



Resultats de l'estudi d'avaluació de l'impacte dels programmes de mentoria social

Jordi Feu
Òscar Prieto-Flores
Eduard Mondéjar
Universitat de Girona

Introducció

En l'informe següent es presenten els principals resultats de l'estudi d'impacte de tres programes de mentoria ja consolidats a Catalunya: el Projecte Coach, el Programa Referents i el Projecte Rossinyol.

Aquest estudi va ser encarregat el 15 de febrer de 2013 per la Coordinadora Mentoria per a la Inclusió, formada per l'Associació Punt de Referència, la Fundació Èxit, la Universitat de Girona i la Fundació Servei Solidari, al Grup de Recerca sobre Mentoria de la Universitat de Girona. L'objectiu de l'estudi era analitzar l'impacte que tenien els tres projectes de mentoria esmentats per, entre altres qüestions, millorar-ne l'efectivitat i l'eficiència.

Des del principi s'han recollit dades objectives orientades a analitzar aquest impacte i, de forma tangencial, s'han tingut en compte dades valoratives emeses pels mentors a fi d'identificar algunes percepcions personals sobre els canvis que s'han produït en els seus mentorats. La investigació no compta –ja ens hauria agradat!– amb una anàlisi de l'impacte que tenen els projectes en els mentors mateixos. Per tractar aquesta qüestió hauria estat necessari un nou procés de recerca i nous qüestionaris orientats a aquests objectius específics. També és important remarcar que els efectes que s'assenyalen no són longitudinals sinó que només mesuren la situació en el moment de finalitzar la mentoria. Per obtenir un retrat exacte de l'impacte de la mentoria en les trajectòries de vida dels mentorats caldria un estudi més ampli que analitzés com ha canviat la vida dels joves que han participat en la mentoria uns anys després d'haver-ho fet, així com una anàlisi de les trajectòries d'altres joves amb un perfil semblant que no s'han beneficiat de la mentoria. Tot i així, les dades que es presenten a continuació aporten evidències de l'impacte a curt termini i alguns indicis sobre quins poden ser els beneficis que aporta la mentoria en el desenvolupament biogràfic d'aquests nois i noies.

L'estudi que presentem té un enfocament bàsicament quantitatiu, ha comptat amb dues unitats d'anàlisi (el grup de tractament i el grup de control) i es va realitzar en dues fases (just quan el projecte s'iniciava i un cop s'havia acabat). Per a aquest propòsit es van elaborar dos qüestionaris (lleugerament adaptats a les particularitats de cada programa): l'un anava adreçat als mentors i l'altre als mentorats.

Aquest informe s'estructura en quatre apartats. Primerament es presenta un resum executiu dels principals resultats, amb l'objectiu de mostrar-los de forma més entenedora i sintètica. Tot seguit es presenten els resultats dels tres articles científics on es destaquen les principals aportacions de cada programa. Així doncs, en primer lloc presentem el projecte Coach en l'article que té per títol «Com un projecte d'intervenció a l'empresa millora les expectatives educatives i de formació de joves en situació de risc d'exclusió social». El Programa Referents es presenta en l'article «Com un projecte d'intervenció amb joves tutelats i extutelats millora el seu capital social i les possibilitats d'inclusió social». I, en tercer lloc, introduïm el Projecte Rossinyol amb l'article «Com un projecte d'intervenció contribueix a la inclusió social d'adolescents i joves d'origen estranger».

Finalment, els autors de l'informe i la Coordinadora Mentoria per a la Inclusió volen agrair a la Fundació la Caixa, a la Generalitat de Catalunya i a l'Ajuntament de Barcelona que hagin fet possible el finançament d'aquest estudi.

Resum executiu

A continuació, presentem els resultats d'un estudi d'avaluació de l'impacte de tres programes de mentoria social que s'estan duent a terme a Catalunya: *Coach*, *Referents* i *Rossinyol*. Els resultats que presentem neixen de la voluntat d'estudiar tres dels projectes de mentoria consolidats que existeixen a Catalunya tot i la seva relativa joventut. Aquests projectes són membres de la Coordinadora Mentoria per a la Inclusió.

Més concretament, l'estudi se centra a identificar quin és l'impacte que tenen els projectes de mentoria en els mentorats una vegada aquests han finalitzat el procés de mentoria (*Coach*, després de dos mesos; *Referents*, al cap de cinc mesos, i *Rossinyol*, sis mesos després). Cal destacar que l'estudi, tot i que hagi estat realitzat amb rigor científic, té limitacions objectives perquè, per poder observar quins són els efectes de la mentoria a mitjà i llarg termini, calen investigacions longitudinals de llarg recorregut. Aquest plantejament, i només aquest, ens permet observar l'efecte real en les trajectòries educatives, ocupacionals i de vida dels joves en situació de risc d'exclusió social.¹

Ara per ara, però, gràcies a aquest estudi –el primer de Catalunya d'aquest tipus– sabem quins són els efectes en els joves tot just aquests han acabat de participar en el programa –a curt termini– i això ja és una aportació significativa i rellevant. La informació derivada d'aquesta investigació ajuda a fer visibles els resultats immediats dels programes de mentoria i a reenfocar-los amb l'objectiu de fer-los encara més efectius i eficients.

Amb l'objectiu de presentar el perfil de cada programa, heus aquí una breu descripció que en ressalta els aspectes principals:

- **Projecte Coach.** És un projecte de mentoria adreçat a joves d'entorns vulnerables, l'objectiu del qual és oferir-los un primer contacte real amb el món del treball. El projecte *Coach* el porta a terme la Fundació Èxit des de l'any 2008 i forma part d'un conjunt de tres actuacions que pretenen la inserció de joves en risc d'exclusió social en el mercat laboral. Aquesta inserció es pretén fer-la a partir de projectes formatius i innovadors que aportin un valor afegit tant als joves com a les empreses. Una de les peculiaritats d'aquest projecte és que el mentor o mentora és un alt càrrec directiu d'una gran empresa.
- **Programa Referents.** L'objectiu principal del programa *Referents* és donar eines a joves tutelats i extutelats, entre 18 i 23 anys, que els puguin ajudar en el seu procés d'emancipació. Per aconseguir-ho, des del 1999 s'ofereix als joves que són objecte del programa l'oportunitat de

¹ Amb estudis longitudinals es podrien portar a terme estimacions i una anàlisi cost-benefici dels projectes de mentoria social. Ara per ara tenim constància que es produeixen canvis en els joves, però no es disposa de dades suficients per conèixer la magnitud d'aquests en les seves trajectòries.

participar en un projecte de mentoria per rebre suport, orientació i acompanyament d'una persona adulta voluntària (major de 25 anys).

- **Projecte Rossinyol.** Aquest projecte, iniciat l'any 2006, es basa en l'acció voluntària d'estudiants universitaris de la Universitat de Girona (universitat introductora del programa tant a Catalunya com a Espanya), Universitat Pompeu Fabra, Universitat Politècnica de Catalunya i Universitat de Barcelona. Els seu objectiu és afavorir la inclusió social, cultural i lingüística d'alumnes d'origen estranger (mentorats) d'escoles i instituts de secundària, i afavorir les seves aspiracions i expectatives educatives.

Tots tres programes de mentoria parteixen del treball amb nois i noies adolescents i joves que es troben en una situació de vulnerabilitat, risc o exclusió social. Les dades sociològiques que es tenen d'aquest perfil de població no són esperançadores i mostren la necessitat de promoure intervencions socials que aportin resiliència per sortir de la situació en què molts es troben. Algunes dades reveladores d'aquesta situació de fragilitat són, per exemple, que el 41% dels alumnes d'origen estranger no es graduen de l'ESO (aquesta mateixa taxa és del 13,4 % en l'alumnat no estranger), que el 47 % dels joves entre 20 i 24 anys no té feina, que el 33 % del joves d'origen estranger d'entre 16 i 24 anys ni treballen ni estudien (Martínez i Albaigés, 2012), o que la no repetició de curs en els infants i adolescents tutelats és del 18% –quan la mitjana és del 60%– (Montserrat, Casas, Malo i Bertran, 2011).

El resultats que es presenten a continuació, tant individualment de cada projecte com en el seu conjunt, ens permeten creure que es poden trobar solucions per prevenir o actuar en les trajectòries vitals dels joves en risc abans que sigui massa tard. Els tres projectes mostren que la mentoria aporta als nois i noies mentorats tot un conjunt de beneficis comuns com els següents:

- Milliores en l'educació. Tots tres programes de mentoria coincideixen a aportar al mentorat un **augment de les seves aspiracions i expectatives educatives**. En els diferents projectes es pot observar la millora de la **percepció que tenen els mentorats i mentorades sobre si mateixos i sobre el que consideren que els altres esperen d'ells** en relació amb les seves trajectòries educatives. Aquest augment de les expectatives que transmeten les persones mentores als mentorats implica una millora en els mentorats, ja sigui en l'actitud envers els estudis actuals o bé en cercar noves vies per formar-se o estudiar, més enllà dels programes en què es troben.
- Reformulació de les expectatives ocupacionals. Trobem una coincidència entre els tres programes en com fomenten una **revalorització de la formació i de la importància dels estudis per a l'obtenció d'un bon treball**. De forma indirecta, les relacions que s'estableixen entre mentors i mentorats afavoreixen que el mentorat tingui una percepció més real de quines són les vies per accedir a una ocupació i els requisits que li exigiran.

- Augment del capital social. Els mentorats, a través de la relació de mentoria, solen **augmentar el seu capital social**, no només directament, a través del seu mentor o mentora, sinó també a través de les xarxes socials que aquests els proporcionen. En aquest sentit, la mentoria afavoreix l'accés a **oportunitats i nous recursos** i a tot un nou entorn gràcies a haver conegut al mentor o mentora.
- Millora del desenvolupament emocional. Un dels principals elements coincidents en els tres programes, dins de l'àmbit emocional, és que el mentor es converteix en transmissor de valors i d'una moral importants, que causen un impacte efectiu i positiu en el mentorat. El mentor promou el desenvolupament emocional dels joves a través de l'augment de l'**autoconfiança** i l'**autoestima**.

Aquests *inputs* que aporten els tres projectes coincideixen amb les aportacions que podem trobar en el conjunt de la bibliografia científica especialitzada. Per tant, a partir de mesurar l'impacte conjunt dels tres programes de mentoria podem afirmar que **la mentoria social és una via que ajuda els nois i noies en risc d'exclusió social a sortir de la situació en què es troben**.

Una altra conclusió rellevant que cal destacar com a resultat d'aquest estudi és l'increment de la situació de risc que experimenten els joves que **no** participen en aquest tipus de programes. En els resultats es pot observar que el fet que aquests joves no participin en projectes de mentoria, o altres de similars, acaba afectant les seves aspiracions i expectatives socials, que es veuen reduïdes amb el pas del temps. És probable que aquest fet es pugui donar per una manca d'accés a les xarxes de suport, com les que ofereix la mentoria. Aquesta situació es dona especialment entre els joves ja adults, que no participen en programes com *Coach* o *Referents* i que se solen trobar amb una situació de més risc.

Pel que fa als mentors i mentores dels tres projectes, cal destacar que la mentoria també hi té efectes. Tot i que aquest estudi s'ha centrat en l'impacte en els mentorats, es van passar també qüestionaris als mentors i mentores. Algunes de les preguntes eren sobre la seva visió de l'impacte i sobre la seva funció en el mentorat, i unes altres, sobre quin impacte havia tingut la mentoria en ells i elles com a mentors i mentores. Cal destacar, en aquest punt, que la majoria de mentors i mentores estan satisfets de l'experiència i destaquen que han après molt. La gran majoria de mentors i mentores a qui es va preguntar si creien fermament haver contribuït a canvis significatius en els mentorats o mentorades (el 65 %) va respondre afirmativament.

A continuació es presenten els principals resultats específics per a cada projecte. Cada un afavoreix processos d'inclusió social d'una forma particular, que es concreta tot seguit:

Sobre el projecte Coach

El **projecte Coach** contribueix a fer que els joves que hi participen coneguin quines són les habilitats i credencials que tenen en compte les empreses a l'hora de contractar nou personal, i també que coneguin de prop, i de forma real, quin és el funcionament d'un lloc de treball concret. La implementació del projecte també afecta el fet que els joves percebin de forma més real quina és la seva situació respecte al mercat laboral i quina formació necessiten si volen millorar les seves aspiracions laborals.

Generalment, l'augment de les aspiracions educatives per continuar formant-se o intentar nous camins en la pròpia formació es troba lligat, tal com es pot veure en els resultats, al fet que el mentor esdevé un **reforç emocional** rellevant per als joves. Que aquest sigui un càrrec directiu d'una gran empresa multinacional i que estableixi una relació de confiança amb un **jove que viu en situació de risc d'exclusió té conseqüències importants per a aquest darrer**. Aquestes conseqüències es poden copsar no només en una millora de la majoria de resultats lligats a les aspiracions educatives i ocupacionals, sinó també a un augment considerable de l'autoconfiança i l'autoestima dels joves. La majoria de joves entrevistats mostren com la mentoria d'aquest tipus pot afavorir processos en què ells sentin que han de fer un canvi significatiu en les seves vides, i el fet que algú que té un cert estatus i posició social en una empresa confiï en ells i elles els pot ajudar. Aquest tipus d'interaccions provoca una sèrie de processos en les vides dels joves que s'anomenen "epifanies". Per "epifanies", entenem els moments i les interaccions amb els altres que han marcat un abans i un després en les biografies de les persones. En l'anàlisi, combinant dades quantitatives i qualitatives, s'ha pogut observar que en gairebé la totalitat dels casos entrevistats s'han donat aquestes "epifanies" tan sols en els dos mesos de durada del projecte. Aquesta situació és donada pel tipus d'interaccions i activitats que es donen en el marc del *Coach*.

Una altra de les contribucions rellevants del projecte *Coach* és que, mentre que la bibliografia científica destaca que calen sis mesos aproximadament perquè un projecte de mentoria tingui efectes importants en les vides dels joves, el *Coach* destaca amb uns resultats significatius només amb dos mesos de durada. Una de les raons per les quals és dóna aquesta situació és que el projecte està definit molt clarament, que les sessions que es duen a terme tenen un component de reforç emocional i es troben clarament dirigides, i que el mentor o mentora és una persona amb la qual el mentorat se sent identificat o identificada. Un altre element és que el projecte es realitza en un moment adequat en les biografies dels joves en situació de risc.

Sobre el projecte Referents

El **programa Referents** se centra a aportar a joves tutelats i extutelats eines que els permetin afrontar el procés d'emancipació amb el màxim benestar possible. Les dades que s'han pogut recollir de l'estudi d'impacte assenyalen un **augment**

del capital social entre els joves que hi participen, així com de les seves relacions de confiança. Un altre element que es destaca en positiu és el desenvolupament emocional que perceben els mentorats, aspecte que contribueix a una autonomia més gran. En relació a aquest darrer aspecte, el 69% dels joves entrevistats van respondre que *Referents* els havia estat molt útil per poder ésser més autònoms. Cal destacar que aquesta autonomia sol anar acompanyada de l'establiment d'una relació de confiança amb una altra persona, el mentor o mentora, i, indirectament, de l'accés a una nova xarxa social de relacions que hi ha al darrere. Una mostra de com aquesta relació es consolida amb el pas del temps és que, tot i finalitzar el programa després de cinc mesos, el 75% de les parelles es continuen veient o estant en contacte.

Quan es fa una comparació entre joves que participen en el *Referents* i joves que no hi participen, es constata un clar avantatge dels joves que han participat en el projecte. Una dinàmica que es pot observar en la comparació dels resultats entre el grup de tractament i el grup de control és la següent: **mentre que els joves en situació de risc que tenen un mentor o mentora es mantenen estables o milloren lleugerament en expectatives educatives i ocupacionals, per contra, hi ha un lleuger empitjorament en la situació d'aquells joves que no disposen d'aquest mateix suport.**

Finalment, cal destacar que les relacions de mentoria i les activitats que es porten a terme en el projecte *Referents* no tenen una direcció tan marcada com les dels programes *Coach* o *Rossinyol*. Solen ser relacions més obertes al diàleg amb persones voluntàries que realitzen de mentors i mentores. Aquest fet no hauria de condicionar els resultats, però caldria observar més endavant, de forma longitudinal, quines han estat les trajectòries dels joves que han participat en el projecte *Referents* i quines les de joves similars que no ho han fet, per veure un contrast més explícit en els resultats. Els mentorats que han participat en el projecte afirmen que la mentoria els ha estat útil, principalment, per millorar les seves relacions socials, ja que ha promogut una xarxa més gran de contactes i suport. El 83 % dels mentorats reconeix que el projecte li ha estat molt útil per augmentar el seu capital social (conèixer gent autòctona), i un 72% i un 67% respectivament, consideren que els ha servit per obtenir més accés a recursos i, així, progressar (tirar endavant i tenir més oportunitats). A banda d'aquestes valoracions, els mentorats també van destacar que els havia estat útil per tenir més autonomia (67 %), i que els havia ajudat en els estudis (61%).

Sobre el projecte Rossinyol

Per la seva banda, el **projecte *Rossinyol*** se centra a potenciar la inclusió d'alumnes d'escoles i instituts de secundària d'origen estranger. Els resultats destaquen efectes positius en diferents àmbits: la inclusió lingüística, educativa i sociocultural. Transversalment, es pot copsar també com la relació de mentoria que es dona entre l'estudiant universitari i l'adolescent té efectes positius en el desenvolupament emocional del mentorat, ja que genera en aquest més seguretat, autoconfiança i autoestima, i això esdevé part de l'engranatge que

promou aquests processos d'inclusió social. Per exemple, alguns dels processos significatius que s'han pogut observar a través de les dades recollides és un **augment significatiu de les relacions que tenen els mentorats i mentorades amb els altres companys de l'escola o institut, així com també un major ús de la llengua catalana**. El fet que el mentorat parli en català amb el seu mentor cada setmana i vagi agafant confiança en l'ús social de la llengua durant mesos fa que el mentorat s'atreveixi a parlar, jugar i interaccionar més amb altres companys i companyes de l'escola o institut que no altres nois i noies que no participen en el projecte *Rossinyol* i que van formar part del grup de control. D'aquesta manera, es promouen més interaccions i relacions interculturals que beneficien tant el mentorat com la resta de companys.

Un altre aspecte rellevant de l'impacte del projecte *Rossinyol* és la inclusió educativa que s'evidencia amb la millora que mostren els mentorats pel que fa al **comportament dins de l'aula**, fet que la bibliografia científica ha demostrat que succeeix també amb altres projectes de mentoria similars, ja que es prevé la creació de processos d'identitat reactius o oposicionals. Aquest millor comportament sol tenir habitualment, com a conseqüència, un increment dels resultats acadèmics, i es troba lligat a la creació de processos d'una identitat més proactiva, amb una major assertivitat dels adolescents envers la institució educativa i la societat d'acollida. Un dels aspectes més rellevants de l'impacte del projecte *Rossinyol* en la inclusió educativa dels mentorats és que el fet de mantenir converses informals amb una persona que està estudiant a la universitat canvia no només les metes o aspiracions que es marquen els mentorats que participen en el projecte sinó també, especialment, les seves expectatives reals d'aconseguir aquestes noves metes acadèmiques.²

En relació amb la inclusió sociocultural, les dades també destaquen que el projecte **té un efecte positiu en el coneixement del nou entorn d'acollida i fomenta la participació de l'alumnat nouvingut en activitats de caire cultural**, en comparació amb l'alumnat que té el mateix perfil i no participa en la mentoria – grup de control–.

Finalment, de forma transversal, cal destacar que els resultats també assenyalen millores relacionades amb el desenvolupament emocional dels mentorats. Es pot observar com els mentorats milloren en resultats pel que fa a l'autoestima, l'autoconfiança i la seguretat. També es pot veure en els resultats que els mentorats solen respondre que els agrada fer menys coses en solitud. Aquest fet no és perquè el projecte *Rossinyol* promogui la seva autonomia, sinó perquè s'ho passen millor fent activitats conjuntes i en relació amb altres persones que no pas sols. En aquest sentit, l'autonomia i la seguretat la solen desenvolupar, com s'ha vist en altres recerques, en la relació i la interacció amb els altres.

² L'augment dels efectes nets de les dues categories (expectatives educatives i ocupacionals) és significatiu ($d=0,4$ i $d_{1q}=0,8$). Alguns estudis científics han destacat que l'augment de les aspiracions i expectatives educatives és un gran predictor d'èxit escolar. Amb aquestes dades, doncs, es podria arribar a estimar el cost-benefici del projecte si es detallen els costos del programa i si s'estimen els costos educatius addicionals que suposaria que el noi o la noia continués en el sistema educatiu i els beneficis que comportaria per a la societat el fet que no tingui fracàs escolar o no obtingui la secundària postobligatòria.

Com un projecte d'intervenció a l'empresa millora les expectatives educatives i de formació de joves en situació de risc d'exclusió social

En aquest article es presenten els resultats de l'estudi d'impacte d'un projecte de mentoria social a l'empresa que pretén que joves en situació de risc d'exclusió social puguin definir els seus objectius laborals i conèixer una empresa des de dins. La intervenció ha demostrat tenir beneficis per als joves que hi han participat ($N = 13$), en comparació amb joves en la mateixa situació que no ho van fer ($N = 6$). Aquesta recerca ha emprat mètodes mixtos de caire quantitatiu i qualitatiu. S'ha passat un qüestionari tant al *grup de tractament* com al *grup de control* abans i després de la intervenció. La recopilació de les dades s'ha completat amb dues entrevistes en profunditat i tres grups de discussió.

Generalment, la bibliografia científica ha destacat els beneficis de projectes de mentoria dins de l'empresa a partir de la relació entre treballadors i no com un projecte d'inclusió de joves o de responsabilitat social de l'empresa. Un altre element a destacar és que estudis previs recomanen que la durada de la mentoria no sigui inferior a sis mesos, per obtenir efectes positius. Aquesta intervenció que presentem mostra efectes positius en només vuit setmanes de durada. Després de dos mesos d'intervenció, els resultats destaquen que la participació dels joves en el projecte té conseqüències en la millora de les aspiracions i expectatives educatives i en l'autoconfiança i l'autoestima dels joves que hi participen.

Paraules clau: mentoria social, treball, mercat laboral, joves, exclusió social.

Són moltes les experiències en mentoria que s'han donat en el món empresarial. Els estudis realitzats sobre la relació mentor-mentorat en aquest context s'han centrat a destacar els beneficis que es donen a partir de la relació entre dos treballadors d'una mateixa empresa, en comparació amb altres models de possibles relacions (Scandura, Tejeda, Werther i Lankau, 1996; Singh, Bains i Vinnicombe, 2002; Gassman i Gleason, 2011). Les anàlisis realitzades coincideixen a destacar que les relacions de mentoria suposen una triple millora: (a) per a la persona que desenvolupa el rol de mentor, (b) per a la persona que rep al guiatge, i també (c) per al conjunt de l'empresa que opta per la mentoria com a mitjà d'integració i de promoció.

Si ens centrem en els beneficis dels treballadors mentorats, Gassman i Gleason (2011) ens indiquen que es dona una millora en la productivitat gràcies al desenvolupament de millors competències, més autoconfiança i major autoestima. És a dir, la mentoria ajuda el mentorat a desenvolupar estratègies pròpies del càrrec laboral que ocupa, així com un major desenvolupament emocional. A més, la relació de mentoria també genera una relació d'amistat amb el mentor i la possibilitat de poder compartir valors, opinions, cooperació i converses que no es tindrien d'altra forma.

Revisió de la bibliografia

En la revisió de la bibliografia s'ha pogut observar una manca d'estudis centrats a analitzar l'impacte de programes de mentoria social que es duguin a terme a l'interior de les empreses amb joves en risc d'exclusió social. Els pocs estudis localitzats mostren els efectes que tenen els programes de mentoria social en la

inserció laboral dels joves que hi participen. Aquests treballs, que estudien programes que no estan lligats al món de l'empresa, solen destacar els principals beneficis que tenen els joves mentorats, com el foment de l'autoconfiança i de l'autoestima. La majoria són aspectes socioemocionals i cognitius que els joves poden desenvolupar i millorar. Aquests beneficis solen generar una millor actitud que els és útil per trobar feina en el futur (DuBois i Silverthorn, 2005; Rhodes, 2005).

Més enllà de l'impacte de la mentoria en aspectes emocionals, McDonald, Erickson, Kirkpatrick i Elder (2007), centrats en la relació existent entre mentoria i inclusió laboral, destaquen que la mentoria contribueix a millorar més, en els mentorats, característiques sociològiques més que psicològiques. Per exemple, demostren com la mentoria que es porta a terme amb adolescents o joves fora de l'empresa té una influència causal significativa en la consecució d'una feina estable. Una de les conclusions més rellevants d'aquest estudi va ser que el major impacte d'aquests projectes de mentoria en l'accés al mercat laboral es donava quan el projecte es realitzava en l'etapa superior de l'adolescència (dels 15 als 17 anys). A més, els autors mostren que, a diferència del que destaquen altres recerques (com DuBois i Rhodes, 2008 o Grossman i Rhodes, 2002), aspectes com la durada de la mentoria o que les relacions entre mentorats i mentors perduri una vegada finalitzat el procés de mentoria és menys rellevant que el moment en què es duu a terme la mentoria. És a dir, allò que tindria més incidència seria que aquests projectes es duguin a terme en el moment més adequat, quan els joves comencen a crear les seves trajectòries ocupacionals i no tant si tenen una durada de X mesos o si les relacions entre mentor i mentorat continuen durant X anys. Aquests autors afegeixen que la influència de la mentoria variarà depenent del gènere del mentorat, ja que les noies solen tenir unes taxes menors d'èxit en comparació amb els nois (McDonald et al., 2007).

Els pocs estudis que analitzen programes de mentoria amb objectius similars als del Projecte Coach s'han basat en programes que tenien com a objectiu promoure actituds i valors entre els joves afavorint la seva inserció laboral, treballant de forma coordinada entre polítiques ocupacionals, empreses i joves. Colley (2003a) destaca que l'objectiu que persegueix aquest model de mentoria, anomenada *engagement mentoring*, és aconseguir augmentar les competències que afavoreixen l'ocupació del jove mentorat, entenent-les com el conjunt d'habilitats i capacitats que les empreses cerquen en els seus treballadors i que, per tant, solen tenir en compte en el moment de la contractació de personal. L'autora considera que aquest model de mentoria té tres característiques que la defineixen: 1) es tracta d'un projecte de mentoria organitzat de forma institucional, en contrast amb mentories informals, 2) està destinat a joves en situació de risc i té l'objectiu de retornar els joves a l'educació i al mercat laboral, i (3) l'objectiu dels mentors és promoure la transformació dels joves (valors, actituds, etc.) perquè es converteixin en persones més *empleables*.

Aquest tipus de mentoria té una funció positiva en un marc laboral on les persones ja no tenen una feina per a tota la vida, sinó que han de fer front a un context d'inseguretat, i en un moment en què l'ocupació juvenil es troba en mínims històrics i exposada a una elevada precarització (Colley, 2003b). A diferència del Projecte Coach, en aquest tipus de mentoria qui fa de mentor o mentora no és un càrrec directiu de l'empresa, sinó que sol ser un orientador laboral.

Altres estudis similars analitzen quins són els efectes de programes de mentoria que es porten a terme entre instituts de secundària i empreses (Linnehan, 2003). Els resultats d'aquests treballs destaquen que la figura del mentor pot tenir una influència positiva en els joves, en promoure actituds favorables que són valorades pels futurs ocupadors. Però, en especial, allò que Frank Linnehan (2003) observà és que els estudiants que participaven en programes d'aquest tipus creien més en la rellevància de l'escola i de l'educació per obtenir un treball en el futur. A més, mostra com aquest tipus de mentoria aporta més autoconfiança als joves, fent que els mentorats s'identifiquin com a persones més hàbils i competents, fet que comporta que tinguin una millor actitud de cara a trobar feina.

Tal com hem vist, els projectes de mentoria que s'han analitzat, si bé tenen objectius similars al Projecte Coach, varien en la forma i en els actors que prenen part en el procés. Aquest estudi té com a objectiu observar si el Projecte Coach té un impacte similar al que presenten altres programes semblants i si, per tant, aporta contribucions al debat científic.

Metodologia

A continuació presentem un estudi empíric centrat a analitzar les principals aportacions que fa el Projecte Coach, desenvolupat per la Fundació Èxit a la ciutat de Barcelona.

El Projecte Coach

El Projecte Coach el porta a terme la Fundació Èxit des de l'any 2008. Forma part d'un conjunt de 3 actuacions, Coach, eDuo i Yob, que busquen la inserció en el mercat laboral de joves en risc d'exclusió social. Es tracta de projectes formatius i innovadors que posen en contacte els joves amb el món empresarial. Els tres programes pertanyen a diferents fases d'un itinerari d'inserció comú i se centren en diferents moments del desenvolupament dels joves. No es tracta d'un cicle tancat, sinó de programes diferents que busquen un objectiu final comú.

El Projecte Coach, en la seqüència dels projectes, és el primer dels tres i té com a objectiu principal donar una orientació al jove participant acostant-lo al món laboral. Per a la realització del projecte, se seleccionen joves derivats des d'entitats socials amb un clar perfil de risc d'exclusió; tot i així, la conjuntura social i econòmica provocada per una crisi de llarga durada ha comportat un augment de la demanda de joves que sol·liciten participar en el projecte. Aquest fet ha comportat que el perfil de joves participants s'ampliï incloent-hi joves derivats per instituts de zones vulnerables amb casos de fracàs escolar i joves procedents de Serveis Socials. En conjunt, es tracta de joves desvinculats de tot programa formatiu, fet que els situa en una situació més greu de risc d'exclusió social.

El Projecte Coach posa en contacte joves sense ocupació amb persones que desenvolupen càrrecs de responsabilitat en empreses de reconegut prestigi i projecció internacional, fent que els joves entrin en contacte amb el món laboral. Aquesta relació amb referents del món empresarial permet als joves rebre una orientació cap a l'ocupabilitat i alhora conèixer el funcionament de l'interior de les empreses. En el projecte, el guiatge o *coaching* hi té un paper destacat i es desenvolupa a partir d'un treball pautat que conduirà el jove per tots els departaments i el posarà en contacte amb altres treballadors, amb l'objectiu que identifiqui el seu futur professional, es motivï per continuar formant-se i pugui desenvolupar habilitats que l'ajudaran a trobar feina en el futur. El projecte es desenvolupa a partir d'una sèrie de trobades dividides en sis sessions, la majoria dins de l'empresa; així el jove rep de primera mà el coneixement que es busca que adquireixi. Les trobades entre el jove i el *coach* busquen mostrar el dia a dia d'una empresa, mostrar els diferents perfils laborals i donar a conèixer al jove les diferents opcions laborals que pot tenir. Tot plegat per tenir un recull d'informació, tant pràctica com emocional, que serveixi al jove com a orientació i motivació per trobar

feina i no caure en la roda de l'exclusió social.

Recol·lecció de dades

Amb l'objectiu d'observar quin impacte té el Projecte Coach en els i les joves mentorades s'han recollit dades a partir d'una metodologia mixta que ha combinat tècniques quantitatives i qualitatives. Més concretament, els instruments utilitzats han estat l'enquesta (quantitatiu), l'entrevista en profunditat i el grup de discussió (qualitatiu).

La recol·lecció de dades a partir de l'enquesta ha seguit un procés que ha permès assegurar de forma empírica l'impacte del Projecte Coach en els joves mentorats. Per dur-ho a terme es van crear dos grups de joves, un de format per joves que participaven en el projecte, que s'ha anomenat *grup de tractament*, i un de joves que no participaven en el projecte, però que presentaven les mateixes característiques sociodemogràfiques que els joves participants, que s'ha anomenat *grup de control*.

A l'inici del projecte es va realitzar una primera volta del qüestionari que van respondre tant els joves del *grup de tractament* com els del *grup de control*. Al finalitzar el projecte es va realitzar una segona volta del mateix qüestionari. La realització d'aquesta segona volta ha permès fer una anàlisi en dos aspectes clau. Per una banda, permet veure l'existència d'una millora temporal significativa en l'evolució dels joves, i per altra banda, permet fer una comparació de l'evolució entre els joves del *grup de tractament* i els joves del *grup de control*. D'aquesta manera s'han pogut aïllar els elements que mostren un augment positiu en els joves del *grup de tractament* i que alhora mostren un descens en els joves del *grup de control* i, per tant, s'ha pogut determinar la influència que té el Projecte Coach en els joves participants.

El qüestionari estava compost de preguntes destinades a determinar l'impacte de la intervenció del *coach* en el coneixement que tenen els joves sobre el món empresarial i laboral, i sobre les seves expectatives educatives i ocupacionals.

En aquest estudi només s'han inclòs les aportacions dels joves que han respost el qüestionari en les dues voltes. Com que la recerca s'ha dut a terme amb joves en situació de risc d'exclusió social, el seguiment i el manteniment del contacte personal amb tots els joves ha estat impossible. Aquest fet ha comportat que, tot i partir d'un total de 37 qüestionaris de la primera volta, a la segona volta s'hagi donat un descens en el nombre de qüestionaris recopilats. Així, l'anàlisi de les dades quantitatives s'ha basat en les aportacions de 13 joves del *grup de tractament* i 6 joves del *grup de control*.

De la selecció dels joves dels dos grups d'anàlisi se'n van encarregar els responsables del programa, i es va fer aprofitant la convocatòria de selecció de joves per participar en l'edició del Projecte Coach que s'iniciava en aquell moment. Els joves que van formar part del *grup de tractament* van ser els joves seleccionats per iniciar el projecte, mentre que el *grup de control* el van formar els joves descartats.

Les dades quantitatives han estat complementades amb dades recollides a partir de tècniques de caire qualitatiu. El treball qualitatiu comporta l'obtenció de contribucions en aspectes de caire emocional i permet aprofundir, així, en aspectes com les expectatives dels joves, les seves aspiracions i les seves trajectòries vitals. Al llarg del procés de recerca s'han realitzat dues entrevistes en profunditat i tres grups de discussió amb joves que han participat en anteriors edicions del Projecte Coach. D'aquesta forma s'ha pogut analitzar l'impacte en els joves pel que fa a valors i a la (re)construcció simbòlica de les expectatives en les

seves trajectòries ocupacionals. Les dades van ser enregistrades i analitzades amb posterioritat per l'equip de recerca.

El treball de camp ha estat dissenyat basant-se en els aspectes ètics propis de recerques en ciències socials a partir de les recomanacions de la Comissió Europea (European Commission, 2010). Els noms de les persones que han participat en la recerca s'han convertit en pseudònim i s'han codificat per assegurar que se'n manté l'anonimat.

Resultats

Els resultats que es presenten a continuació responen als aspectes en què el Projecte Coach presenta una major afectació. Es poden classificar en quatre grans eixos: (a) millores en com els joves perceben la formació i la seva relació amb el mercat laboral, (b) millores en la percepció que tenen els joves en aspectes rellevants dins de l'àmbit educatiu, (c) millores en el coneixement del funcionament de les empreses, i d) millores en aspectes emocionals.

Millora en relació amb la formació

L'estudi d'impacte del Projecte Coach mostra, en els joves del *grup de tractament*, un augment significatiu en aspectes que tenen una relació directa amb la (re)valorització de la formació com a mecanisme per aconseguir un bon treball en el futur. A més, el Projecte Coach també presenta una incidència positiva en l'orientació laboral i de formació dels joves participants.

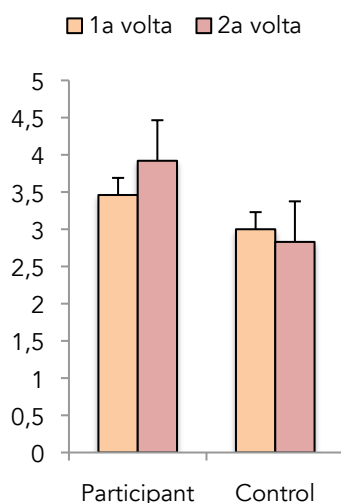
En aquest sentit, tal com podem apreciar en el Gràfic 1 (vegeu la pàgina següent), es dona un augment significatiu en un aspecte clau de la (re)valorització de la formació com a via per trobar una bona feina. Així, veiem que els joves del *grup de tractament*, en la segona volta del qüestionari, mostren un augment d'un 20% en comparació amb les respostes donades abans d'iniciar el projecte, alhora que els joves del *grup de control* presenten un descens d'un 5%.

En la mateixa línia, trobem que els joves participants no només consideren que estudiar els donarà més opcions per aconseguir un bon lloc de treball sinó que, a més, consideren que l'estudi i la formació és el mitjà pel qual es podrà aconseguir un bon lloc de treball gràcies al fet d'exercir una professió escollida i no una professió o ofici que «hauria de fer per a sobreviure». En aquest sentit, els joves participants prenen més consciència de la relació existent entre formació i trobar feina, i destaca, entre altres elements, la relació entre bon rendiment acadèmic i l'assoliment de titulacions i credencials com a porta d'accés a un mercat laboral més estable (Vegeu el Gràfic 2).

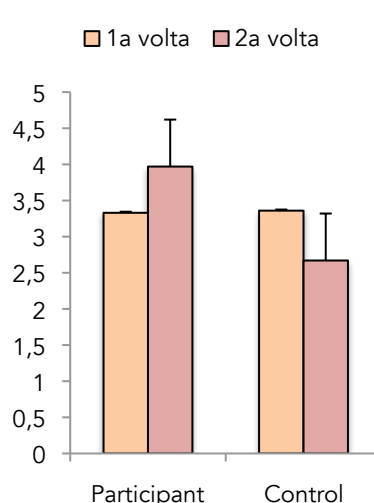
Tots aquests resultats frenen les dinàmiques desmotivadores per continuar estudiant, que es basen en la premissa que els estudis no tenen una utilitat real per trobar feina, ja que «hi ha molts joves amb titulacions que estan a l'atur», o que «la universitat és una fàbrica d'aturats» (Martín-Moreno i de Miguel, 1979).

En els grups de discussió i en les entrevistes en profunditat també es va poder observar com, a través d'aquesta intervenció, els mentors havien ajudat els joves a orientar-se laboralment. Més concretament, el mentor els va ajudar en dos aspectes clau: per una banda, a tenir més coneixement dels passos que han de seguir per poder fer realitat les seves esperances laborals, i per altra banda, a fer-los conèixer la formació i l'experiència laboral que valoren les empreses a l'hora de contractar personal.

Explicar que para entrar en IBM, qué te piden, esto estuvo súper bien. Tienes ya unos objetivos, hay que completar esto, esto y esto. Entonces es cuando te motiva más... Cuando no sabes por dónde ir, ni que objetivos tienes, si alguien te da una pista, para entrar a IBM habitualmente piden tantos años de experiencia en no sé dónde, que hayas tocado esto, que sepas de esto y lo otro... Pues mira, pues ya sé a qué escuela ir a no sé qué, sé que tengo que buscar trabajo esto para poder coger experiencia..., eso también te motiva (GD2_j2).



Gràfic 1. Creus que el fet d'estudiar és clau per aconseguir un bon treball?



Gràfic 2. Relacions entre bon rendiment acadèmic i accés a un bon treball.

Millora en l'àmbit educatiu

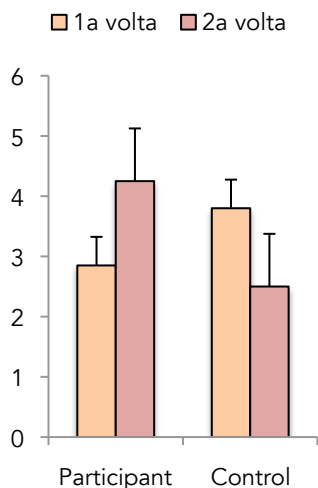
Dins del marc educatiu i/o de (re)valorització dels estudis, destaca la idea de reincorporar-se als estudis reglats o de no abandonar-los. Els resultats mostren que els joves del *grup de tractament* presenten un creixement del 25% en la voluntat de continuar els estudis o de reincorporar-se a la formació acadèmica, tal com podem apreciar en el Gràfic 3 (vegeu la pàgina següent). De forma paral·lela, també es pot observar com es dona un decreixement del 33% entre els joves del *grup control* en la intenció de continuar estudiant o de reincorporar-se. En part, aquest decreixement pot venir motivat per la decepció que pot suposar no participar en el Projecte Coach, ja que en ser joves en situació de risc que pateixen una elevada vulnerabilitat en les seves trajectòries, participar en un projecte d'aquestes característiques és una de les poques vies de possible millora que se'ls presenten. Ser descartat pot arribar a afectar negativament la seva motivació per continuar participant en el sistema educatiu formal.

Aquesta mateixa tendència es veu en relació amb les expectatives educatives. Tal com es mostra en el Gràfic 4 (vegeu la pàgina següent) els joves del *grup de tractament* presenten un creixement de fins al 12% en la pregunta sobre *el grau d'estudis al qual creuen que arribaran*, mentre que els joves que formen el *grup de control* mostren un descens d'un 18% en relació amb les seves expectatives reals de fins on creuen que arribaran en els estudis formals.

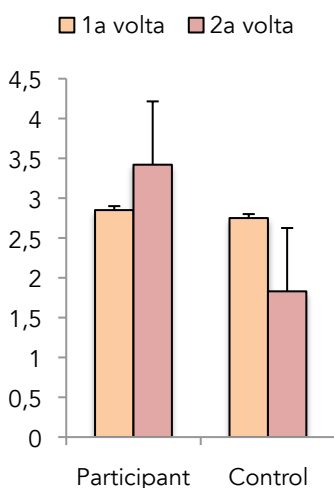
En aquest sentit, destaca la importància que juga la imatge que considerem que les altres persones tenen de nosaltres mateixos (els altres a dins nostre), i com això afecta la nostra motivació i la nostra confiança a aconseguir l'èxit en tot allò que ens proposem realitzar (Mead, [1962] 1934). Els joves que van participar en el projecte es trobaren amb mentors i mentores que, a banda d'informar-los sobre com funciona una empresa, els animaven a seguir endavant i a tenir nous reptes i somnis, mentre que els joves que no hi van participar veien com una possibilitat més

s'havia esvaït. Aquesta situació es pot copsar molt bé en el Gràfic 5, en el qual trobem que els joves del *grup de tractament* mostren un augment del 32%, entre abans i després d'haver participat en el projecte, en relació amb *el màxim nivell d'estudis que creuen que s'espera d'ells*. De forma simultània, entre els joves del *grup de control* es manifesta un descens d'un 20%.

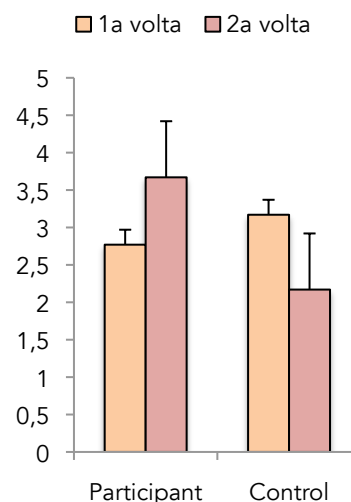
que, pues qué bueno que tuviese mucha paciencia, si quería entrar en una empresa así... me dijo esto, paciencia, idiomas y estudio, claro (GD2_j2).



Gràfic 3. Intenció de continuar estudiant o de reincorporar-se als estudis.



Gràfic 4. Motivació i expectatives acadèmiques actuals.



Gràfic 5. Expectatives educatives que el mentorat percep dels altres envers ell.

En les aportacions de les entrevistes i dels grups de discussió, es pot observar com, a partir la relació establerta amb el mentor o mentora, els joves mostren un canvi en la seva visió sobre la formació i la necessitat de (re)connectar o de seguir estudiant.

Pregunta: Respecto a los estudios, ¿creéis que tiene algún efecto estar en Coach? De pronto te das cuenta, como tú dices, tengo que estudiar inglés porque si no, no voy a hacer nada como decías...

Resposta del jove 1: Sí, sí tiene relación, porque si tú...

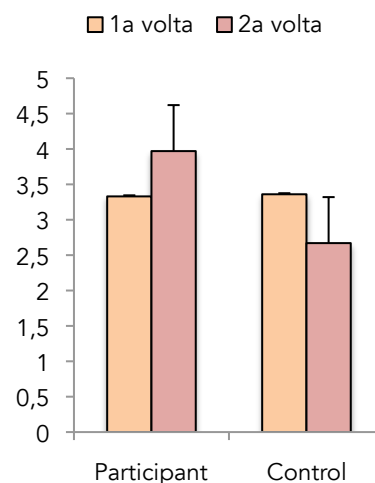
Resposta del jove 2: A mí me ha pasado...

Resposta del jove 1: Te pueden explicar, oye aquí necesitas esto y esto, y si tú quieres entrar en otro sitio, pues dices, ostia, esto sí que lo necesito y quiero estar donde está él pero en otro sitio. Quiero llegar a ser alguien de esto, y tengo que tener un estudio preferente.

Resposta del jove 2: Sí, yo el inglés y grado superior. Y luego si puedes ir a la universidad, pues también (GD2_j1-j4).

Un dels aspectes rellevants que destaca la bibliografia científica és la importància que els mentors puguin aportar al jove aquells valors i actituds valorats per les empreses i, per tant, facilitar l'accés al treball als joves (Colley, 2003a, 2003b). En aquest sentit, destaca la capacitat dels mentors del Projecte Coach d'orientar els joves en els estudis i la formació necessaris, tenint presents les necessitats reals del mercat laboral.

A mí me sirvieron los consejos que me dio. Porque me dijo que me centrarse en el tema del inglés, si quería estar en una empresa grande,



Gràfic 6. Coneixement del funcionament d'una empresa.

Millora en relació amb el coneixement de funcionament de les empreses

Un dels objectius que es proposa el Projecte Coach en el seu disseny d'intervenció és orientar laboralment els joves i ajudar-los a definir la seva trajectòria ocupacional. Per aconseguir-ho, el Projecte Coach té com a element bàsic augmentar i

millorar el coneixement sobre el món empresarial que tenen els joves. En aquest sentit, veiem com el Gràfic 6 mostra que els joves del *grup de tractament* presenten un augment del coneixement que tenen de les empreses de gairebé un 20%, al mateix temps que els joves del *grup de control* mostren un descens d'un 17% de la seva percepció en aspectes de funcionament intern de les empreses.

Per a la realització d'aquesta categoria es va confeccionar un índex amb l'agregació de dades de tots els ítems del qüestionari que tenien a veure amb el coneixement de funcionament d'una empresa. Els ítems que es varen emprar per realitzar aquesta nova categoria són: el coneixement sobre horaris laborals, el nombre de dies de vacances a què tenen dret els treballadors d'una empresa, el grau d'acompliment de les ordres de càrrecs superiors, les hores de feina diàries, els dies comptabilitzats en els salaris, la regularitat en el cobrament, les possibilitats dels treballadors de tenir una afiliació sindical, els acomiadaments improcedents, els riscos laborals i els dies de descans a què tenen dret els treballadors.

Al mateix temps, aquesta millora en el coneixement de les empreses també es va destacar en les entrevistes i en els grups de discussió.

El Proyecto Coach es para uno lo mejor que me ha pasado, porque nunca había visto de verdad, nunca había entrado dentro del fondo de una empresa, nunca había visto de verdad cómo alguien puede hacer para contratar a alguien, tienes que estar ahí trabajando, no sabía todo esto, no sabía que para llegar a ser encargado tenía que tener este tipo de formación, este tipo de calidad, no lo sabía. Es aquí, en el Proyecto Coach, que me han dado esto, oportunidad de poder encontrar gente que te ayuda, que te explica, que te enseña, cosa que nunca había conocido dentro de la vida (RJ1).

Aspectes emocionals

Els joves que han participat en el Projecte Coach, gràcies al fet de mantenir una relació amb un adult referent, presenten un seguit de beneficis emocionals centrats en un augment de l'autoconfiança, una major motivació i una major valoració de l'esforç com a via per aconseguir els objectius marcats.

En l'aspecte de l'autoconfiança, per exemple, els joves destacaven, amb un acord generalitzat en els grups de discussió, que el fet que algú com el *coach* els donés suport els ajudava a reforçar la confiança en si mateixos.

Pregunta: ¿Participar en Coach os ha aportado autoconfianza?

Resposta del jove 3: En parte sí. Ellos te ayudan a tener un poco más de confianza en ti.

Pregunta: ¿En qué sentido te ayudan? ¿Cómo lo hacen?

Resposta del jove 3: Ellos te explican un poco la historia de cómo entraron ahí, y ellos, con la confianza, tú si tienes confianza en ti mismo tú vas a donde quieras, y eso, a mí al menos, me ayudó, me dio un poco más de fuerza.

Resposta del jove 4: Yo siempre he sido un poco pesimista. En Coach me hizo ver que se ha de ser optimista, que siendo pesimista no vas a conseguir nada. Probablemente me ayudó a ser un poco más optimista (GD2_j1-j4).

Relacionat amb l'autoconfiança, en les entrevistes i en els grups de discussió també es van poder identificar determinades afirmacions i suports amb un significat simbòlic rellevant en la vida d'aquests joves.

La verdad es que me ha ayudado mucho hasta hoy [*participar en Coach*], o sea, yo creo que si estoy moviendo proyectos personales es porque he tenido a gente como la directora de recursos humanos de Diésel, que me dice: "Yunus tú puedes estar en mi sitio, es sólo crearlo, estudiar y aprender y estar con la gente" (GD1_j2).

Un dels aspectes més rellevants que han destacat els joves, tant en les entrevistes com en els grups de discussió, és la rellevància i el simbolisme que té per a ells el fet d'entrar en contacte amb referents adults que desenvolupen un alt càrrec en una gran empresa. Tal com podem apreciar en el diàleg següent, aquest fet comporta un reforç en el jove en aspectes com ara l'autoconfiança i la motivació.

[*Ser como soy hoy...*] es porque he tenido a gente como ella [*el coach*], que me han hecho conocer que todos somos personas, o sea, no hay que tener miedo, hay que proponer, hay que estudiar, hay que ir adelante y lo conseguirás...

Tu *coach* será una persona de alto nivel, y tenerlo y ver que es una persona normal como tú, y que él te lo diga, encima, o sea, es todo, te lleva, que te diga, o sea, el hace poco empezó, terminó su carrera, y aquí ahora está trabajando, y el otro se ha formado en esto y esto y está aquí, todo esto te motiva. (GD1_j2).

A més, aquest augment en la l'autoconfiança i en la motivació que viuen els joves es presenta com un element clau

per a l'estudi i la formació continuada dels joves.

Porque es el Proyecto Coach que me ha dado tanto la ganas de seguir estudiando, de seguir aprendiendo, de seguirme formando. Quiero seguir estudiando, quiero seguir formándome. Porque he hecho este proyecto, si no he hecho este proyecto puede ser que hoy ahora, con mi PQPI, he dicho: "Mira ahora tengo un oficio, estoy de auxiliar de mantenimiento y se acabó". Pero ya no estoy en este punto, hoy estoy en un punto que quiero tirar más lejos, quiero llegar más lejos, quiero aprender más cosas, aprender para que mañana no me llegue una sorpresa, para que pueda enseñar también (RJ1).

Una altra de les aportacions emocionals del Projecte Coach als joves és un augment en l'esperança i en la lluita per una vida millor. La majoria de les aportacions de les entrevistes i grups de discussió no només se centren en com es produeixen canvis emocionals sinó que també destaquen que la participació en el Projecte Coach significa un canvi que els pot afectar, de forma considerable, en el futur, en les seves trajectòries ocupacionals i d'inclusió social. Trobem com un jove participant ens descrivia aquest procés d'epifania:

No voy a buscar lejos, y yo creo que cuando llegué aquí, por la primera vez, no tenía ninguna salida, y hoy en día sí tengo salidas porque existen proyectos como este. Si sigo soñando es porque estoy tratando con gente que están trabajando en estos proyectos o sea, yo para mí, son proyectos como decía antes, no solo se tienen que quedar aquí, se tiene que ir volando por todo el mundo, porque hay mucha gente que no tienen oportunidades (GD1_j2).

Discussió i conclusions

Els resultats presentats en aquest estudi d'impacte són una aportació empírica a sumar al conjunt de la bibliografia científica especialitzada en el camp. En la cerca bibliogràfica realitzada no s'ha localitzat cap estudi que analitzi un projecte de mentoria que comparteixi exactament les mateixes característiques del Projecte Coach, és a dir, una relació de mentoria entre un treballador amb un alt càrrec de responsabilitat dintre d'una gran empresa i un jove que viu en una situació de vulnerabilitat social. Els estudis que treballen al voltant de la relació entre mentoria i empresa se solen centrar, principalment, en l'anàlisi dels beneficis que comporta la mentoria cap al mentor, sent el mentorat un treballador de la mateixa empresa. També respecte al mentorat, en aquests casos, les anàlisi giren o bé al voltant dels models de promoció interna propis de les empreses, o bé es relacionen amb programes de mentoria social en què els joves són mentorats per orientadors laborals.

El Projecte Coach, en posar en contacte un treballador d'una destacada empresa amb joves en risc d'exclusió social, combina alguns dels beneficis que aporta la mentoria als mentors en el món de l'empresa, amb alguns dels beneficis de mentoria social en els joves participants.

Amb les evidències presentades podem concloure que el Projecte Coach contribueix de forma significativa a donar orientació i suport emocional als joves que participen en el projecte. Així, hem vist com els joves que han compost el grup de tractament presenten una evolució positiva en aspectes com l'àmbit

educatiu, la relació entre la formació i el mercat laboral, l'orientació sobre estudis i ocupació, el coneixement de les empreses, i una millora d'aspectes emocionals com l'autoconfiança i un augment de la motivació per tirar endavant els objectius marcats. En conjunt, beneficis que apropen els joves a ser més *empleables* (Colley, 2003a, 2003b).

Un altre aspecte que es destaca és la combinació entre la durada del programa i l'impacte que té en els joves participants. Fins ara, molts estudis mostraven una relació directa entre la durada del procés de mentoria i l'impacte del programa (i. e. Dubois i Rhodes, 2006). Per tant, seguint les aportacions de la bibliografia especialitzada, el Projecte Coach, amb una durada d'unes vuit setmanes, hauria de ser un projecte amb menys impacte que altres intervencions més llargues en el temps. En canvi, els resultats que s'han presentat mostren un impacte elevat en els joves mentorats.

En aquest sentit, altres recerques han destacat que intervencions breus –tot i que no fan referència a programes de mentoria– poden generar un impacte substancial en les trajectòries dels adolescents i joves que les experimenten (Walton i Cohen, 2011). Per tant, no seria tant un aspecte de durada del projecte sinó del moment en què es realitza i del fet que el *target* o els objectius estiguin ben definits i siguin clars, tal com es pot copsar en paraules d'aquest jove:

Yo todavía tengo relaciones con mi [coach], todavía estoy haciendo el Proyecto Coach. El Proyecto Coach te da la oportunidad de poder estar, te da una oportunidad, pero si vas a dar una oportunidad de un año, a la persona no le sirve para nada. Creo que el tiempo ha sido tan bueno para que cada persona tenga la oportunidad de elegir o de si quieres seguir con este camino, puedes seguir con este camino, si quieres seguir aprendiendo (RJ1).

Les aportacions d'entrevistes i grups de discussió posen sobre la taula aspectes rellevants com el paper simbòlic que juga el fet que el mentor sigui una persona amb un càrrec important en una gran empresa. Aquest fet, en nois i noies que es troben en situació de risc d'exclusió social, suposa viure una situació excepcional que causa un fort impacte en el jove. Per als joves entrevistats en el treball de camp, la participació en aquest projecte ha suposat una epifania de vida (Denzin, 2002) i un punt d'inflexió en la seva trajectòria vital. Alhora, també es destaca la importància d'escollir bé el moment d'intervenir en les biografies d'aquests adolescents.

Tiene que llegarte cuando es el momento, porque si te llega cuando no es momento, ojalá me llegara el saber cuándo lo necesitas, porque si me viene el saber cuándo no lo necesitas no me sirve para nada (RJ1).

Els resultats i les característiques del Projecte Coach conviden a ampliar la recerca i a aprofundir en les peculiaritats i particularitats que presenta, així com concretar el seu impacte, especialment a mitjà i llarg termini. Caldrà observar i fer recerca futura per conèixer si el conjunt de beneficis, i especialment les epifanies, que es produeixen en un temps molt curt –unes vuit setmanes– tenen efectes longitudinals i marquen d'una forma clara i explícita les trajectòries ocupacionals i vitals d'aquests joves, i, a més, poder apreciar si es dóna el mateix impacte en persones de diferents sexes, edats o col·lectius.

Referències

- Colley, H. (2003a). Engagement Mentoring for Socially Excluded Youth: Problematising an "Holistic" Approach to Creating Employability through the Transformation of Habitus. *British Journal of Guidance & Counselling*, 31(1), 77–99. doi:10.1080/0306988031000086189
- Colley, H. (2003b). Engagement Mentoring for "Disaffected " Youth : A New Model of Mentoring for Social Inclusion. *British Educational Research Journal*, 29(4), 521–542.
- Denzin, N. K. (2002). *Interpretative Interactionism*. London: SAGE.
- Dubois, D. L. i Rhodes, J.E. (2008). Mentoring Relationships and Programs for Youth. *Current Directions in Psychological Science*, 17(4), 254-258.
- DuBois, D. L. i Silverthorn, N. (2005). Characteristics of Natural Mentoring Relationships and Adolescent Adjustment: Evidence from a National Study. *The Journal of Primary Prevention*, 26(2), 69–92. doi:10.1007/s10935-005-1832-4
- European Commission (2010). *European Textbook on Ethics in Research*. Brussels: European Union. Document disponible a: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/textbook-on-ethics-report_en.pdf (Document consultat el 30 de novembre de 2013).
- Gassman, J. i Gleason, M. C. (2011). The Importance of Mentoring Relationships Among Youth Workers. *New Directions for Youth Development*, 2011(S1), 55–76. doi:10.1002/yd.419
- Grossman, J. B. i Rhodes, J. E. (2002). The Test of Time: Predictors and Effects of Duration in Youth Mentoring Relationships. *American Journal of Community Psychology*, 30, 199–219.
- Heinrich, C. J. i Holzer, H. J. (2011). Improving Education and Employment for Disadvantaged Young Men: Proven and Promising Strategies. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 635(1), 163–191. doi:10.1177/0002716210391968
- Linnehan, F. (2003). A Longitudinal Study of Work-Based, Adult–Youth Mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 40–54. doi:10.1016/S0001-8791(02)00012-X
- Mcdonald, S., Erickson, L. D., Kirkpatrick, M., i Elder, G. H. (2007). Informal Mentoring and Young Adult Employment. *Social Science Research*, 36(4), 1328–1347. doi:10.1016/j.ssresearch.2007.01.008
- Mead, G. ([1962]1934). *Mind, Self and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. (C. W. Morris, Ed.)*Mind, Self and Society*, (p. 440). Chicago: University of Chicago Press.
- Rhodes, J. (2005). A Model of Youth Mentoring. A D. L. DuBois i M.J. Karcher (ed.), *Handbook of Youth Mentoring* (pp. 30–43). Sage Publications, Inc.
- Scandura, T. A., Tejada, M. J., Werther, W. B. i Lankau, M. J. (1996). Perspectives on Mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(3), 50–56.
- Singh, V., Bains, D. i Vinnicombe, S. (2002). Informal Mentoring as an Organisational Resource. *Long Range Planning*, 35(4), 389–405.
- Walton, G. M. i Cohen, G. L. (2011). A Brief Social-Belonging Intervention Improves Academic and Health Outcomes of Minority Students. *Science*, 331, 1447-1451.

Com un projecte d'intervenció amb joves extutelats millora el seu capital social i les possibilitats d'inclusió social

Són múltiples les experiències dels diferents programes de mentoria social que es poden trobar en el conjunt de la bibliografia científica. En canvi, existeixen pocs estudis que se centrin en els efectes que tenen programes de mentoria en joves extutelats. En aquest article es presenta l'experiència concreta d'un programa d'intervenció que té com a objectiu principal dotar els i les joves ex-tutelats, que es troben en un procés d'emancipació, d'un referent i una nova xarxa de suport que els garanteixi viure de forma autònoma i evitant caure en l'exclusió social. Els resultats d'aquest estudi són fruit d'una recerca que ha analitzat quin és l'impacte de la mentoria en joves extutelats que han participat en el programa de mentoria ($N = 16$) en comparació amb joves de la mateixa condició però que no han tingut aquesta possibilitat de participació ($N = 12$). Una vegada finalitzada la intervenció, d'uns cinc mesos, els resultats destaquen que la participació dels joves en aquest tipus de mentoria té conseqüències en la millora de les seves aspiracions i expectatives educatives, en les seves emocions i actituds i en l'enfortiment del seu capital social.

Paraules clau: mentoria social, extutelats, emancipació, joves, exclusió social.

Els beneficis de la mentoria entre els joves ha estat demostrada per multitud d'estudis. Alguns han tractat els efectes de la mentoria de forma més genèrica, mentre que altres s'han centrat en àmbits més específics d'actuació, com ara la promoció i la formació laboral dins de les empreses, la formació dels aprenents en medicina, o bé a generar processos d'inclusió social de joves en risc d'exclusió. En general, les recerques solen coincidir en un aspecte clau: l'acompanyament d'un referent adult amb més experiència comporta beneficis de diferents tipus, tant per a qui fa l'acompanyament com per a qui el rep.

Si ens centrem més específicament en l'àmbit de la mentoria social, trobem una diversitat de programes de mentoria arreu del món que tenen com a objectiu aportar als joves mentorats qualitats, habilitats i aptituds que promoguin la seva inclusió social. Són pocs, però, els programes de mentoria d'aquesta tipologia que tenen com a objectiu mentorar joves que han estat tutelats. Encara són menys nombrosos els que en descriuen l'impacte.

En aquest treball es presenten els principals resultats d'un estudi que té com a objectiu observar quin tipus d'impacte té el Programa Referents en els joves que hi participen. Abans, però, es presenten les principals aportacions d'estudis previs presents en la bibliografia científica. Seguidament es presentarà la metodologia emprada i les principals característiques del Programa Referents i, finalment, se'n mostraran els principals resultats.

Revisió de la bibliografia

A Catalunya, els joves que es troben sota tutela de l'Estat tenen la possibilitat de viure en pisos o residències tutelades entre els 16 i 18 anys amb l'objectiu que experimentin un desinternament progressiu i, alhora, assolixin les habilitats que els permetin afrontar el pas a l'edat adulta, és a dir, assolir autonomia, independència personal i inserció laboral. Un cop complerts els 18 anys d'edat, si el jove no té els recursos suficients per a la seva emancipació, és a dir, sense

recursos propis o familiars, el sistema li permet continuar vivint en un pis assistit fins als 21 anys, moment en què ha d'haver internalitzat les habilitats, tant instrumentals com emocionals, necessàries per emancipar-se (Generalitat de Catalunya, 2008). Munson i McMillen (2009) ens mostren com aquesta etapa, que anomenen *emerging adulthood* (edat adulta primerenca), representa per als joves una situació estressant i plena d'incerteses en què mostren, cada vegada més, la necessitat de rebre ajuda o suport dels pares o d'altres familiars, en comparació amb generacions passades. Aquest fet posa de relleu la situació a què han de fer front els joves extutelats en el moment d'emancipar-se. Són joves que no tenen el suport d'una família nuclear ni els recursos econòmics per poder afrontar el procés d'emancipació.

Ens trobem, per tant, davant d'una situació que, per si mateixa, ja presenta dificultats per a la inclusió social d'aquests joves. Són joves que el sistema posa en una situació d'emancipació però que la bibliografia científica mostra com encara tenen manca de suport en elements clau per afrontar una vida adulta amb estabilitat, tant instrumental com emocional (Greeson i Bowen, 2008). Les autores indiquen en el seu treball que es tracta de joves que, per la seva trajectòria vital, presenten situacions que poden ser difícils de superar, i que seria un error pensar que quan arriben a l'edat d'emancipar-se podran fer-ho amb plenes garanties per afavorir la seva inclusió social. Aquesta afirmació es correspon també amb les dades sobre els resultats que es presenten dels joves extutelats per la Generalitat de Catalunya (Montserrat, Casas i Malo, 2013; ASJTET, 2008; Ponce, 2008).

Partim, doncs, de la idea que els joves extutelats mostren més dificultats en la transició cap a l'edat adulta que la resta de joves. Diferents estudis han analitzat la situació d'aquests joves en diferents contextos i tots coincideixen a destacar que són joves amb menys possibilitats de trobar feina, que sovint no tenen finalitzats els estudis secundaris, i que tenen més

probabilitats de patir problemes de salut i de caure en l'exclusió social. Altres situacions que s'identifiquen són els riscos de caure en la delinqüència i en estats depressius (Courtney i Hering, 2005; Courtney, M. E., Dworsky, A., Cusick, G. R., Havlicek, J., Perez, A., i Keller, 2007; Greeson i Bowen, 2008; Munson i McMillen, 2009).

Loman i Siegel (2000) destaquen sis elements clau en relació amb les mancances que presenten els joves extutelats. Aquests són, especialment, (1) la manca de capital social que els emplaça en una situació de vulnerabilitat social, (2) problemàtiques relacionades amb aspectes emocionals i d'internalització de les normes socials, (3) major índex d'embaràs prematur o de paternitat prematura, (4) baix rendiment educatiu, (5) habilitats bàsiques de gestió del dia a dia i (6) baixa ocupabilitat. En un altre sentit, Greeson *et al.* (2010) complementa aquestes característiques remarcant també com aquests joves tenen una manca de capital econòmic. A partir de recerques especialitzades, les autores destaquen la relació existent entre la capacitat econòmica i el benestar personal, que engloba aspectes tan variats com satisfacció amb la vida, autoeficàcia, disminució de les depressions, menor consum d'alcohol, millora de la salut, comportament cívic, etc. Aquest estudi també considera una via de superació de les dificultats que els joves tutelats pel sistema puguin obtenir recursos econòmics.

Efectes dels programes de mentoria social en joves extutelats

En general, la bibliografia científica ha demostrat que les relacions de mentoria poden contribuir al desenvolupament positiu dels joves i, especialment, dels joves en risc d'exclusió social (Rhodes, 2002). En aquest sentit, diversos estudis mostren que les relacions de guiatge amb una persona adulta poden tenir un paper clau en molts adolescents, fins al punt de compensar les mancances provocades per l'absència de relacions amb familiars directes, com la dels pares i mares (Greeson i Bowen, 2008; Greeson, Usher, i Grinstein-Weiss, 2010; Munson i McMillen, 2009). A més, la mentoria també pot ser un suport emocional que ajudi a disminuir l'absentisme escolar i a potenciar (re)connexions educatives –tornar a estudiar de nou–.

La mentoria social pot generar processos d'inclusió social que Rhodes i Boburg (2009) han anomenat com a *beat the odds* (vèncer els pronòstics). És a dir, es pot crear una situació que superi la visió reproduccionista de la societat en què aquests joves estan condemnats al fracàs i a l'exclusió social. En aquest sentit, promoure i generar en joves d'entorn vulnerable (com ho són els joves extutelats) relacions de mentoria amb referents adults pot tenir un impacte positiu en les seves trajectòries vitals. A més, aquest impacte té una especial importància en tractar-se de joves en situació de risc que presenten una major necessitat de seguretat i de capital social. Així, els autors mostren com la mentoria és una possible via per ajudar els joves a realitzar aquest pas cap a l'edat adulta (Munson i McMillen, 2009).

La característica més comuna observada en els estudis previs és que la mentoria social aporta als joves un augment del seu capital social. Per exemple, Klaw *et al.* (2003) destaca que la mentoria obre portes a noves oportunitats, a generar connexions amb la comunitat, etc. Sobre les necessitats en els joves extutelats, alguns estudis ens mostren que el principal objectiu d'intervenció ha de ser proveir els joves d'habilitats que els permetin tenir una vida independent. Així, per exemple, Pecora i Washington (2007) mostren el buit que poden tenir els joves extutelats en el desenvolupament d'habilitats necessàries per poder afrontar el pas cap a la vida adulta. Aquestes autores consideren essencials per a l'emancipació i

la inclusió social d'aquests joves la creació de programes i serveis destinats a donar-los suport. Per una banda, es tracta de potenciar les habilitats per poder dur una vida independent, i per l'altra, promoure la construcció i manteniment de xarxes socials. El fet de tenir una xarxa social forta ajuda els joves a tenir més estabilitat emocional, i alhora és una via que facilita l'accés al mercat laboral. Tal com mostren Pecora i Washington (2007), la diferència entre l'èxit i el fracàs per a molts joves recau en l'ajuda i el suport d'una persona adulta de referència.

Tot i que, en general, hi ha dades i estudis de l'impacte que tenen els programes de mentoria social en els joves en risc d'exclusió social, alguns estudis destaquen una mancança de recerques prèvies que analitzin específicament l'impacte de la mentoria en joves extutelats (Greeson i Bowen, 2008). Alguns autors destaquen la necessitat de generar instruments que permetin identificar com es poden promoure les habilitats i capacitats d'una emancipació que condueixi a la inclusió social entre els joves a través de programes de mentoria (Pecora i Washington, 2007).

Un altre element que es pot copsar en la bibliografia són els efectes en joves extutelats que formen part d'un projecte de mentoria social genèric portat per una institució, o bé que han participat en processos de mentoria natural, ja que han tingut informalment una persona de referència que els ha marcat positivament. En aquest sentit, la majoria de recerques s'han realitzat als Estats Units, i gran part d'aquestes han fet èmfasi en ambdues situacions i en destaquen els resultats ambigus. Per una banda, alguns autors i autores consideren més eficient la mentoria natural, en tractar-se de relacions que s'han forjat de forma espontània, a poc a poc, de forma no forçada, no institucionalitzada ni planificada (Greeson i Bowen, 2008; Greeson *et al.*, 2010; Liang *et al.*, 2008). Es considera que aquest tipus de mentoria facilita més les relacions de confiança entre l'adult i el o la jove, i, alhora, ajuda que la relació sigui més duradora, aspecte que

algunes recerques han apuntat com a clau per a l'efectivitat de la mentoria. A més, en aquest tipus de mentoria els mentors i els joves, generalment, comparteixen una mateixa xarxa social. Tot i així, per altra banda, Dubois et al. (2002) consideren que els programes de mentoria formal cerquen impulsar i reproduir les relacions que es donen de forma natural, però que en determinats joves, si no s'impulsen, és difícil que s'acabin donant. En aquesta mateixa línia, l'estudi que van realitzar Ahrens, DuBois, Richardson, Fan i Lozano (2008) mostra com els joves provinents de tutela i acollida que han viscut relacions de programes de mentoria presenten uns resultats millors en àmbits com l'educació, el comportament emocional i social, la taxa d'intent de suïcidi, l'ús de la violència física i la percepció subjectiva de l'estat de salut. També altres estudis similars han mostrat que els joves que han format part de programes de mentoria han destacat millores en aspectes educatius com l'assistència a l'escola i una major probabilitat de continuar els estudis formals, així com la disminució de comportaments violents (Pecora i Washington, 2007).

Per tant, disposem d'evidències sobre quins són els efectes de la mentoria social en els joves extutelats, sigui de forma natural o bé promoguda per programes de mentoria genèrica. Tot i així, no es disposa d'evidències d'un programa de mentoria específicament enfocat als joves extutelats. Aquest estudi intenta contribuir en aquest camp proveint informació més acotada i detallada.

Metodologia

A continuació es presenten els resultats d'un estudi empíric centrat a identificar l'impacte que té el Programa Referents, portat a terme en l'àmbit territorial de la ciutat de Barcelona i la seva àrea d'influència.

Per a la realització d'aquest estudi s'han utilitzat principalment tècniques de caire quantitatiu, que s'han complementat amb tècniques de caire qualitatiu. El treball de camp s'ha centrat, principalment, en la realització d'un qüestionari destinat a la població jove que ha volgut participar en el programa en les seves edicions de primavera i estiu de 2013. Per poder determinar de forma empírica l'impacte del Programa Referents es van crear dos grups de joves subjectes a analitzar. El primer grup estava format per joves que van participar en una de les dues edicions del programa; l'anomenarem *grup de participants*. El segon grup el componen joves extutelats que no van ser seleccionats per participar en cap de les dues edicions del programa i que tenen característiques sociodemogràfiques semblants. Aquest darrer grup s'ha anomenat *grup de control*. El qüestionari es va distribuir en dues voltes a ambdós grups, la primera abans que s'iniciés el programa i la segona dues setmanes després d'haver finalitzat la intervenció. El fet de poder comparar els resultats dels dos grups ens ha permès observar de forma empírica quins són els aspectes que la mentoria del Programa Referents aporta als joves. De la selecció dels joves i de la seva divisió se'n van encarregar els responsables del Programa Referents. El nombre total de joves que han completat tot el procés de recerca és de 16 joves com a *participants* i 12 com a *grup de control*. El ventall d'edats de les persones seleccionades per a la realització del treball de camp comprenia dels 18 als 23 anys, la gran majoria eren d'origen estranger i la seva família no residia a Catalunya, en el context de recepció.

Per altra banda, aquestes dades i resultats han estat complementades per les aportacions de dos joves a partir del recull de dades qualitatives. Més concretament, l'entrevista en profunditat a duo que es va realitzar a aquests dos joves ens ha permès entendre alguns dels resultats i el significat que els joves atribueixen als seus processos d'inclusió social.

Les dades han estat tractades seguint el codi ètic present en les directives de la Comissió Europea per a aquests tipus de recerca (European Commission, 2010). A més, la participació i les dades personals de les persones objecte d'estudi s'han tractat i es tractaran amb la màxima confidencialitat. En aquest sentit, s'han codificat les dades personals perquè tots els participants en la recerca mantinguin l'anonimat.

El Programa Referents

L'objectiu principal del Programa Referents és donar eines a joves extutelats que els ajudin a viure més satisfactòriament el seu procés d'emancipació. Per aconseguir-ho, ofereix a joves extutelats l'oportunitat de rebre suport, orientació i acompanyament d'una persona adulta voluntària (més gran de 25 anys) a partir d'una relació de mentoria. Aquesta relació és orientada i estructurada des de l'entitat (Punt de Referència, 2013a).

El programa s'inicià amb un projecte pilot de tres parelles l'any 1999. La seva consolidació ha estat progressiva, fins a l'actualitat, que ha comptat amb 41 parelles durant l'any 2013. Actualment, l'Associació Punt de Referència desenvolupa programes de mentoria (Referents i Acull), combinats amb altres programes relacionats amb l'habitatge (Pisos Assistits, Domus i Equinocci) que assisteixen els joves extutelats en diferents etapes vers l'emancipació, a més de programes de seguiment educatiu (Trajecte) (Punt de Referència, 2013a).

Les aportacions del mentor o mentora són variades. Des del programa s'orienta perquè la mentoria ofereixi als joves suport de tipus emocional, lúdic, lingüístic i social en la fase de transició vers l'emancipació, i que pugui ser també un acompanyament en la inserció laboral del jove i en la cerca d'un habitatge (Punt de Referència, 2013b). Així, el mentor aporta al jove mentorat elements que busquin l'apoderament i l'assoliment de totes les habilitats necessàries per afrontar una vida emancipada. Una de les principals aportacions que fa el Programa Referents

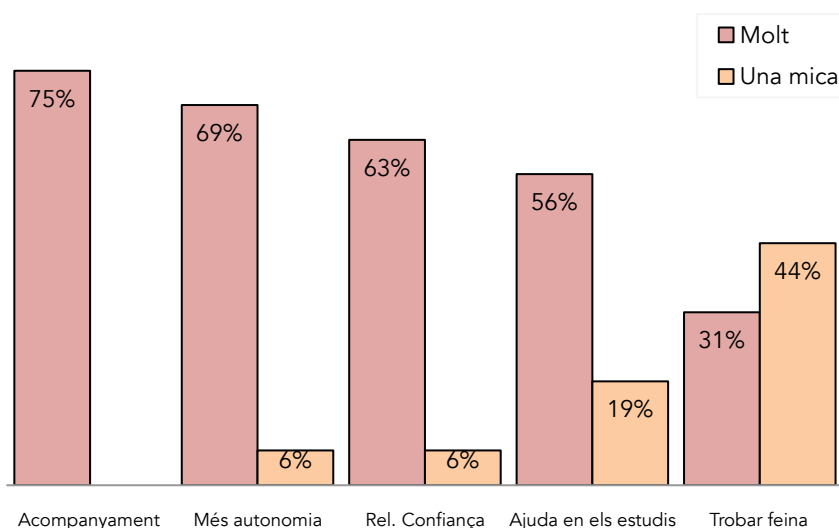
als joves, segons les autoavaluacions realitzades pel mateix equip de coordinació, és una millora en l'adquisició de competències lingüístiques en català –atès que gairebé la totalitat dels joves són d'origen estranger–. Per exemple, l'any 2012 el 100% dels joves van mostrar millores significatives en les seves competències lingüístiques (Punt de Referència, 2012).

Cada any es duen a terme diferents edicions del Programa Referents. L'orientació del programa per part de Punt de Referència és que duri uns 5 mesos. Tot i així, la gran majoria de participants (el 73% l'any 2012) continua les relacions amb el seu mentorat o mentor més enllà d'aquest període de seguiment (Punt de Referència, 2012).

Resultats

A continuació presentem els resultats empírics extrets a partir de la realització del treball de camp. S'estructuren en tres subapartats: (a) Destacar els principals elements que es troben en el Programa Referents en relació a la promoció del capital social, (b) Mostrar els principals beneficis que indueix el Programa Referents en relació amb la definició de les seves trajectòries educatives i laborals, i (c) Identificar les millores relacionades amb el desenvolupament emocional dels joves. Cal destacar que els resultats recullen només les aportacions empíriques que indiquen una millora significativa en els joves del *grup de participants* respecte a l'evolució dels joves del *grup de control*. D'aquesta manera, els beneficis expressats en aquesta secció de resultats es poden atribuir explícitament al programa i es podrien comparar amb els d'altres estudis similars.

Tal com mostra el Gràfic 1, la motivació dels joves a participar en el programa se centra, principalment, en aspectes emocionals i de suport. Així doncs, trobem, entre altres dades, que el 75% dels joves afirma voler obtenir companyia i que el 69% dels participants ho fa per sentir-se més autònom. També cal destacar que dos de cada tres participants (el 63%) s'hi apunta amb la idea de trobar algú de confiança. Finalment, un 56% percebia que Referents els serviria com a suport en els estudis, i només un de cada tres participants (un 31%) creia que el programa els seria útil per trobar feina.



Gràfic 1. Percepció sobre la utilitat de la mentoria segons els ítems més ben valorats pels mentorats.

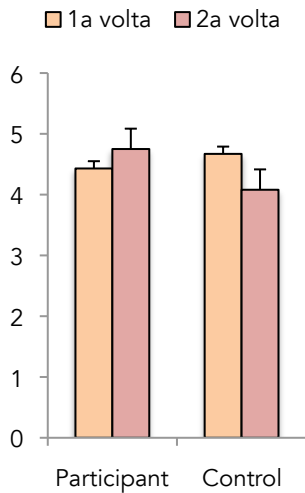
Augment del capital social

Per capital social s'entén l'accés a determinats recursos que un individu o un grup pot tenir gràcies a pertànyer a una xarxa social (Bourdieu, 1979). En aquest sentit, que el jove extutelat tingui una relació de mentoria amb una persona adulta li obre tot un nou món de xarxes i persones amb les quals, en solitud, hauria estat difícil o molt improbable que hi hagués establert una relació de mentoria o d'amistat. Allò que es pot observar en les dades que es presenten a continuació és com els joves que participen en el projecte i tenen aquest suport defineixen millor les seves trajectòries vitals en diversos àmbits però, sobretot, destaquen haver millorat en establir relacions de confiança que abans no tenien. Cal destacar que les dades que es presenten a continuació provenen de les úniques variables de la comparació que presenten canvis significatius entre el *grup de participants* i el *grup de control*. També s'ha pogut observar com succeeix el contrari en els joves del *grup de control*. Les seves expectatives de futur en diversos àmbits decreixen a causa, molt probablement, de la situació de vulnerabilitat social en què es troben i de la manca de suport que reben.

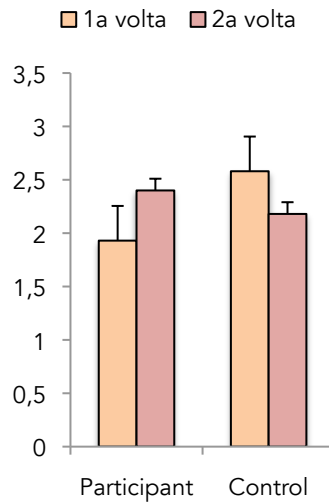
Augment de les expectatives educatives

Tot i que la majoria de joves extutelats que participen en el programa han abandonat els estudis en algun moment, es va creure oportú preguntar per les seves trajectòries educatives i de (re)connexió amb el sistema educatiu. Actualment, el 90% dels participants estaven realitzant algun tipus d'estudis. En aquest sentit, el Gràfic 2 ens mostra com els joves *participants* una vegada finalitzat el programa, es troben més motivats per continuar estudiant el curs vinent que els joves del *grup de control*. Tot i així, cal destacar que aquesta diferència entre grups no és gaire significativa, tot i que sí que s'observa una lleugera variació entre els que han participat en el programa i els que no. També els joves *participants* mostren un

augment en la presa de consciència que *estudiar servirà per treballar d'allò que desitgin* en el futur, en comparació amb els joves que no van participar en el programa (Gràfics 3 i 4). Tal com es pot observar, també la mentoria aporta un suport al jove *participant* i augmenta les seves expectatives educatives i ocupacionals. També es destaca que l'absència d'aquest suport o relació de confiança influeix de forma negativa en els joves que no disposen d'aquest suport.

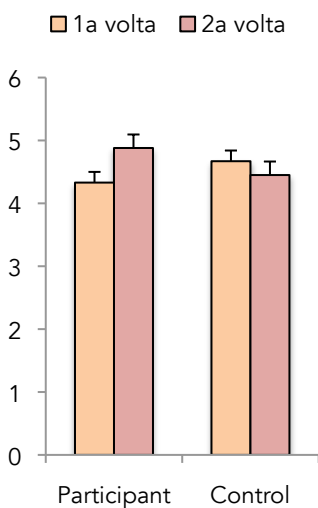


Gràfic 2. Intenció d'estudiar, el proper curs.

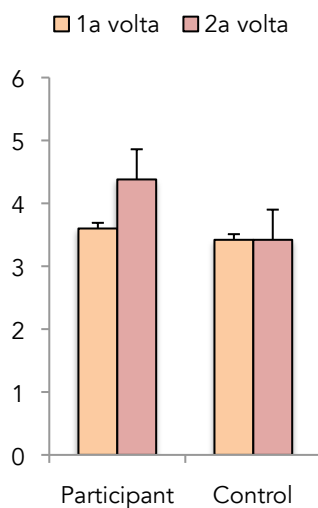


Gràfic 3. Expectatives ocupacionals en relació amb el treball «desitjat».

En relació amb l'hàbit d'estudi, tal com es pot apreciar en el Gràfic 5, s'observa també un cert creixement en el *grup de participants*, una vegada finalitzat el programa, i també en la comparació amb el *grup de control*. Aquest és un dels canvis més significatius que es troben en el *grup de participants*, com es pot copsar. Aquest augment pot ser degut a diversos motius: bé perquè el mentor o mentora ajuda a realitzar els deures al mentorat, bé perquè hi ha una motivació extra del mentorat per continuar els seus estudis i reconfigurar la seva trajectòria educativa gràcies a la relació que ha establert amb el seu *referent*.



Gràfic 4. Els estudis poden ser útils per obtenir un treball desitjat.



Gràfic 5. Estudis fora de les hores del centre educatiu?

En els resultats es pot copsar com es donen algunes connexions entre aspectes que formen part de l'àmbit de l'educació i el capital social o relacional que tenen els mentorats gràcies al programa. El fet de voler seguir o reprendre els estudis de cara al curs vinent (Gràfic 2) es deu a un augment de les aspiracions i expectatives que té el jove mentorat, i d'una major confiança en si mateix i en les seves capacitats. El mentor o mentora ha estat un referent en el suport en els estudis, tal com es veurà més endavant, superant les expectatives inicials fins i tot dels mateixos mentorats (Si bé inicialment el 56% dels mentorats creia que el Programa Referents seria útil com a suport en els estudis, un 61% afirma haver-lo rebut). Alguns autors de reconegut prestigi en el camp de la Sociologia han destacat que tant l'augment en les aspiracions com en les expectatives educatives d'una persona és un bon predictor del rendiment acadèmic que tingui el o la jove en finalitzar els estudis que es troba realitzant (Sewell, Haller i Ohlerndorf, 1970).

El fet que no es disposi de dades longitudinals sobre els efectes dels referents en les trajectòries educatives i ocupacionals dels joves participants no vol dir que no es pugui constatar que hi hauria possibilitats que en el futur trobéssim diferències en aquestes trajectòries, si tenim presents les dades recollides fins ara. Si bé, per ara, es coneixen alguns casos de mentorats que han arribat fins a la universitat, caldria veure si aquest procés és degut a la seva participació en el Programa Referents, comparant grups de tractament i de control longitudinals.

Millora del capital relacional

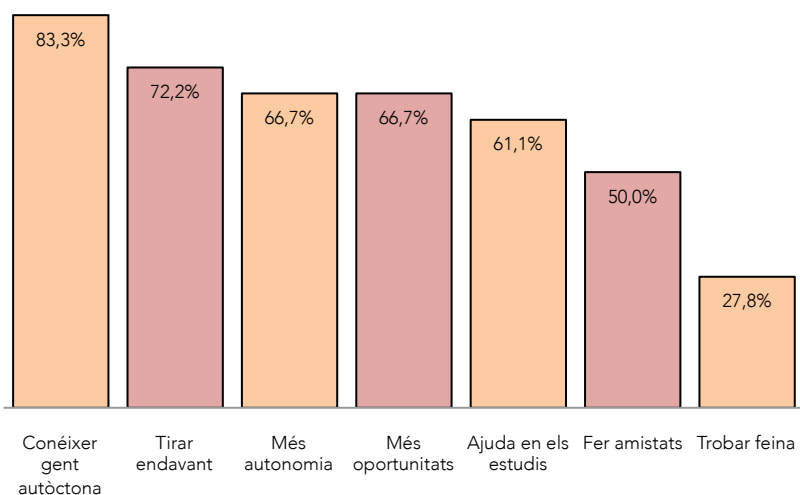
Un cop realitzat el programa, en el qüestionari de segona volta es preguntava als joves del *grup de participants* quina era la seva percepció dels beneficis obtinguts amb la mentoria. De les respostes es destaca el fet que la mentoria es va centrar en aspectes més quotidians, del dia a dia en la relació entre mentors i mentorats. Els mentorats van donar importància tant a les

converses que van compartir (*xerrar del dia a dia*), com a les activitats que van fer plegats (*fer una mica de tot*). D'aquesta forma, la mentoria proporciona els espais de diàleg on compartir aspectes quotidians que generen i consoliden una relació de confiança. Així, doncs, trobem que el 62,5% dels i les joves afirmen que amb el seu mentor *xerren del dia a dia*, i el 68,8% responen que quan es troben *fan una mica de tot*.

En relació amb el reforç en capital relacional que programes d'aquesta tipologia poden oferir, els i les joves *participants* afirmen haver obtingut un benefici considerable. És a dir, un 81,3% conclou que haver *participat en el programa* «ha fet que tinguin més ganes de fer coses». Seguint en el pla emocional, trobem que el 81,3% dels joves veu positivament (entre *molt i bastant*) rebre consells, i d'aquests joves, el 75%, veuen molt bé que el seu referent els aconselli.

En relació amb aquestes dinàmiques, també cal destacar el grau de confiança que assolixen els *participants* amb el seu mentor. En aquest sentit, el 100% dels joves que van participar en el programa afirmen tenir amics de confiança, dada important si tenim en compte que a l'inici del programa només un 61,1% considerava el mateix. I en aquest punt el mentor o mentora té un paper important, ja que les dades mostren com el 93,8% dels joves *participants* consideren el seu referent com un amic de confiança. Altres indicadors que destaquen la confiança dipositada en el mentor són que el 75% dels i les joves *parlen amb el mentor amb molta confiança*, i que els 62,5% consideren que el seu mentor és una persona *amb qui es pot comptar*, en relació amb rebre ajuda per part d'ell o ella.

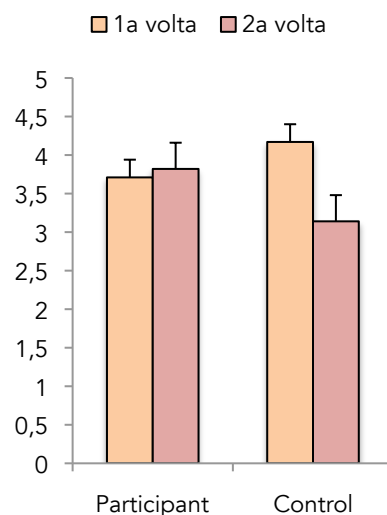
El fet que, per una banda, els i les joves vegin molt bé rebre consells per part del mentor o que tinguin «més ganes» de fer coses, són elements de molta importància en el reforç emocional que reben els mentors i mentores i en l'impacte que pot tenir la mentoria en la trajectòria vital dels joves. Tal com s'ha destacat anteriorment, en la bibliografia científica el mentor o mentora esdevé una figura de referència clau per al jove, allunyada d'amistats *poc recomanables* i que augmenta les expectatives que diposita el jove en ell mateix, cosa que reforça la seva autoconfiança.



Gràfic 6. Utilitat del programa de mentoria segons el mentorat, en finalitzar.

Un cop acabat el període de seguiment del programa, es va demanar als joves pel grau de satisfacció per haver participat en el Programa Referents i quins havien

estat els principals beneficis que n'havien obtingut. Així, tal com es mostra en el Gràfic 6, es va destacar, per ordre de prioritats, que el Programa Referents havia estat molt profitós per *conèixer persones del context de recepció i la seva cultura* (83,3%), per generar més autoconfiança per poder «tirar endavant» (72,2%), per *aprendre a ser més autònoms* (66,7%), per augmentar el propi capital social i, *ergo*, *trobar més oportunitats* (66,7%), per *rebre ajuda en els estudis* (61,1%), *fer amics* (50%), i, finalment, en menor mesura, es destacà el fet que el programa els va ser útil per *trobar feina* (30%).



Gràfic 7. Identificació de les dificultats.

Discussió i conclusions

Actualment es troba molt poca recerca prèvia centrada en relacions de mentoria social i en l'emancipació dels joves extutelats, i menys encara en relació amb programes específics de mentoria adreçats específicament a aquests joves. Tot i així, disposem d'una àmplia bibliografia científica que destaca els beneficis que té la mentoria per als joves en situacions semblants i que ha estat útil per a aquest estudi.

Tal com mostra la bibliografia, un element clau que dóna pas a la influència del mentor al mentorat és la capacitat de mantenir una relació de confiança entre tots dos. Aquest aspecte és d'especial

importància, ja que és un dels elements clau per a la inclusió social dels joves participants. En relació amb això, les dades que hem presentat mostren com els joves mentorats del Programa Referents consideren el seu mentor com una persona amb qui mantenen una relació de molta confiança que es perpetua més enllà del període de seguiment per part de Punt de Referència. Aquest fet posiciona les relacions de mentoria que es poden generar al llarg del Programa Referents al mateix nivell de confiança que les relacions de mentoria que es donen de forma natural.

Les millores que aquest programa de mentoria promou respecte al capital social que tenen els joves després del pas pel Programa Referents és significativa, però cal anar amb cautela a l'hora d'analitzar adequadament els resultats obtinguts sobre el seu impacte. Amb les dades analitzades no es pot afirmar rotundament que els resultats suposin una gran millora en el mentorat en comparació amb el grup de control, en el cas del Projecte Referents. Ara bé, tot i que la millora que es dona en el mentorat és lleugera, es pot copsar també com, alhora, es produeix un cert empitjorament dels joves que no han participat en el projecte –grup de control– en els ítems que s'han destacat.

D'aquesta manera, la distància entre els uns i els altres s'eixampla en funció de molts factors però, especialment, perquè són joves que es troben en una situació de vulnerabilitat social elevada i no disposen del suport del mentor o mentora. Aquestes millores i beneficis queden reflectits en l'augment de les aspiracions i expectatives acadèmiques i laborals i en una evolució positiva del jove a saber analitzar les seves debilitats i com superar-les a través de converses informals que té amb el seu mentor o mentora.

En relació amb aquests canvis que es produeixen, un bon objecte d'estudi per a una futura recerca és observar si amb el pas dels mesos o anys aquest tipus de distància entre els uns i els altres s'eixampla encara més o no. És a dir, si realment la relació de mentoria que s'ha donat gràcies al Programa Referents acaba tenint un efecte important en la trajectòria de vida dels joves extutelats.

Alguns dels beneficis concrets que aporta el Programa Referents tal com s'estructura actualment es veuen reflectits en el camp de l'educació, on trobem un lleuger augment en el valor que es dona als estudis, en la intenció de continuar els estudis que realitzen, en les hores de dedicació, i a considerar l'educació com una via útil i eficaç per trobar una bona feina. Aquest element és d'extrema rellevància en tractar-se de joves que, per la seva situació vital, es troben davant del mercat laboral amb molt poques expectatives, bé per manca de formació, bé perquè molts d'ells tenen dificultats per accedir-hi perquè són persones estrangeres que no tenen la documentació legal-administrativa que els permeti accedir a un contracte laboral.

Finalment, volem destacar un dels elements principals que ressalta la literatura científica sobre l'efectivitat dels programes de mentoria que tenen característiques similars al Programa Referents i que pot servir d'ajuda per guiar el treball del programa a curt o mitjà termini. Estudis previs han recomanat que els programes de mentoria social anomenats *one-to-one* o de mentoria *laisser-faire* –que tenen l'objectiu de posar en contacte dues persones perquè es coneguin i estableixin una relació de confiança– tinguin uns objectius molt clars, definits i demostrables. D'aquesta manera, tots els mentors i mentores que es troben en el programa treballen directament o indirectament uns elements clau en la vida dels mentorats i mentorades tenint-hi més incidència. Perquè això sigui possible, cal que el programa tingui uns objectius ben definits i, sobretot, que es doni un procés de formació i guiatge als mentors i mentores sobre com treballar de forma efectiva l'assoliment d'aquests objectius (Dubois et al., 2002).

Referències

- Ahrens, K. R., DuBois, D. L., Richardson, L. P., Fan, M.-Y. i Lozano, P. (2008). Youth in Foster Care With Adult Mentors During Adolescence Have Improved adult outcomes. *Pediatrics*, 121(2), e246–52. doi:10.1542/peds.2007-0508
- ASJETET. (2008). *Informe joves recursos DGAIA 15-18 anys* (p. 14). Consultat a: http://www20.gencat.cat/docs/dasc/03Ambits_tematicos/08Joventut/ASJET/documents/EstudiBasic15_18v11.pdf
- Bourdieu, P. (1979). Les trois états du capital culturel. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, 2-3.
- Courtney, M. i Huring, D. (2005). The transition to adulthood for youth "aging out" of the foster care system. ... *a net: The transition to adulthood for*
- Courtney, M. E., Dworsky, A., Cusick, G. R., Havlicek, J., Perez, A. i Keller, T. (2007). Midwest evaluation of the adult functioning of former foster youth: Outcomes at age 21 (Chapin Hall Working Paper). Chicago.
- DuBois, D. L., Holloway, B. E., Valentine, J. C. i Cooper, H. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 30(2), 157-197.
- European Commission (2010). *European Textbook on Ethics in Research*. Brussels: European Union. Document disponible a: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/textbook-on-ethics-report_en.pdf (Document consultat el 30 de novembre de 2013).
- Generalitat de Catalunya. (2009). Suport a joves tutelats. Glossari. Consultat a: Generalitat de Catalunya. (2008). *Programes d'Habitatge* (p. 5).
- Greeson, J. K. P. i Bowen, N. K. (2008). "She holds my hand" The experiences of foster youth with their natural mentors. *Children and Youth Services Review*, 30(10), 1178–1188. doi:10.1016/j.childyouth.2008.03.003
- Greeson, J. K. P., Usher, L. i Grinstein-Weiss, M. (2010). One adult who is crazy about you: Can natural mentoring relationships increase assets among young adults with and without foster care experience? *Children and Youth Services Review*, 32(4), 565–577. doi:10.1016/j.childyouth.2009.12.003
- Klaw, E. L., Rhodes, J. E. i Fitzgerald, L. F. (2003). Natural Mentors in the Lives of African American Adolescent Mothers: Tracking Relationships Over Time, 32(3), 223–232.
- Liang, B., Spencer, R., Brogan, D. i Corral, M. (2008). Mentoring relationships from early adolescence through emerging adulthood: A qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 168–182. doi:10.1016/j.jvb.2007.11.005
- Loman, L. A. i Siegel, G. L. (2000). A Review of Literature on Independent Living of Youths in Foster and Residential Care (novembre).
- Montserrat, C., Casas, F. i Malo, S. (2013). Delayed Educational Pathways and Risk of Social Exclusion: the Case of Young People from Public Care in Spain. *European Journal of Social Work*, 16(1), 6-21.
- Munson, M. R. i McMillen, J. C. (2009). Natural Mentoring and Psychosocial Outcomes among Older Youth Transitioning From Foster Care. *Children and youth services review*, 31(1), 104–111. doi:10.1016/j.childyouth.2008.06.003
- Pecora, P. J. i Washington, T. (2007). Providing better opportunities for older children in the child welfare system. *Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine*, 161(10), 1006–8. doi:10.1001/archpedi.161.10.1006
- Ponce, A. (2008). *L'Àrea de Suport als Joves Tutelats i Extutelats, principal recurs de sortida per al jovent resident en recursos de la DGAIA*. (p. 5).
- Punt de Referència. (2012). Memòria 2012. Consultat a: http://issuu.com/puntdereferencia/docs/mem__ria_punt_de_refer__ncia__2012/1?e=1148562/3956871
- Punt de Referència. (2013a). Punt de Referència. Programes. Consultat a: http://www.puntdereferencia.org/pr_ogrames/
- Punt de Referència. (2013b). Punt de Referència. Programa Referents. Consultat a: http://www.puntdereferencia.org/pr_ogrames/referents-i-acull/
- Rhodes, J. i Boburg, S. (2009). *Becoming Manny: Inside the life of baseball's most enigmatic slugger*. New York: Simon & Schuster.
- Sewell, W.H., Haller, A.O. i Ohlendorf, G.W. (1970). The Educational and Early Occupational Status Attainment Process: Replication and Revision. *American Sociological Review*, 35(6), 1014-1027.
- Steinberg, L. (2005). *Adolescence* (9th ed.). Philadelphia: Temple University.

Com un projecte d'intervenció contribueix a la inclusió social d'adolescents i joves d'origen estranger

En aquest article es presenten els resultats de l'estudi d'impacte del Projecte Rossinyol, un projecte de mentoria social que té com a objectiu donar suport al procés d'acollida i d'inclusió social de l'alumnat adolescent d'origen estranger que ha arribat recentment a Catalunya i que està escolaritzat ens els centres del país. En el projecte d'intervenció hi van participar més d'un centenar de parelles (mentors i mentorats), a les quals es va passar un qüestionari ($N = 101$). Aquest mateix qüestionari es va passar també a un grup d'adolescents del mateix perfil que no van participar en el projecte ($N = 60$) i que va ser tractat com a grup de control.

Després de sis mesos d'intervenció (que correspon a la durada del Projecte Rossinyol), els resultats mostren que l'alumnat que participa en la mentoria aprèn més ràpidament la llengua, crea xarxes d'amistat més àmplies i diverses en el centre, desenvolupa unes aspiracions i expectatives educatives més elevades, coneix millor el context de recepció (municipi on viu), i millora els estàndards d'autoconfiança i autoestima, entre altres característiques. La investigació també demostra que la mentoria destinada als adolescents, com és el cas del Projecte Rossinyol, té un paper clau a evitar el desenvolupament d'una identitat oposicional i, per contra, afavoreix un procés de resiliència en els adolescents, en el nou context de recepció.

Paraules clau: mentoria social, escola, adolescents, joves, inclusió social.

Són molts els àmbits d'estudi de la mentoria social en relació amb la població adolescent i jove. En aquest article presentem els resultats d'un estudi que es va realitzar amb l'objectiu de conèixer quin era l'impacte del Projecte Rossinyol, especialment entre els mentorats adolescents d'entre 10 i 16 anys.

El Projecte Rossinyol forma part de la xarxa europea Nightingale Mentoring Network, que té els seus orígens a la universitat de Malmö, a Suècia. El projecte es porta a terme des de 1997 en una vintena d'universitats europees del centre i del nord d'Europa. Els resultats d'aquest estudi, si bé aporta les primeres dades quantitatives que es recullen a escala internacional, complementa les avaluacions parcials de caire qualitatiu circumscrites sobretot al territori suec (i. e. Sild-Lönroth, 2007; Backe-Hansen et al., 2011).

En aquest article mostrem, en primer lloc, les principals aportacions de la bibliografia científica relacionades amb els beneficis dels programes de mentoria en nois i noies i destaquem, tot seguit, quina és la contribució del Projecte Rossinyol. Cal destacar que bona part de les contribucions científiques més reconegudes sobre la mentoria han estat centrades en el context nord-americà, però com que la mentoria americana adreçada a nois i noies i la del Projecte Rossinyol tenen força objectius en comú, ens dona la possibilitat de fer una comparació interessant i inèdita entre diferents contextos nacionals.

Revisió de la bibliografia

En la bibliografia científica podem trobar un volum creixent d'estudis centrats a analitzar les relacions de mentoria. Dins d'aquests, n'hi ha que focalitzen l'interès en la mentoria aplicada al camp professional de la salut i la medicina, d'altres en

l'aplicada a l'empresa i d'altres que s'interessen sobretot en la mentoria de caire més social dirigida a joves en risc d'exclusió social. En els darrers anys els estudis adreçats a aquest col·lectiu demostren de manera fefaent que la mentoria aporta beneficis molt importants per als nois i noies mentorats i per al conjunt de la societat, però també per a l'erari públic, en el sentit que es tracta de polítiques, programes i accions que tenen un cost relativament reduït si es compara amb les polítiques tradicionals d'intervenció social (Roberts, Liabo, Lucas, DuBois i Sheldon, 2004).

La gran majoria de treballs al voltant de la mentoria social coincideixen a destacar que la mentoria aporta millores en l'èxit acadèmic així com en el desenvolupament emocional equilibrat dels mentorats. Concretament, mostren com la mentoria incideix en l'increment dels resultats acadèmics dels mentorats, redueix l'absentisme escolar, augmenta les expectatives educatives i disminueix la taxa de comportaments problemàtics i disruptius com el consum excessiu d'alcohol, l'exercici de la violència o la delinqüència (Deutsch, Wiggins, Henneberger i Lawrence, 2012; Herrera, Grossman, Kauh i McMaken, 2011; Herrera, Kauh, Cooney, Grossman i McMaken, 2008; DuBois, Holloway, Valentine i Cooper, 2002; Rhodes, 2002; Thompson i Kelly-Vance, 2001; Tierney, Grossman i Resch, 2000; Rhodes, Grossman i Resch, 2000). En el cas dels estudis l'objectiu dels quals és la mentoria social amb un fort component ètnic, demostren que la mentoria és molt eficaç de cara a desfer estereotips i prejudicis cap als col·lectius més febles i sovint desprotegits (sobre això, recomanem la investigació de Popova-Koskarova (2010) centrada en la població gitana).

Adolescents en risc, mentoria i èxit acadèmic

Un dels principals factors d'inclusió social en la societat de la informació actual és l'èxit acadèmic. Hi ha diversos estudis que han assenyalat que la mentoria pot

contribuir a fomentar-lo a través de dues vies: de programes que treballin la mentoria dins del marc de l'escola –en les activitats extraescolars, per exemple–, o bé a través d'accions que intervenen premeditadament fora de l'escola. Herrera et al. (2011) destaquen que els estudiants que presenten problemes en l'aprenentatge i que viuen en una situació de vulnerabilitat poden entrar fàcilment en processos de desmotivació i desafecció envers l'escola. Aquests nois i noies fàcilment s'avesen al fracàs escolar, fet que genera conductes de conflictivitat tant dins com fora dels centres educatius. Els autors esmentats destaquen que sovint els programes de mentoria social, bé siguin en el marc de l'escola o fora, si estan ben sistematitzats i programats, ajuden a capgirar aquesta situació.

Dubois et al. (2002) i Larose i Tarabulsky (2005) se situen en la mateixa tessitura quan, a través dels seus estudis, aporten evidències que la mentoria social en adolescents i joves en situació de risc, tot i que no operi en el marc de l'escola, pot ajudar a millorar el comportament de l'alumne, millora la relació d'aquests amb el centre i sovint és un element factual de cara a aconseguir més bons resultats acadèmics. Aquests canvis se solen donar perquè, de forma indirecta, la mentoria promou actituds i identitats assertives i de resiliència en els joves.

La necessitat d'implementar projectes de mentoria social entre els adolescents i joves immigrants és un fet indiscutible tant a Catalunya com en altres escenaris internacionals. Martín, Larena i Mondéjar (2012) mostren com els índexs d'escolarització de l'alumnat immigrant passa del 100% d'escolarització en educació obligatòria a tan sols un 19% en educació postobligatòria i a un 3,3% en l'ensenyament universitari. La situació de fracàs escolar, sumada a uns índexs baixos d'escolarització postobligatòria i universitària situen la població estrangera en una situació de vulnerabilitat social.

Importància del paper del mentor o mentora i de l'estructura del programa

En els darrers anys hi ha un consens entre la comunitat científica que els programes de mentoria, *per se*, no necessàriament fomenten la inclusió social de les persones que es troben en una situació de risc. Roberts et al. (2004), per exemple, destaquen que els programes de mentoria, per ser efectius, cal que comptin amb dissenys de qualitat i que integrin elements prosocials per als nois i noies. Si no és així, tot i la bona voluntat del programa, pot ser que tinguin efectes contraris als esperats.

Parra, DuBois, Neville, Pugh-Lilly i Povinelli (2002) afirmen que hi ha programes que, en realitat, no són efectius per als joves perquè els mentors no presenten una capacitat per generar vincles afectius amb el seu mentorat. En aquest sentit, els autors afirmen que un mentor ineficient podrà arribar a transmetre, fins i tot, influències negatives en els joves. Aquests autors destaquen tota una sèrie de característiques que poden influir en el procés i que cal tenir en compte. Característiques com ara el perfil sociodemogràfic de les persones implicades, la capacitat i habilitats de suport del mentor, la capacitat del mentor de fer que el jove el consideri una persona de confiança, la possibilitat de mantenir contacte regular entre mentors i mentorats, la possibilitat d'establir diferents tipus de trobades i la capacitat per crear relacions estretes entre el mentor i el mentorat es consideren elements de primer ordre.

DuBois et al. (2002), a partir de l'estudi que fan en el programa, àmpliament conegut, Big Brother Big Sisters of America, consideren com a elements bàsics per a l'èxit dels programes: (a) les característiques del disseny i execució del programa, (b) les característiques dels joves participants, (c) les qualitats que es donen entre

el mentor i el mentorat i (d) la capacitat d'avaluar científicament els resultats obtinguts.

Metodologia

Per comprovar l'impacte del Projecte Rossinyol, s'ha dissenyat una investigació bàsicament quantitativa l'instrument bàsic de la qual ha estat la realització d'un qüestionari, passat en dos temps, a fi d'establir un contrast.

L'estudi d'impacte s'ha centrat a analitzar les aportacions que el Projecte Rossinyol va fer, majoritàriament a adolescents entre deu i setze anys, al llarg d'una edició: concretament el curs 2012-2013. Durant aquest curs es va passar dues vegades el mateix qüestionari a la totalitat de parelles que formaven part del Projecte Rossinyol, un a l'inici del projecte (1a volta) i un altre cap al final (2a volta). En total es van passar 118 qüestionaris, dels quals, comptant les dues voltes, se'n van retornar 101. A aquests joves se'ls va etiquetar com a *grup dels participants* (grup de tractament). Mentrestant, es va seguir el mateix procediment amb 93 nois i noies que no participaven en el Projecte Rossinyol però que compartien la mateixa escola i el mateix perfil socioeconòmic i ètnic que els mentorats. En aquest cas, el nombre de qüestionaris que van ser retornats, tant de la primera volta com de la segona, va ser de 60. Aquest grup de joves és el que ha estat utilitzat com a *grup de control*.

Per a l'anàlisi de les dades, s'han tingut en compte com a unitat de mesura els efectes nets (*net effects*), més concretament l'efecte net de Cohen (1988), que ens permet mesurar l'impacte de la mentoria comparant els resultats del grup de tractament i el grup de control. En la representació de les dades es poden observar dos grups, l'anomenat *Net effects mentorats*, que es correspon a la mitjana diferencial entre grups, i el *Net effects del grup extrem*, que és el diferencial del grup quartil superior dels mentorats (el 25% dels mentorats en els quals el programa té una incidència més elevada), aquells i aquelles en què la mentoria té més incidència.

El Projecte Rossinyol

El Projecte Rossinyol és un projecte de mentoria entre estudiants universitaris i estudiants d'entre 10 i 16 anys d'origen estranger d'escoles i instituts de Catalunya, i actualment es desenvolupa a les províncies de Girona i Barcelona (Catalunya, Espanya). Els estudiants universitaris reben el nom de mentors, i els alumnes de primària i secundària, objecte principal del programa, s'anomenen mentorats.

El conjunt del Projecte Rossinyol, que ja ha complert nou edicions, s'ha anat vertebrant a redós de dues branques en diàleg costant. Per una banda, l'acció voluntària d'estudiants universitaris de la Universitat de Girona, la Universitat Pompeu Fabra, la Universitat Politècnica de Catalunya i la Universitat de Barcelona i, per l'altra, l'establiment d'una línia de recerca sobre mentoria que abraça tant l'àmbit nacional com l'internacional. Les organitzacions que el porten a terme són la Universitat de Girona, a la província de Girona, i la Fundació Servei Solidari a Barcelona.

Els objectius estratègics del projecte són (a) afavorir la inclusió cultural, social i lingüística dels alumnes d'origen estranger (mentorats), (b) col·laborar activament en les estratègies d'èxit acadèmic dels mentorats, (c) fer créixer les expectatives formatives i educatives dels mentorats, (d) donar formació en l'àmbit de la diversitat cultural als estudiants universitaris (mentors), (e) sensibilitzar la comunitat universitària en l'àmbit de la diversitat cultural i (f) dotar la societat d'un projecte distingit i reconegut que treballi activament per la igualtat, la cohesió i la inclusió social.

Els estudiants universitaris que opten a formar part del Rossinyol han de passar per un seguit de requisits i filtres: un cop formalitzada la inscripció en el formulari de la web, se'ls sol·licita (via correu electrònic) que responguin un qüestionari –en el cas de la Universitat de Girona–, o se'ls fa una entrevista personal, en el cas de la Fundació Servei Solidari. Ambdós processos són clau per a la selecció dels mentors i les mentores més adients per portar a terme el projecte amb plenes garanties.

Un cop seleccionats, s'ha de preparar els estudiants universitaris perquè puguin fer la tasca de mentoria de la millor manera. Per això participen en un curs de formació compactat i intensiu. En les sessions de formació es treballen temes com ara la tasca de la mentoria, la diversitat cultural, la interculturalitat i la integració social, la immigració i l'adolescència, l'experiència dels mentors/es dels cursos anteriors, les característiques de la immigració en el territori i, finalment, els recursos educatius informals, culturals i lúdics de les localitats on faran la mentoria.

La mentoria s'objectiva en trobades setmanals, de tres hores, durant nou mesos (de setembre a maig). Els mentors preparen activitats per fer amb el seu mentorat amb l'objectiu de treballar les fites del projecte.

Resultats

A continuació presentem els principals resultats de l'anàlisi de les dades extretes del treball de camp. Estan estructurats segons els principals àmbits analitzats: inclusió escolar, inclusió lingüística, inclusió sociocultural, aspiracions i expectatives educatives i laborals, i desenvolupament emocional. Aquests resultats es representen en dos gràfics de síntesi (Gràfic 1 –pàgina següent– i Gràfic 2 –pàgina 27–), que detallen els efectes nets en el grup de mentorats en relació amb el grup de control.

Inclusió escolar

En l'àmbit de l'escola, els resultats mostren amb absoluta nitidesa que els alumnes mentorats que participen en el projecte milloren les seves relacions socials incrementant les interaccions amb la resta de companys. El fet que la mentoria reforci la seva autoconfiança i l'ús social de la llengua catalana contribueix a fer que els mentorats desenvolupin i consolidin relacions amb altres companys i companyes i no només ho facin amb alumnes del seu propi col·lectiu (efecte net positiu de $d = 0,3$). La millora d'aquesta situació, promoguda pel suport indirecte dels mentors i mentores, ajuda que, tant els mentorats com la resta de companys de l'escola, tinguin més relacions interculturals i interaccions amb persones de diverses cultures.

Dins de l'àmbit de l'escola també és destacable la millora en el comportament dels nois i noies mentorats, en comparació amb el grup de control. Quan se'ls preguntava si els professors/es els havien *crídat l'atenció darrerament a classe*, el grup de mentorats mostrava un índex més baix, en comparació amb el grup de control. Es pot apreciar també com, en termes generals, el grup de tractament mostra més tendència a tenir una actitud i conductes més assertives envers el professorat i l'escola.

Inclusió lingüística

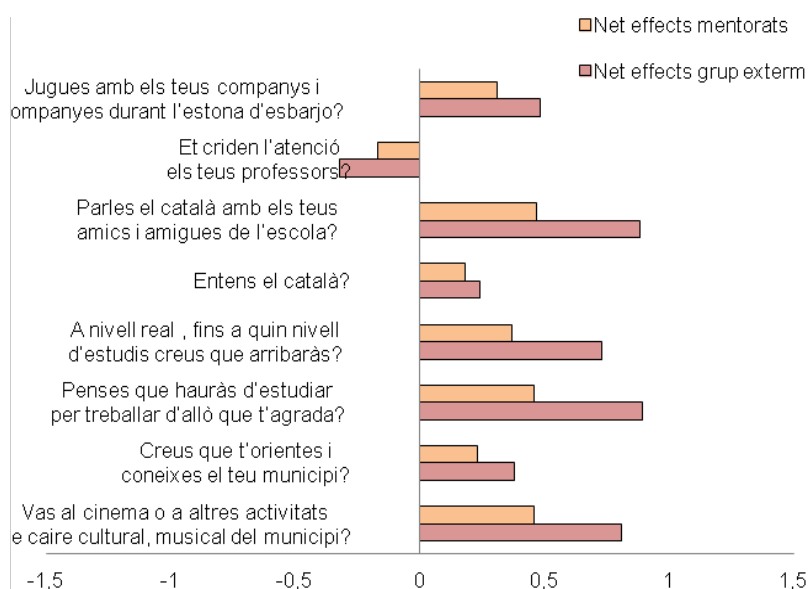
Els resultats ens indiquen, de forma general, un nivell de comprensió mitjà de la llengua catalana, tant entre els mentorats com entre els alumnes del grup de control. Tot i així, el Gràfic 1 mostra que els nois i noies del grup de tractament presenten guanys considerables en el coneixement del català, en comparació amb els nois i noies que formen part del grup de control. També es pot copsar com els mentorats fan un major ús social de la llengua catalana, és a dir, parlen més en català amb els amics i amigues de l'escola, possiblement per l'autoconfiança que els aporta la participació en el Projecte Rossinyol.

Aquest fet fa que els mentorats tinguin una xarxa d'amistats més variada i intercultural, i que s'intensifiqui el seu procés d'inclusió social. En aquest cas l'efecte net positiu és un dels més elevats del gràfic ($d = 0,5$ de mitjana i $d = 9$ en el cas del grup extrem).

Inclusió sociocultural

Un altre dels aspectes que s'han analitzat gira al voltant del coneixement que tenen els mentorats de l'entorn, a fi de determinar si el Projecte Rossinyol ajuda a conèixer el medi. D'aquesta manera, vinculem la inclusió sociocultural al tipus de relació que mantenen els adolescents amb l'espai i a l'assistència a activitats culturals que es realitzen a la seva ciutat. En aquest cas es vol analitzar en quina mesura els nois i noies coneixen el seu entorn, el barri o la ciutat on resideixen. Quan es preguntava als nois i noies si *creien que s'orientaven i coneixien bé el seu municipi*, es pot veure, tal com mostra el Gràfic 1, com, un cop més, els efectes de la mentoria en els joves del grup de tractament fa que presentin una freqüència de coneixement més elevada, en comparació amb els nois i noies que formen el grup de control.

Un altre aspecte concret que s'ha analitzat són els hàbits dels nois i noies en relació amb les activitats culturals. En aquest sentit, se'ls preguntava sobre l'ús que feien dels equipaments culturals propers (biblioteca, museus, etc.). En relació amb la realització d'activitats de caire cultural, els nois i noies del grup de tractament presenta un índex més elevat respecte als nois i noies del grup de control. Aquesta diferència respecte al grup de control pot ser deguda, en part, a la tipologia de trobades que es fan durant la mentoria. Una de les principals activitats que fan els mentors i mentorats són activitats de caire cultural com, per exemple, anar al cinema, al teatre, a museus i a diversos espectacles.



Gràfic 1. Efectes nets en relació amb ítems amb l'escola, la llengua i el coneixement del context d'acollida.

Aspiracions i expectatives educatives

Per analitzar aquest bloc, es va preguntar als adolescents quin era l'objectiu acadèmic al qual pretenien arribar, si realment es veien capaços i capaces d'assolir-lo i quin grau d'esforç estaven disposats i disposades a aportar per aconseguir els objectius marcats.

En l'anàlisi dels resultats s'ha pogut observar que el grau d'aspiracions acadèmiques és elevat en tots els nois i noies, tant del grup de tractament com del grup de control. Aquest fet indica que partim d'un grup d'alumnat d'origen estranger al qual li agradaria assolir un nivell d'estudis mitjà o alt (cicle formatiu, batxillerat, universitari). Tot i així, quan es parla de les possibilitats reals per assolir aquests nivells, el grup de tractament presenta unes expectatives més altes, en comparació amb el grup de control (Gràfic 1). Aquest fet pot ser resultat de les característiques pròpies del projecte. En aquest cas, el mentor és un estudiant universitari que, per la seva condició, pot acabar generant en el mentorat un desig d'aconseguir un major nivell acadèmic, una imatge més real d'allò que es necessita i més autoconfiança per assolir-ho. Aquesta influència que té com a referent el noi o noia, pot produir-se pel fet que al llarg de la mentoria es comentin aspectes relacionats amb la universitat, o fins i tot, que es facin visites als centres universitaris. La relació entre mentorats i universitat també és present durant el projecte en actes com la celebració de festes, que ajuden a conèixer i apropar els nois i noies a la universitat.

Pel que fa al grau d'esforç que els mentorats i mentorades estaven disposats a realitzar per aconseguir les seves expectatives acadèmiques i laborals, observem diferències significatives entre el grup de tractament i el de control. Per poder-ho mesurar, els nois i noies responien a la pregunta: «Penses que hauràs d'estudiar per treballar d'allò que t'agrada?» En el Gràfic 1 podem veure que els nois i noies mentorats tenen més clar i són més conscients dels esforços que

hauran de fer per poder treballar d'allò que els agrada, que en la majoria dels casos són ocupacions qualificades.

Relacions i desenvolupament emocional

En aquest subapartat s'analitzen qüestions concretes que tenen a veure amb l'àmbit de les relacions emocionals, com, per exemple, quins són els graus d'autoestima, d'autoconfiança, de seguretat i d'autonomia que desenvolupen els mentorats respecte als no mentorats gràcies al fet de participar en el Projecte Rossinyol (Gràfic 2).

En primer lloc, destaquen els resultats relacionats amb el nivell d'autonomia. Es pot observar que els nois i noies que formen el grup de tractament tenen menys voluntat de fer coses sols. Aparentment, aquesta dada es podria interpretar com una resposta a una menor autonomia. Tot i així, aquesta contradicció s'explica a partir del fet que els nois i noies mentorats han descobert els beneficis i el plaer de fer activitats conjuntes, fet que provoca menys voluntat de fer coses en solitari.

En relació amb el grau d'autoestima, es preguntava als nois i noies si creien que tenien bones qualitats. Tot i que es parteix d'un alt nivell d'autoestima en tots els nois i noies estudiants, els mentorats mostren, en el transcurs del projecte, un increment significatiu respecte als nois i noies del grup de control.



Gràfic 2. Efectes nets del projecte en els mentorats relacionats amb el seu desenvolupament emocional.

Finalment, també relacionat amb el desenvolupament emocional, les dades extretes mostren una aportació positiva de la mentoria en els i les noies mentorats en qüestions com ara la percepció de capacitat d'un mateix i el grau de satisfacció personal. A les preguntes «Sents que ets capaç de fer coses tan bé com la majoria de gent?» i «En general, estàs satisfet amb tu mateix?», trobem que els nois i noies del grup de tractament presenten més capacitat i satisfacció personal que els nois i noies que formaven el grup de control.

Discussió i conclusions

L'article, segons l'opinió de l'equip investigador, destaca per dues particularitats. En primer lloc, per la tipologia del programa analitzat: un programa adreçat a la inclusió social, cultural i lingüística d'adolescents d'origen estranger en què els

mentors són estudiants universitaris; i en segon lloc, pel fet de tractar-se d'un estudi quantitatiu que avalua un programa de mentoria que, plantejat d'aquesta manera, és poc freqüent en el context europeu.

Els resultats de l'estudi aporten evidències significatives sobre els beneficis i les millores que aporta la mentoria social als adolescents mentorats, que milloren la seva competència lingüística i la seva xarxa social i relacional i mesuren millor els esforços que han de fer per aconseguir les seves fites educatives i laborals. Els nois i noies que formen part del grup de control, gràcies a l'acció de l'escola i de l'entorn, també experimenten una evolució positiva, però quan es compara amb el grup de tractament, els nois i noies que participen de la mentoria, l'estudi demostra que la millora és menys intensa.

A què es deu que el Projecte Rossinyol tingui aquest efecte transformador? Certament, aquesta qüestió no ha estat estudiada en aquesta investigació i, per tant, no podem presentar resultats fefaents. Amb tot, i atesa la importància del tema, sí que podem apuntar algunes hipòtesis per ser tractades en investigacions posteriors que, si es poguessin fer, serien molt importants de cara a tenir criteris que ajudin a prendre decisions de com han de ser els programes de mentoria amb perspectives d'èxit. L'efecte transformador del Projecte Rossinyol rau, probablement, en la senzillesa dels seus objectius i en la relativament complexa organització per portar-lo a terme.

El Projecte Rossinyol té un principi molt clar: afavorir la inclusió social, cultural i lingüística dels joves d'origen estranger mitjançant l'acció d'estudiants universitaris voluntaris que, degudament formats i amb un fort compromís, dediquen una part del seu temps a aquesta comesa. L'organització del Projecte Rossinyol es basa en una xarxa plural de *partners* on cadascú assumeix lliurement la responsabilitat i el compromís que vol adoptar en el projecte, en el benentès que hom s'ocupa d'allò a què prèviament s'ha compromès.

Queda també per veure la durabilitat i rendibilitat de les millores que els

mentorats han recollit durant l'exercici de la mentoria. Dit d'una altra manera: les millores objectives en la inclusió social, cultural i lingüística, ¿són millores circumstancials i, per tant, molt lligades a l'experiència del projecte, o bé tenen un impacte en el futur? ¿Es tracta de millores que es capitalitzen i es revaloren o, per contra, estan subjectes a una devaluació condicionada per les condicions de vida estructurals a què estaran supeditats els mentorats en el dia de demà? En aquest sentit, considerem que cal aprofundir en estudis que mesurin l'impacte a mitjà i llarg termini en els joves mentorats, a fi de visibilitzar els efectes longitudinals que tenen programes de mentoria com el Projecte Rossinyol.

Referències

- Backe-Hansen, E., Seeberg, M. L., Solberg, A., Bakketeig, E. i Patras, J. (2011). NOVA REPORT 26/11. *Gjensidig trivsel, glede og læring Evaluering av mentorordningen "Nattergalen"*. Disponible a: <http://www.nova.no/id/24712.0> [Consultat el 4 de desembre de 2013].
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Erlbaum: Hillsdale.
- Deutsch, N. L., Wiggins, A. Y., Henneberger, A. K. i Lawrence, E. C. (2012). Combining Mentoring With Structured Group Activities: A Potential After-School Context for Fostering Relationships Between Girls and Mentors. *The Journal of Early Adolescence*, 33(1), 44–76. doi:10.1177/0272431612458037
- DuBois, D. L., Holloway, B. E., Valentine, J. C. i Cooper, H. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: a meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 30(2), 157–97. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12002242>
- Goldner, L. i Mayseless, O. (2009). The quality of mentoring relationships and mentoring success. *Journal of youth and adolescence*, 38(10), 1339–50. doi:10.1007/s10964-008-9345-0
- Grossman, J. B., Price, M. L., Fellerath, V., Jucovy, L. Z., Kotloff, L. J., Raley, R. i Walker, K. E. (2002). *Multiple Choices After School: Findings from the Extended-Service Schools Initiative Multiple Choices After School: Findings from the Extended-Service Schools Initiative June 2002* (p. 84). Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/after-school/evaluations/Documents/Findings-From-the-Extended-Service-Schools-Initiative.pdf>
- Herrera, C., Grossman, J. B., Kauh, T. J. i McMaken, J. (2011). Mentoring in schools: an impact study of big brothers big sisters school-based mentoring. *Child development*, 82(1), 346–61. doi:10.1111/j.1467-8624.2010.01559.x
- Herrera, C., Kauh, T. J., Cooney, S. M., Grossman, J. B. i McMaken, J. (2008). *High School Students as Mentors. Findings from the Big Brothers Bis Sisters schools-Based mentoring Impact Study* (p. 51). Philadelphia. Disponible a: http://www.issuelab.org/resource/high_school_students_as_mentors_findings_from_the_big_brothers_big_sisters_school_based_mentoring_impact_study
- Larose i Tarabulsy, (2005). *Handbook of Youth Mentoring*. Thousand Oaks: SAGE.
- Liabo, K., Lucas, P. i Roberts, H. (2005). International: the UK and Europe. *Handbook of youth mentoring*.
- Martín, N., Larena, R. i Mondéjar, E. (2012). Successful educational trajectories of immigrant students enrolled in the Spanish school system. *Trayectorias educativas de éxito de estudiantes de origen inmigrante escolarizados en el sistema educativo español*, 26(1), 105–118.
- Megginson, D. (2000). Current issues in mentoring. *Career Development International*, 5(4/5), 256–260. doi:10.1108/EUM0000000005364
- Miller, A. (2004). *Mentoring Students and Young People: A Handbook of Effective Practice* (p. 310). Psychology Press.
- Parra, G. R., DuBois, D. L., Neville, H. A., Pugh-Lilly, A. O. i Povinelli, N. (2002). Mentoring relationships for youth: Investigation of a process-oriented model. *Journal of Community Psychology*, 30(4), 367–388. doi:10.1002/jcop.10016
- Popova-Koskarova, R. (2010). Overcoming of the stereotypes and prejudices for Roma students and their integration in school, 7(8), 73–77.
- Rhodes, J. E., Grossman, J. B. i Resch, N. L. (2000). Agents of change: pathways through which mentoring relationships influence adolescents' academic adjustment. *Child development*, 71(6), 1662–71. Disponible a: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11194264>
- Rhodes, J. E. (2002). *Stand by me: The risks and rewards of mentoring today's youth*. Cambridge, (p. 163). Harvard University Press.
- Rhodes, Jean E, i Dubois, D. L. (2006). Understanding and Facilitating the Youth Mentoring Movement. *Social Policy Report*, 20(3), 1–20.
- Roberts, H., Liabo, K., Lucas, P., DuBois, D. i Sheldon, T. A. (2004). Mentoring to reduce antisocial behaviour in childhood. *BMJ (Clinical research ed.)*, 328(7438), 512–4. doi:10.1136/bmj.328.7438.512
- Sild-Lönroth, C. (2007). *The Nightingale scheme - A Song for the Heart*. NR2/2007. Malmö University Training Reports.
- Thompson, L. A. i Kelly-Vance, L. (2001). The impact of mentoring on academic achievement of at-risk youth. *Children and Youth Services Review*, 23(3), 227–242. doi:10.1016/S0190-7409(01)00134-7
- Tierney, J. P., Grossman, J. B. i Resch, N. L. (2000). *Making a Difference: An Impact Study of Big Brothers Big Sisters* (p. 71). Public/Private Ventures.

Conclusions i recomanacions

Aquest estudi ha portat a la llum els resultats de l'impacte que tenen tres projectes de mentoria en els seus mentorats i mentorades. Tot tenen impactes positius i diversos, depenent dels objectius que es treballen i de com s'orienten. Aquest fet ens permet concloure que tots els programes tenen un impacte social positiu i, per tant, els diners que s'hi destinen retornen a la societat amb escreix. Ara bé, també cal destacar que l'objectiu de la Coordinadora Mentoria per a la Inclusió és millorar encara més l'impacte d'aquests i d'altres programes de mentoria perquè la societat catalana o qualsevol on s'apliquin aquests programes en surti encara més beneficiada. És per aquest motiu que s'han tingut en compte les contribucions internacionals més rellevants en el camp de la mentoria en la confecció d'aquest estudi. Ha estat gràcies a aquest diàleg amb estudis previs de gran rellevància que s'ha construït nou coneixement sobre com podem perfeccionar més i millorar l'eficiència dels programes Coach, Referents i Rossinyol.

En aquesta línia les recomanacions de millora per a cada un dels programes és la següent:

- **Coach:** Generar un procés de mentoria més estable en el temps que vagi més enllà de les vuit setmanes d'intervenció, que permeti una major estabilitat i guiatge en la reconexió de l'experiència dels joves amb el sistema educatiu i de formació.
- **Referents:** Generar un procés de mentoria amb uns objectius més definits i específics. Alhora, també es recomana promoure una formació dels voluntaris i voluntàries orientada a treballar aquests objectius clarament definits durant el procés de mentoria. També és necessari reflexionar i pensar com es poden establir ponts institucionals i de col·laboració amb institucions educatives i, especialment, amb aquelles organitzacions o persones que ajuden a superar les barreres legals que es troben els joves extutelats per la seva condició d'estrangers, que no els permet inserir-se laboralment.
- **Rossinyol:** Generar un procés de mentoria més lligat a l'escola o institut a través del qual els mentors i mentores es trobin més relacionats i amb més comunicació amb els mestres de l'escola i/o professors de l'institut. L'augment d'aquesta comunicació ajudarà a fer que a l'espai de mentoria també es donin converses i activitats més coordinades amb el procés d'inclusió educativa i social dels adolescents i joves que participen en el programa.

Els resultats que es presenten en aquest estudi són fruit de l'anàlisi de l'impacte dels programes en un moment donat, quan s'ha finalitzat el projecte. Ara bé, caldrà aprofundir en la recerca sobre mentoria per observar si els efectes de la mentoria perduren al llarg del temps i marquen un punt d'inflexió en la biografia dels adolescents i joves que es troben en risc d'exclusió social. Per les dades que tenim d'altres estudis d'àmbit internacional, es té constància que els programes de mentoria milloren les vides dels joves, però caldria observar si en el cas català, i amb la tipologia de programes que hem destacat, es dona també aquest fet, i en quina mesura.

Finalment, volem destacar que d'aquest estudi se'n deriven una sèrie de recomanacions per a qualsevol entitat del tercer sector, associació, administració, empresa o organització que tingui com a objectiu promoure programes de mentoria. Aquestes recomanacions que vénen tot seguit poden donar com a fruit el naixement i extrapolació de molts programes de mentoria per a la inclusió en els quals la Coordinadora Mentoria per a la Inclusió pot tenir aquest rol d'assessorament i acompanyament. En aquest sentit, les recomanacions, de caire general, basades en la recerca prèvia, en els resultats d'aquest estudi en particular i en l'experiència d'anys de funcionament de programes de mentoria, com el Coach, el Referents i el Rossinyol, poden servir d'impuls a programes que tinguin les característiques següents:

- Objectius definits, focalitzats i ben explicats, a fi que totes les parts implicades sàpiguin de què es tracta i puguin complir els objectius fixats. Els programes de mentoria amb objectius molt amplis o difusos no solen funcionar. Tampoc funcionen els que aborden problemàtiques molt específiques que requereixen l'acció concreta de professionals.
- Amb capacitat per ser replicats a diversos llocs, però amb el benentès que s'han d'adaptar al territori. La majoria de programes de mentoria es poden replicar en contextos similars; ara bé, quan es repliquen és indispensable que el projecte s'adapti sense desvirtuar-ne el nucli.
- Que integrin diversos agents. Que aquests agafin la responsabilitat que vulguin (o puguin), però que compleixin els acords i les responsabilitats que s'han repartit. És important el treball en xarxa per diverses raons: per comptar amb una xarxa àmplia de col·laboradors, per ajudar a difondre el projecte, per sensibilitzar diversos agents, etc. És important que els *partners* escullin lliurement la responsabilitat que volen/poden assumir, i és imprescindible que aquella responsabilitat que assumeixen la portin fins a les darreres conseqüències.
- Que promoguin l'acompanyament permanent dels mentors i mentorats. L'experiència en el camp del voluntariat ens diu que aquest funciona quan hi ha un treball d'acompanyament permanent, quan hi ha una figura (professional) de referència que atén a qualsevol hora les demandes dels mentors, mentorats, famílies, etc.
- Que tinguin una formació compactada i selectiva per als mentors. Formació feta a partir de professionals altament especialitzats, avesats al programa de mentoria en el qual intervenen, etc. Es bo també que una part de la formació la facin antics mentors/es i que s'adreci molt clarament a com es treballen en el dia a dia de la mentoria els objectius específics que el programa vol assolir.
- Que siguin oberts: amb possibilitat de ser redefinits (en alguns aspectes) un cop s'ha acabat l'edició. Els programes de mentoria estan al servei de la societat i no pas al revés. En la mesura que les societats en què operen són altament dinàmiques i canviants, els programes han de preveure l'adaptació permanent.
- Que se sostinguin al llarg del temps. És important dissenyar i programar mentories que tinguin continuïtat tant en el temps com en l'espai. La replicabilitat temporal ens dóna perspectiva i possibilitats d'anar afinant projectes complexos.
- Que es visibilitzin en el territori, s'expliquin i es comparteixin àmpliament amb la ciutadania perquè pugui formar-ne part. És important fer pedagogia dels projectes de mentoria a fi de donar-los a conèixer, d'afegir nous *partners* i sensibilitzar la població.
- Que impulsin el reconeixement de la feina feta. A banda de la formació personal i l'experiència que es dóna als mentors, és aconsellable que s'emetin diplomes, certificats, crèdits a la Universitat, etc., en reconeixement de la tasca realitzada.
- Que, un cop acabats, es faci una tasca de revisió amb els mentors. Els mentors que han passat per l'experiència de la mentoria tenen un coneixement extraordinari de cara a introduir-hi modificacions que la millorin.

- Que tinguin protocols per donar resposta als possibles problemes que es derivin de l'exercici de la mentoria. Els problemes de qualsevol programa de mentoria són, en la majoria dels casos, molt previsibles. Destinar un temps a establir un protocol per actuar accelera la resolució de problemes i de conflictes i, per tant, incrementa el grau d'èxit del programa.