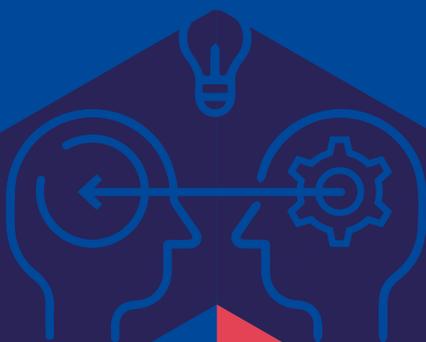
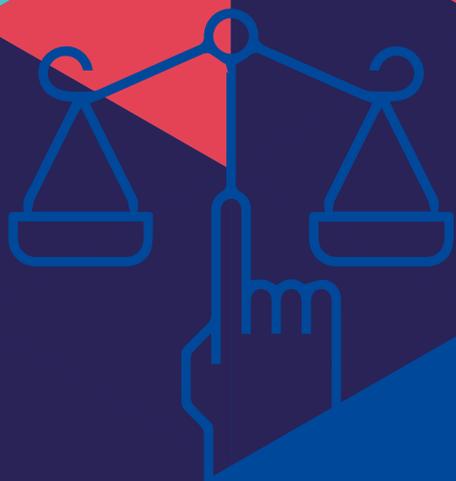




Organización
Internacional
del Trabajo

► **Guía para la
implementación de
programas de mentoría
a operadores de justicia**



- ▶ **Guía para la implementación de programas de mentoría a operadores de justicia**

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2022

Primera edición 2022

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT

Guía para la implementación de programas de mentoría a operadores de justicia. Lima: OIT, Oficina de los Países Andinos, 2022, p.44

ISBN: 9789220376898 (versión impresa)

ISBN: 9789220376904 (versión web pdf)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escribanos a: biblioteca_regional@ilo.org.

Impreso en Perú

▶ Índice

Agradecimientos	5
Introducción	7
Parte I: Definición y objetivos	9
1. ¿Qué es un programa de mentoría?	9
2. ¿Qué NO es una mentoría?	10
3. ¿Cuándo es útil un programa de mentoría para fiscales u operadoras y operadores del sistema de justicia?	11
Parte II: Las partes y la relación de mentoría	13
4. ¿Qué rol tiene la mentora o mentor?	13
4.1. ¿Qué conocimientos y habilidades son deseables en una mentora o mentor?	14
4.2. ¿Qué requisitos y exigencias se solicitan a la mentora o mentor?	16
5. ¿Qué rol tiene la o el mentee?	17
5.1. ¿Qué conocimientos y habilidades son deseables en una o un mentee?	18
6. ¿Qué hace que una relación de mentoría tenga éxito?	21
Parte III: Pasos a seguir durante un programa de mentoría	22
7. Presentación del programa de mentoría, autorización y primeros pasos	22
7.1. Presentación y autorización	22
7.2. Selección y presentación de las personas participantes	23
7.3. Primer contacto entre la mentora o mentor y la o el mentee	23
8. Sesión inicial de coordinación entre mentora o mentor y mentee	24
8.1. Definir los objetivos, motivaciones y temáticas de la mentoría	24
8.2. Definir la dinámica del proceso y de las sesiones individuales	26
8.3. Cierre de la primera sesión	29
9. Estructura de las sesiones de desarrollo	29
9.1. Agenda e inicio de la sesión	30
9.2. Análisis y discusión de los temas o casos	30
9.3. Cierre del análisis y coordinación de la siguiente sesión	32
10. ¿Cómo acompañar el proceso de adaptación de la o del mentee a esta metodología de trabajo?	33

Parte IV: Cierre de un programa de mentoría	35
11. ¿Cómo analizar el conocimiento adquirido y los resultados de la mentoría?	35
12. ¿Qué pasos podemos seguir una vez terminada la mentoría?	36
ANEXO 1: Cuestionario de satisfacción para la mentora o mentor	37
ANEXO 2: Cuestionario de satisfacción para la o el mentee	38
ANEXO 3: Acuerdo de compromiso y confidencialidad	39

► Agradecimientos

El presente trabajo ha sido elaborado en el marco del proyecto de cooperación técnica “Alianzas en Acción para Terminar con la Trata de Niñas, Niños y Adolescentes en el Perú”, liderado por la OIT, y financiado por the U.S. Department of State.

La coordinación de la “Guía para la implementación de programas de mentoría a operadores de justicia” estuvo a cargo de Karina Jensen y Julio Rodríguez Vásquez, todos funcionarios de la OIT. Por su parte, su elaboración contó con la colaboración de los consultores de OIT Chiara Marinelli e Yván Montoya.

La OIT expresa un especial agradecimiento al Ministerio Público y Fiscalía de la Nación por la excelente colaboración para la implementación de los programas de mentoría que se vienen desarrollando en el marco del Convenio de Cooperación Interinstitucional firmado entre ambas instituciones.

Finalmente, la OIT reconoce el gran compromiso y la ardua labor de las y los fiscales especializados en el delito de trata de personas y otras formas de explotación para combatir la esclavitud moderna.

► Introducción

La presente Guía recoge la experiencia del programa de mentoría para las y los Fiscales Especializados en Delitos de Trata de Personas del Ministerio Público del Perú (FISTRAP), implementado en el marco del proyecto “Alianzas en Acción para Terminar con la Trata de las Niñas, Niños y Adolescentes en Perú”, por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Dicho proyecto se implementa en el marco de la Alianza para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes firmada entre los gobiernos de Estados Unidos y Perú (CPC por sus siglas en inglés) con el apoyo de la Oficina para el Monitoreo y Combate de la Trata de Personas del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

En ese sentido, la presente Guía se construye sobre la base de una mentoría en el campo del Derecho, destinada a las y los fiscales u otras y otros operadores del sistema de impartición de justicia encargados de la persecución del delito de trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana. En efecto, el programa de mentoría del proyecto fue diseñado para crear un espacio donde las y los fiscales y sus equipos puedan reunirse y discutir casos específicos, escenarios y preguntas con una o un experto de manera confidencial.

Dicho programa se desarrolla en el marco del Acuerdo de Entendimiento de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio Público – Fiscalía de la Nación de la Republica del Perú y la Organización Internacional del Trabajo, para el Combate al Delito de Trata de Personas. Además, ha sido posible gracias a la excelente colaboración con las Fiscalías Especializadas contra la Trata de Personas (FISTRAP) y su Coordinación Nacional.

Esta experiencia ha permitido fortalecer la labor de persecución del delito de trata de personas en el país a partir de:



El **intercambio de conocimientos y experiencias** entre los equipos de las FISTRAP en las regiones seleccionadas y un mentor especializado en la temática;



El **análisis a profundidad y de manera confidencial de casos y estrategias** específicas para la persecución exitosa del delito; y,



El **fortalecimiento de la interpretación adecuada de las normas penales** en materia de trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana desde la mirada del Derecho Internacional de los Derechos Humanos.

1 El proyecto “Alianzas en Acción para Terminar con la Trata de las Niñas, Niños y Adolescentes en Perú” se implementa en el marco del acuerdo “Child Protection Compact Partnership (CPC Partnership)” firmado entre los gobiernos de Perú y Estados Unidos en el 2017.

La OIT ha diseñado e implementado esta metodología como instrumento de fortalecimiento de capacidades en la persecución del delito de trata de personas en varios países de la región. En capacitaciones grupales se observó que no siempre se pueden abordar dudas específicas o profundizar en temas de interés de un o una operadora de justicia.

La presente Guía constituye un esfuerzo de sistematización de las buenas prácticas, recomendaciones y sugerencias que han surgido durante la implementación del programa de mentoría. Y tiene por finalidad proponer una serie de lineamientos para la réplica de la experiencia de mentoría para o entre fiscales y operadores del sistema de justicia en el país.

▶ Parte I

Definición y objetivos

1. ¿Qué es un programa de mentoría?

La mentoría es un **programa de asesoramiento que permite establecer una relación de diálogo entre una o un experto (mentor/a) y una o un participante o grupo de participantes (mentee²)** en un espacio seguro y confidencial para el intercambio mutuo de conocimientos sobre un determinado tema. **El eje central de este programa es la comunicación.** Una mentoría exitosa es aquella donde se construye una relación horizontal y un clima de diálogo que promueven el desarrollo de nuevas perspectivas sobre los conceptos, las categorías jurídicas y las herramientas procesales que serán útiles en el ejercicio de la función del/a *mentee*.



La mentoría es un proceso bidireccional que fomenta el conocimiento programático o aplicado. Durante un programa de mentoría todas las partes se ven beneficiadas del tiempo de diálogo que se establece. Es importante comprender que tanto la o el mentor como la o el *mentee* pueden traer provecho de la experiencia compartida, y será esta apertura al diálogo lo que permitirá que se generen nuevas ideas y conocimientos. aplicados.

En efecto, en un programa de mentoría para fiscales u operadoras y operadores del sistema de justicia (defensores públicos de víctimas, policía, jueces y juezas) encargados de la persecución del delito, la casuística o realidad jurídica que conoce la o el *mentee* desafía los conceptos y sistemas de conocimiento de la mentora o mentor, y éste los revierte al caso concreto de manera renovada y útil para los problemas jurídicos planteados por la o el *mentee*. Este último, a su vez, interioriza y amplía mejor sus conocimientos teóricos previos y los mantiene disponibles y prácticos para próximos casos semejantes.

² El vocablo *mentee*, tomado del inglés, viene a significar la personas o grupo de personas que participan del programa de mentoría. Si bien su traducción directa al español equivale a aprendiz, en esta Guía no utilizamos esta traducción literal por cuanto no refleja los saberes, experiencias y conocimientos de las y los participantes. Las y los *mentees*, en el marco de la Guía, son fiscales u operadoras y operadores del sistema de justicia que, teniendo ya conocimiento y experiencias en el ámbito del Derecho y la trata de personas, participan en el programa de mentoría para analizar problemáticas concretas respecto de su labor frente a un caso específico.

Esta bidireccionalidad permite abordar las problemáticas desde la diversidad.

La amplia experiencia y la diversa casuística conocida por la o el *mentee*, requieren y suponen una mentora o mentor dispuesto a desarrollar argumentos y poner su amplio conocimiento sistemático al servicio del tratamiento práctico de los casos expuestos por las y los mentees. La disposición al diálogo y el aprendizaje bidireccional de ambas partes permite construir un puente que facilita el intercambio, aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos y propuestas para los casos de trata de personas.

Un programa de mentoría impulsa la autoevaluación y el reconocimiento de las buenas prácticas.

Es importante resaltar que durante un proceso de mentoría ambas partes se verán beneficiadas. La mentora o mentor tendrá la oportunidad de enfrentar nuevos retos que pongan en discusión su propia experiencia. Esta estimulación práctica permite que, en un futuro, las y los mentores puedan seguir desarrollando la temática de desde una óptica académica y/o profesional. La y el *mentee*, por su parte, podrá resolver sus inquietudes con relación a casos específicos a los cuales se enfrenta durante su labor como fiscal u operadores del sistema de justicia, ayudando a construir una base más sólida para la persecución del delito.

2. ¿Qué NO es una mentoría?



Una mentoría NO ES un cátedra. Un programa de mentoría no es un aprendizaje unidireccional, sino que se nutre del constante flujo de conocimiento entre las partes. Si bien la mentora o mentor puede establecer una línea de asesoramiento en base a las necesidades de la o del *mentee* y, en algunos casos, explicar o reforzar conceptos y definiciones, la mentoría no debe convertirse en un taller o curso de formación.



Una mentoría NO ES un grupo focal. Una mentoría debe estar diseñada para cumplir con los objetivos propuestos y esperados por la o el *mentee*. Estos objetivos están referidos a contenidos procedimentales y estratégico-procesales que les permita cumplir su función con mayor eficiencia. Las sesiones, por lo tanto, deben enfocarse a partir de los objetivos establecidos entre la mentora o mentor y la o el *mentee*, y no a partir de preguntas de reflexiones generales, de opinión o para fines de investigación.



Una mentoría NO ES una capacitación. El programa de mentoría está diseñado para trabajar las inquietudes prácticas y específicas de la o del *mentee*, y no es un acercamiento general a la teoría o los conocimientos las temática. Para esto es necesario que la o el *mentee* parta de un conocimiento o noción formada sobre el tema, y utilizar el tiempo y las herramientas de la mentoría para trabajar sobre las problemáticas reales a las cuales se enfrenta durante el ejercicio de sus funciones.

3. ¿Cuándo y por qué es útil un programa de mentoría para fiscales u operadoras y operadores del sistema de justicia?

Un programa de mentoría permite a las y los participantes tener un **espacio de diálogo reservado y confidencial, para discutir sobre casos, estrategias y cuestiones jurídico-procedimentales que no pueden ser abordadas a través de otras metodologías de capacitación, asesoramiento y/o aprendizaje.**

En la experiencia del programa de fortalecimiento de capacidades del proyecto “Alianzas en Acción para Terminar con la Trata de las Niñas, Niños y Adolescentes en Perú”, se identificó que las capacitaciones tradicionales no siempre permitían abordar las dudas específicas planteadas por las y los fiscales u las y los operadores de justicia encargados de la persecución del delito.

La gestión del tiempo, la amplitud y/o variedad de las y los participantes, y/o la falta de un espacio confidencial, no permitían profundizar en los temas que interesaban de manera particular a una o un fiscal o fiscalía y que tenían relación con un caso concreto a su cargo. En efecto, la discusión de estrategias y cuestiones que conciernen a casos reales son menos propensos a discutirse en la modalidad grupal de una capacitación tradicional. En diversas ocasiones, las y los

implementadores del proyecto pudieron observar que, durante los espacios de descanso de las capacitaciones y talleres, las y los fiscales y las y los operadores de justicia planteaban a la experta o experto sus dudas, pero no era posible profundizar en estas debido a la brevedad del tiempo. Por ello, se decidió crear e implementar el programa de mentoría, metodología que ofrece los recursos y procedimientos necesarios para cubrir esta necesidad específica.

De igual manera, **un programa de mentoría resulta importante y necesario frente a la aparición de temáticas nuevas y/o complejas**, tanto por la naturaleza diversa de los casos como por la complejidad y amplitud de la normativa nacional e internacional aplicable. Las capacitaciones o metodologías de aprendizaje tradicionales, generalmente desarrolladas en sesiones grupales, permiten abordar temas o cuestiones generales, sin poder ahondar en el detalle de cada caso específico que pudiera presentarse durante la labor profesional de las y los fiscales o las y los operadores de justicia. Asimismo, la variedad de situaciones,



Recordemos que...

Si bien el objetivo central de un programa de mentoría no es acercamiento general a la teoría o los conocimientos jurídicos sobre una temática, ello no quiere decir que este proceso no genere nuevos conocimientos.

La metodología utilizada en un programa de mentoría termina indirectamente fortaleciendo o ampliando los conocimientos jurídico-dogmáticos de todas las personas participantes.

casos y cuestiones jurídico-procedimentales que surgen en la persecución del delito de trata de personas, y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana, es sumamente amplia. Cada una de ellas requiere, además, un análisis profundo y específico que la metodología de un programa de mentoría permite.

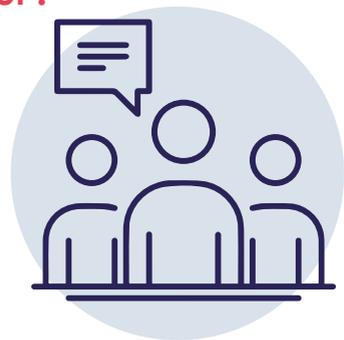
Finalmente, recordemos que la mentoría es una experiencia basada en la relación de confianza que se construye entre el/la mentor/a y el/la mentee. Esta confianza es la que permitirá un diálogo abierto y constructivo durante las sesiones y el análisis de los casos, estrategias e inquietudes. Si la relación de confianza no logra construirse, la mentoría podría no llegar a cumplir con los objetivos que se han establecido. **La naturaleza de la mentoría genera orgánicamente esta participación activa dado el número reducido de personas en las sesiones.** En capacitaciones grupales es común observar que unas personas se expresen más que otras y la poca o nula participación de una persona pueda pasar desapercibida. **En las sesiones de mentoría, la relación es individualizada y permite la interacción,** sin embargo, es importante la actitud del/la mentor/a para crear confianza y establecer desde el inicio que se trata de una dinámica horizontal.

▶ Parte II

Las partes y la relación de mentoría

4. ¿Qué rol tiene la mentora o mentor?

El rol de la mentora o mentor es el de facilitar. La labor de asesoramiento que emprende durante la mentoría está enfocada en ayudar a la o al *mentee* a resolver sus inquietudes prácticas y reforzar los conocimientos necesarios para el ejercicio de sus funciones como fiscal u operador/a de justicia. Para ello, proporciona bibliografía específica y actualizada, normativa internacional pertinente y jurisprudencia nacional o internacional adecuada.



El rol de la mentora o mentor es el de guiar. El programa de mentoría se sustenta, principalmente, en el conocimiento adquirido por la mentora o mentor mediante su experiencia profesional en el ámbito del derecho penal, los derechos humanos y la lucha contra la trata de personas, y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana. Por lo tanto, su rol consiste en guiar a la o al *mentee* y aportar información y conocimientos para resolver las problemáticas a las que este/a se enfrenta en su labor diaria desde una posición proactiva.

En el contexto de interacción, la mentora o mentor advierte las deficiencias en los conocimientos o áreas de crecimiento y mejora de la o del *mentee* con relación a las bases teóricas o dogmáticas relacionadas con sus funciones en los casos de trata y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana. Ello le permite, además de abordar los casos reales que son de su competencia, enfatizar en temas específicos que le permitan a la o al *mentee* aclarar sus dudas, ordenar sus conceptos y observar su utilidad práctica.

El rol de la mentora o mentor es el de asesorar. Una función fundamental de la mentora o mentor es que sea capaz de resolver, gracias a su experiencia y conocimiento del tema, las dudas e inquietudes que la o el *mentee* pueda presentarle. Las propuestas de solución de los casos sometidos a consulta o los enfoques nuevos proporcionados, deben permitir a la o al *mentee* adoptar decisiones relacionadas con sus funciones fiscales u de persecución del delito. Dar soluciones y generar nuevos cuestionamientos hacen de la mentoría un espacio

de profundización y reflexión continua, que permitirá fortalecer la persecución proactiva y adecuada de la trata de personas.

4.1. ¿Qué conocimientos y habilidades son deseables en una mentora o mentor?



Conocimientos teóricos y aplicados de las temáticas abordadas:

La mentoría con fiscales y operadoras y operadores de justicia en materia de trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana requiere un conocimiento amplio de distintas áreas del derecho por parte de la mentora o mentor. La selección de los conocimientos teórico-aplicados que debe tener la o el mentor

dependerán de las temáticas que serán abordadas en la mentoría. Por ejemplo, la experiencia de mentoría del proyecto seleccionó mentores en Derecho Penal, Derecho Procesal Penal y el Derecho Internacional de los Derechos Humanos. Sin embargo, una mentoría en materia de reparación civil, litigación oral o valoración de la prueba, requerirán otro tipo de conocimientos jurídicos por parte de la mentora o mentor.

Es necesario, además, que la mentora o mentor se encuentre actualizado en la **jurisprudencia nacional e internacional** sobre la trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana, así como los delitos conexos y afines, para proveer información y razonamientos actualizados a la o al mentee.

De igual modo, la mentora o mentor debe tener **experiencia en la lucha contra la trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana**, no solo a nivel teórico, sino también práctico. Una mentora o mentor exitoso será aquella o aquel que ha tenido experiencia profesional previa colaborando con el Ministerio Público y otras instituciones del sistema de justicia, conoce su labor y comprende las necesidades específicas de la o del *mentee*.



Recordemos que...

Recordemos que la mentoría no es una cátedra ni un programa de capacitación. La mentora o mentor no solo debe proveer conocimientos teóricos generales sobre la trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana, sino poder acompañar a la o al mentee en la aplicación práctica de dicho conocimiento en un caso concreto.

Para ello, resulta fundamental que la mentora o mentor conozca el funcionamiento del sistema de justicia, la labor de las y los fiscales y las y los operadores, y las problemáticas que existen en la investigación, persecución y sanción adecuada del delito de trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana en el país. Este conocimiento y experiencia previa permitirá llevar a cabo una mentoría exitosa.



Habilidades expositivas: La **claridad** en la exposición de las ideas y el razonamiento de la mentora o mentor a partir del caso práctico o la problemática expuesta por la o el *mentee*, es primordial para que este diálogo se desenvuelva con fluidez y sea funcional con los tiempos establecidos.



Habilidad pedagógica: La capacidad de la mentora o mentor para **plantear dinámicas interactivas** con el equipo de *mentees*, por ejemplo, asegurando que cada participante detalle aspectos del caso problemático de su competencia, permite que la mentoría se desarrolle en un espacio de comunicación participativa horizontal.

De igual modo, la mentora o mentor debe tener la habilidad de **proveer herramientas de aprendizaje** como cuadros, esquemas, resúmenes temáticos, entre otros recursos, que permitan a la o al *mentee* comprender mejor los conceptos y categorías jurídicas analizados y necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Recomendación:

*“La sesión se realizaba con el equipo de cada Fiscalía, eso era lo fructífero”.*³

Identificar a la persona o al grupo de trabajo es un factor clave para entender las dinámicas que se llevarán a cabo y evitar la monopolización del diálogo. Mientras más se promueva la participación grupal y su desarrollo conjunto, mayores serán los beneficios obtenidos a largo plazo.



Autoconciencia de fortalezas y limitaciones: La mentora o mentor debe tener un nivel de autoconciencia sobre sus propias fortalezas y oportunidades de mejora. Una mentora o mentor valioso está llamado a la **autocrítica**, estableciendo y reconociendo aquellos ámbitos temáticos que son parte de la mentoría, pero donde tiene menor experiencia. En estos casos, la mentora o mentor debe poder desplegar su capacidad de investigación ágil, estratégica y útil y entregar sus hallazgos a la o al *mentee*. Una **retroalimentación constructiva** logrará que ambas partes puedan cumplir con sus objetivos y desarrollen herramientas de reflexión personal útiles en el ejercicio de sus funciones.

3 Montoya, Yvan (2022). Mentor de la experiencia de mentoría del Proyecto “Alianzas en Acción para Terminar con la Trata de las Niñas, Niños y Adolescentes en Perú”, entrevistado por Chiara Marinelli el 28 de enero de 2022.



Escucha activa: La comunicación es la clave de una mentoría. El rol de guía de la mentora o mentor debe estar enfocado en establecer un espacio de confianza con la o el *mentee*, lo que incluye tanto a la o al fiscal como todo su equipo. Una mentora o mentor que **demuestra interés** en el intercambio de conocimientos obtendrá una mayor participación de parte de la o el *mentee*, logrando que las sesiones se desarrollen de forma cooperativa y de aporte constante. Para esto es necesario tener una **escucha activa** de todos los y las miembros del equipo fiscal que participen en las sesiones, lista a identificar y apreciar las necesidades, las debilidades y las fortalezas de los y las participantes y, así, resolver sus dudas de forma propicia.



Discernimiento: Un elemento esencial de la mentoría es la enseñanza a través de la experiencia compartida. Esta debe estar acorde a su utilidad para con la o el *mentee* y sus necesidades. Al establecer los objetivos principales del proceso y el desarrollo de las sesiones, la mentora o mentor debe ser **capaz de discernir** entre las temáticas que pueden ser abordadas durante el proceso de mentoría y aquellas que no forman parte de este espacio. Esta decisión es tomada por la mentora o mentor tomando en cuenta los tiempos de las sesiones, los objetivos específicos de la mentoría y las necesidades de la o del *mentee*.

4.2. ¿Qué requisitos y exigencias se solicitan a la mentora o mentor?

Motivación y compromiso. El programa de mentoría es un proceso de desarrollo constante y es imprescindible que la mentora o mentor tenga clara su motivación para participar del mismo. El tiempo invertido en el proceso es fundamental para que la mentoría sea una experiencia exitosa. Por tanto, uno de los requisitos que definen a una buena mentora o mentor es estar comprometido con el tema y con las víctimas de este fenómeno criminal. Este compromiso con la causa de la persecución y sanción de la trata de personas, otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana, hará si el que la mentora o mentor se encuentren comprometidos con el programa y con la o el *mentee*, tanto durante las sesiones establecidas como durante el tiempo que duró la mentoría en su totalidad.

Confidencialidad y ética profesional. Si bien la mentoría es (y debe ser) un espacio de diálogo, es imprescindible que sea llevada a cabo de manera profesional y se mantenga así a lo largo de toda la relación. Esto implica exigir y cumplir con un ambiente de respeto mutuo y confidencialidad entre los participantes. Vulnerar la confidencialidad significa poner en riesgo la labor de las y los operadores de justicia, especialmente fiscales, juezas y jueces, así como los procedimientos del sistema de justicia en materia de lucha contra la trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana.

En ese sentido, el comportamiento ético de la mentora o mentor asociado al deber de confidencialidad es una exigencia imprescindible de una programa de mentoría. Este deber incluye la no visualización, aceptación, distribución,

utilización o hacer pública cualquier información sensible y confidencial de los casos analizados durante la mentoría.

Recomendación:

La mentora o mentor es tan responsable de asegurar la ética y confidencialidad durante la mentoría como la o el mentee. Por ello, se recomienda que la mentora o mentor informe de manera clara a la o al mentee que información puede recibir y compartir desde el inicio de la mentoría. Si la mentora o mentor recibe información sensible, debe abstenerse de revisarla, eliminar todo archivo o documento, y conversar con la o el mentee sobre la forma oportuna de remitir los casos, estrategias o cuestiones a analizar durante la mentoría.

Evitar la usurpación de funciones: El deber de confidencialidad debe ir de la mano con el deber de no superar la barrera de la usurpación de funciones. Un programa de mentoría de ninguna manera implica o comprende que la mentora o mentor desarrollen, escriban, completen o revisen la documentación que debe ser elaborada por la o el fiscal, su equipo, o cualquier otra u otro operador del sistema de justicia que participe como mentee en el programa.

Independencia, objetividad e integridad moral: La mentora o mentor debe declarar, en el momento en que es convocado, cualquier posible conflicto de intereses que se pudiera generar con su participación en el programa de mentoría. Sería un problema ético si la mentora o mentor deviene en constituirse en litigante -defensora o defensor de algún o alguna procesada- en un caso de trata de personas, otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana en el sistema de justicia. Ello no quiere decir que las abogadas y abogados litigantes no pueden participar como mentores en un programa de mentoría, sino que antes de aceptar el encargo debe existir un proceso de verificación de posibles incompatibilidades, conflictos de intereses o futuras intervenciones en los casos que forman parte de la temática del programa.

5. ¿Qué rol tiene la o el mentee?

El rol de la o del mentee consiste, esencialmente, en poner en práctica las herramientas y recursos aprendidos durante las sesiones de mentoría en el ejercicio de su función como fiscal u operadora de justicia. El programa cobra significado cuando la o el mentee interioriza conceptos y nociones en su dimensión práctica utilizables para diversos grupos de casos que pueden resultar recurrentes en el despacho fiscal u la institución de administración de justicia que sea parte del programa de mentoría.



Recordemos que...

Recordemos que la mentoría implica una labor continua de coordinación y preparación tanto de la mentor o mentor como de la o del *mentee*. Este último debe identificar los casos complejos a discutir, estrategias y preguntas que desea conversar y profundizar con la mentor o mentor, remitiendo la información de forma anticipada a las sesiones. Sin este trabajo previo, la mentora o mentor no podrá realizar su labor de guía en el análisis ni prepararse de forma adecuada para la sesión.

El rol de la o del *mentee* implica un **compromiso con la mentoría**. No es posible tener un efectivo proceso de mentoría sin la participación plena, voluntaria y activa de la o del *mentee*. En efecto, es a partir de su participación activa que las sesiones se convierten en un espacio de discusión fructuosa y de beneficio para su labor. La mentora o mentor es una persona especialista que pone a disposición su tiempo y recursos para colaborar con el desarrollo de la mentoría. Respetar y cumplir los acuerdos establecidos por parte de la o del *mentee* es fundamental para entablar una relación eficaz y aprovechar de la mejor manera el proceso.

De igual modo, la o el *mentee* debe proveer a la mentora o mentor la casuística e información sobre los aspectos y problemas que desea desarrollar durante las sesiones. Este aporte de información es fundamental para las sesiones y la preparación previa de la mentora o mentor.

La o el *mentee* debe contar con liderazgo al interior de su equipo de trabajo.

En el caso de un programa de mentoría para fiscales u operadores y operadoras de justicia que trabajan en equipos, es necesario que la o el *mentee* convoque a su equipo de trabajo para la participación en el programa y promueva su participación en las sesiones. Esto permite que la mentoría abarque todas las inquietudes y problemáticas más relevantes para el despacho fiscal o la oficina o equipo de las y los participantes. En ese sentido, el liderazgo implica la capacidad de convocatoria del equipo y el fomento de su participación activa tanto en las sesiones internas de preparación, como en las sesiones con la mentor o mentor.

5.1. ¿Qué conocimientos y habilidades son deseables en una o un *mentee*?



Conocimiento básico sobre los temas abordados:

Es de esperar que la o el *mentee* conozca, los **aspectos básicos de las temáticas del programa de mentoría** -por ejemplo, los delitos de trata de personas u otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana- **y que tenga alguna experiencia problemática y casos relacionados con el tema**. Se recuerda que la mentoría no es una capacitación siendo necesario que la o el *mentee* parta de un conocimiento o noción formada

sobre el tema. Ello permitirá utilizar el tiempo y las herramientas de la mentoría para trabajar sobre las problemáticas prácticas a las cuales se enfrenta durante el ejercicio de sus funciones.



Disposición para el aprendizaje:

La decisión de participar como *mentee* en un programa de mentoría en materia de trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana, significa **reconocer sus oportunidades de mejora y tener interés por desarrollar nuevos conocimientos** que contribuirán a la función fiscal o de administración de justicia. Para que esto pueda darse de la manera más eficaz posible es importante que sepa identificar con claridad sus necesidades y definir sus objetivos.

Es esencial, además, que una o un *mentee* **ponga en cuestionamiento sus propios conocimientos previos** en base a la experiencia brindada por la mentora o mentor. Estar dispuesto al intercambio de perspectivas fomenta una relación más efectiva entre mentora o mentor y la o el *mentee*, ya que ambos ponen en juego su propio conocimiento en aras de construir nuevos saberes aplicados.



Diálogo activo y participación:

Una o un *mentee* debe estar **abierto al diálogo activo**. Su rol dentro de la relación de mentoría no es pasivo, sino todo lo contrario. Ser capaz de cuestionarse y cuestionar los conocimientos compartidos genera un puente entre los involucrados, esta retroalimentación debe ser continua y es clave para el desarrollo de la mentoría.

Recomendación:

La experiencia de mentoría del proyecto ha permitido constatar que la participación de todo el equipo fiscal durante las sesiones coadyuva a la eficacia del programa. Si bien la participación de la o del fiscal es importante, lo es también el involucramiento activo de todo su equipo.

Cada miembro del equipo es una o un mentee y se sugiere su participación activa durante las sesiones, explicando los casos, realizando preguntas y, posteriormente, aplicando el conocimiento adquirido. La mentora o mentor debe promover esta participación durante las sesiones de mentoría.



Aplicación práctica de los conocimientos:

La **capacidad de reflexión** es una habilidad necesaria para llevar a cabo con éxito el programa. Siendo un proceso enfocado principalmente en la experiencia compartida, la capacidad de **identificar de esta los elementos útiles para los casos concretos que se presenten durante su labor profesional**, permitirá a la o al *mentee* beneficiarse de manera mucho

más efectiva de la relación con su mentora o mentor. La mentoría está diseñada para que lo analizado y aprendido en el diálogo entre mentora o mentor y la o el *mentee*, sea luego aplicado por este último en su práctica diaria a fin de alcanzar una persecución eficaz del delito de trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana.



Capacidad crítica:

La o el *mentee* deben contar con la capacidad crítica frente a los conocimientos de la mentora o mentor. **La mentoría es un proceso dialéctico, donde tanto mentora o mentor como *mentee* aportan sus conocimientos y experiencias.** Ante ello, podrían darse casos donde la mentora o mentor tenga una mirada más teórica o estática de un problema, mientras que la o el *mentee* conoce mejor cómo esta cuestión se presenta en la realidad. O podría ocurrir que la mentora o mentor sea especialista en una tema específico, por ejemplo, reparación civil o litigación oral, y durante las sesiones surjan dudas sobre temas distintos a los que no pueda darse una respuesta comprensiva. Por ello la comunicación y el diálogo abierto resulta fundamental para una mentoría exitosa: **la o el *mentee* debe tener la confianza y libertad para exponer sus cuestionamientos a lo aportado por la mentora o mentor y viceversa, contrayendo juntos un nuevo conjunto de saberes.**



Confidencialidad y ética profesional:

Al igual que la mentora o mentor, también la o el *mentee* debe comportarse con profesionalismo y asegurar la confidencialidad de los casos analizados durante las sesiones. El proceso requiere trabajar directamente con los casos a su disposición y, por lo tanto, debe saber resguardar al máximo los elementos sensibles de los mismos, sin compartírselos con la mentora o mentor.

Advertencia:

“La mentora o mentor tiene que estar alerta, hay un límite de lo que puede recibir”.⁴



*Las y los participantes del programa deben tener la capacidad de resguardar toda la reserva del caso. Es necesario establecer desde un principio estos límites a fin de no perjudicar la labor de la o del *mentee*.*

*Para ello, toda información que la o el *mentee* comparta con la mentora o mentor no debe incluir datos personales ni detalles sobre las identidades de las partes, especialmente de la víctima. Se recomienda que la o el *mentee*, en la medida de lo posible y acorde a su carga de labores, prepare un resumen del caso o cuestión jurídica respecto de la cual desea conversar y solo ello sea compartido con la mentora o mentor.*

⁴ Montoya, Yvan (2022)

6. ¿Qué hace que una relación de mentoría tenga éxito?

Una relación efectiva para el programa está sujeta a las habilidades y conocimientos de las partes involucradas. En ese sentido, una experiencia exitosa de mentoría para fiscales y operadores u operadoras de justicia requiere:



Una **selección adecuada de la mentora o mentor y de la o del mentee**, ambos con conocimientos sólidos en materia de derecho penal y el delito de trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana, así como en la aplicación práctica de estas nociones en la persecución del delito.



Un **proceso de diálogo abierto y en confianza**, que permita a ambas partes expresar sus objetivos, necesidades y puntos de vista durante todo el proceso de mentoría. La mentoría tiene como base el aprendizaje bidireccional a través de la comunicación, lo que no puede darse sin estos presupuestos.



Una **participación proactiva y continuada** de la mentora o mentor y de la o del mentee. La mentoría implica acciones de ambas partes. Por un lado, la o el mentee revisará y establecerá las dudas y cuestiones que desea abordar durante las sesiones y, por el otro lado, la mentora o mentor deberá recolectar y procesar la información que pueda ser útil para el diálogo con la o el mentee.



La **preparación previa de las sesiones**. Ello significa que la o el mentee remitan, con la debida anticipación, las cuestiones o tipos de casos que son de su preocupación y la de su equipo, así como los temas que desea abordar en las sesiones. Y, al mismo tiempo, la mentora o mentor debe preparar, con dicha información, el orden, las prioridades de los temas y las herramientas teórico-prácticas que serán utilizadas en la sesión correspondiente.



Asegurar la confidencialidad de la información compartida a fin de no perjudicar la persecución y sanción de los casos de trata de personas y otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana. La información compartida por la o el mentee debe ser procesada y anonimizada, sin reportar datos e información sensible. La mentora o mentor debe guardar absoluta confidencialidad del material e información compartida.

▶ Parte III

Pasos a seguir durante un programa de mentoría

Una mentoría requiere que se establezca un compromiso profesional entre la mentora o mentor y la o el *mentee*. Este compromiso incluye, además, una organización que permita la plena participación de todas las personas involucradas. Para lograrlo se recomienda seguir los siguientes pasos.



7. Presentación del programa de mentoría, autorización y primeros pasos

7.1 Presentación y autorización

Un programa de mentoría para Fiscalías u otras instituciones del sistema de justicia requiere considerar la estructura jerárquica de trabajo y la necesidad de las autorizaciones pertinentes para la participación de la o del *mentee* en las sesiones. Por ello, el primer paso a seguir es **la presentación del programa de mentoría a la autoridad superior correspondiente**, por parte de la organización que lo implementará. Es importante que el programa cuente con la aprobación de la superioridad para que el trabajo de la mentor o mentor con la o el mentee se lleve a cabo dentro del marco institucional.

En esta presentación se recomienda explicar cuál es la finalidad de una mentoría, cuál es la metodología de trabajo y los objetivos o beneficios que se desean alcanzar de manera conjunta. La mentoría es un proceso a disposición y para beneficio de la Fiscalía u otra institución del sistema de justicia. Sin embargo, **esta coordinación inicial no debe constreñir la libertad de acción de la mentora o mentor y de la o del mentee**. La autoridad superior debe conocer del programa y brindar su autorización, pero serán la mentora o mentor y la o el mentee los que delimiten las temáticas de trabajo específico de las sesiones.

7.2 Selección y presentación de las personas participantes

El siguiente paso a cargo de la organización implementadora del programa de mentoría es la **selección de la mentora o mentor y de las o los mentees**. Ello dependerá de la temática que se desea abordar, el número de personas participantes o las áreas geográficas donde se desea hacer incidencia y la disponibilidad de recursos humanos, financieros y logísticos.

Una vez seleccionados la mentor o mentor y las o los *mentees*, la organización implementadora debe solicitarles la **firma de un acuerdo de compromiso y confidencialidad con el programa y la información compartida durante este**. Este es un paso fundamental para el inicio del programa. El programa de mentoría no puede iniciar sin que dicho acuerdo sea leído, comprendido y firmado por todas las personas participantes. Ello debido a la sensibilidad de las temáticas abordadas en un programa de mentoría para delitos de trata de personas u otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana, así como los deberes éticos y de confidencialidad propios del trabajo de las instituciones de persecución del delito.

Una vez obtenido el acuerdo de compromiso y confidencialidad, **la organización implementadora del programa de mentoría debe presentar a la mentora o mentor y a la o e mentee**, ponerlos en contacto e informar a la o el mentee que la mentora o mentor se comunicará con ella o él directamente para iniciar las coordinaciones correspondientes. Se recomienda que esto se realice a través de un correo electrónico u otro medio escrito que se considere conveniente.

7.3 Primer contacto entre la mentora o mentor y la o el mentee

La mentora o mentor, entonces, se pone en contacto con la o el *mentee*, quien se espere respuesta de manera oportuna. La mentora o mentor deberá **explicar, en**



Ver el modelo de acuerdo de compromiso y confidencialidad en el anexo de la Guía de Mentoría.



Recordemos que...

Una mentoría implica una metodología de trabajo distinta a la de una capacitación o taller tradicional. En un programa de mentoría, los tiempos y espacios de trabajo son acordados entre la mentora o mentor y la o el *mentee*.

La organización implementadora tiene a su cargo la presentación del programa, la selección de las y los participantes, y el primer contacto entre mentora o mentor y mentee. A partir de dicho punto, la organización de la sesiones y del trabajo queda en la esfera de responsabilidad de la mentora o mentor y de la o del *mentee*, acorde a sus necesidades, tiempos y disponibilidad.

primer lugar, en qué consistirá la mentoría y cuál es la metodología aplicada. Esto permitirá evitar que la o el mentee tenga una expectativa errónea del programa u objetivos que no se pueden cumplir con la naturaleza de la mentoría.

Ambas partes coordinan para establecer cuándo y cómo se realizará la sesión inicial de coordinación. Este segundo paso se repite cada vez que se quiera realizar una sesión. Es importante que la mentora o mentor comprenda que este proceso es parte de su responsabilidad en el programa. A diferencia de una capacitación o taller, la organización implementadora no tiene a su cargo esta coordinación, sino que ello queda en manos de la mentora o mentor y la o el *mentee*.

8. Sesión inicial de coordinación entre mentora o mentor y *mentee*

La primera sesión del programa de mentoría es una sesión de coordinación entre la mentora o mentor y la o el *mentee*. En esta, se deben establecer de manera conjunta: (i) los objetivos y motivaciones del programa, (ii) los temas de la mentoría; y, (iii) la dinámica general de la mentoría y de las sesiones.

Para ello, se recomienda a la mentora o mentor seguir los siguientes pasos:

8.1 Definir los objetivos, motivaciones y temáticas de la mentoría



El primer paso es establecer cuáles son las necesidades la o el *mentee*. Es decir, identificar los problemas jurídicos a los cuales se enfrenta en el ejercicio de su función fiscal o de administración de justicia en materia de trata de personas u otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana, y que requieren, precisamente, de una mentoría para ser resueltos.



Esta etapa debe ser un **momento abierto al diálogo para exponer los casos y problemas que la o el mentee cree más pertinentes, lo que facilitará el enfoque general del proceso.** Una serie de preguntas oportunas pueden ayudar a incentivar esta participación inicial y comprender en primera instancia los objetivos a construir en conjunto son:

- ¿Qué los motivó a participar de la mentoría?
- ¿Cuáles son sus expectativas con respecto a la misma?
- ¿Qué resultados o conocimientos esperan obtener de ella?
- ¿Cuáles son los principales problemas jurídicos que enfrentan durante la persecución del delito de trata de personas u otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana?
- ¿Cuáles son los casos más problemáticos en su despacho?



La mentoría consta de un tiempo limitado, por lo tanto, resulta difícil agotar todas las inquietudes de la o del *mentee*. Por ello, **es fundamental que la mentora o mentor sea capaz de discernir y seleccionar aquellos argumentos que son adecuados o que pueden ser discutidos en el ámbito de la mentoría**, y diferenciarlos de aquellos que no serán parte de esta dinámica.

Las variables por tomar en cuenta para que la mentora o mentor pueda realizar esta selección son:

- I Hay que recordar que el objetivo de la mentoría no es realizar una clase, sino resolver las dudas esenciales de los casos prácticos que tiene el despacho fiscal o la o el operador jurídico.

Recomendación:

“La sesión de coordinación puede ayudar mucho a solventar los primeros problemas que te presentan”.⁵

En ocasiones las inquietudes de la o del mentee pueden ser de carácter general y pueden ser resueltas a nivel teórico encaminándolo correctamente hacia otro tipo de programas, como las capacitaciones. La mentoría debe enfocarse en resolver problemáticas puntuales que requieren mayor profundización y análisis de temas o casos no abordados habitualmente en las capacitaciones o talleres.

En los casos en que se planteen temas o casos que no son materia del programa de mentoría, la mentora o mentor debe señalarlo a la o al mentee. Sin embargo, puede hacer algún comentario general al respecto y retomar, rápidamente, los temas propios de la mentoría.

- II La mentoría implica desarrollar las herramientas necesarias y útiles para la o el *mentee* y su labor. En ese sentido, cada mentoría es distinta puesto que parte de la singularidad de la o del *mentee*, su función y los casos, estrategias y cuestiones que se le presentan durante su desempeño profesional.
- III La limitación de la mentora o mentor respecto del conocimiento jurídico en las distintas ramas del derecho. Es importante establecer en la sesión cuál es la experiencia de la mentora o mentor, a fin de que la o el *mentee* pueda también seleccionar las dudas o consultas pertinentes y en línea con dicho conocimiento.

⁵ Montoya, Yvan (2022).

Recomendación:

La experiencia de mentoría del proyecto abarcó cuestiones de derecho penal, derechos humanos y la lucha contra la trata de personas u otros delitos de explotación contemplados en la legislación peruana. Estas temáticas se encuentran íntimamente relacionadas debido a la naturaleza del delito y su repercusión en la dignidad y derechos de las víctimas.

- IV Si son muchos los temas o casos planteados por la o el *mentee*, se evalúa en conjunto aquellos que se consideran más urgentes para el trabajo de la o el *mentee* y aquellos que son recurrentes, dejando los otros para una sesión posterior.



Es natural y propio de un programa de mentoría que durante la sesión de coordinación no siempre se identifiquen todas las necesidades o temáticas a ser trabajadas en conjunto. **Durante las sesiones de trabajo pueden surgir otros casos o dudas y que, por ende, se requiera replantear o ampliar las sesiones del programa.** También resulta normal hacer una pausa entre las sesiones de trabajo, a fin de que la o el *mentee* tenga un tiempo para identificar otros temas o casos que desea incluir en el programa de mentoría.



La mentoría es por ello una metodología abierta y flexible, que permite hacer frente a estas situaciones. En ese sentido, **no hay un número de sesiones límite**, la duración de la mentoría depende, en parte, de los casos y necesidades que se identifiquen al inicio y durante el desarrollo del programa.

8.2 Definir la dinámica del proceso y de las sesiones individuales

En la medida de lo posible es necesario **definir un calendario de las sesiones** efectivas que se tendrán a lo largo del programa de mentoría y **que tome en cuenta la disponibilidad de la mentora o mentor y de la o del mentee**. Esta delimitación y programación de la mentoría permitirá, además, establecer las reglas y el compromiso de ambas partes, así como facilitar el cierre del programa.

Para ello, se recomienda especificar:



La duración total del programa:

La mentoría implica un proceso que:

- requiere establecer una relación de confianza entre mentora o mentor y *mentee*;
- brinde el tiempo y el espacio adecuado para que la o el mentee tenga la posibilidad de aplicar en su desempeño profesional, los conocimientos adquiridos durante las sesiones; y,
- permita la evolución de las temáticas tratadas en base a las nuevas exigencias y necesidades que se presenten en el tiempo.

Por lo tanto, el **arco temporal del programa de mentoría debe permitir alcanzar estos objetivos.**

En ese sentido, es recomendable que la mentoría tenga un tiempo estimado mínimo de entre seis (6) meses a un (1) año. Cabe señalar que este plazo está pensando para un número pequeño de mentees a cargo de una misma mentora o mentor. Si las o los mentees a cargo de una sola mentora o mentor son más de seis (6), entonces se sugiere ampliar la duración del programa a fin de que se ofrezca la posibilidad a las y los mentees de aplicar los conocimientos interiorizados en su desempeño profesional.



La cantidad de sesiones mensuales: Es importante considerar que la mentoría es un programa adicional a las funciones diarias de las y los participantes y, como tal, esta no debe afectar el normal desarrollo de sus labores. Además, el tiempo entre cada una de las sesiones debe ser pertinente para incentivar la reflexión y permitir el trabajo de preparación de la mentora o mentor y de la o del mentee.

En consecuencia, se recomienda establecer un máximo de dos (2) sesiones mensuales.



El tiempo de duración de las sesiones: El tiempo de las sesiones debe ser suficiente para agotar los temas propuestos para la misma. Se recomienda que éstas se lleven a cabo en un tiempo estimado de dos (2) horas y se realicen fuera del horario laboral para no comprometer las funciones diarias de la mentora o mentor y de



Recordemos que...

Una de las ventajas de un programa de mentoría es su **flexibilidad y posibilidad de ajuste**. En ese sentido, si surgen inconvenientes para realizar la sesión el día establecido, se puede reprogramar la misma acorde con la disponibilidad de mentora o mentor y *mentee*.

A pesar de esta flexibilidad, se recomienda que en la medida de lo posible se mantengan las fechas acordadas a fin de no entorpecer la dinámica de trabajo y poder alcanzar los objetivos planteados.

la o del mentee. El horario seleccionada debe asegurar la plena participación del equipo de trabajo de la o del mentee en caso de equipos fiscales u otras operadoras u operadores de justicia que trabajen en equipos.



El tiempo de preparación entre las sesiones: Cuando la mentora o mentor y la o el *mentee* definan de manera conjunta el calendario de las sesiones, deben considerar también:

- **las fechas donde la o el mentee debe remitir los casos, estrategias o inquietudes que desea abordar en cada sesión a la mentora o mentor.** Este envío debe realizarse con anticipación, de forma tal que el/la mentor/a tenga el tiempo suficiente para analizar el material, documentarse y preparar la sesión de mentoría.
- **el tiempo necesario a la mentora o mentor para prepararse para la sesión de desarrollo.**



Recordemos que...

“Seleccionar la jurisprudencia que creas pertinente, revisar bibliografía y armar un texto con algunas diferenciaciones [...]. Agotar los temas a los que te comprometiste”.⁶

El trabajo previo de la mentora o mentor es fundamental. Ir a las sesiones con la preparación necesaria en relación con el tema y los casos que se trabajarán, es indispensable para la realización de la sesión misma.



El formato de las sesiones: Establecer una agenda acorde a la disponibilidad de las/los participantes requiere definir el tipo de sesiones que se llevarán a cabo. Estas pueden ser:

- **Presenciales, virtuales o híbridas:**

La experiencia de mentoría del proyecto ha resultado exitosa en entornos digitales, pero también pueden realizarse sesiones de manera presencial. En el caso de una mentoría presencial para fiscales u operadoras y operadores de justicia que no residan o trabajen en la misma ciudad o región de la mentora o mentor, se debe considerar el costo del traslado de la mentora o mentor, el cual será cubierto financieramente por el proyecto. Luego de que el proyecto termine, si no se pueden concretar los viajes, se recomienda continuar la mentoría de manera virtual.

⁶ Montoya, Yvan (2022).

- **Grupales o individuales:**
La referencia a una mentoría grupal implica solamente al equipo de la Fiscalía específica que es parte de la mentoría. Durante las sesiones, participarán solo la o el fiscal y su equipo para que se mantenga la dinámica de trabajo. El vocablo grupal no hace referencia a grupos amplios de personas participantes como pueden ocurrir en una capacitación.
- **Seguimiento permanente o interrumpido.**
No existe una sola forma de implementar un programa de mentoría. La selección de las modalidades depende de las posibilidades tanto de la mentora o mentor, como de la o del *mentee*, así como de las condiciones contextuales que se presenten durante el proceso.

8.3 Cierre de la primera sesión

La sesión de coordinación culmina determinando los temas a trabajar en la siguiente sesión de desarrollo.

La mentora o mentor puede, llegados a este punto, solicitar a la o al mentee que se le haga llegar material pertinente sobre los casos, estrategias o cuestiones que se ha elegido abordar. El material puede incluir extractos de dictámenes o resoluciones de primera instancia para su evaluación, así como resúmenes de casos aún en desarrollo por parte de su despacho, teniendo en consideración la confidencialidad de los datos y la información.

Advertencia:

El material entregado a la mentora o mentor se encuentra cubierto por el principio y deber de confidencialidad. Para asegurar el correcto cumplimiento de este deber y a fin de salvaguardar la reserva del caso, es recomendable que la o el mentee realice informes que no incluyan los nombres de las partes involucradas, detalles que puedan llevar a su identificación, así como fotografías o material sensible que ponga en riesgo la vulnerabilidad de las víctimas.



9. Estructura de las sesiones de desarrollo

Cada mentora o mentor puede desarrollar las sesiones de la manera que crea pertinente para cumplir con los objetivos planteados en la sesión inicial. Considerando que la mentoría es una experiencia de diálogo e intercambio, se recomienda que la mentora o mentor incentive la participación continua y cooperativa de la o del *mentee* y las personas que forman parte de su equipo. Propiciando, de este modo, un espacio de intercambio de conocimientos y experiencias basado en el respeto y la confianza mutua.

A continuación, se presentará un formato de sesión basado en la experiencia de mentoría del proyecto:

9.1 Agenda e inicio de la sesión

El primer paso es establecer el orden de los temas o casos que serán abordados en la sesión del día, los cuales han sido coordinados con antelación entre la mentora o mentor y la o el *mentee*. La mentora o mentor puede realizar una breve introducción, exponiendo nuevamente los puntos principales a ser abordados, lo cual puede facilitar el desarrollo de la sesión y aprovechar el tiempo a disposición.

Después de presentar la agenda y el primer caso o tema, la mentora o mentor puede indicar si existe algún dato importante que se haya obviado y que alguna o algún participante considerar importante añadir. Generalmente la o el participante directamente involucrado con el caso o problema.

9.2 Análisis y discusión de los temas o casos



Una vez determinado el orden de los temas y expuesto el primer o primeros temas o casos, éstos serán analizados de manera conjunta. **En esta etapa, la mentora o mentor ofrece su enfoque de resolución del problema o del caso y brinda los argumentos y bases con las que cuenta.** Incluso puede haber remitido con anterioridad algunos documentos -jurisprudencia, doctrina o cuadros preparados- que ilustren su explicación.



Se recomienda que esta presentación no sea muy larga: dependiendo del caso o tema que se trata puede durar entre 10 y 15 minutos aproximadamente. Ello permite un mayor espacio para la discusión y para despejar las dudas de la o del *mentee* y su equipo.

Recomendación:

Algunos programas de mentoría incluyen la preparación de material previo por parte de la mentora o mentor para enriquecer la discusión. Para esto, puede resultar útil la preparación previa de material teórico/jurídico, jurisprudencia, doctrina o cuadros resumen, como herramientas clave que sean de ayuda para la o el mentee durante el proceso de reflexión. Por lo que, en la sesión inicial de coordinación debe preverse un tiempo de preparación entre cada sesión.

Sin embargo, esto dependerá del tipo de mentoría, de la mentora o mentor, de su experiencia o de los términos del contrato acordado con la organización implementadora.



Luego viene el **análisis conjunto de los temas o casos que es el eje central de la mentoría**. El programa debe estar abierto a la participación activa de la o del mentee y al libre intercambio de conocimientos. **No se debe negar la curiosidad e interés de la o del mentee**. La mentora o mentor debe poder dirigir el diálogo hacia los temas pertinentes, teniendo en cuenta las necesidades de la o del mentee y su equipo. La discusión debe ser un espacio seguro para compartir experiencias, opiniones e inquietudes, pero, sobre todo, un espacio abierto a la autoevaluación.



En esta etapa es importante que la o el mentee sea capaz de **exponer sus inquietudes e identificar los elementos problemáticos conforme se avance con el análisis**. No debe permitirse que la discusión se desarrolle en una sola dirección. La mentoría está pensada para ser desarrollada de forma cooperativa entre mentora o mentor y mentee. En el caso se trabaje con un equipo fiscal, todas las personas del equipo deben poder intervenir durante la sesión ya que todas ellas son parte del proceso de construcción conjunta del conocimiento.

Recomendación:

"[Las y los auxiliares] son [en algunos casos] las y los participantes que hacen las preguntas correctas por su conocimiento del caso".⁷

La labor de un despacho fiscal es un trabajo en equipo, por ello, también las y los auxiliares deben participar de las sesiones con el mismo interés e iniciativa que la o el fiscal titular. La mentora o mentor tiene que reforzar esa participación promoviendo y distribuyendo el uso de la palabra entre todas las personas participantes de la sesión.

Se sugiere que, si la mentora o mentor observa, a partir de su experiencia, que la o el mentee y su equipo, no logra participar abierta y libremente durante las sesiones, pueda conversar con ella o él y replantear las bases de la estructura de las sesiones



En esta etapa podrían surgir consultas o dudas que no responden a la experiencia de la mentora o mentor. En este caso, como ya indicado anteriormente, se recomienda que la mentora o mentor no responda preguntas que ameritan aplicar conocimientos que no son de su especialidad.

⁷ Montoya, Yván (2022).

9.3 Cierre del análisis y coordinación de la siguiente sesión

Es importante culminar las sesiones de desarrollo con una revisión general de la misma. **La mentora o mentor debe desarrollar un resumen de lo discutido, resaltando los elementos clave y los recursos propicios para el trabajo posterior de la o del mentee.** La revisión es necesaria para que la sesión sea exitosa, permitiendo a ambas partes una reflexión futura sobre lo expuesto.

Esta es también la oportunidad para que ambas partes puedan señalar cómo se sintieron durante la sesión, indicar si la metodología de trabajo adoptada viene funcionando con éxito, y proveer sugerencias para mejorar la dinámica de mentoría.

La mentoría es una herramienta flexible y basada en la relación de confianza que se construye entre la mentora o mentor y la o el mentee, y que permite replantear el proceso o la dinámica acorde a como se siente y perciben las y los participantes. **Mentora o mentor y mentee deben permitirse una autoevaluación continua de su propio proceso, así como de la mentoría misma.** Lo cual permitirá ajustar los detalles, formas y contextos que podrían no estar funcionando de manera adecuada.

La sesión cierra identificando los temas que aún merecen mayor profundización y determinando las temáticas a trabajar en la siguiente sesión.

Recomendación:

Es recomendable que la mentora o mentor pueda utilizar lo trabajado durante la sesión para construir material útil para la o el mentee. La mentora o mentor podría elaborar un documento diferenciando los casos referentes al tema tratado y resolviendo algunas dudas que hayan podido quedar irresueltas. También puede aprovechar este material para construir nuevos elementos de discusión que aporten a la reflexión de las siguientes sesiones.

En el espacio de tiempo entre las diversas sesiones, puede haber comunicaciones urgentes por parte de la o el mentee a la mentora o mentor. **Ambas partes deben ser conscientes que es posible hacer consultas puntuales de carácter urgente dada la gravedad del caso o tema,** pero ello es posible solo en función de la disponibilidad de la mentora o mentor, quien debe asumir esa posibilidad en la medida que no interrumpa sus labores ordinarias

10. ¿Cómo acompañar el proceso de adaptación de la o del mentee a esta metodología de trabajo?

La mentoría es un proceso de aprendizaje que puede resultar nuevo tanto para la mentora o mentor como para la o el mentee. A diferencia de una cátedra, capacitación o taller, un programa de mentoría evoluciona conforme se van desarrollando las sesiones y, por lo tanto, ambas partes deben ir adaptándose para superar los obstáculos que se pudieran presentar durante el proceso.

Para ello, se recomienda tener un seguimiento del avance de la o del mentee siempre que sea posible. A continuación, se han incluido algunas buenas prácticas seguidas durante la experiencia de mentoría del proyecto:

¿Lo aprendido durante las sesiones de la mentoría está siendo útil en la labor práctica del/a mentee?

El aprendizaje es un factor difícil de medir en este tipo de procesos. **No se trata de evaluar a la o al mentee, sino de comprender hasta qué punto las herramientas compartidas son las correctas y están siendo de utilidad para su trabajo.** De esta forma, la mentora o mentor tendrá la oportunidad analizar y adaptar el enfoque de las sesiones según se requiera. Para ello, es oportuno tener una revisión conjunta y continua sobre cómo se han puesto en práctica los temas tratados en las sesiones anteriores. En este espacio de reflexión, la o el *mentee* puede exponer los avances realizados en base a los conocimientos adquiridos.



Siempre que sea posible, la mentora o mentor puede solicitar o pedir a la o al *mentee* que, de manera voluntaria, **comparta en el futuro aquellas sentencias que son de acceso público y que develan la aplicación de los contenidos trabajados en las sesiones.**

¿Cómo se siente la o el mentee con respecto al programa de mentoría?

Para obtener un proceso efectivo también es recomendable tener alcances sobre cómo se está llevando la mentoría a nivel personal. Que la o el *mentee* se sienta en un espacio seguro, confidencial y de confianza permitirá alcanzar con éxito los objetivos establecidos para el programa de mentoría. Además, el conversar sobre cómo las partes se sienten en todo el proceso brinda la oportunidad de realizar ajustes en la metodología de trabajo de las sesiones.



Cabe señalar, sin embargo, que esta relación de confianza no debe por **ningún motivo caer en excesos de subjetivismo y resquebrajar el profesionalismo que ocupan las partes.**

¿Se están cumpliendo los objetivos establecidos al inicio de la mentoría?



Como bien se ha mencionado anteriormente, identificar los objetivos a largo plazo es una manera ideal para dirigir la mentoría en el camino correcto. El proceso debe enfocarse y adaptarse siempre en la búsqueda del cumplimiento de dichos objetivos. La mentora o mentor debe promover que la o el *mentee* se sienta libre de poder señalar aquellos aspectos de la mentoría que pudieran no estar resultando útiles a los objetivos establecidos.



Recordemos que...

Recordemos que una mentora o mentor ideal es una persona autocrítica, capaz de escuchar a la o al *mentee*, y revisar su propio trabajo desde la ética y la humildad profesional y personal. La relación de mentoría es bidireccional, por tanto, la mentora o mentor debe estar dispuesto a recibir críticas o sugerencias por parte de la o del *mentee* y buscar soluciones conjuntas.

No olvidemos que, para un programa de mentoría exitoso, la o el *mentee* debe ser partícipe y co-constructor de la mentoría y las sesiones.

▶ Parte IV

Cierre de un programa de mentoría

Una vez culminadas las sesiones de desarrollo acordadas entre la mentora o mentor y la o el *mentee*, es fundamental tener una sesión de cierre que englobe la totalidad del programa de mentoría. Designar este tiempo es la oportunidad para evaluar los progresos de la o del *mentee*, identificar las oportunidades de mejora del proceso en general, así como las temáticas que, sin ser de especialidad de la mentora o mentor, pueden ser relevantes para analizar algunos de los problemas discutidos en otros espacios.



11. ¿Cómo analizar el conocimiento adquirido y los resultados de la mentoría?



La importancia de una retro-evaluación personal:

La mentoría es un proceso de aprendizaje y desarrollo profesional pensado para generar nuevas herramientas en la labor de la o del *mentee*, tanto fiscales como operadoras y operadores de justicia. Por ello, es importante tener un tiempo para conversar abiertamente sobre su experiencia profesional a lo largo del proceso. Tanto la mentora o mentor como la o el *mentee* pueden aprovechar este espacio para dialogar sobre los elementos que les han sido útiles, pero también sobre las dificultades que han encontrado durante la misma.



Sugerencias para la mejora del programa de mentoría:

La mejora del proceso es un elemento sustancial para establecer los cambios necesarios en futuros programas de mentoría. Así como sus participantes, también el proceso mismo se encuentra en constante evolución. Las sugerencias que tanto mentora o mentor como *mentee* puedan aportar con relación a la mentoría son fundamentales. Para ello, es necesario un espacio abierto a la crítica constructiva que permita identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora el programa.



Cuestionario de satisfacción:

Para facilitar el desarrollo de esta etapa final de la mentoría, la presente Guía propone la utilización de un cuestionario de tipo cualitativo para las personas participantes del programa, ya sea mentora o mentor como *mentee*. Este cuestionario es importante para identificar los factores positivos a reforzar y/o los aspectos negativos a mejorar, tanto a nivel personal como general, es decir, de la mentoría misma.



Ver los modelos de cuestionario de satisfacción en el anexo de la Guía de Mentoría

12. ¿Qué pasos podemos seguir una vez terminada la mentoría?



Establecer un cierre claro de la mentoría:

La mentoría es un proceso donde se establece una relación profesional entre mentora o mentor y *mentee*, pero también es un programa con un tiempo determinado y finito, donde ambas partes ponen su tiempo a disposición. Por lo tanto, es importante establecer los límites de esta relación una vez terminados los compromisos adoptados por las partes.



Comunicación post-mentoría:

Si bien la relación profesional puede, en ocasiones, continuar una vez culminado el programa de mentoría, la mentora o mentor no puede convertirse en un soporte profesional constante para la o el *mentee*. Es fundamental subrayar el respeto que debe tener la o el *mentee* por el tiempo y espacio personal de la mentora o mentor. El fin del programa puede presentarse de manera escalonada, estableciendo horarios y fechas oportunas para futuras comunicaciones si estas fueran necesarias.



Posibilidad de una futura mentoría.

La relación mentora o mentor - *mentee* puede dar pie a una relación profesional de largo alcance. Es posible subrayar la posibilidad de retomar las sesiones de mentoría a futuro si es que éstas han beneficiado adecuadamente a todas las partes involucradas. Dejar abierta las puertas a esta oportunidad de crecimiento profesional refuerza los lazos creados a lo largo de las sesiones y es oportuno en la medida en que las partes reconozcan los logros obtenidos y los objetivos cumplidos.

Anexo 1

Cuestionario de satisfacción para la mentora o mentor

1. En relación con la o el mentee:

- ¿Cree usted que se logró establecer una relación de mentoría exitosa? ¿Cuáles cree que fueron los factores principales que influyeron en esto?
- ¿Cree usted que las competencias y/o herramientas compartidas fueron de ayuda para la o el mentee en su labor fiscal o como operador u operadora de justicia?
- ¿Qué habilidades de la o del mentee cree usted que fueron beneficiosas para el proceso de mentoría?

2. En relación con la influencia del proceso de mentoría a nivel personal y profesional:

- ¿Cree usted que su participación en el programa ha sido gratificante desde el punto de vista personal y/o profesional?
- ¿Volvería a ejercer el rol de mentora o mentor en futuros programas?

3. En relación con el programa en general:

- ¿Cree usted que se lograron los objetivos principales de la mentoría?
- ¿Qué elementos positivos destacaría del programa?
- ¿Qué pasos de la mentoría se podrían mejorar?

4. En relación con la Guía de Mentoría:

- ¿Cree usted que la Guía de Mentoría fue de ayuda para el desarrollo del programa? ¿Por qué?

Anexo 2

Cuestionario de satisfacción para la o el *mentee*

1. En relación con la o el *mentee*:

- ¿Cree usted que se logró establecer una relación de mentoría exitosa?
¿Cuáles cree que fueron los factores principales que influyeron en esto?
- ¿Crees usted que la mentora o mentor logró brindarle los conocimientos, competencias y/o herramientas necesarias para su mejorar su labor fiscal u como operadora u operador de justicia?
- ¿Qué habilidades de la mentora o mentor cree usted que fueron beneficiosas para el proceso de mentoría?

2. En relación con la influencia del proceso de mentoría a nivel personal y profesional:

- ¿Cree usted que el proceso de mentoría fue beneficioso para su labor diaria y su desarrollo profesional?
- ¿Volvería a ejercer el rol de *mentee* en futuros programas?

3. En relación con el programa en general:

- ¿Cree usted que se lograron los objetivos principales de la mentoría?
- ¿Qué elementos positivos destacaría del programa?
- ¿Qué pasos de la mentoría se podrían mejorar?

Anexo 3

Acuerdo de compromiso y confidencialidad

DECLARACIÓN DE COMPROMISO Y CONFIDENCIALIDAD

Yo: _____, identificado(a) con D.N.I n°: _____
_____, domiciliado(a) en: _____
_____, en relación con mi participación como: _____ en el [Nombre del proyecto]
organizado por la [Nombre de la institución] y bajo la presente declaración:

Me comprometo a asumir las obligaciones, en conformidad con el ejercicio de mis funciones, de mantener confidencialidad con respecto de toda información obtenida, directa o indirectamente, durante el proceso de mentoría y en resguardar la reserva del caso con relación a todo material de carácter sensible que pudiera ser puesto a mi disposición.

Me comprometo a no revelar, compartir o difundir la información confidencial y los datos sensibles de los casos durante mi participación en el proceso de mentoría. La información brindada durante las sesiones será de carácter general y anonimizada.

Me comprometo a no pedir o aceptar la redacción de resoluciones u otros documentos que son de competencia estricta de los demás participantes. Asimismo, me comprometo a no revelar, remitir, compartir o modificar ningún documento de los procesos o casos analizados durante la mentoría.

Me comprometo a no divulgar, reproducir, transmitir, revelar o utilizar cualquier tipo de información obtenida durante el proceso de mentoría con ningún otro propósito que no esté relacionado al proceso mismo y las funciones de las partes involucradas.

Me comprometo a respetar la privacidad de todos/as los/las participantes del presente proyecto de mentoría, resguardando toda información personal que pudiera ser obtenida durante el proceso.

Me comprometo a cumplir con todos los compromisos adoptados durante el proceso de mentoría y asumir las responsabilidades del cargo, respetando las fechas y horarios acordados para el desarrollo del proyecto.

Me comprometo a notificar al ente encargado de cualquier impedimento que pudiese ser motivo de modificación de los acuerdos adoptados.

Con el presente acuerdo se reconoce que el incumplimiento de las cláusulas antes indicadas podría ser causa de daños y perjuicios para las partes involucradas, y pone en riesgo la labor de las y los fiscales y otras u otros operadores de justicia, así como los procedimientos relacionados con el acceso y el funcionamiento del sistema de justicia.

Dejo expresa constancia de haber comprendido y suscrito la presente Declaración de Compromiso y Confidencialidad en pleno uso de mis facultades.

Lugar y fecha: _____

Nombre: _____

D.N.I: _____

Firma: _____

