

Funded by



**MANUAL DEL CURSO**

# **INTRODUCCIÓN A LA MENTORÍA**

## **En Educación Superior**

### **Perú**

Desarrollado por: Debra Croft, Consultora asociada



# Prólogo

En el British Council vemos la agenda de género, diversidad y ciencia como un área crítica para contribuir a la consecución de los ODS y como una herramienta potente para caminar hacia modelos de desarrollo socialmente sostenibles. Con esta ambición, diseñamos el programa - Mujeres en la Ciencia, que desde 2018 promueve el fortalecimiento de vínculos y el desarrollo de capacidades en niñas y mujeres científicas de las Américas y el Reino Unido. El programa se sustenta en tres pilares: Inspiración, Desempeño y Reconocimiento, a partir de los cuáles se desarrollan las prioridades estratégicas de: Atraer más niñas y mujeres a las carreras STEM; Fortalecer capacidades para apoyar el desarrollo de las profesionales en el área y generar redes y asociaciones que propendan por una transformación positiva en pro de una ciencia más diversa, impactando los ámbitos político e institucional. Visualizamos esta agenda desde una perspectiva de ciclo de vida – contribuyendo en diferentes etapas de individuos e instituciones para generar ecosistemas que mejoren la calidad de una ciencia más inclusiva y próspera.

Nuestro compromiso se refleja en la articulación y trabajo conjunto con diversas instituciones. Con lo que dejamos aquí una invitación a sumarse a esta iniciativa y avanzar juntos en esta ambición.



**Diana Daste**  
**Directora Regional Educación Superior y Ciencia Americas**

En el Perú, y a lo largo de 70 años, el British Council ha desarrollado programas que promueven la calidad educativa, la movilidad, la investigación conjunta y la solución de problemas socioeconómicos que son compartidos globalmente.

Entre el año 2018 y 2019 el British Council en el Perú implementó el programa Mujeres y Niñas en STEM que contribuyó a aliviar las desigualdades sociales y económicas que enfrentan las mujeres y niñas dándoles herramientas para aumentar sus conocimientos y capacidades, así como fortalecer su sentido de derecho, autoestima y autoconfianza. En el año 2019, en alianza con el Comité ProMujer en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) del Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC y gracias a los fondos de la Embajada Británica, iniciamos nuestra asistencia técnica y fortalecimiento de profesionales y tomadores de decisiones para la promoción de prácticas y políticas que reduzcan las desigualdades en el ecosistema de CTI.

Esta experiencia previa unida a nuestra larga trayectoria institucional desarrollando y promoviendo la Equidad, la Diversidad y la Inclusión (EDI) y la cooperación científica, tecnológica, cultural y educativa, nos han permitido crear el proyecto Fomentando la inclusión en el ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación en alianza con el CONCYTEC, desde el año 2020. Es en el marco de este proyecto que apunta a reducir las brechas y fortalecer las capacidades de las mujeres científicas e investigadoras, así como científicos e investigadores de regiones distintas a la ciudad capital, que planificamos e implementamos con entusiasmo el Curso Introducción a la Mentoría en Educación Superior. Gracias a quienes hicieron posible este Curso así como el Manual que compartimos con ustedes. Esperamos que motive más iniciativas para promover la mentoría asegurando así la permanencia y crecimiento profesional de más mujeres peruanas en CTI.



**Adriana Delgado Herrera**  
**Gerenta de Educación y Sociedad**

# Contenido

## Sección 1

### **Introducción**

- 1.1. Sobre el programa
- 1.2. Organizaciones involucradas
- 1.3. Propósito del manual
- 1.4. Participación previa al curso
- 1.5. Plan de sesiones
- 1.6. Monitoreo y evaluación

## Sección 2

### **Actividades previas al curso**

- 2.1. Glosario de términos clave
- 2.2. Reglas comunitarias

## Sección 3

### **Sesión 1: Introducción a la mentoría**

- 3.1. Objetivos de aprendizaje
- 3.2. Puntos clave
  - 3.2.1. Términos y definiciones
  - 3.2.2. Beneficios
  - 3.2.3. Directrices básicas
  - 3.2.4. Retos
  - 3.2.5. Inteligencia Emocional
  - 3.2.6. Empatía
- 3.3. Materiales

## Sección 4

### **Sesión 2: Comunicación**

- 4.1. Objetivos de aprendizaje
- 4.2. Puntos clave
  - 4.2.1. Modelo CCA
  - 4.2.2. Comunicación efectiva
  - 4.2.3. Comentarios efectivos
  - 4.2.4. Conversaciones difíciles
  - 4.2.5. Fases de la mentoría
- 4.3. Materiales

## Sección 5

### **Sesión 3: Desarrollo de habilidades**

- 5.1. Objetivos de aprendizaje
- 5.2. Puntos clave
  - 5.2.1. Modelos de mentoría
  - 5.2.2. Crear grupos eficientes
  - 5.2.3. Manejo de tiempo y equilibrio trabajo/vida personal
- 5.3. Trabajo en grupo
- 5.4. Materiales

## Sección 6

### **Sesión 4: Diversidad y diferencia**

- 6.1. Objetivos de aprendizaje
- 6.2. Puntos clave
  - 6.2.1. Definiciones
  - 6.2.2. Análisis de data
  - 6.2.3. Acciones
  - 6.2.4. Reconocer y valorar la diferencia
  - 6.2.5. Ejercicio del armario
  - 6.2.6. Sesgo inconsciente
  - 6.2.7. Microagresiones
- 6.3. Materiales

## Sección 7

### **Colaboradores del curso**

- 7.1 Instituciones participantes
- 7.2 Equipo organizador
- 7.3 Facilitadora: Dra. Debra Croft
- 7.4 Oradores invitados
- 7.5 Facilitadores de grupos pequeños

## Sección 8

### **Referencias bibliográficas**

## Sección 9

### **Anexos**

# Introducción



Funded by



# 1. Introducción

## 1.1 Sobre el programa

Desde 2018, el British Council implementa en Perú el programa mujeres y niñas en STEM, el cual busca aliviar las desigualdades sociales y económicas que perjudican a las mujeres y niñas en las áreas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, dándoles herramientas que les permitirán incrementar su conocimiento y capacidades, así como fortalecer su sentido de derecho, autoestima y autoconfianza. En 2019, en alianza con el Comité Pro-Mujer en CTI, el British Council inició un programa de asistencia técnica y fortalecimiento de habilidades de profesionales y tomadores de decisiones para que promuevan prácticas y políticas que reduzcan las desigualdades del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI).

Este año (2020), en línea con las prioridades y políticas del gobierno y en alianza con su aliado local CONCYTEC, el British Council está implementando el proyecto “Promoviendo la inclusión en el ecosistema de CTI”, el cual busca reducir las brechas y fortalecer las capacidades de científicas e investigadoras, extendiéndose ahora también a regiones (fuera de Lima, la capital). Es así que se comisionó a AdvanceHE (Reino Unido) el diseño e implementación de un curso de introducción a la mentoría a fines de octubre de 2020 para brindar el curso del 23 al 26 de noviembre. Se propusieron cuatro sesiones de tres horas cada una. CONCYTEC en Perú estableció la plataforma en línea para la implementación, AdvanceHE lideró la capacitación y el British Council, CONCYTEC y el Comité Pro-Mujer en CTI contribuyeron con el diseño de la misma.

Durante las sesiones, el enfoque pedagógico incluyó:

- Envío de los materiales del programa por adelantado
- Conferencias de estilo webinar
- Sesiones guiadas en grupos pequeños
- Comentarios en línea a través de función chat
- Encuestas interactivas
- Expertos invitados
- Actividades de seguimiento ligeras.

Los principales materiales se encuentran en la plataforma web [Vincúlate](#) del CONCYTEC.

## 1.2 Organizaciones y personas involucradas

<b>Advance HE</b>	Kristian Rumble Jefe de Relaciones Internacionales de Advance HE  Bianca Moone Gerente de Proyectos de Advance HE  Dra. Debra Croft Consultora Senior de Advance HE Asociada de Advance HE Miembro de la Academia de Educación Superior en el Reino Unido
<b>British Council</b>	Victoria Copete Coordinadora de Ciencia, Tecnología e Innovación  Adriana Delgado Gerenta de Educación y Sociedad
<b>Comité ProMujer en CTI</b>	Dra. Patricia Garcia Miembro consultivo  Dra. Luz Paúcar Miembro consultivo
<b>CONCYTEC</b>	Jessica Mora Especialista de CONCYTEC  Tania Peña Especialista de CONCYTEC

## 1.3 Sobre el manual

El propósito de este manual es servir de guía para implementar programas de mentoría en diversas instituciones educativas en el Perú, así como para que se implementen capacitaciones en el tema. En la primera sección, se resumen los objetivos del programa, la organización de las sesiones y actividades previas al curso; así como el esquema de monitoreo y evaluación propuesto. La segunda parte reúne los materiales enviados unos días antes de iniciar las conferencias: las reglas comunitarias y un glosario de términos clave. Las secciones 3 a 6 muestran el resumen de las cuatro sesiones impartidas entre el 23 y el 26 de noviembre de 2020.

Los materiales enumerados al final de cada sesión pueden encontrarse en la plataforma web Vincúlate. Además, se puede acceder a los materiales en línea como las presentaciones de PowerPoint, junto con los materiales utilizados para las sesiones

grupales pequeñas y otros recursos utilizados.

Si bien los materiales son hasta cierto punto autónomos y pueden usarse independientemente, fueron diseñados como acompañamiento al conjunto de sesiones en vivo y sincrónicas. Por ello, recomendamos que se tomen como guía y adapten según lo requiera el caso.

El fundamento general fue cubrir las cuatro áreas principales acordadas a nivel básico para académicos en Perú, y debido al COVID-19, se llevó a cabo completamente en línea. Las sesiones principales se complementaron con debates guiados y facilitados, así como con preguntas canalizadas a través de la función de chat.

Al diseñar el programa, se hizo referencia a este artículo para establecer el contexto para el desarrollo de la formación de base amplia, a fin de facilitar el despliegue de un esquema estructurado de mentoría dentro de la educación superior en Perú:

Gandhi, M y col. *Mentoring the Mentors: Implementation and Evaluation of Four Fogarty-Sponsored Mentoring Training Workshops in Low-and Middle-Income Countries*. A.m. J. Trop. Medicina. Hyg., 100 (Supl. 1), 2019, págs. 20–28

## 1.4 Participación previa al curso

La Convocatoria de Participantes fue manejada en Perú por CONCYTEC y se pidió a los candidatos elegibles (150 en total) que completaran un Cuestionario Pre-Curso en línea utilizando un sitio seguro de encuestas del Reino Unido.

Tres días antes de que el curso comenzara, se envió un correo con el programa del curso, las reglas comunitarias y un glosario de términos (ambos detallados más adelante en la sección 2).

## 1.5 Plan de sesiones

Hubo cuatro sesiones en línea como parte de este curso que se llevaron a cabo entre las 9 a. m. y las 12 del mediodía cada día (hora local del Perú). Los títulos de las sesiones fueron los siguientes:

<b>Lunes 23 de noviembre</b>	Introducción a la Mentoría El Rol de la Inteligencia Emocional
<b>Martes 24 de noviembre</b>	Comunicación en un Contexto de Mentoría
<b>Miércoles 25 de noviembre</b>	Mentoría para Desarrollar Habilidades
<b>Jueves 26 de noviembre</b>	Diversidad y Diferencia Sesión de cierre

### Lunes 23 de noviembre 2020

Introducción	Bienvenida, Metas y Objetivos	10+5 min.
Parte A	¿Qué es mentoring? Beneficios, Roles, Directrices, Retos	40 min.
<b>Break</b>		<b>10 min.</b>
Parte B	Sesiones separadas en grupos pequeños facilitados	45 min.
<b>Break</b>		<b>10 min.</b>
Parte B cont.	Breve sesión de feedback	15 min.
Parte C	¿Qué es Inteligencia Emocional?	35 min.
Cierre	Resumen, seguimiento, prueba corta.	5 min.

## Martes 24 de noviembre 2020

Introducción	Bienvenida / Metas
Parte A	Estilos y Comunicación Efectiva
<b>Break</b>	
Parte B	Plataformas en línea y teléfono (Grupos)
<b>Break</b>	
Parte C	Conversaciones difíciles, feedback
Parte D	Orador Invitado
Cierre	Resumen y seguimiento Encuesta de Feedback

## Miércoles 25 de noviembre 2020

Introducción	Bienvenida / Objetivos del día	15 mins
Parte A	Trabajo en equipos	15 mins
Parte B	Gestión del Tiempo (& del trabajo / equilibrio en la vida)	<b>15 mins</b>
<b>Break</b>		10 mins
Parte C	Negociación – pequeños grupos Feedback	40 mins 15 mins
<b>Break</b>		10 mins
Parte D	Ponente Invitado - Prof. Craig Cohen, Bixby Centre, Univ. Cal. San. Francisco	25 mins + preguntas
Parte E	Herramientas y Recursos IPDS*, Implementación de planes, adaptaciones  *IDPs: Institutional Development Plan - Planes de Desarrollo Institucional	15 mins
Cierre	Resumen & seguimiento; Encuesta de Feedback	10 mins

Jueves 26 de noviembre 2020

Introducción	Bienvenida / Objetivos del día
Parte A	Diversidad & Diferencia
<b>Break</b>	
Parte B	Pequeños grupos Feedback (Salón Principal)
<b>Task &amp; Break</b>	
Parte C	Sesgos & Microagresiones
Parte D	<b>Video:</b> Dr Kristopher Lovell, Historiador, Coventry University <b>Entrevista:</b> Hannah M. Clarke, BSc(Econ), MSc, Ingeniera de Software, Experta en Igual- dad & Diversidad
Cierre	Resumen & seguimiento Encuesta de Feedback

## 1.6 Monitoreo y evaluación

El monitoreo propuesto antes de la implementación del proyecto:

- Cuestionarios pre y post capacitación para medir el conocimiento y la confianza.
- Cuestionarios diarios de retroalimentación.
- Medición del nivel de involucramiento de los usuarios, a través de las analíticas que ofrece la plataforma Zoom.
- Comentarios cualitativos dentro de la retroalimentación.

# Actividades previas al curso



Funded by



## 2. Antes de iniciar el curso

Tres días antes del curso, los participantes recibieron por correo electrónico un glosario de términos clave en donde se explican a grandes rasgos algunos de los conceptos utilizados en el discurso mentoría de mentoría, reconociendo que algunos de estos podrían no tener una traducción exacta al español. Además, se adjuntaron una serie de reglas comunitarias que los asistentes debieron seguir durante el curso.

### 2.1 Glosario de términos clave

Conscientes de que muchos términos de mentoría podrían no tener una traducción exacta, se compartió unos días antes de iniciar el curso la siguiente tabla con definiciones generales como guía.

Term (English)	Español	Definición
Coaching	Entrenamiento/ preparación	Una iniciativa de desarrollo individual que suele ser de corto plazo y orientada al rendimiento; centrada en el rendimiento "en el trabajo".
Diversity	Diversidad	La abundancia de una gran variedad de singularidades; reconociendo sus diferencias. Esto puede ser a través de las líneas de raza, género, etnicidad, sexualidad, edad, estatus socio-económico, u otras categorías/ideologías.
Diversity literacy	"Alfabetización" en diversidad	La habilidad de "leer" el panorama social en términos de singularidad; entendiendo el impacto de la diferencia en individuos y grupos.
Emotional Intelligence	Inteligencia emocional	La habilidad de entender, utilizar y manejar tus emociones de maneras positivas. Esto puede ser utilizado para superar retos, reducir conflictos, comunicarse de manera efectiva, o reducir estrés.
Empathy	Empatía	La habilidad de entender los sentimientos de las personas como si nosotros mismos estuviésemos sintiéndolos.
Equality	Igualdad	Trabajar hacia y/o asegurándose que los individuos tienen oportunidades iguales para aprovechar al máximo sus talentos y sus vidas.
Mentee	Mentoreada o mentoreado	El individuo que está siendo asesorado.
Mentor	Mentor	La persona asesorando a un mentoreada o mentoreado.
Mentoring	Mentoría	Una iniciativa de desarrollo individual que suele ser de largo plazo y orientada al desarrollo; preocupada por todo el desarrollo profesional, no solo el rol actual.
Micro-aggressions	Micro agresiones	Una interacción breve y diaria que envía un mensaje negativo a una persona, usualmente porque pertenece a una minoría. Éstas suelen ser sutiles y engañosamente hirientes.
Unconscious Bias	Sesgo inconsciente	Opiniones y estereotipos sociales formados o mantenidos por individuos sobre ciertos grupos o personas; estos son albergados fuera de la percepción consciente.

## 2.2 Reglas durante la sesión

Las siguientes reglas fueron dadas como base para el trabajo en este curso:

1. **Mostrar respeto por nosotros mismos y los demás.** Interactuar con los demás de forma profesional, respondiendo con cuidado a los comentarios, incluso cuando expresan una posición diferente a la nuestra.
2. **Confidencialidad 1 - Información de identificación personal (IIP).** Por favor, no identifique a ninguna persona. Pueden ser nombres, pero también otra información que pueda identificar a un individuo específico.

*“Trabajo en ... y una miembro de mi equipo, María, es conflictiva y estoy luchando con...” (esto es IIP).*

3. **Confidencialidad 2 - Le pediremos que discuta y comparta ejemplos, pensamientos y sentimientos en grupos más pequeños.** No comparta opiniones y comentarios expresados en estos grupos fuera de los límites del curso.
4. **Si tiene alguna inquietud o desea obtener más aclaraciones sobre cualquier asunto, utilice los contactos en Perú en primera instancia** (debido al gran número de participantes en el curso), quienes luego lo plantearán a los socios del Reino Unido. Intentaremos responder a todas las preguntas y consultas lo antes posible.
5. **Trabajaremos en línea y entenderemos que muchos de ustedes estarán en casa (durante la pandemia de COVID19).** Daremos descansos en las sesiones, pero no se preocupe si un compañero, niño o animal ingresa a su área de trabajo o espacio de oficina. Todos trabajamos en circunstancias excepcionales.

# Sesión 1

## Introducción a la mentoría



Funded by



## 3. Sesión 1: Introducción a la mentoría

### 3.1 Objetivos de aprendizaje

La primera sesión tuvo como objetivo aclarar conceptos clave, reflexionar sobre el rol del mentor, incrementar la confianza entre los asistentes para dar mentoría y mejorar la comprensión de la inteligencia emocional en la mentoría, incluyendo la necesidad de practicar la empatía. Fue dictada por la Dra. Debra J. Croft desde el Reino Unido vía Zoom, en inglés y con interpretación simultánea.

### 3.2 Puntos clave

A continuación, se rescatan algunos de los puntos más importantes discutidos durante la primera sesión del curso:

La **mentoría** es una relación profesional en la que una persona con experiencia (mentor) asiste periódicamente a otra (mentoreada o mentoreado) para desarrollar habilidades y conocimiento específico que mejorará el crecimiento profesional y personal del “mentoreada o mentoreado”.

*“La mentoría se utiliza para apoyar y motivar a las personas a manejar su propio aprendizaje para maximizar su potencial, desarrollar sus capacidades, mejorar su desempeño y convertirse en la persona que ellos quieren ser”*

Eric Parsloe, The Oxford School of Mentoring & Coaching

*El rol del mentor es ser “un sabio y confiable consejero al apoyar la exploración, comprensión innovadora y planificación de acciones”. (The Women in Universities Mentoring Scheme - WUMS, 2018)*

*El rol de la mentoreada o mentoreado es “estar dispuesto a aprender estando abierto a nuevas formas de pensar y tomando responsabilidad por las propias decisiones y acciones”. (The Women in Universities Mentoring Scheme - WUMS, 2018)*

La mentoreada o mentoreado es quien es responsable de un cambio activo y tiene que demostrar compromiso para lograr las metas.

- Existen beneficios claros tanto para la mentoreada o mentoreado como para el mentor.
- Existen diferentes tipos de mentorías (detalladas al inicio de la sesión 3).

Descripción del Rol - Mentor	
Ser	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiable</li> <li>• Auténtico</li> <li>• Fiable</li> <li>• Curioso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar</li> <li>• Empatizar</li> <li>• Retar</li> <li>• Alentar</li> <li>• Crear perspectiva</li> <li>• Crear enfoque</li> <li>• Apertura y cierre</li> </ul>

Descripción del Rol - Mentoreado	
Ser	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiable</li> <li>• Auténtico</li> <li>• Fiable</li> <li>• Curioso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hablar abiertamente</li> <li>• Intentar cosas nuevas</li> <li>• Pensar de manera diferente</li> <li>• Escuchar</li> <li>• Buscar valores</li> <li>• Crear enfoque</li> </ul>

## Acuerdo

Es importante que ambas partes tengan claro su rol y responsabilidad en la dinámica de la mentoría. Por eso, se sugiere firmar un acuerdo al iniciar la mentoría en donde ambos se comprometan a cumplir con lo acordado. No es necesario que sea un acuerdo complejo, pero sí que establezca ciertos requerimientos mínimos de compromiso.

A continuación, un ejemplo de acuerdo de mentoría:

### Acuerdo de Mentoría

Como mentor/ mentoreado con el Esquema de Mentoría de las Universidades de Perú estoy de acuerdo con:

- Tomarme el tiempo para reunirme de manera regular, ya sea en persona o utilizando medios alternativos tales como teléfono, e-mail, videoconferencia, o Skype
- Mantener el contenido y la naturaleza de mi conversación con mi mentor/ mentoreado privada y confidencial.

Nombre:

Institución:

Fecha:

Por favor, regresar a (gestor de esquema)

Los puntos específicos del acuerdo pueden ser conversados entre el mentor y la mentoreada o mentoreado para establecer condiciones que les permitan alcanzar los objetivos y respetar los límites establecidos. Estos últimos pueden incluir, por ejemplo, un horario específico en el cual la mentoreada puede contactar al mentor para absolver dudas, el medio de comunicación que se utilizará, o la cantidad mínima o máxima de reuniones que se tendrán al mes. Es importante aclarar las expectativas de ambas partes, así como plantear metas claras, realistas y que se alineen con los intereses y aspiraciones de la mentoreada.

## Ejemplo de notas de reunión

Es muy útil anotar lo que fue discutido en cada reunión, así como establecer responsabilidades en puntos de acción (la mentoreada o mentoreado tendrá la mayoría probablemente) y, al final, siempre acordar una fecha para la siguiente reunión.

Tome nota de las áreas clave de cada sesión de mentoría y los puntos de acción acordados para la siguiente reunión.

<b>Nombre del mentor</b>	<input type="text"/>
<b>Nombre del mentoreado</b>	<input type="text"/>
<b>Fecha de la Reunión</b>	<input type="text"/>

**Notas de la Reunión**

**Puntos de acción**

**Siguiente Reunión**

## Directrices sugeridas

- Confidencialidad.
- El mentor responde a la agenda de la mentoreada o mentoreado.
- Expectativas razonables de cada uno.
- Es voluntario, acordar parar si no se demuestra compromiso de ambas partes.
- Si no funciona la relación, se puede cambiar a un grupo de mentores o a otro mentor.
- Establecer límites claros.

## Retos identificados

- Limitaciones de recursos.
- Asignación de tiempo para mentores/mentoreadas y mentoreados.
- Apoyo de personal.
- Falta de capacitación.
- Limitaciones institucionales.
- Limitaciones culturales.

(Ver documento post-sesión Barreras/Soluciones)

## 3.3 Trabajo en Grupo

A continuación, se separó a los asistentes en grupos pequeños para discutir y cumplir con las siguientes tareas:

### 3 Tareas

#### Tarea 1 - Discusión

- ¿Cuáles son los tipos de mentoría que se te ocurren? Toma unos minutos para hacer una lista

#### Tarea 2 - Discusión

- Cuáles son los desafíos de ser un mentor, más allá del recurso de tiempo y apoyo, y más allá del bloque institucional. Piensa en los procesos, reuniones, etc.

#### Tarea 3 - Discusión

- Si Perú fuese a tener un esquema de mentoría académico, cuáles tres palabras vienen a tu mente cuando piensas en mentoría. Por favor escribe **tres palabras** en la función de Chat

## Inteligencia Emocional

Antes de iniciar la exposición del tema, se hizo en Zoom una pequeña encuesta de autoevaluación en Inteligencia emocional que puede descargarse en este link: [XXX](#).

Entonces, ¿qué es la inteligencia emocional y por qué es crucial en la mentoría? Es la habilidad de entender, utilizar y manejar las emociones de manera positiva, puede ser utilizada para superar retos, reducir conflictos, comunicarse de manera efectiva, o reducir estrés. Puede ser aprendida por casi todos, pero toma práctica y determinación.

Según el psicólogo Daniel Goldman, se puede organizar en la siguiente matriz:

	Competencias Personales	Competencias Sociales
Conciencia	Auto-conciencia	Conciencia social
Comportamiento	Manejar tus emociones Automotivación	Manejar relaciones (emociones de otros)

Son cinco las habilidades o aspectos de la inteligencia emocional a aprender. El primer paso es conocer tus propias emociones, solo entonces podrás conocer la de los demás. Entender tus propias fortalezas y limitaciones es un comienzo para desarrollar la auto-conciencia y así luego poder entender las de otros. Intenta señalar tres fortalezas que creas tener y lista otras tres que te gustaría tener para trabajar en ellas. Una vez que las conozcas será más fácil manejarlas y automotivarte.

Reconocer las emociones de los otros, o tener conciencia social, es clave para la mentoría, tanto para ser un buen líder como para comprender y aprovechar los talentos de tu equipo, organizándolos de la mejor manera posible.

La primera habilidad a trabajar en este caso es la empatía, la cual – a diferencia de la simpatía – crea conexiones sinceras con los demás. Este cortometraje de la Dra. Brené Brown es muy útil para profundizar en ello:



**Brené Brown sobre la Empatía**

<https://youtu.be/1Ewgu369Jw>

## 3.4 Materiales

Luego de la sesión los participantes recibieron por mail dos archivos: el manual de Barreras/Soluciones y un ejercicio sobre empatía. Estos están disponibles en la plataforma de aprendizaje de CONCYTEC, Vincúlate junto con:

- Presentaciones de PowerPoint.
- Miniencuesta sobre inteligencia emocional.
- Resumen de discusiones grupales.

# Sesión 2

## Comunicación



Funded by



## 4. Sesión 2: Comunicación<sup>1</sup>

### 4.1 Objetivos de aprendizaje

- Desarrollar habilidades de comunicación efectiva y escucha activa.
- Entender conversaciones difíciles y técnicas de asistencia.
- Dar y recibir comentarios.
- Planear e implementar fases de tutoría.
- Incorporar el rol cambiante de las comunicaciones digitales (en línea o teléfono) en la educación superior.

### 4.2 Puntos clave

El modelo CCA (consultor – consejero – animador) nos permite pensar en distintos estilos de comunicación del mentor

#### 4.2.1 Modelo CCA

- **Consultor**
  - **Profesor.** Se enfoca en transmitir técnicas, cómo completar aplicaciones a fondo, cómo conseguir un ascenso, cómo dar el siguiente paso en la carrera a seguir, entre otros.
  - **Asesor.** Da consejos sobre cómo abordar de la mejor manera un problema, a quién recurrir dentro del Departamento para conseguir ciertos resultados, o quién se especializa en ciertas áreas específicas de investigación, por ejemplo.
  - **Modelo a seguir.** Ser un ejemplo de éxito, de profesionalismo dentro de la carrera.

---

<sup>1</sup>Como parte de esta sesión se contó con la ponencia del Dr. Zunt, quien fue invitado a compartir su experiencia como mentor. Su perfil puede leerse en la sección 7 de este manual. La transcripción de su ponencia puede descargarse de la plataforma Vincúlate.

- **Consejero**

- **Guía.** Ayuda a mapear el camino de carrera.
- **Oyente.** A veces ser escuchado es todo lo que se necesita. Ser un oyente activo es sumamente importante.
- **Defensor.** Cuida a la mentoreada o mentoreado. Sigue su desenvolvimiento dentro de la universidad; dentro de la carrera, echa luces a favor de su mentoreada o mentoreado intentando conducirlo en el camino. A la larga te beneficiará a ti y a tu departamento, pues incorporarás a un futuro colega que aportará con su talento.

- **Animador (‘Cheerleader’)**

- **Promotor.** Promueve las investigaciones de su mentoreada o mentoreado, los motiva a publicarlas, los citan en alguna publicación personal, hacen un trabajo conjunto.
- **Protector.** Visibiliza los logros de la mentoreada o mentoreado, ayudándolos a cumplir sus metas, a trabajar dentro del Departamento, entre otros.
- **Redes/Networking.** Le presenta a personas e instituciones importantes en el ecosistema de su carrera. Busca congresos u otros eventos oportunos para introducirlo.

## 4.2.2 Comunicación Efectiva

La relación de mentoría va mucho más allá de una relación netamente de jefe o líder. Una comunicación efectiva no es decir “haz esto, haz lo otro”, tenemos que comunicarnos de verdad, con el propósito de nutrir la relación. A continuación, algunos consejos para fortalecer la comunicación en la mentoría.

### 1. Escucha activa

- a.** Prestar completa atención: voz, oídos, ojos. Apagar celular o no revisar mails mientras dura la reunión, entre otros. El lenguaje corporal debe demostrar que estás realmente involucrado, ten en cuenta tu postura, asentir con la cabeza, sonreír.
- b.** Entender las intenciones detrás de las palabras y entender las emociones detrás de ellas. No es una comunicación superficial sino una consciente que trata de entender también las emociones e intencionalidad de las personas.
- c.** Preguntarse ¿Qué se necesita? ¿Cuál es la raíz del problema?

- d. Es probable que los mentoreados y mentoreadas sientan dificultad de abrirse ante alguien que es un *Senior*. Es una comunicación de dos vías.
- e. Tratar siempre de aclarar los puntos señalados por la mentoreada o mentoreado, demostrar que has entendido, reflexionado acerca de lo que ha dicho, haciendo un pequeño resumen “*Según entiendo... tus nuevas responsabilidades en el departamento te están desviando de tu investigación*”, por ejemplo.

## 2. Cuestionamiento

- a. Hay distintas formas de cuestionar, para satisfacer curiosidades, pero también para aclarar y dirigir la discusión.
- b. Abrir alternativas de trabajo, clarificar información, desafiar contradicciones, puntos de vista; ayudarlos a enfocarse si se desvía,
- c. Ayudarlos a ver que tal vez le están dando demasiada energía a algo que no es tan importante dentro de la investigación, entre otros.
- d. Hacer preguntas que ayuden a mover la discusión hacia adelante para no quedarse dando vueltas sobre un mismo punto.

## 3. Retos y apoyo

- a. Promover el crecimiento.
- b. Encontrar el balance: para que la dinámica de mentoría funcione es necesario encontrar el balance adecuado entre apoyar y retar. Si los retos son demasiado complejos o constantes es probable que causen que la mentoreada o mentoreado se aburra y estanque. Mucho apoyo y poco reto harán que la cuestión también se estanque, pues solo confirmará cosas que ya sabía o estaba haciendo, entonces no aumenta el nivel de conocimiento ni de confianza.
- c. El punto del balance está en constante cambio.
- d. Al moldear el desarrollo promueve el éxito.

## 4. Relación de dos direcciones

- a. El proceso debe ser guiado por la mentoreada o mentoreado.
- b. Es parte del rol del mentor enseñar a la mentoreada o mentoreado a gestionar hacia arriba.
- c. Manejar expectativas, manejar el proceso de la mentoría.
- d. Así, con el tiempo se creará un balance natural en la relación.

## 4.2.3 Comentarios Efectivos

1. Honestos y abiertos.
2. Oportunos.
3. Enfocados (aspectos específicos, comportamientos).
4. Ponen énfasis en acciones; soluciones.
5. Reconocen factores externos.

## 4.2.4 Conversaciones difíciles

Si la dinámica no funciona pregúntate lo siguiente:

- ¿Estableciste **directrices** firmes? ¿Están funcionando? ¿Es necesario revisarlas?
- ¿Se ha roto la **confianza**? ¿Puedes reconstruirla? Recuerda que es una relación de largo plazo. La confianza entre ambas partes es clave
- Tal vez existe un problema del cual no estás al tanto o que no está siendo abordado.
- ¿Hay asuntos de confidencialidad con los cuales no se sienta cómodo?
- Podrían surgir temas delicados difíciles de aconsejar. No tienes que tener la respuesta perfecta, escuchar al otro empáticamente es demostrar apoyo.
- ¿La relación es demasiado ‘amigable’? ¿Se ha vuelto incómodo? Esto podría ocasionar la imparcialidad al criticar, de modo que se pasen por alto algunos puntos cuestionables debido al conflicto de intereses.
- ¿La relación ha cambiado debido a cambios en la Facultad/Departamento?
- ¿Tal vez es hora de terminar esta fase en particular?

Algunos consejos generales para las conversaciones difíciles:

- Sé directo.
- Desafía (con apoyo).
- Busca un punto de equilibrio cuando hay un problema.
- Discute potenciales soluciones.
- Actúa

## 4.2.5 Fases de la mentoría

Al ser una relación de largo plazo, es esperable que el lazo entre mentor y mentoreada o mentoreado evolucione a lo largo del tiempo. Aquí alguna de las fases y tiempo estimado de cada una de ellas:

Fase	Tiempo	Mentor	Mentoreada/o
A. Iniciación	Hasta 6 o 12 meses	Respetado por su competencia y capacidad para apoyar	Tiene potencial, un activo para el equipo, etc
B. Cultivo	Siguientes 2-5 años	La relación se desarrolla, el apoyo se profundiza	Busca apoyo profesional; profundiza en el apoyo psicosocial
C. Separación	variable	Retrocede, crea trabajo y separación emocional, observación, toque ligero	Demuestra habilidades, opera independientemente, busca su propio nicho
D. Redefinición	continuo	Podría ser amistad, colegas o podría ser ambivalente, incómodo.	

## 4.3 Materiales

Disponibles en la plataforma Vincúlate:

- Presentaciones de Power Point
- Resumen de los grupos de discusión
- Documentos de seguimiento (Buena y mala escucha, Cuestionamiento)

# Sesión 3

## Desarrollo de Habilidades



Funded by



## 5. Sesión 3: Desarrollo de Habilidades<sup>2</sup>

### 5.1 Objetivos de aprendizaje

Conocer formas de dar mentoría que fomente el desarrollo de habilidades:

- Trabajar en equipo
- Manejar el tiempo (trabajo / vida balanceada).
- Negociar (mentoría y vida académica).
- Usar recursos.

### 5.2 Puntos clave

#### 5.2.1 Modelos de mentoría

Las mentorías no son necesariamente una relación de uno a uno. Existen mentorías en donde hay un mentor, pero varios mentoreados, mentoreadas y viceversa. Además, puede hablarse también de mentoría cuando esta se da entre pares

Tipo	Mentor : Mentoreado
1 : 1 (DIADAS)	Senior : Junior
1 : varios	Senior : max. 3 junior staff
Varios (basado en habilidades) : 1	2 o 3 senior staff : 1 junior
1 : equipo	Senior : equipo con diversos niveles de experiencia
Pares (o casi pares)	Un sistema de 'compañeros'
Independiente	Externo al equipo / Departamento

<sup>2</sup> Como parte de esta sesión se contó con la ponencia del Craig Cohen, quien fue invitado a compartir su experiencia como mentor. Su perfil puede leerse en la sección 7 de este manual. La transcripción de su ponencia puede descargarse de la plataforma Vincúlate.

## 5.2.2 Crear grupos eficientes

Los grupos de investigación pueden ser muy variados dentro de las instituciones, podría ser interinstitucional, incluso internacionales. Podrían ser planos, es decir compuestos de investigadores que están en la misma etapa de su carrera, o podrían ser más bien jerárquicos.

Por lo tanto, hay distintos tipos de liderazgo. Habrá gente muy clara y estricta sobre cómo debe marchar el grupo y otros serán más flexibles y relajados. Es un poco difícil por eso dar reglas generales, pero presentamos algunas ideas que podrían mejorar el funcionamiento del equipo a distintos niveles.

Puede haber múltiples investigadores, existir mucha competencia y fricción. Hasta cierto punto esto es saludable, pero también puede volverse complicado. Los mentoreados y mentoreadas eventualmente pueden convertirse en competencia para el mentor, pero hay que pensar en la mentoría como un proceso de preparar a la próxima generación en lugar de querer guardar celosamente todo el conocimiento y protegerse con ello. De lo contrario, nuestra investigación morirá con nosotros en lugar de abrir nuevos caminos para la ciencia. **La mentoría tiene en su núcleo un espíritu de generosidad.** Es algo que tenemos que reconocer y recordar dentro de este contexto.

Al reclutar un equipo, es común que primero haya un pequeño descenso en cuanto al enfoque en la tarea y el desarrollo personal de los mentoreados y mentoreadas. Puede que haya enfrentamientos o desacuerdos, pero esto suele ser una etapa inicial luego de la cual el desarrollo del grupo despegará. De acuerdo con las cuatro etapas clásicas de Tuckman (1965) el desarrollo de un equipo de investigación se vería algo así:



Por supuesto, el modelo tiene sus limitaciones: no toma en consideración que los miembros del equipo puedan cambiar constantemente y que eso puede influir en la duración y rendimiento de las fases.

Los equipos efectivos funcionan porque incluyen a miembros que encuentran nuevas formas de trabajar e inician cambios. Los nuevos miembros del equipo pueden llegar con propuestas o técnicas que compartir con el resto del grupo y entonces tener un efecto de aprendizaje entre pares.

Es clave que las buenas prácticas sean difundidas entre los miembros, que se entrenen y apoyen mutuamente y tomen la iniciativa en su área de especialización. Compartir las conexiones que han tejido dentro y fuera de la institución también fortalece la eficiencia del grupo.

#### **Pasos a considerar al crear y liderar un grupo de investigación:**

- **Gran reclutamiento:** encontrar elementos clave para el equipo es el primer paso hacia una dinámica eficiente, tómate el tiempo de conocer a las personas que reclutas. Háblales de la mentoría.
- **Inducción de calidad:** no presupongas que todos sabrán qué hacer, es necesario crear un proceso para que los nuevos miembros se integren y estén todos en la misma página.
- **Desarrollo individual y grupal:** considera la estructura específica del grupo. ¿Hay más mujeres que hombres? O ¿Cómo contribuir a la dinámica si tienes un grupo mayoritario de hombres que no suele trabajar con mujeres? Tal vez sea necesario capacitar al equipo en diversidad y equidad para entender por qué esto es positivo para el desarrollo del grupo. En la sección 4 de este manual se desarrolla este punto.
- **Mentoría eficaz.**

### **5.2.3 Manejo de tiempo y equilibrio trabajo/vida personal**

La Universidad de San Francisco (California) utiliza la matriz de la derecha con sus equipos de investigación y mentoría para organizar la vida personal y tareas de la investigación.

**Necesidad** – Las tareas importantes y urgentes necesitan acción inmediata y capacidad de gestión. Estas pueden ser, por ejemplo, plazos del proyecto que se avecinan, crisis, emergencias médicas, oportunidades de último minuto, actividades o eventos programados.

**Calidad/Liderazgo** – Las tareas importantes, pero no urgentes, suelen ser la mayoría. En estos casos es especialmente importante trabajar la capacidad de enfoque. Estas incluyen el planeamiento y preparación, el trabajo del proyecto, la construcción de relaciones, los momentos de relajación/recreación y ejercicio.

	Urgente	No urgente
Importante	(Necesidad)	(Calidad / Liderazgo)
No Importante	(Engaño)	(Desecho)

**Engaño** – Hay algunas cosas que se priorizan como si fuesen urgentes e importantes como algunos correos, algunas reuniones o muchos “asuntos urgentes” que realmente no son tan pertinentes para alcanzar las metas trazadas. Lo mejor es posponerlos hasta que se vuelvan verdaderamente importantes o urgentes, o descartarlos definitivamente.

**Desecho** – Finalmente, están aquellas que se deben descartar a toda costa como los emails-basura, las actividades de escape y trivialidades. En otras palabras, aquellas distracciones o actividades en las que nos enfocamos para no hacer aquel complejo y extenso trabajo pendiente.

### Consecuencias de un mal manejo de tiempo

- Tiempo perdido.
- Oportunidades perdidas.
- Flujo de trabajo deficiente.
- Fechas límite incumplidas.
- Mala calidad.
- Pérdida de reputación.

### Consejos para desarrollar habilidades de mentoreadas y mentoreados

- Comparte tu sistema de gestión del tiempo.
- Utiliza hitos en las reuniones.
- Camina alrededor para verificar el progreso.
- Reconoce las crisis y ayuda a priorizar.
- Fomenta la autogestión y la independencia a lo largo del tiempo.

## 5.3 Trabajo en grupo

La última parte de esta sesión fue trabajada en grupos. El tema principal fue la negociación y los participantes discutieron acerca de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde se produce la negociación en su equipo?
- ¿Qué hace buena a una negociación?
- ¿Debería ganar siempre el líder?

## 5.4 Materiales

Disponibles en la Plataforma de aprendizaje del CONCYTEC Vincúlate.

- Presentaciones de PowerPoint
- Resumen de los trabajos en grupos pequeños
- Documentos de seguimiento (Plan Individual de Desarrollo, casos de ejemplo)

## 6. Sesión 4: Diversidad y Diferencia

### 6.1 Objetivos de aprendizaje

- Reconocimiento de la diferencia.
- Mayor comprensión de la diferencia.
- Mayor conocimiento del “alfabetismo” en diversidad.
- Comprensión del sesgo inconsciente y de las micro agresiones.

### 6.2 Puntos clave

#### 6.2.1 Definiciones

¿A qué nos referimos por igualdad, discriminación y diversidad? Estos conceptos cambian a lo largo del tiempo y del lugar. Es importante pensarlos en contexto. Aquí algunas ideas sobre el significado que usaremos de cada uno de ellos.

- **Diversidad.** La coexistencia de una gran variedad de personas o cosas que son distintas.
- **Igualdad.** No se trata de que todos sean iguales u obtengan lo mismo, sino de que todos tengan oportunidades similares en la vida, independientemente de su género, raza, edad, religión, entre otros.
- **Discriminación.** Trato perjudicial de individuos o grupos basado en estereotipos atribuidos a un grupo de personas (en lugar de las cualidades individuales). Puede ser directa o indirecta.

Para trabajar por la igualdad, es necesario revisar la legislación existente en busca de una ley que la exija o la promueva. Sin embargo, la legislación es sólo una protección de nivel básico: nada garantiza que efectivamente produzca igualdad. Por ello, hay que analizar data pertinente, tomar acción y darle tiempo al tiempo para que comience a dar frutos.

## 6.2.2 Análisis de data

Según cifras proporcionadas por CONCYTEC, en 2020 existían 3,377 investigadores en Lima y 2,123 en el resto del país. Los recursos suelen concentrarse en las grandes ciudades, no solo en el Perú, sino en la mayoría de los países. De hecho, en el caso del Reino Unido es muy similar. Podría considerarse esta otra forma de desigualdad.



Si se desagrega la data según género, encontramos que de los 5,500 investigadores peruanos, sólo 1,701 son mujeres (30.9%) mientras que 3,799 (69.1%) son hombres. Además, las diferencias son más grandes en las provincias que en Lima. En este caso, la situación sí es muy distinta de la que se vive en el Reino Unido el día de hoy en las generaciones más jóvenes de científicos.

Sin embargo, en las generaciones anteriores, la brecha entre hombres y mujeres en ciencia en el Reino Unido es incluso más grande que la peruana. Entre los profesores, que representan el ala más antigua de la academia, existen 5,750 mujeres y 15,770 hombres. Entre los académicos de alto nivel, 3,840 son hombres y 2,345 mujeres; mientras que en los niveles iniciales del mundo académico encontramos 97,030 hombres y 92,275 mujeres<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>La data desagregada por género del Reino Unido incluye investigadores que no se identifican ni con el género masculino ni femenino, 60 de los cuales se ubican en las generaciones más jóvenes de académicos y 5 en el grado más alto (profesores).

¿Por qué hay tanta diferencia entre una generación y otra? Durante los últimos años, se han brindado capacitaciones en programas de mentoría para la inclusión de las mujeres en el ecosistema de CTI. Además se ha ofrecido mentoría directamente a mujeres en los últimos años de secundaria y primeros años universitarios para apoyarlas a seguir carreras en ciencia. Los resultados han sido paulatinos y, como demuestran las estadísticas, se están reflejando en las nuevas generaciones.

**Erradicar la desigualdad no es solo una cuestión de justicia social. Incluir a una mayor parte de la población en tareas y grandes proyectos (científicos, por ejemplo) significa contar con más formas de pensar, crear y trabajar. Si pensamos en la población femenina, dejarla de lado representa una pérdida de casi el 60% del talento de la población.**

Otros aspectos de diferencia que suelen ocasionar discriminación –ya sea consciente o inconsciente– pueden ser la etnicidad, la religión, la discapacidad física o mental, la sexualidad, la edad, entre otras. Algunas personas pueden tener más de una característica que sea objeto de discriminación, haciendo aún más difícil su integración, por lo cual una mirada interseccional de la discriminación es crucial para atender a estos casos particulares.

Al buscar la igualdad, debemos tener en cuenta que “igual” no significa necesariamente obtener “lo mismo”, sino la capacidad de obtener los mismos resultados. Los derechos no son un bien finito, por lo tanto, otorgarle derechos especiales a una minoría para nivelar la cancha no significa quitarle derechos a los más privilegiados.

Para caminar hacia la igualdad, debemos enfocarnos en tres campos:

- **Procedimientos:** buscar un campo de juego nivelado.
- **Resultados:** garantizar una buena tajada del pastel.
- **Justicia social:** eliminar barreras y sesgos sistemáticos.

### 6.2.3 ¿Que acciones concretas se pueden tomar?

- Cuidar el lenguaje, escoger conscientemente las palabras que se utilizan.
- Acciones personales.
  - Denuncia malas prácticas, sé un aliado.
  - Eventos de apoyo.
  - Apoya a las personas.
- Cambios sistémicos.
  - Cambios de reclutamiento y selección.
  - Formación.
  - Mentoría.

La capacidad de expresar nuestra diferencia, de no tener que ocultar partes de nosotros mismos, de estar abiertos conduce a un incremento en la productividad de empleados, profesores, estudiantes; los hace más libres de contribuir, sobresalir e innovar.

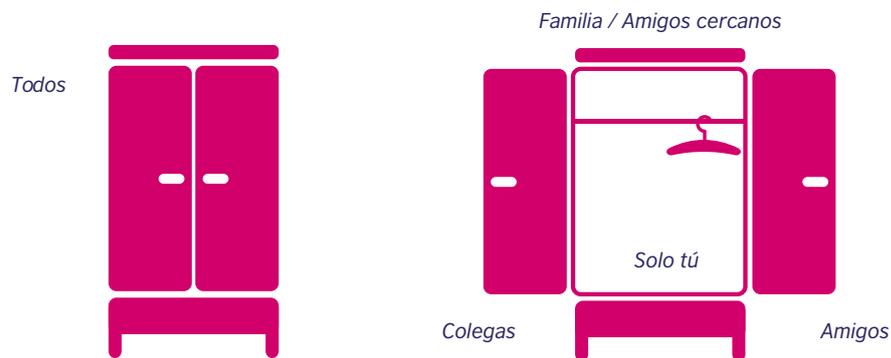
### 6.2.4 Reconociendo y valorando la diferencia

Para reconocer y valorar la diferencia en los demás y en nuestros equipos, debemos reconocer la diferencia en nosotros mismos. El ejercicio del armario es útil para que las personas observen la información que ponen a disposición de otras personas en sus distintos círculos. Hay aspectos del yo que solo uno mismo conoce y reconoce, pero cuanto más abiertos puedan ser nuestros equipos, mejor.

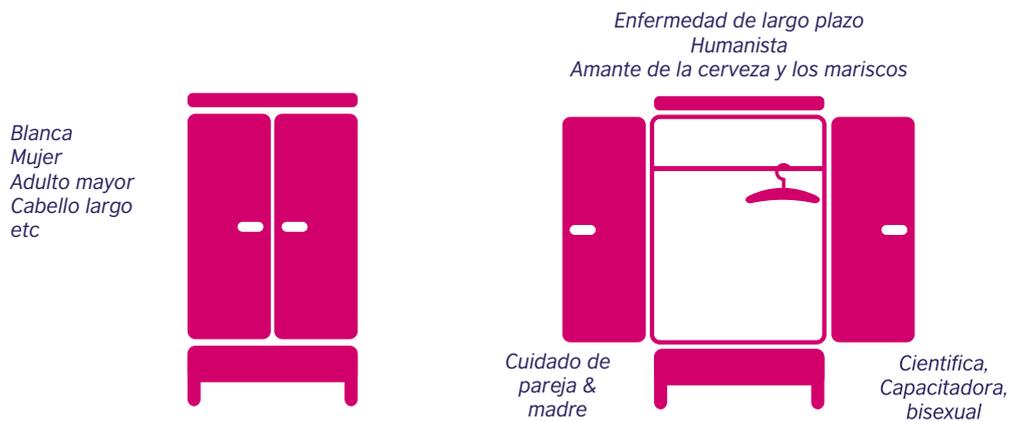
De alguna manera, puede verse como una pieza complementaria de los Cuadrantes Goldman incluidos en la sección Inteligencia emocional de la Sesión 1.

## 6.2.5 Ejercicio del armario

Piensa en aquellas características personales que todos conocen, luego en aquellas solo amigos y colegas conocen, las que la familia más cercana o algunos amigos cercanos conocen y, por último, las que solo usted conoce.



## Su armario



## Armario personal

## 6.2.6 Sesgo inconsciente

La forma en la que pensamos sobre un individuo o grupo, basándonos en características que observamos, se ve influenciada muchas veces por estereotipos que yacen en nuestro inconsciente. Se trata de un sesgo que funciona fuera de nuestra percepción consciente, pero que tiene un impacto en la forma en la que tratamos a las personas. Este sucede inmediatamente cuando interactuamos por primera vez con una persona.

Realizar sesgos inconscientes es parte de nuestra programación psicológica y está fuera de nuestro control directo. Sin embargo, puede obstaculizar los intentos de ser justos y objetivos. Se puede minimizar su efecto tratando de reconocer aquellos momentos en los que podríamos estar siendo imparciales debido a este tipo de sesgo.

### Impacto

- Publicidad.
- Políticas de contratación.
- Equipo.
- Promociones.
- Programa y listas de lectura.
- Enseñar y examinar.

### ¿Cómo trabajar el sesgo inconsciente?

- Entrenando la conciencia cultural.
- Conocer una gama más amplia de personas.
- Autoexamen y autorreflexión.
- Sistemas (por ejemplo, diversos paneles de promoción).

## 6.2.7 Microagresiones

Las microagresiones son comentarios o acciones sutiles y a menudo involuntariamente hostiles o degradantes hacia un miembro de una minoría o grupo marginado. Pueden ser aparentemente pequeñas o inofensivas y, quizás tolerables individualmente, pero la naturaleza continua de estas y la acumulación causa una gran angustia. Incluso puede que el daño no sea intencional, pero el lenguaje siempre importa y este tipo de comentarios carga significados ambiguos.



### Soluciones

- Desafía a tus compañeros (no dejes el problema en manos del grupo minoritario).
- Piensa en el lenguaje que usas.
- Replantea preguntas.
- Pregúntales a las personas qué piensan, cómo quieren que las llamen, qué puedes hacer de manera diferente.

## 6.3 Materiales

Estos están disponibles en la plataforma de aprendizaje de CONCYTEC, [Vincúlate](#):

- Presentaciones de PowerPoint
- Trabajo en grupo de trabajo
- Documentos de seguimiento (tipos de sesgo, transcripción del Dr. K Lovell)

## 7. Colaboradores del curso

### 7.1 Instituciones participantes

#### 7.1.1 British Council

El British Council es la organización internacional del Reino Unido que promueve las oportunidades educativas y las relaciones culturales alrededor del mundo.

En el Perú, y a lo largo de 70 años, hemos desarrollado programas que promueven la calidad educativa, la movilidad, la investigación conjunta y la solución de problemas socioeconómicos que son compartidos globalmente.

Nuestro compromiso con la Igualdad, la Diversidad y la Inclusión y nuestro papel como agencia de relaciones culturales significa que tenemos que abordar y contribuir a reducir las brechas en todas nuestras líneas de trabajo. En este contexto el British Council en Perú lidera el proyecto Fomentando la inclusión en el ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación como parte del cual se llevó a cabo el Curso de Mentoría.

#### 7.1.2 Concytec

Concytec es el órgano rector del SINACYT, encargado de dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones de Estado en todo el país en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica; orienta las acciones del sector privado; y ejecuta acciones de soporte que impulsen el desarrollo científico y tecnológico del país.

#### 7.1.3 Comité Pro Mujer en CTI

El Comité se creó como un órgano colegiado consultivo en el año 2019, con la posibilidad de ser prorrogado anualmente. Este comité está conformado por diez investigadoras y busca visibilizar e impulsar la labor de la mujer en este campo para promover prácticas más inclusivas en la conducción de las instituciones académicas y de investigación, que forman parte del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Sinacyt).

## 7.1.4 Advance HE

Advance HE es una organización benéfica sin fines de lucro con sede en el Reino Unido, con más de 15 años de experiencia en la defensa de la excelencia en la educación superior. En 2019-20, Advance HE brindó soporte de consultoría y capacitación en 23 países.

Sus expertos trabajan con gobiernos, agencias del sector e instituciones individuales en apoyo de la mejora sostenible, compartiendo la práctica global y creando redes internacionales. Su propósito es apoyar a los gobiernos y universidades para que pongan en práctica estrategias en educación superior en beneficio de los estudiantes, el personal y la sociedad.

Reúne en su visión liderazgo, gobernanza, enseñanza y aprendizaje, así como igualdad, diversidad e inclusión, para ayudar a las instituciones a ofrecer enseñanza, investigación y becas líderes en el mundo, y lograr su misión cívica y los resultados de los estudiantes.

## 7.2 Equipo organizador

La organización e implementación del programa estuvo a cargo de las siguientes instituciones y representantes de cada una de estas.

<b>Advance HE</b>	Kristian Rumble Jefe de Relaciones Internacionales de Advance HE  Bianca Moone Gerente de Proyectos de Advance HE  Dra. Debra Croft Consultora Senior de Advance HE Asociada de Advance HE Miembro de la Academia de Educación Superior en el Reino Unido
<b>British Council</b>	Victoria Copete Coordinadora de Ciencia, Tecnología e Innovación  Adriana Delgado Gerente de Educación y Sociedad
<b>Comité ProMujer en CTI</b>	Dra. Patricia Garcia Miembro consultivo  Dra. Luz Paúcar Miembro consultivo
<b>CONCYTEC</b>	Jessica Mora Especialista de CONCYTEC  Tania Peña Especialista de CONCYTEC

## 7.3 Facilitadora / Tutora Dra. Debra J. Croft

Debra Croft es asociada de Advance HE en el Reino Unido. Radica en el oeste de Gales, uno de los cuatro estados nacionales del Reino Unido.

La Dra. Croft es miembro de la Academia de Educación Superior en el Reino Unido y trabajó en la educación superior durante 20 años desde 1999 hasta 2019.

En ese contexto, ha establecido varios esquemas de mentoría, incluido uno para nuevos estudiantes de pregrado (con mentoría de estudiantes de tercer año o mayores), para académicas e investigadoras de carrera temprana, y para estudiantes de secundaria que desean ingresar a la universidad y estudiar en el idioma galés (donde el inglés es el idioma principal / mayoritario).

Además de trabajar con Advance HE, Debra tiene varios roles de asesoría en Juntas Directivas en su región local y trabaja como consultora en las áreas de igualdad, diversidad e inclusión social, principalmente en contextos educativos y de capacitación, incluyendo coaching y mentoría.

Debra tiene las siguientes calificaciones académicas:

<b>PhD</b>	<b>Royal Holloway, Universidad de Londres</b>	<b>Geociencias forenses y Análisis de suelos</b>
<b>Maestría (con distinción)</b>	<b>Camborne School of Mines University of Exeter (&amp; Universidad de Oviedo, España)</b>	<b>Geología minera</b>
<b>Hons de primera clase, Licenciatura en Ciencias</b>	<b>Royal Holloway, Universidad de Londres</b>	<b>Geología con estudios ambientales</b>
<b>Licenciatura en Artes</b>	<b>The Open University</b>	<b>Métodos de investigación en ciencias sociales</b>
<b>Certificado de posgrado</b>	<b>The Open University</b>	<b>Enseñanza y aprendizaje en la educación superior</b>

Dentro de la Universidad de Aberystwyth, Debra ocupó el cargo de Directora de Igualdad, asesorando y desarrollando políticas y acciones para el personal, los estudiantes y los socios y visitantes locales. Como especialista en la materia, contribuyó a los grupos de estrategia de todo Gales para la igualdad y la diversidad, a la revisión de cambios en la política, el acceso y las tarifas en la educación superior en Gales con el gobierno y el consejo de financiación. También ha enseñado en la facultad y ha desarrollado cursos y programas de estudio y acceso académico.

Debra ha trabajado en Europa y ha viajado extensamente por Europa, el Lejano Oriente, Australia y América del Norte, además de ganar una Beca de Viaje Winston Churchill en los EE. UU., con sede en Nueva York y California. En su tiempo libre, le gusta viajar (en tiempos más normales), la música fuerte, la jardinería y caminar por las colinas locales.

## 7.4 Oradores invitados

### 7.4.1 Sesión 2 - Prof. Joseph R. Zunt

Joseph R. Zunt, MD, MPH, es profesor en los Departamentos de Neurología y Salud Global de la Universidad de Washington (UW), con nombramientos adjuntos en los Departamentos de Medicina (Enfermedades Infecciosas) y Epidemiología. Recibió su título de médico de la Universidad de Minnesota y completó su residencia en neurología y su especialización en enfermedades infecciosas en la Universidad de Washington. Obtuvo una Maestría en Salud Pública (Epidemiología) y un Programa de Certificación de Teaching Scholars en la UW. Durante los últimos 20 años, ha construido una red colaborativa de investigación y capacitación que involucra a la Universidad de Washington y numerosos centros médicos, organizaciones no gubernamentales y universidades de todo el Perú. Dirige el Programa de Becas de Salud Global del Norte / Pacífico, un consorcio financiado por NIH Fogarty de 5 instituciones académicas de EE. UU. Con becas de capacitación en investigación de 12 meses en 9 países colaboradores: Perú, Kenia, Uganda, Ghana, Camerún, Liberia, Nepal, Tailandia, e India. Tiene una amplia experiencia en el diagnóstico y tratamiento de infecciones virales, retrovirales, bacterianas, parasitarias y fúngicas del sistema nervioso.

La investigación del Dr. Joseph Zunt en Perú comenzó en 1996 cuando era un becario de enfermedades infecciosas que examinaba las manifestaciones neurológicas de la infección por HTLV-1 en trabajadoras sexuales (TSF). Esta investigación se expandió para incluir estudios que compararon la epidemiología de HTLV-1, HTLV-2, VIH y coinfecciones retrovirales en la población general, en poblaciones indígenas, en hombres que tienen sexo con hombres y en niños. Esta investigación dio lugar a proyectos que examinan otras infecciones de transmisión sexual, como el virus del papiloma humano, que conducen a mejores pruebas y tratamientos de poblaciones marginadas. El Dr. Zunt y su equipo desarrollaron una vigilancia a nivel nacional en cinco ciudades

peruanas para definir las etiologías de la meningitis y la encefalitis, con el hallazgo anticipado de que la mayoría de las causas identificadas de encefalitis se debían a la infección por el virus del herpes simple.

Desde 2004, el Dr. Zunt ha sido mentor de más de 100 estudiantes de medicina y médicos peruanos y estadounidenses que han completado proyectos de investigación de 11 meses en Perú. Durante los primeros nueve años del Programa Fogarty Global Health Fellows and Scholars del NIH, el Northern Pacific Global Health Consortium ha apoyado la formación de 194 estudiantes de doctorado y postdoctorados en 9 países. A través de programas respaldados por los NIH, el Dr. Zunt ha participado en el desarrollo de programas de estudio, talleres y capacitación híbrida en línea y en persona para mejorar la metodología y las prioridades de investigación, la ética de la investigación, el desarrollo de capacidades y la capacitación de mentores que se ofrece en todo el mundo.

### 7.4.2 Sesión 3 - Prof. Craig Cohen

Craig Cohen, MD, MPH, es profesor en el Departamento de Obstetricia, Ginecología y Ciencias Reproductivas de UCSF. Él codirige el Instituto de Salud Global de la Universidad de California (UCGHI), un consorcio compuesto por los 10 campus y socios de la UC en todo el mundo, así como la Beca UCGHI GloCal Health Fellowship.

Es un líder reconocido internacionalmente en cuatro temas:

- 1) Atención, apoyo y prevención del VIH / SIDA en países de bajos ingresos,
- 2) Intervención de medios de vida,
- 3) Su intersección con la salud sexual y reproductiva, y
- 4) Desarrollo de productos bioterapéuticos vivos para prevenir las ITS y el VIH.

El Dr. Cohen vivió y trabajó en Nairobi de 1994 a 2002. Desde su creación en 2004, el Dr. Cohen ha sido el investigador principal del programa Family AIDS Care & Education Services (FACES) financiado por los CDC / PEPFAR en Kenia, que brinda atención y tratamiento y servicios de prevención. FACES ha albergado más de 20 estudios de implementación e investigación clínica, financiados por los Institutos Nacionales de Salud de EE. UU. Y varias fundaciones.

El Dr. Cohen se desempeñó como editor invitado en un número especial sobre

el fortalecimiento de la tutoría en países de ingresos bajos y medianos (The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene - Volume 100, Issue 1\_Suppl, enero de 2019) y ha sido mentor directo de más de 70 estudiantes, becarios y profesores junior.

### 7.4.3 Sesión 4 - Dr. Kristopher Lovell

El Dr. Kristopher Lovell tiene un Doctorado en Historia por la Universidad de Aberystwyth, donde también obtuvo una licenciatura con honores y una maestría. Es un experto en guerra y medios de comunicación. Su doctorado en política británica y prensa durante la Segunda Guerra Mundial fue financiado por Leverhulme Trust.

El Dr. Lovell es un profesor universitario experimentado con una amplia trayectoria de trabajo en la educación superior y en la ampliación del acceso. Ha sido mentor de muchos estudiantes de pregrado y posgrado, además de haber participado en la formación de nuevos mentores en educación superior en el Reino Unido.

Desde 2018, el Dr. Lovell ha sido profesor titular en la Universidad de Coventry, especializada en Guerra y medios, y Gran Bretaña 1900-1951: Del imperio al bienestar. También tiene una serie de blogs de 'Fireside Chat' (<https://kristopherlovell.com/category/fireside-chats/>) y durante 2020 ha originado un Proyecto de Observaciones Masivas de comentarios personales sobre COVID-19 (<https://kristopherlovell.com/record-covid-19-project/>).

### 7.4.4 Sesión 4 - MSc. Hannah M Clarke

Hannah M. Clarke obtuvo el grado de Bachiller en Ciencias Sociales y Economía y se graduó con Honores en Política Internacional y Estudios de Inteligencia. Tiene una maestría en ciencias de la Glaciología y actualmente está estudiando una licenciatura en Computación y TI, mientras trabaja como ingeniera de software en Veygo, Reino Unido.

Trabaja de pila completa con Python, Django, Typescript, React, Redux, Terraform, AWS y React-Native.

Después de completar el curso "Code First: Desarrollo web para niñas" en 2018,

desarrolló sus habilidades de programación a través de los módulos Codecademy, FutureLearn y edX, aprendiendo Python, JavaScript y C, en preparación para un cambio de carrera.

Hannah M Clarke trabajó anteriormente como coordinadora de proyectos en la ampliación del acceso en la Universidad de Aberystwyth dentro del Centro para la ampliación de la participación y la inclusión social. También trabajó como oficial de intercambios internacionales en la oficina internacional de la Universidad de Aberystwyth.

## 7.5 Facilitadores de grupos pequeños

Los talleres para grupos pequeños se facilitaron mediante lo siguiente:

<b>Rebecca Jarman</b>	Docente de Estudios Culturales de América Latina, Universidad de Leeds.
<b>Fiorella Krapp Lopez</b>	Investigadora, Instituto de Medicina Tropical Alexander von Humboldt de la Universidad Peruana Cayetano Heredia
<b>Doreen Montag</b>	Docente de Salud Pública Global, Queen Mary, Universidad de Londres
<b>Theresa Ochoa</b>	Director del Instituto de Medicina Tropical Alexander von Humboldt de la Universidad Peruana Cayetano Heredia
<b>Zully M Puyen</b>	Investigadora, Instituto Nacional de Salud, Perú
<b>Tiina Sarkinen</b>	Investigadora en Biodiversidad (Diversidad tropical), Real Jardín Botánico de Edimburgo

# Referencias bibliográficas



Funded by



## 8. Referencias bibliográficas

### 8.1 Bibliografía a revisar previo al programa

**8.1.1** Este artículo establece el contexto para el desarrollo del mentoría estructurado dentro de la educación superior y formó parte de una fase anterior de trabajo:

Gandhi, M et al. *Mentoring the Mentors: Implementation and Evaluation of Four Fogarty-Sponsored Mentoring Training Workshops in Low-and Middle-Income Countries*. Am. J. Trop. Med. Hyg.,100(Suppl 1), 2019, pp. 20–28

**8.1.2** Este artículo proporciona un punto de vista de una científica (Brasil), que incluye la elección de la investigación, los desafíos y la mentoría en el departamento:

Zatz, M. *Helping our country as women scientists*. Nature Cell Biology, v20, 2018, p.1012 <https://rdcu.be/b9yFd>

**8.1.3** Una lectura ligera desde la perspectiva europea de las mujeres en la ciencia:

Jackson, R. 2019. *Plugging the leaky pipeline: how we can retain more women in science*. Online article for Scientifica.  
<https://www.scientifica.uk.com/neurowire/plugging-the-leaky-pipeline-how-can-we-retain-more-women-in-science>

**8.1.4** Mapeo en línea de género, área temática y edad de los investigadores en Perú (por región) Registro de investigadores (CONCYTEC):  
<https://portal.concytec.gob.pe/georenacyt/>

### 8.2 Otras referencias bibliográficas

- Armstrong, M. A., & Jovanovic, J. (2015). Starting at the crossroads: Intersectional approaches to institutionally supporting underrepresented minority women STEM faculty. *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering*, 21(2), 141–157. doi: 10.1615/JWomenMinorScienEng.2015011275
- Carpenter, S., Makhadmeh, N., & Thornton, L. J. (2015). Mentorship on the

doctoral level: An examination of communication faculty mentors' traits and functions. *Communication Education*, 64(3), 366–384. <https://doi.org/10.1080/03634523.2015.1041997>

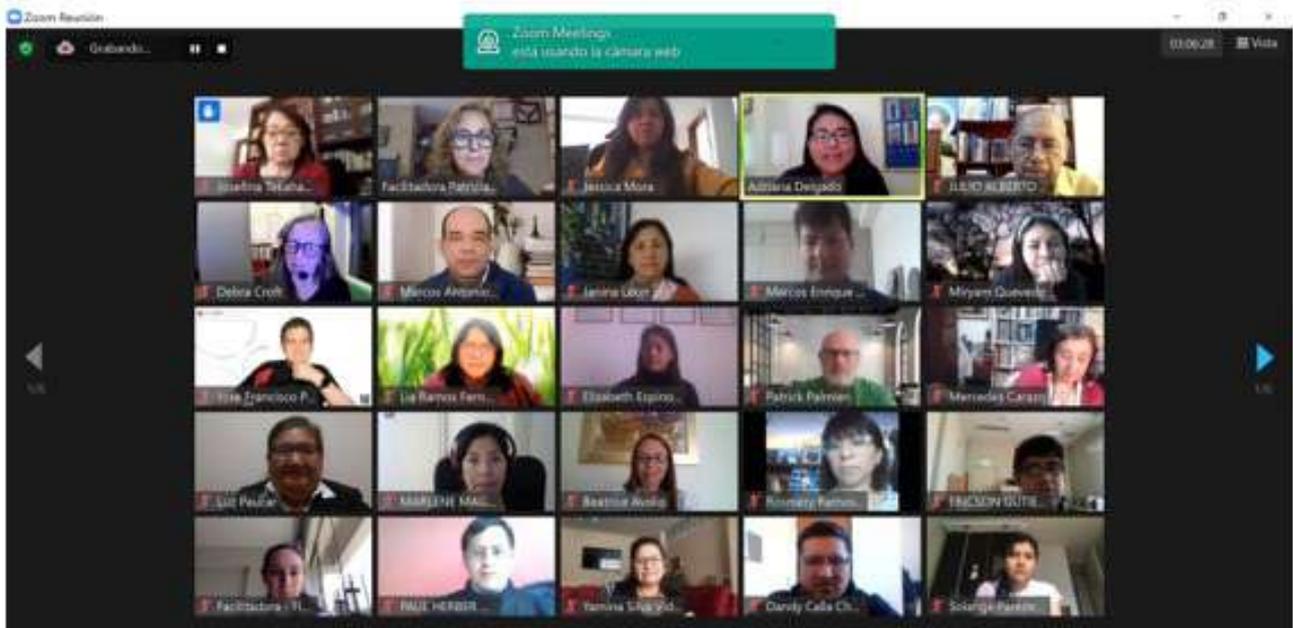
- Carter, S., Blumenstein, M., & Cook, C. (2013). Different for women? The challenges of doctoral studies. *Teaching Higher Education*, 18(4), 339–351. <https://doi.org/10.1080/13562517.2012.719159>
- Dutta, D. (2015). Sustaining the pipeline: Experiences of international female engineers in US Graduate programs. *Journal of Engineering Education*, 104(3), 326–344. <https://doi.org/10.1002/jee.20077>
- Fort, Catherine C., Stephanie J. Bird, and Catherine J. Didion, eds. *A Hand Up: Women Mentoring Women in Science*. 2nd ed. Washington, DC: Association for Women in Science, 2005.
- Gelles, L., Villanueva, I., & Di Stefano, M. (2018). Perceptions of ethical behaviour in ethical mentoring relationships between women graduate students and faculty in science and engineering. *Proceedings of the American Society of Engineering Education Annual Conference & Exposition, Engineering Ethics Division*, #21889, 1–20.
- Global Leadership Foundation - <https://globalleadershipfoundation.com/deepening-understanding/emotional-intelligence>
- Howard Hughes Medical Institute - [https://www.hhmi.org/sites/default/files/Educational%20Materials/Lab%20Management/entering\\_mentoria.pdf](https://www.hhmi.org/sites/default/files/Educational%20Materials/Lab%20Management/entering_mentoria.pdf)
- Johnson, W. B. (2002). The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoría. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(1), 88–96. <http://dx.doi.org/10.1037/0735-7028.33.1.88>.
- Johnson, W. B. (2016). *On being a mentor: A guide for higher education faculty* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Reis, Richard M. *Tomorrow's Professor: Preparing for Academic Careers in Science and Engineering*. New York, NY: IEEE Press, 1997.
- Rosser, S. V. (2004). *The science glass ceiling: Academic women scientists and the struggle to succeed*. New York: Routledge.
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2017). *Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering, and mathematics (STEM)*. Paris: UNESCO. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253479>
- University of California, san Francisco, Office of Faculty and AcademicAffairs: <https://facultyacademicaffairs.ucsf.edu/faculty-life/mentoring>  
<https://facultyacademicaffairs.ucsf.edu/faculty-life/mentoring-resources>

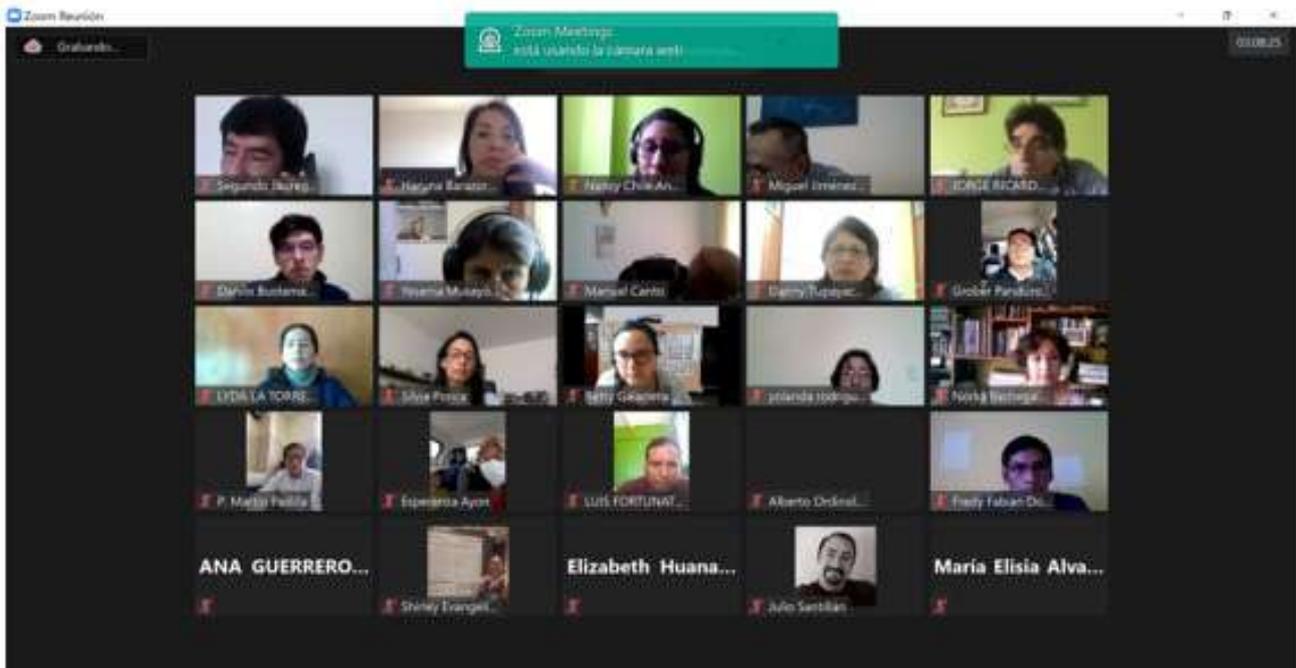
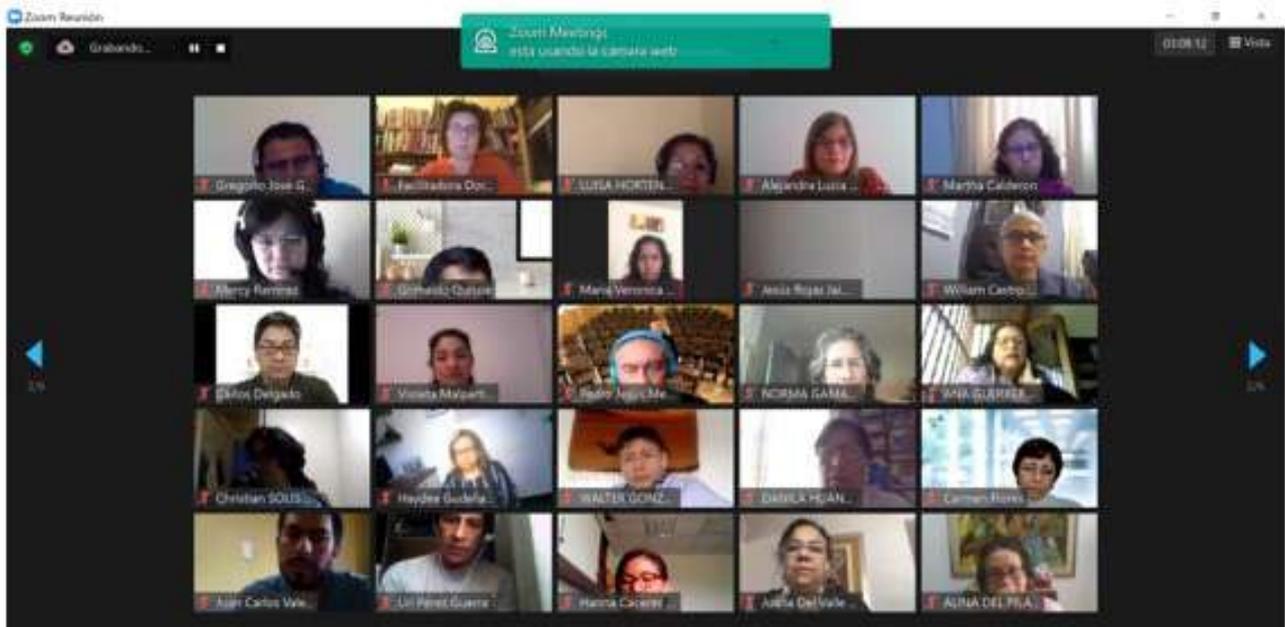
# Anexos



Funded by







Funded by



**CONCYTEC**  
CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA,  
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

