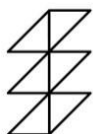


# GUÍA DE MENTORÍA

**Bellaterra, 9 de noviembre de 2023**  
**Última revisión: 6 de octubre de 2025**



El principio 28 (actuales principios 1 y 4 del pilar II) de la Carta y el Código establece, además, que la estrategia de desarrollo de carrera de los investigadores debe especificar la disponibilidad de mentores para proporcionar apoyo y orientación en el desarrollo personal y profesional de los investigadores. A su vez, el principio 36 (actual principio 4 del pilar IV) establece que los investigadores en formación deben establecer una relación estructurada y regular con su(s) supervisor(es).

Se espera que todos los investigadores del CED (y especialmente los investigadores experimentados de las categorías R3 y R4) desempeñen un rol de mentoría hacia los investigadores del CED en formación, ya sean postdoctorales (R2) o predoctorales (R1), ofreciendo diversos tipos de asesoramiento y apoyo. En el caso de los jefes de grupo de investigación y del director científico, este rol se extiende a todos los investigadores de su grupo o, respectivamente, de toda la institución. A su vez, los investigadores del CED también deben proporcionar mentoría a los estudiantes de grado que colaboren o realicen voluntariado en actividades de investigación, así como a los estudiantes de máster matriculados en los programas de posgrado en los que los investigadores del CED imparten docencia de manera regular.

De acuerdo con los principios 36 y 40 de la Carta y el Código (actual principio 4 del pilar IV), la supervisión implica un conocimiento y una experiencia suficientes en el ámbito de investigación, así como disponibilidad de tiempo y voluntad de comprometerse con la tarea. En particular, incluye (aunque no se limita a) ofrecer orientación y apoyo, mantener registros y revisar el progreso y los resultados de la investigación, proporcionar retroalimentación por diversos medios, tanto escrita como oral, y establecer calendarios para la entrega de resultados de investigación u otros hitos.

## **Bienvenido/a al CED!**

El/La nuevo/a doctorando/a que se incorpora a una línea de investigación o a un proyecto está bajo la supervisión del IP del proyecto o de la línea de investigación. No obstante, también puede contar con un/a mentor/a (R3) o un/a mentor/a junior (nivel R2 o R2+), designado por el IP, para ayudarle en su integración en el CED y en el entorno universitario español, así como en sus posibilidades de carrera.

Un procedimiento similar, especialmente en lo que respecta a la información sobre la carrera y al seguimiento de la actividad, se puede aplicar a un postdoctorando en su primer año R2, mediante un mentor R2+ o R3, en caso de que esta tarea no pueda ser realizada por su supervisor PI de línea o proyecto.

Algunas notas generales:

- Todos los doctorandos/as del CED tienen acceso a la misma información y oportunidades, independientemente de si deciden continuar en la academia tras finalizar el doctorado o no.
- El CED no tolera el abuso ni la discriminación. Nuestro objetivo es crear un entorno laboral seguro, inclusivo y respetuoso para los invitados y trabajadores de todos los países de origen, etnias, competencias lingüísticas, religiones, géneros, orientaciones sexuales, tallas corporales, orígenes económicos y otras diferencias.
- El grupo destinatario de este documento son los doctorandos del núcleo del CED que están directa y principalmente adscritos al centro. El espíritu de este

documento también se aplica a cualquier otro estudiante que pase tiempo en nuestro centro, como estudiantes externos de la UAB, estudiantes del EDSD o investigadores visitantes. Sin embargo, no todos los puntos individuales se aplicarán a estos otros estudiantes, ya que sus directores de tesis o mentores principales no pertenecen a nuestra institución.

Este documento tiene como finalidad ayudar a los/las mentores/as y mentorados/das de nuestra institución a desarrollar su relación de mentoría de manera más fluida y garantizar una experiencia positiva de doctorado para todos nuestros estudiantes.

## ¿Qué es la mentoría?

La mentoría es una alianza profesional y de trabajo en la que las personas colaboran a lo largo del tiempo para apoyar el crecimiento, el desarrollo y el éxito personal y profesional de las partes implicadas, mediante la provisión de apoyo profesional y psicosocial.

Al comienzo de la relación de mentoría, para que el mentor conozca mejor a la persona mentorada, se recomienda que le pregunte sobre sus expectativas:

- ¿Qué quiere hacer en su carrera?
- ¿Cómo se siente actualmente respecto a su carrera?
- ¿Qué espera obtener de la mentoría?
- ¿Cómo piensa que el mentor puede ayudarle?

La mentoría incluye escucha, asesoramiento y orientación sobre opciones de carrera, y ayuda a la persona mentorada a aprender a mantener un buen equilibrio entre la vida personal y profesional.

La mentoría suele proporcionar retroalimentación sobre cuestiones concretas. Incluye la evaluación de los puntos fuertes y débiles, intereses y capacidades de la persona mentorada. Le ayuda a reflexionar críticamente sobre sus objetivos, facilita y da apoyo en la exploración de ideas, revisa el progreso respecto a los objetivos, le asiste en la definición de metas, en la toma de decisiones y en el camino hacia la realización de sus aspiraciones profesionales.

La mentoría puede adoptar diferentes formas según la experiencia del mentor y la fase de la tesis. Por ejemplo, mentor y mentorado pueden trabajar como coautores, participando activamente en la actividad de investigación y en la producción de artículos. Alternativamente, la persona mentorada puede trabajar de manera más independiente y el mentor actúa como asesor y orientador.

Los mentores suelen comprometerse por un año, y la relación de mentoría puede reevaluarse una vez transcurrido ese periodo. Las posibles razones para no continuar la relación pueden ser que los intereses de investigación del estudiante hayan cambiado y otro mentor sea más adecuado, o bien que el mentor abandone el Centro. Si la relación de mentoría no continúa, el estudiante, el director del CED y el IP del área buscarán conjuntamente otro mentor para el estudiante.

Para los mentores más jóvenes que asesoran a doctorandos: si detectan algún indicio de que el estudiante puede estar teniendo dificultades en algún aspecto, tengan en cuenta que puede expresar estas necesidades más fácilmente a los mentores postdoctorales que al IP. Por ello, es importante estar atentos y trasladar estas necesidades a acciones o a conversaciones con niveles superiores.

## Mentoría con perspectiva de género

Los mentores deben estar formados tanto en mentoría como en perspectiva de género aplicada a la mentoría.

En cualquier caso, el mentor deberá tener en cuenta los siguientes aspectos desde una perspectiva de género:

- El mentor debe ser sensible a posibles discriminaciones y sesgos, conscientes o inconscientes, hacia las mujeres que puedan existir en la institución o en su propia actuación.
- Debe poder dar apoyo a las personas mentoradas a través de su propia experiencia. Si esto no es posible, debido a las circunstancias de cada persona, se podrá solicitar un cambio, tanto por parte del mentor como de la persona mentorada.
- El mentor debe conocer las políticas y los recursos de la institución que puedan dar apoyo a la persona mentorada.
- El mentor debe ser consciente de las diferencias entre su posición y la de la persona mentorada que puedan interferir en la relación de confianza necesaria para llevar a cabo la mentoría.

## Responsabilidades del mentor

Propósito previsto: lograr que todos los mentores compartan una misma visión y desarrollar expectativas comunes entre mentores y mentorados.

### Responsabilidades centrales:

- Ofrecer oportunidades para aprender los temas que el estudiante necesita aprender – ver la lista de ejemplo más abajo (ya sea mediante enseñanza práctica, o bien dirigiendo a recursos/personas que puedan ayudar y estando disponible para resolver preguntas).
- Facilitar oportunidades para reuniones regulares, incluidas reuniones de revisión general y evaluación mutua 1–2 veces al año.
  - El/la El/la mentorado/a tiene la responsabilidad principal de programar las reuniones regulares. Recomendamos que estas reuniones sean semanales al principio y, más adelante, quincenales. Si el/la mentorado/a no las programa de manera proactiva, es responsabilidad del mentor hacerlo.
  - En las “grandes” reuniones de desarrollo profesional, mentor y mentorado/a repasarán (entre otras cosas) los Temas de Ejemplo que aparecen más abajo y determinarán qué áreas se deben priorizar en los próximos meses.
  - El/la responsable de formación enviará recordatorios una vez al año para que los mentores programen estas reuniones. Si se desea realizar una segunda reunión al año, el mentor o el/la mentorado/a son responsables de programarla.
- Dar retroalimentación sobre propuestas, materiales de estudio, análisis, manuscritos, pósters, presentaciones, solicitudes de financiación y cartas de motivación.

- Evitar generar expectativas poco realistas o usos poco saludables (por ejemplo, si envías muchos correos electrónicos por la noche o durante las vacaciones, puedes hacer sentir al/la mentorado/a que se espera que haga lo mismo).

#### Aportando conocimientos “entre bastidores”:

- Explicar cómo funciona el proceso de publicación y el proceso de conferencias.
- Explicar cómo funciona el proceso de consolidación de plaza y los mecanismos de financiación.
- Ofrecer oportunidades de revisar artículos cuando el/la mentorado/a ya esté más avanzado/a.
- Dar oportunidades para mentorizar a estudiantes más junior cuando el/la mentorado/a ya esté más avanzado/a.
- Fomentar la adquisición de experiencia en divulgación científica (blogs, redes sociales, eventos científicos...).
- Fomentar colaboraciones fuera de la institución (posiblemente con investigadores de otros ámbitos).

#### Desarrollo profesional:

- Escribir cartas de recomendación.
- Dar apoyo en la búsqueda de empleo (ofrecer la oportunidad de hablar sobre diferentes planes e ideas de carrera, reenviar ofertas de empleo, dar retroalimentación sobre cartas de motivación y presentaciones de selección).
- Reflexionar conjuntamente sobre la visión general del programa de investigación (¿de quién es el programa de investigación, del mentor o del mentorado?) y discutir posibles direcciones y objetivos de carrera.
- Presentar al/a la mentorado/a a personas de tu red de contactos.
- Señalar premios, becas, ayudas y oportunidades de presentación adecuadas.
- Dar visibilidad al trabajo de los estudiantes cuando sea pertinente (por ejemplo, mencionándolo a otras personas, incluyéndolo en propias presentaciones – con reconocimiento, por supuesto).

## **Responsabilidades del mentorado/da**

Propósito previsto: lograr que todos los mentores compartan una misma visión y desarrollar expectativas comunes entre mentores y mentorados.

#### Cuando comienzas (y a lo largo del proceso):

- Programar reuniones y discutir cómo se organizarán (por ejemplo, con qué frecuencia, quién es responsable de programarlas, si las reuniones se documentarán y cómo). Recomendamos que estas reuniones sean semanales, al menos al principio.

- Programar reuniones más amplias que incluyan una “evaluación global”, desarrollo de carrera, etc., aproximadamente cada 6 meses o una vez al año (incluyendo la comisión de la UAB).

#### A lo largo del doctorado:

- Ser proactivo/a a la hora de solicitar retroalimentación y comunicar los objetivos de carrera (si no sabemos hacia dónde quieres ir, no podemos ayudarte a llegar; si aún no lo sabes, también podemos hablar de ello). Además, nos ayudará a conocer tu calendario — habla con tu supervisor sobre cuándo deberías comenzar a presentar solicitudes de empleo.
- Comunicar con suficiente antelación cualquier aspecto que necesite retroalimentación (por ejemplo, enviar un primer borrador al menos dos semanas antes de la fecha límite de entrega de la versión final) e indicar, si es posible, la fecha límite en la que necesitas la respuesta.
- Comunicar con suficiente antelación cualquier problema o error potencial.
- Estar abierto/a a la retroalimentación.
- Hacer un seguimiento de las reuniones (por ejemplo, en Outlook) y del trabajo — p. ej., mantener un cuaderno de registro en una carpeta compartida / Google Doc / GitHub /..., documentar en Zotero, RMarkdown, etc.
- Documentar el trabajo y hacerlo utilizable para otros (reproducibilidad, compartición de código, archivo).
- Intentar resolver un problema por tu cuenta antes de acudir a nosotros; luego nos puedes mostrar en qué punto te has quedado atascado/a (es decir, hay que hacer un esfuerzo, pero no perder horas en algo que juntos podríamos resolver en minutos).
- Informarnos sobre lo que necesitas y avisarnos cuando algo no funciona para ti.

#### Expectativas de resultados (solo desde nuestra institución — tu universidad puede tener requisitos adicionales):

- Las conferencias de la EPC son muy importantes en nuestro campo y se recomienda encarecidamente que presentes trabajos. Otras conferencias también pueden ser importantes para tu disciplina; por favor, discute las expectativas con tu mentor o mentores.
- No hay regulaciones estrictas sobre qué publicaciones necesitas ni cuántas. En general, deberías tener 3 artículos en tu tesis al momento de la defensa (no es necesario que todos estén publicados, pero sí que estén en un estado presentable y listo para publicación). La velocidad y el espaciamiento de estos artículos dependerán del proyecto individual (por ejemplo, puede requerirse mucho tiempo para establecer la infraestructura de recogida de datos).

## INFORMACIÓN ÚTIL

### 1. Muestra de temas

A continuación, encontrarás una lista de cosas que son útiles para que un investigador las conozca y que deberías haber experimentado antes de finalizar tu doctorado. Algunas de estas ya las podrías haber aprendido, mientras que otras pueden ser completamente nuevas para ti. Valora tu experiencia actual con cada uno de estos puntos:

- No me siento seguro/a con esto, necesito aprender más
- Tengo conocimientos/experiencia básica con esto, pero quiero aprender más para sentirme seguro/a
- Me siento seguro/a con esto, no necesito aprender más

Opcional: Si hay algo en particular que ya sabes o que quieres aprender especialmente, puedes dejar un comentario sobre ese punto.

- La academia como entorno de trabajo — retroalimentación negativa, contratiempos, salud y salud mental, perseverancia
- Revisiones bibliográficas (incluyendo gestores de referencias, bases de datos, generación de palabras clave y cómo leer artículos)
- Mantenerse al día de la literatura y del campo de investigación
- Formación en ética y concienciación sobre sesgos metacientíficos
- Colaboraciones y trabajo en equipo efectivos, organización de reuniones, acuerdos sobre autoría
- Gestión del tiempo, organización de notas, cultura de sobrecarga académica
- Sesgos en la academia y cómo gestionarlos, política institucional
- Generación de ideas, reducción de una pregunta de investigación y formulación de hipótesis
- Redacción de propuestas y solicitudes de financiación
- Ciencia abierta, identificar y evitar prácticas de investigación cuestionables, preregistro
- Diseño de estudios, operacionalización, validez y (para la recogida de datos primarios) generación de materiales (por ejemplo, ítems, instrucciones, narrativas de cobertura)
- Logística para llevar a cabo estudios (para datos primarios: preparar materiales y programar estudios; para datos secundarios: identificar fuentes de datos relevantes, solicitar acceso a los datos; ambos casos: almacenamiento de datos, confidencialidad y almacenamiento/diseminación a largo plazo)
- Documentar y organizar el trabajo, copias de seguridad, control de versiones
- Habilidades básicas en el programa de análisis elegido y habilidades estadísticas básicas
- Técnicas de análisis específicas de tu especialización
- Higiene de datos/código, reproducibilidad

- Redacción y revisión (a nivel de esquema, párrafo, frase y palabra)
- Presentaciones y visualizaciones
- Networking
- Proceso de publicación (incluyendo consideraciones para elegir una revista) y archivo
- ¿El nivel de supervisión es suficiente? ¿Cómo podrían mejorar tus supervisores este aspecto?

## **2. Protección ante el abuso y la discriminación**

Todas las interacciones entre mentores y mentorados están sujetas al Código de Conducta CERCA, a la Política contra la Discriminación, Acoso y Violencia Sexual, y a las Normas de Buena Práctica Científica.

Para los mentorados/as: Si experimentas u observas algún incidente de conducta académica inadecuada, acoso sexual, otra discriminación o dificultades de salud mental:

- Busca apoyo para ti mismo/a o para la persona afectada contactando con tu mentor.
- Escribe un registro del incidente lo antes posible (dónde, cuándo, quién estuvo implicado, qué ocurrió, quién más pudo haber sido testigo, cómo te hizo sentir la situación, cómo terminó la situación); consulta el Protocolo de la Comisión de Género.
- Considera compartir tu experiencia con personas del Centro, aunque el incidente haya ocurrido fuera del entorno laboral. Queremos apoyarte y estamos dispuestos a ayudarte en situaciones de abuso o discriminación, ya sea que ocurran en el trabajo, en tiendas, con arrendadores o en la calle.

Para los mentores/as: Si un/a estudiante te comunica incidentes de conducta académica inadecuada, acoso sexual, otra discriminación o dificultades de salud mental:

- Mantén la calma y escucha, toma en serio sus preocupaciones y sentimientos.
- Afirma que ha hecho bien al comunicar este incidente.
- No tienes la obligación legal de comunicar estos incidentes al Centro, al CED ni a ninguna otra persona (excepto si tienes razones para creer que hay una vida en peligro). Sin embargo, probablemente sea recomendable ponerse en contacto con alguien e informar del incidente (puedes elegir informar a una persona que pueda mantener la confidencialidad, como un miembro de la Comisión de Igualdad de Género).

Consulta los procedimientos y herramientas de género en la página web del CED:  
<https://ced.cat/en/about-ced/equality/>



### 3. Propuesta para la preparación de una reunión de mentoría postdoctoral

Para nuestra reunión, por favor piensa en dónde te gustaría estar en tu carrera dentro de 3–5 años (tipo de puesto, lugar, etc.) y completa el siguiente formulario, que puede servir como punto de partida para llegar a un conjunto de planes y objetivos concretos para el próximo año académico.

*a) Pensando en tu perfil como académico y en cómo podrías hacerlo más competitivo, ¿qué resultados crees que necesita más tu perfil? (clasifica los resultados del 1 al 7):*

- Servicio académico (revisión, experiencia editorial, conferencias) \_\_\_\_\_
- Experiencia internacional / redes \_\_\_\_\_
- Cobertura mediática \_\_\_\_\_
- Proyectos dirigidos como investigador principal \_\_\_\_\_
- Publicaciones académicas \_\_\_\_\_
- Supervisión de doctorandos \_\_\_\_\_
- Experiencia docente \_\_\_\_\_
- Otros, por favor especifica: \_\_\_\_\_

*b) ¿Qué habilidades de investigación te gustaría mejorar durante los próximos años? (clasifica del 1 al 7):*

- Redacción académica \_\_\_\_\_
- Elaboración de propuestas de investigación \_\_\_\_\_
- Gestión de datos \_\_\_\_\_
- Formulación de preguntas de investigación relevantes \_\_\_\_\_
- Conocimiento de la teoría y del tema específico \_\_\_\_\_
- Métodos \_\_\_\_\_
- Diseño de investigación \_\_\_\_\_
- Otros, por favor especifica: \_\_\_\_\_

*c) ¿Qué habilidades profesionales te gustaría mejorar durante los próximos años? (clasifica del 1 al 11):*

- Impartir clases \_\_\_\_\_
- Dar retroalimentación \_\_\_\_\_
- Entrevistas de trabajo \_\_\_\_\_
- Idiomas \_\_\_\_\_
- Networking \_\_\_\_\_

- Hablar en público \_\_\_\_\_
- Recibir retroalimentación \_\_\_\_\_
- Supervisión / mentoría \_\_\_\_\_
- Trabajo en equipo \_\_\_\_\_
- Trabajar de manera independiente \_\_\_\_\_
- Redacción para público general \_\_\_\_\_
- Otros, por favor especifica: \_\_\_\_\_

*d) ¿Tienes algún objetivo concreto para el próximo año académico?*

#### **4. Directrices para la asignación de mentores/as júnior a doctorandos/das**

El CED otorga gran importancia al rol de supervisión ejercido por los/las investigadores/as, siendo fundamental para acreditar la independencia investigadora. Por ello, se anima a los/las investigadores/as postdoctorales a desempeñar esta tarea para poder transitar hacia una posición más estable. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la supervisión implica el establecimiento de una relación de trabajo cercana entre el/la supervisor/a y el/la doctorando/a, y, por tanto, el CED reconoce que ningún/a investigador/a debería estar obligado/a o presionado/a para supervisar a alguien en contra de su voluntad.

Este documento proporciona recomendaciones a tener en cuenta en caso de que el/la IP, como supervisor/a de doctorado, considere que la figura de un mentor/a júnior sería beneficiosa para el proyecto de doctorado.

Los objetivos relacionados con la incorporación de una figura de mentor/a incluyen:

**a. Para el/la doctorando/da:**

- Acceso a conocimientos prácticos relacionados con la investigación y la academia
- Una figura adicional para comentar el progreso y los retos relacionados con el proyecto de doctorado
- Establecer conexiones con investigadores del CED
- Experiencia en colaboración

**b. Para el mentor/a:**

- Experiencia en supervisión
- Experiencia en colaboración
- Establecer conexiones con doctorandos

c. Para el/la supervisor/a del doctorando/a:

- Ayuda con tutoría en cuestiones más prácticas

Los mentores júnior se comprometen por la duración de un año, y la colaboración se revisa al final de este período. Las circunstancias que podrían llevar a la interrupción de la relación incluyen cambios en los intereses de investigación del/la doctorando/a o la salida del mentor de la institución. Supervisor, doctorando y mentor acuerdan conjuntamente las responsabilidades de las tres personas, pero a continuación se proporcionan algunas recomendaciones.

Las responsabilidades del mentor junior pueden incluir:

- Ayudar a la integración en el centro al momento de la llegada
- Resolver dudas sobre habilidades prácticas de investigación: redacción, gestión de datos, modelos, interpretación de resultados
- Proporcionar retroalimentación sobre presentaciones
- Ayudar a navegar por el mundo académico: carreras, publicaciones, conferencias, networking
- El supervisor del doctorando mantiene una reunión inicial con el mentor junior para comentar el progreso y, posiblemente, proporcionar retroalimentación sobre el estilo de supervisión y las experiencias. Se recomienda que el mentor junior redacte un informe anual (véase anexo 5)
- Los doctorandos deberían intentar resolver primero los problemas emergentes por su cuenta y, cuando se queden atascados, llevarlos al mentor
- La retroalimentación será más efectiva si los doctorandos solicitan consejo o comentarios sobre habilidades o cuestiones concretas
- El mentor junior es una figura complementaria al supervisor del doctorado, es decir, el/la supervisor/a sigue siendo el responsable principal de la supervisión y tutoría

## **5. Propuesta para la preparación de un informe de mentoría júnior**

En el caso de un mentor junior, es importante llevar a cabo una autoevaluación anual que se compartirá con el IP de la línea o proyecto del doctorando. A continuación, se presenta un esquema a seguir.

El informe de mentoría es un documento descriptivo y reflexivo sobre la experiencia de acogida (no debería exceder de 5 páginas más anexos).

En cualquier caso, debe mostrar evidencia del acompañamiento proporcionado a los estudiantes asignados.

Se entregará al mentor senior de manera digital al final del año de mentoría (y dentro del mes siguiente a su finalización).

Contenido sugerido del informe:

- Presentación personal y descripción de las motivaciones para participar en el programa de mentores.

- Copia del correo electrónico enviado al estudiante acogido antes de su llegada al CED y respuesta obtenida. Reflexión.
- Introducción del estudiante o estudiantes acogidos.
- Contribuciones realizadas en la reunión de seguimiento celebrada conjuntamente con el mentor senior.
- Lista de actividades recreativas y culturales en las que el estudiante acogido ha participado durante su estancia.
- Descripción de la actividad coorganizada y aportación de evidencias (fotografías, correos electrónicos, documentos de difusión de la actividad, etc.). Reflexión sobre los beneficios que cada parte (doctorando/mentor junior y estudiante acogido) ha obtenido de esta actividad:
  - a) ¿Ha habido participación activa por parte de los estudiantes de intercambio y otros mentores?
  - b) ¿Se ha obtenido la respuesta esperada y ha sido positiva?
  - c) ¿Ha ayudado a mejorar la estancia del estudiante acogido?
  - d) ¿Crees que la actividad organizada ha ayudado al estudiante acogido a superar los retos de una estancia en el extranjero o fuera de su entorno habitual? (por ejemplo, resolver problemas prácticos del día a día dentro y fuera de la universidad, aprender el idioma, superar barreras culturales, etc.)
  - e) ¿Ha sido útil para prepararte para acoger futuros estudiantes o para tu propia estancia en el extranjero?
- Evaluación de la experiencia y sugerencias.