



GUIA DE MENTORATGE

Bellaterra, 9 de novembre de 2023
Darrera revisió: 6 d'octubre de 2025

El principi 28 (actuals principis 1 i 4 del pilar II) de la Carta i el Codi estableix, a més, que l'estratègia de desenvolupament de carrera dels investigadors ha d'especificar la disponibilitat de mentors per proporcionar suport i orientació en el desenvolupament personal i professional dels investigadors. Al seu torn, el principi 36 (actual principi 4 del pilar IV) estableix que els investigadors en formació han d'establir una relació estructurada i regular amb el(s) seu(s) supervisor(s).

S'espera que tots els investigadors del CED (i especialment els investigadors experimentats de les categories R3 i R4) exerceixin un rol de mentoratge envers els investigadors del CED en formació, ja siguin postdoctorals (R2) o predoctorals (R1), oferint diversos tipus d'assessorament i suport. En el cas dels caps de grup de recerca i del director científic, aquest rol s'estén a tots els investigadors del seu grup o, respectivament, de tota la institució. Al seu torn, els investigadors del CED també han de proporcionar mentoratge als estudiants de grau que col·laborin o facin voluntariat en activitats de recerca, així com als estudiants de màster matriculats en els programes de postgrau en què els investigadors del CED imparteixen docència de manera regular.

D'acord amb els principis 36 i 40 de la Carta i el Codi (actual principi 4 del pilar IV), la supervisió implica un coneixement i una expertesa suficients en l'àmbit de recerca, així com la disponibilitat de temps i la voluntat de comprometre's amb la tasca. En particular, inclou (tot i que no es limita a) oferir orientació i suport, mantenir registres i revisar el progrés i els resultats de la recerca, donar retroacció per diversos mitjans, tant per escrit com oralment, i establir calendaris per a l'entrega dels resultats de recerca o d'altres fites.

Benvingut/da al CED!

El/La nou/va doctorand/a que s'incorpora a una línia de recerca o a un projecte està sota la supervisió de l'IP del projecte o de la línia de recerca. Tanmateix, també pot tenir un/a mentor/a (R3) o un/a mentor/a júnior (nivell R2 o R2+), designat per l'IP, per ajudar-lo en la seva inserció al CED i a l'entorn universitari espanyol, així com en les seves possibilitats de carrera.

Un procediment similar, especialment pel que fa a la informació sobre carrera i al seguiment de l'activitat, es pot aplicar a un postdoctorand en el seu primer any R2, mitjançant un mentor R2+ o R3, en cas que aquesta tasca no pugui ser realitzada pel seu supervisor PI de línia o projecte.

Algunes notes generals:

- Tots els doctorands/es del CED tenen accés a la mateixa informació i oportunitats, independentment de si decideixen continuar a l'acadèmia un cop finalitzat el doctorat o no.
- El CED no tolera l'abús ni la discriminació. El nostre objectiu és crear un entorn laboral segur, inclusiu i respectuós per als convidats i treballadors de tots els països d'origen, ètnies, competències lingüístiques, religions, gèneres, orientacions sexuals, talles corporals, orígens econòmics i altres diferències.
- El grup destinatari d'aquest document són els doctorands del nucli del CED que estan directament i principalment adscrits al centre. L'esperit d'aquest document també s'aplica a qualsevol altre estudiant que passi temps al nostre centre, com ara estudiants externs de la UAB, estudiants de l'EDSD o investigadors visitants. Tot i això, no tots els punts individuals s'aplicaran a

aquests altres estudiants, ja que els seus directors de tesi o mentors principals no pertanyen a la nostra institució.

Aquest document té com a finalitat ajudar mentors/es i mentorats/des de la nostra institució a desenvolupar la seva relació de mentoratge de manera més fluida i a garantir una experiència positiva de doctorat per a tots els nostres estudiants.

Què és el mentoratge?

El mentoratge és una aliança professional i de treball en què les persones col·laboren al llarg del temps per donar suport al creixement, el desenvolupament i l'èxit personal i professional de les parts implicades, mitjançant la provisió de suport professional i psicosocial.

Al començament de la relació de mentoratge, perquè el mentor conegui millor la persona mentorada, es recomana que li preguntis sobre les seves expectatives:

- Què vol fer en la seva carrera?
- Com se sent actualment respecte a la seva carrera?
- Què espera obtenir del mentoratge?
- Com pensa que el mentor el/la pot ajudar?

El mentoratge inclou escolta, assessorament i orientació sobre opcions de carrera, i ajuda la persona mentorada a aprendre a mantenir un bon equilibri entre la vida personal i la vida professional.

El mentoratge sol proporcionar retroacció sobre qüestions concretes. Inclou l'avaluació dels punts forts i febles, interessos i capacitats de la persona mentorada. L'ajuda a reflexionar de manera crítica sobre els seus objectius, la facilita i la dona suport en l'exploració d'idees, revisa el progrés en relació amb els objectius, l'assisteix en la definició de metes, en la presa de decisions i en el camí cap a la realització de les seves aspiracions professionals.

El mentoratge pot adoptar diferents formes segons l'experiència del mentor i la fase de la tesi. Per exemple, mentor i mentorat poden treballar com a coautors, participant activament en l'activitat de recerca i en la producció d'articles. Alternativament, la persona mentorada pot treballar de manera més independent i el mentor actua com a assessor i orientador.

Els mentors acostumen a comprometre's per un any, i la relació de mentoratge es pot reavaluar un cop passat aquest període. Les raons possibles per no continuar la relació poden ser que els interessos de recerca de l'estudiant hagin canviat i un altre mentor sigui més adequat, o bé que el mentor marxi del Centre. Si la relació de mentoratge no continua, l'estudiant, el director del CED i l'IP de l'àrea cercaran conjuntament un altre mentor per a l'estudiant.

Per als mentors més júnior que assessoren doctorands: si detecteu algun senyal d'alerta que indiqui que l'estudiant pot estar tenint dificultats en algun aspecte, tingueu en compte que pot expressar aquestes necessitats més fàcilment als mentors postdoctorals que no pas a l'IP. Per això, és important estar-ne atents i traslladar aquestes necessitats a accions o a converses amb els nivells superiors.

Mentoratge amb perspectiva de gènere

Els mentors han d'estar formats tant en mentoratge com en perspectiva de gènere aplicada al mentoratge.

En qualsevol cas, el mentor tindrà en compte els aspectes següents des d'una perspectiva de gènere:

- El mentor ha de ser sensible a possibles discriminacions i biaixos, siguin conscients o inconscients, envers les dones que puguin existir a la institució o en la seva pròpia actuació.
- Ha de poder donar suport a les persones mentorades a través de la seva pròpia experiència. Si això no és possible, a causa de les circumstàncies de cada persona, es pot sol·licitar un canvi, tant per part del mentor com de la persona mentorada.
- El mentor ha de conèixer les polítiques i els recursos de la institució que poden donar suport a la persona mentorada.
- El mentor ha de ser conscient de les diferències entre la seva posició i la de la persona mentorada que puguin interferir en la relació de confiança necessària per dur a terme el mentoratge.

Responsabilitats del mentor

Propòsit previst: aconseguir que tots els mentors comparteixin una mateixa visió i desenvolupar expectatives comunes entre mentors i mentorats.

Responsabilitats centrals:

- Oferir oportunitats per aprendre els temes que l'estudiant necessita aprendre – vegeu la llista d'exemple més avall (ja sigui mitjançant ensenyament pràctic, o bé dirigint a recursos/persones que puguin ajudar i estant disponible per a resoldre preguntes).
- Facilitar oportunitats per a reunions regulars, incloses reunions de revisió general i d'avaluació mútua 1–2 cops l'any.
 - El/la mentorat/da té la responsabilitat principal de programar les reunions regulars. Recomanem que aquestes reunions siguin setmanals al principi i, més endavant, quizenals. Si el/la mentorat/da no les programa de manera proactiva, és responsabilitat del mentor fer-ho.
 - En les “grans” reunions de desenvolupament professional, mentor i mentorat/da repassaran (entre altres coses) els Temes d'Exemple que apareixen més avall i determinaran quines àrees caldrà prioritzar en els propers mesos.
 - El/la responsable de formació enviarà recordatoris un cop l'any perquè els mentors programin aquestes reunions. Si es vol fer una segona reunió a l'any, el mentor o el/la mentorat/da són responsables de programar-la.
- Donar retroacció sobre propostes, materials d'estudi, anàlisis, manuscrits, pòsters, presentacions, sol·licituds de finançament i cartes de motivació.

- Evitar generar expectatives poc realistes o usos poc saludables (per exemple, si envies molts correus electrònics de nit o durant les vacances, pots fer sentir al/la mentorat/da que s'espera que faci el mateix).

Aportant coneixements “entre bastidors”:

- Explicar com funciona el procés de publicació i el procés de conferències.
- Explicar com funciona el procés de consolidació de plaça i els mecanismes de finançament.
- Oferir oportunitats de revisar articles quan el/la mentorat/da ja sigui més avançat/da.
- Donar oportunitats per mentorar estudiants més júnior quan el/la mentorat/da ja sigui més avançat/da.
- Fomentar l'adquisició d'experiència en divulgació científica (blogs, xarxes socials, esdeveniments científics...).
- Fomentar col·laboracions fora de la institució (possiblement amb investigadors d'altres àmbits).

Desenvolupament professional:

- Escriure cartes de recomanació.
- Donar suport en la recerca de feina (oferir l'oportunitat de parlar de diferents plans i idees de carrera, reenviar ofertes de feina, donar retroacció sobre cartes de motivació i presentacions de selecció).
- Reflexionar conjuntament sobre la visió general del programa de recerca (de qui és el programa de recerca, del mentor o del mentorat?) i discutir possibles direccions i objectius de carrera.
- Presentar el/la mentorat/da a persones de la teva xarxa de contactes.
- Assenyalar premis, beques, ajuts i oportunitats de presentació adients.
- Donar visibilitat a la feina dels estudiants quan sigui pertinent (per exemple, mencionant-la a altres persones, incloent-la en pròpies presentacions – amb reconeixement, és clar).

Responsabilitats del mentorat/da

Propòsit previst: aconseguir que tots els mentors comparteixin una mateixa visió i desenvolupar expectatives comunes entre mentors i mentorats.

Quan comences (i a continuar al llarg del procés):

- Programar reunions i discutir com s'organitzaran (per exemple, amb quina freqüència, qui és responsable de programar-les, si les reunions es documentaran i com). Recomanem que aquestes reunions siguin setmanals, almenys al principi.

- Programar reunions més àmplies que incloguin una “avaluació de conjunt”, desenvolupament de carrera, etc., aproximadament cada 6 mesos o un cop l’any (incloent-hi la comissió de la UAB).

Al llarg del doctorat:

- Ser proactiu/va a l’hora de demanar retroacció i comunicar els objectius de carrera (si no sabem cap a on vols anar, no et podem ajudar a arribar-hi; si encara no ho saps, també ho podem parlar). A més, ens ajudarà a conèixer el teu calendari — parla amb el teu supervisor sobre quan hauries de començar a presentar sol·licituds de feina.
- Comunicar amb suficient antelació qualsevol aspecte que necessiti retroacció (per exemple, enviar un primer esborrany almenys dues setmanes abans que s’hagi de lliurar la versió final) i, si és possible, indicar-nos la data límit en què necessites el retorn.
- Comunicar amb suficient antelació qualsevol problema o error potencial.
- Estar obert/a a la retroacció.
- Fer un seguiment de les reunions (per exemple, a l’Outlook) i de la feina — p. ex., mantenir un quadern de registre en una carpeta compartida / Google Doc / GitHub / ..., documentar a Zotero, RMarkdown, etc.
- Documentar la feina i fer-la utilitzable per a altres (reproduïbilitat, compartició de codi, arxiu).
- Intentar resoldre un problema pel teu compte abans de venir a nosaltres; després ens pots ensenyar en quin punt t’has encallat (és a dir, cal fer un esforç, però no perdre hores en quelcom que junts podríem resoldre en minuts).
- Fer-nos saber què necessites i avisar-nos quan alguna cosa no et funciona.

Expectatives de resultats (només des de la nostra institució — la teva universitat pot tenir requisits addicionals):

- Les conferències de l’EPC són molt importants en el nostre camp i es recomana fortament que hi presentis treball. Altres conferències poden ser importants per a la teva disciplina; si us plau, discuteix les expectatives amb el teu mentor o mentors.
- No hi ha regulacions estrictes sobre quines publicacions necessites ni quantes. En general, hauries de tenir 3 articles a la teva tesi en el moment de la defensa (no cal que tots estiguin publicats, però sí que han d’estar en un estat presentable i llest per a publicació). La velocitat i l’espaiament d’aquests articles dependran del projecte individual (per exemple, pot ser que calgui molt de temps per establir la infraestructura de recollida de dades).

INFORMACIÓ ÚTIL

1. Mostra de temes

A continuació trobaràs una llista de coses que són útils perquè un investigador les conegui i que hauràs d'haver experimentat abans de finalitzar el teu doctorat. Algunes d'aquestes ja les podries haver après, mentre que altres poden ser completament noves per a tu. Valora la teva experiència actual amb cadascun d'aquests punts:

- No em sento segur/a amb això, necessito aprendre més
- Tinc coneixements/experiència bàsica amb això, però vull aprendre més per sentir-me segur/a
- Em sento segur/a amb això, no necessito aprendre més

Opcional: Si hi ha alguna cosa en concret que ja saps o que vols aprendre especialment, pots deixar un comentari sobre aquest punt.

- L'acadèmia com a entorn de treball — retroacció negativa, contratemps, salut i salut mental, perseverança
- Revisions bibliogràfiques (incloent-hi gestors de referències, bases de dades, generació de paraules clau i com llegir articles)
- Mantenir-se al dia de la literatura i del camp d'investigació
- Formació en ètica i conscienciació sobre biaixos metaciència
- Col·laboracions i treball en equip efectius, organització de reunions, acords sobre autoria
- Gestió del temps, organització de notes, cultura de sobrecàrrega acadèmica
- Biaixos a l'acadèmia i com gestionar-los, política institucional
- Generació d'idees, reducció d'una pregunta de recerca i formulació d'hipòtesi
- Redacció de propostes i sol·licituds de finançament
- Ciència oberta, identificar i evitar pràctiques de recerca qüestionables, preregistració
- Disseny d'estudis, operacionalització, validesa i (per a recollida de dades primàries) generació de materials (per exemple, ítems, instruccions, narratives de cobertura)
- Logística per dur a terme estudis (per a dades primàries: preparar materials i programar estudis; per a dades secundàries: identificar fonts de dades rellevants, sol·licitar accés a les dades; tots dos casos: emmagatzematge de dades, confidencialitat i emmagatzematge/disseminació a llarg termini)
- Documentar i organitzar la feina, còpies de seguretat, control de versions
- Habilitats bàsiques en el programa d'anàlisi escollit i habilitats estadístiques bàsiques
- Tècniques d'anàlisi específiques de la teva especialització
- Higiene de dades/codi, reproduïbilitat
- Redacció i revisió (a nivell d'esquema, paràgraf, frase i paraula)

- Presentacions i visualitzacions
- Networking
- Procés de publicació (incloent-hi consideracions per triar una revista) i arxiu
- El nivell de supervisió és suficient? Com podrien millorar els teus supervisors aquest aspecte?

2. Protecció davant l'abús i la discriminació

Totes les interaccions entre mentors i mentorats estan subjectes al Codi de Conducta CERCA, a la Política contra la Discriminació, Assetjament i Violència Sexual, i a les Normes de Bona Pràctica Científica.

Per als mentorats/des: Si experimentes o observes algun incident de conducta acadèmica inadequada, assetjament sexual, altra discriminació o dificultats de salut mental:

- Busca suport per a tu mateix/a o per a la persona afectada posant-te en contacte amb el teu mentor.
- Escribeu un registre de l'incident tan aviat com sigui possible (on, quan, qui hi estava implicat, què va passar, qui més ho podria haver presenciado, com et va fer sentir la situació, com va acabar la situació); consulta el Protocol de la Comissió de Gènere.
- Considera compartir la teva experiència amb persones del Centre, encara que l'incident hagi passat fora de l'entorn laboral. Volem donar-te suport i estem disposats a ajudar-te en situacions d'abús o discriminació, sigui que es produeixin a la feina, en botigues, amb arrendataris o al carrer.

Per als mentors/es: Si un/una estudiant et comunica incidents de conducta acadèmica inadequada, assetjament sexual, altra discriminació o dificultats de salut mental:

- Mantingues la calma i escolta, pren seriosament les seves preocupacions i sentiments.
- Afegeix que ha fet bé en comunicar aquest incident.
- No tens l'obligació legal de comunicar aquests incidents al Centre, al CED ni a cap altra persona (excepció: si tens raons per creure que hi ha una vida en perill). Tot i això, probablement sigui aconsellable posar-se en contacte amb algú i reportar l'incident (pots triar informar una persona que pugui mantenir la confidencialitat, com un membre de la Comissió d'Igualtat de Gènere).

Consulta els procediments i eines de gènere a la pàgina web del CED:
<https://ced.cat/en/about-ced/equality/>

3. Proposta per a la preparació d'una reunió de mentoratge postdoctoral

Per a la nostra reunió, si us plau, pensa en on t'agradaria ser en la teva carrera d'aquí a 3-5 anys (tipus de posició, lloc, etc.) i omple el següent formulari, que pot servir com a punt de partida per arribar a un conjunt de plans i objectius concrets per al proper any acadèmic.

a) *Pensant en el teu perfil com a acadèmic i en com podries fer-lo més competitiu, quins resultats creus que necessita més el teu perfil? (classifica els resultats de l'1 al 7):*

- Servei acadèmic (revisió, experiència editorial, tasques de conferències) _____
- Experiència internacional / xarxes _____
- Cobertura mediàtica _____
- Projectes dirigits com a investigador principal _____
- Publicacions acadèmiques _____
- Supervisió de doctorands _____
- Experiència docent _____
- Altres, si us plau especifica: _____

b) *Quines habilitats de recerca t'agradaria millorar durant els propers anys? (classifica de l'1 al 7):*

- Redacció acadèmica _____
- Elaboració de propostes de recerca _____
- Gestió de dades _____
- Formulació de preguntes de recerca rellevants _____
- Coneixement de la teoria i del tema específic _____
- Mètodes _____
- Disseny de recerca _____
- Altres, si us plau especifica: _____

c) *Quines habilitats professionals t'agradaria millorar durant els propers anys? (classifica de l'1 a l'11):*

- Impartir classes _____
- Donar retroacció _____
- Entrevistes de feina _____
- Idiomes _____
- Networking _____
- Parlar en públic _____
- Rebre retroacció _____
- Supervisió / mentoratge _____

- Treball en equip _____
- Treballar de manera independent _____
- Redacció per a públic general _____
- Altres, si us plau especifica: _____

d) Tens algun objectiu concret per al proper any acadèmic?

4. Directrius per a l'assignació de mentors/es júnior a doctorands/des

El CED atorga una gran importància al rol de supervisió exercit pels investigadors/es, essent fonamental per acreditar la independència investigadora. Per això, s'animen els investigadors postdoctorals a dur a terme aquesta tasca per poder transitar cap a una posició més estable. Tanmateix, cal tenir en compte que la supervisió implica l'establiment d'una relació de treball propera entre el supervisor i el/la doctorand/da, i, per tant, el CED reconeix que cap investigador hauria d'estar obligat o pressionat per supervisar algú en contra de la seva voluntat.

Aquest document proporciona recomanacions a tenir en compte en el cas que l'IP, com a supervisor de doctorat, consideri que la figura d'un mentor júnior seria beneficiosa per al projecte de doctorat.

Els objectius relacionats amb la incorporació d'una figura de mentor inclouen:

a. Per al/la doctorand/da:

- Accés a coneixements pràctics relacionats amb la recerca i l'acadèmia
- Una figura addicional per comentar el progrés i els reptes relacionats amb el projecte de doctorat
- Establir connexions amb investigadors del CED
- Experiència de col·laboració

b. Per al mentor/a:

- Experiència en supervisió
- Experiència en col·laboració
- Establir connexions amb doctorands

c. Per al/la supervisor/a del doctorand/a:

- Ajuda amb tutoratge en qüestions més pràctiques

Els mentors júnior es comprometen per la durada d'un any, i la col·laboració es revisa al final d'aquest període. Les circumstàncies que podrien portar a la interrupció de la relació inclouen canvis en els interessos de recerca del/la doctorand/da o la marxa del mentor de la institució. Supervisor, doctorand i mentor acorden conjuntament les responsabilitats de les tres persones, però a continuació es proporcionen algunes recomanacions.

Les responsabilitats del mentor júnior poden incloure:

- Ajudar a la integració al centre en el moment de l'arribada
- Resoldre dubtes sobre habilitats pràctiques de recerca: redacció, gestió de dades, models, interpretació de resultats
- Proporcionar retroacció sobre presentacions
- Ajudar a navegar pel món acadèmic: carreres, publicacions, conferències, networking
- El supervisor del doctorand manté una reunió inicial amb el mentor júnior per comentar el progrés i, possiblement, proporcionar retroacció sobre l'estil de supervisió i les experiències. Es recomana que el mentor júnior redacti un informe anual (vegeu annex 5)
- Els doctorands haurien d'intentar resoldre primer els problemes emergents pel seu compte i, quan s'encallin, portar-los al mentor
- La retroacció serà més efectiva si els doctorands sol·liciten consell o comentaris sobre habilitats o qüestions concretes
- El mentor júnior és una figura complementària al supervisor del doctorat, és a dir, el/la supervisor/a continua sent el responsable principal de la supervisió i el tutoratge

5. Proposta per a la preparació d'un informe de mentoratge júnior

En el cas d'un mentor júnior, és important dur a terme una autoavaluació anual que serà compartida amb l'IP de la línia o projecte del doctorand. A continuació es presenta un esquema a seguir.

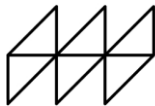
L'informe de mentoratge és un document descriptiu i reflexiu sobre l'experiència d'acollida (no hauria d'excedir de 5 pàgines més annexos).

En qualsevol cas, ha de mostrar evidència de l'acompanyament proporcionat als estudiants assignats.

S'entregarà al mentor sènior de manera digital al final de l'any de mentoratge (i dins del mes següent a la seva finalització).

Contingut suggerit de l'informe:

- Presentació personal i descripció de les motivacions per participar en el programa de mentors.
- Còpia del correu electrònic enviat a l'estudiant acollit abans de l'arribada al CED i resposta obtinguda. Reflexió.
- Introducció de l'estudiant o estudiants acollits.



- Contribucions realitzades en la reunió de seguiment celebrada conjuntament amb el mentor sènior.
- Llista d'activitats recreatives i culturals en les quals l'estudiant acollit ha participat durant la seva estada.
- Descripció de l'activitat coorganitzada i aportació d'evidències (fotografies, correus electrònics, documents de difusió de l'activitat, etc.). Reflexió sobre els beneficis que cada part (doctorand/mentor júnior i estudiant acollit) ha obtingut d'aquesta activitat:
 - a. Hi ha hagut participació activa per part dels estudiants d'intercanvi i altres mentors?
 - b. S'ha obtingut la resposta esperada i ha estat positiva?
 - c. Ha ajudat a millorar l'estada de l'estudiant acollit?
 - d. Creus que l'activitat organitzada ha ajudat l'estudiant acollit a superar els reptes d'una estada a l'estranger o fora del seu entorn habitual? (per exemple, resoldre problemes pràctics del dia a dia dins i fora de la universitat, aprendre l'idioma, superar barreres culturals, etc.)
 - e. Ha estat útil per preparar-te per acollir futurs estudiants o per a la teva pròpia estada a l'estranger?
- Avaluació de l'experiència i suggeriments.