutido en el desarrollo futuro de sus vidas. Y a su vez, otros ponen el foco en los resultados conseguidos con esta metodología, valorando el impacto que estos proyectos generan en su comunidad.

Creo que la necesidad de recoger evidencias empíricas propias a nivel territorial (a pesar de que existan estudios internacionales que avalen los resultados de esta metodología) es

necesaria para poder evolucionar y mejorar dentro de las particularidades de cada cultura y sus necesidades sociales. Y que la unión de entidades a través de la Coordinadora de mentoría Social constituye un elemento clave para que esto sea posible.

A su vez pienso que el poder de la colaboración y la unión en esta labor entre entidades de diferentes partes del territorio catalán y español no sólo reduce esfuerzos (económicos, de reflexión, de capacidad,...), sino que la generación conocimiento compartido significa relacionarse, escucharse, entenderse,... es decir, contribuir a su vez con la cohesión social a nivel país a través de compartir la forma de abordar necesidades y problemáticas comunes.

8. REFERENCIAS UTILIZADAS

8.1. Bibliografía

- Allen, T. D., Mcmanus, S. E. et al. (1999). Newcomer socialization and stress: formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behaviour*, 54(3), 453-470.
- Ardila, E. E., & Rueda, J. F. (2013). La saturación teórica en la teoría fundamentada: su delimitación en el análisis de trayectorias de vida de víctimas del desplazamiento forzado en Colombia. *Revista Colombiana de Sociología*, Vol.36(No.2), 93-104. Recuperado en <http://www.bdigital.unal.edu.co/38643/1/41641-189266-1-PB.pdf>
- Bainbridge, R., Tsey, K., Mccalman, J., & Towle, S. (2014). The quantity, quality and characteristics of Aboriginal and Torres Strait Islander Australian mentoring literature: a systematic review. *BMC public health*, 14(1). Recuperado a partir de <http://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2458-14-1263>
- Carr, R. (1999). Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría en el nuevo milenio. *Programa de Apoyo al Liderazgo y la Representación de la Mujer (PROLID)*. Recuperado a partir de <http://www.peer.ca/spanish1.pdf>
- Clutterbuck, D & Ragins, B.R. (2002). *Mentoring and Diversity: an international perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Clutterbuck, D. (2001). *Everyone needs a mentor*. London: CIPD.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa, técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín.
- De la Cuesta, C. (2006). La teoría fundamentada como herramienta de análisis, En *Cultura de los cuidados*, 20, 136-140.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Third Edition. *Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.*
- Dolan, P. & Brady, B. (2015). *Mentoría de menores y jóvenes*. Guía práctica. Madrid: Narcea.
- Espelt, J. (2015). *Estudi dels programes de mentoria social inclusiva dirigits a menors i joves en risc d' exclusió social de Catalunya*.
- Feu, J., Besalú, X., Planas, A., Prieto, Ò., & Colaborators. (2011). *Avaluació del projecte «Nightingale/Rossinyol»: projecte de mentoria amb estudiants universitaris adreçat a alumnes d'origen estranger*. Universitat de Girona. Recuperado a partir de <http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/213573/2009ARAF100023.pdf?sequence=1>

- Feu, J., Prieto-Flores, Ò., & Mondéjar, E. (2013). *Resultats de l'estudi d'avaluació de l'impacte dels programes de mentoria social*. Institut de recerca educativa de la Universitat de Girona, Girona. Recuperado a partir de <http://mentoriasocial.org/publicaciones/informe-2/#.WOtTNcbr2nA>
- Funes, J. (2009). Transicions, itineraris i processos. *Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa*, (42), 15-26. Recuperado a partir de <http://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165626/217678>
- Garringer, M., & Colaborators. (2015). MENTOR: The National Mentoring Partnership. Recuperado de: http://www.mentoring.org/new-site/wp-content/uploads/2015/09/Final_Elements_Publication_Fourth.pdf
- Giménez, R. C. (2007). Aplicación de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas. En *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX. Congreso anual de AEDEM, 44*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)., 1-13. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>
- Gibbons & Carr, 1999. <http://www.mentors.ca>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York.
- Goulding, C. (1998). Grounded theory: The missing methodology on the interpretivist agenda. *Qualitative Market Research: An International Journal* 1(1), 50-57.
- Grané, R., & Comité científico Coordinadora Mentoría. (2015). *Dossier metodològic: com posar en marxa un projecte de mentoria efectiu? Coordinadora Mentoría Social*. Barcelona.
- Harrington, A. (1999). E-Mentoring: The advantages and disadvantages of using email to support distance mentoring. European Social Fund. Retrieved December 27, 1999 from the World Wide Web. <http://www.mentorsforum.co.uk/cOL1/dis-cover.htm>
- Macías, A. V., de Miguel, C. R., Jiménez, E. G., & Rodríguez, S. R. (2004). Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. *Contextos Educativos*, (6-7), 87-112. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1049470.pdf>
- Morgan, C., & Smit, A., (2001). Mentoring in Open and Distance Learning, in Lockwood, F., and Gooley, A., (eds.), *Innovations in Open, Distance & Flexible Learning*, London, Kogan Page.
- Páramo Morales, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología

- cuantitativa de investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 39, 119-146. Recuperado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a01.pdf>
- Sipe, C. L. (2002). *Mentoring programs for adolescents: A research summary*. *Journal of Adolescent Health*, 31(6), 251-260. Disponible desde Internet a <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=1628C5F2F96340C5A8B49B752EE5EBBC?doi=10.1.1.516.7511&rep=rep1&type=pdf>>(gener 2016).
- Soler (2003). *Mentoring: estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Training Club: Gestión 2000 : Epise, cop.
- Parsloe, E. (1999). *Coaching and Mentoring: Practical Methods to Improve Learning*. London: Kogan Page.
- Unitat de Coneixement. (2017). Noves formes de mentoring. Recuperado a partir de <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento/12864-noves-formes-de-mentoring>
- Valverde A., Ruiz, C., García, E. & Romero, S. (2013). *Innovación en la orientación Universitaria: la mentoría como respuesta*. *Contextos Educativos*. *Revista de Educación*, (6), 87-112.
- Páramo Morales, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 39, 119-146. Recuperado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a01.pdf>
- Vivar, Cristina G.; Arantzamendi, María; López-Dicastillo, Olga & Gordo Luis, Cristina. (2010). La Teoría Fundamentada como Metodología de Investigación Cualitativa en Enfermería. *Index Enferm* [online]. 2010, vol.19, n.4, pp.283-288. ISSN 1699-5988. Recuperado en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962010000300011
- Whittaker, M & Cartwright, A. (2000). *The mentoring manual*. London: Prentice Hall.

8.2. Webgrafía

Programas y Proyectos vinculados a la *Coordinadora de Mentoría Social*

ENTIDADES:

- *Coordinadora de Mentoría Social* www.mentoriasocial.org
- Fundació Marianao <http://www.marianao.net/es>
- Fundació Servei Solidari <http://serveisolidari.org/ca/>
- Fundesplai <https://fundesplai.org/ca/>
- Associació Punt de Referència <http://www.puntdereferencia.org/>
- Universitat de Girona <https://projecterossinyol.org/>
- Fundació Èxit: <https://www.fundacionexit.org/>
- Fundació Adsis: <https://www.fundacionadsis.org/es>
- AFEV: <http://afev.org/>
- Universidad de Navarra:
<http://www.unavarra.es/actualidad/noticias?contentId=224712>
- Associació Quilòmetre Zero: <http://www.quilometrezero.cat/>
- Associació SOS Racisme: <http://www.sosracisme.org/>

PROGRAMAS:

- Enlace con el acceso a los Programas de mentoría social vinculados a la Coordinadora: <http://mentoriasocial.org/programas/#.WQGWDoiLQdU>
 - Programa Referents, Associació Punt de Referència
<http://mentoriasocial.org/programa/referents-punt-referencia/>
 - AFEV <http://mentoriasocial.org/programa/entandem-afev/>
 - Projecte Rossinyol, Universitat de Girona
<http://mentoriasocial.org/programa/projecte-rossinyol/>
 - Projecte Rossinyol Navarra <http://mentoriasocial.org/programa/proyecto-ruisenor-urretxindorra-navarra/>
 - Projecte Grode, Fundació mariano <http://mentoriasocial.org/programa/xec3-fundacio-marianao/>
 - Programa Enlace, Fundació Adsis <http://mentoriasocial.org/programa/programa-enlace/>

- Projecte Rossinyol-Quilòmetre zero <http://mentoriasocial.org/programa/rossinyol-quilometrezero/>
- Mentoria Social Fundesplai, Fundesplai (Fundació catalana de l'esplai) <http://mentoriasocial.org/programa/mentoria-social-fundesplai/>
- Projecte GR 16-18, Associació Punt de Referència <http://mentoriasocial.org/programa/gr-16-18-punt-referencia/>
- Projecte Acull, Associació Punt de Referència <http://mentoriasocial.org/programa/acull-punt-de-referencia/>
- Projecte Equinocci, Associació Punt de Referència <http://mentoriasocial.org/programa/equinocci-punt-referencia/>
- Projecte Talent mentor, Fundació Marianao <http://mentoriasocial.org/programa/talent-mentor/>
- Mentor Habilitats, Cordinadora de mentoria social <http://mentoriasocial.org/programa/mentorhabilitats/>
- Proyecto#YobExit, #YobExit <http://mentoriasocial.org/programa/proyecto-yobexit/>
- Rossinyol Barcelona, Fundació Servei Solidari <http://mentoriasocial.org/programa/projecte-rossinyol-servei-solidari/>
- Proyecto Ruiseñor, SOS Racismo Guipuzkoa <http://mentoriasocial.org/programa/proyecto-ruisenor-sos-racismo-guipuzkoa/>

OTRAS ENTIDADES O PROGRAMAS RELACIONADAS CON LA MENTORÍA SOCIAL

- FAS - Fundació Autònoma Solidària <http://www.uab.cat/web/fas-1345656264971.html>
- Fundació Factor humà. Unitats de coneixement: <https://factorhuma.org/ca/actualitat/unidades-de-conocimiento>
- Secretaria d'Igualtat, Migracions i Ciutadania de la Generalitat de Catalunya. Programa Català d'ajuda al refugiat: <http://web.gencat.cat/ca/actualitat/detall/Programa-catala-de-refugi>
- Nightingale Mentoring network: <http://nightingalementoring.org/>
- Projecte perach, ISRAEL <http://www.perach.org.il/The-Perach-Tutorial-Project>
- Big brothers and big sisters, Canadà <http://www.bigbrothersbigsisters.ca/en/home/mentoringprograms/default.aspx>
- Big brothers and big sisters, EEUU

<http://www.bbbs.org/programs/>

NOTICIAS SOBRE MENTORÍA SOCIAL PUBLICADAS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- Noticia sobre la Jornada de Compromiso de las Universidades con el éxito educativo. Barcelona, 13 de diciembre de 2016.
 - La Vanguardia
<http://www.lavanguardia.com/vida/20161212/412571980284/generalitat-prioriza-la-ayuda-de-universitarios-en-escuelas-alta-inmigracion.html>
 - Centro de documentación de servicios sociales de la Generalitat de Catalunya
http://dixit.gencat.cat/es/detalls/Noticies/igualtat_migracions_ciutadania_universitats_recerca_impulsen_exit_educatiu_entorns_immigracio
- Noticia sobre la constitución formal de la Coordinadora de Mentoría Social. Barcelona, junio de 2016.
<http://xarxanet.org/social/noticies/es-constitueix-formalment-la-coordinadora-de-mentor-social>

OTRAS WEBS

- European Centre for Evidence-Based Mentoring: <http://www.ecebmentoring.eu/>
- International Coach Federation: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

8.3. Material de ampliación

A continuación se presentan otras Webs con noticias publicadas sobre proyectos de mentoría social. Se trata de webs de entidades sociales, de administraciones públicas y de medios de comunicación que pueden ser de interés para ampliar el conocimiento sobre la temática.

- **Ajuntament de Barcelona. Coordinadora de Mentoría. **Ámbito laboral.**** Mentoría para la mejora de la ocupabilidad de jóvenes en vulnerabilidad social.

<http://www.bcn.cat/novaciutadania/arees/ca/propostes/e05.html>



- **CRAJ - Centre de Recursos per les Associacions Juvenils de Barcelona. Asociación social Andròmines. Mentoría en el **Ámbito penitenciario.**** Acompañamiento a personas internas en centros penitenciarios que acaban su condena en la transición de la prisión a la comunidad y la generación de nuevas redes sociales y personales.

http://crajbcn.cat/taulell_anuncis_recu/mentor-ia-social-en-lambit-penitenciari-associacio-social-andromines/



- **ECAS- Entitat Catalana d'Acció Social. Coordinadora de Mentoría. **Mentoría para la Inclusión Social.**** Acompañamiento por parte de jóvenes o adultos mentores a niños y jóvenes sin familia o sin red de apoyo, para la mejora de su desarrollo personal, la igualdad de oportunidades, el fortalecimiento de la cohesión social y la prevención de su exclusión social.

<http://acciosocial.org/neix-la-coordinadora-mentor-ia-per-a-la-inclusio-per-promoure-i-millor-el-model-dacompanyament-amb-referents/>



- Xarxanet.org. Coordinadora de Mentoria Social. **Mentoria social.**

<http://xarxanet.org/etiquetes/general/mentoria-social>

xarxanet.org
Entitats i voluntaris per un món millor

M Coordinadora
Mentoria
Social

- La Vanguardia. **Ámbito Educación-Inmigración.** Jornada "Compromiso Social de las Universidades con el Éxito Educativo".

<http://www.lavanguardia.com/vida/20161212/412571980284/generalitat-prioriza-la-ayuda-de-universitarios-en-escuelas-alta-inmigracion.html>

LA VANGUARDIA

- DIXIT, Centre de documentació de serveis socials. Generalitat de Catalunya. **Ámbito Educación-Inmigración.** Jornada "Compromiso Social de las Universidades con el Éxito Educativo".

http://dixit.gencat.cat/es/detalls/Noticies/igualtat_migracions_ciutadania_universitats_rece_rca_impulsen_exit_educatiu_entorns_immigracio

 Generalitat de Catalunya
gencat.cat

DIXIT
CENTRO DE
DOCUMENTACIÓN
DE SERVICIOS
SOCIALES

9. ANEXOS