

MINISERIE PODCAST POR: RTC Y TDR GLOBAL LAC
La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud

EPISODIO 6: INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA MENTORÍA

Karen Linares (KL): Hola, es un gusto darles la bienvenida al último episodio de nuestro podcast *“La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud”*. Hoy, hablaremos sobre la **institucionalización de la mentoría en investigación**, haciendo énfasis en los diferentes modelos que pueden seguirse para facilitar este proceso y para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Antes de iniciar esta conversación saludamos a nuestra invitada, Alejandra Chamorro, Coordinadora del Portafolio de Cursos en CIDEIM y líder del Nodo de TDR Global para Latinoamérica y el Caribe. Alejandra nos compartirá porqué es importante institucionalizar la mentoría y exploraremos algunos modelos existentes para lograrlo, como son: la guía **HERMES**, desarrollada por el Programa Especial de Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales - TDR y el **Modelo MENTOR**, desarrollado por Antoinette Oglethorpe.

Alejandra, bienvenida, es un gusto tenerte en nuestro podcast, cuéntanos un poco sobre ti y sobre tu trabajo.

Alejandra Chamorro (AC): Gracias, Karen. Yo soy Ingeniera de Sistemas, magíster en Gestión de Informática y Telecomunicaciones, estoy vinculada a CIDEIM desde 2006 y, como lo mencionaste, soy actualmente la coordinadora del portafolio de cursos en CIDEIM y lidero el nodo del TDR global para Latinoamérica y el Caribe. Como parte de mis actividades en TDR global he participado en iniciativas que promueven la mentoría, entre ellas, la contribución al desarrollo de la guía práctica HERMES cuyas siglas significan: **“Health research mentorship in low- and middle-income countries”** (Mentoría en investigación en países de bajos y medianos ingresos); participé en el programa *TDR Mentorship Programme*, conducido por Antoinette Oglethorpe y apoyado por el TDR. También he contribuido al desarrollo de la guía HERMES 2.0 y hemos liderado desde el Centro Regional de Entrenamiento para Latinoamérica y el Caribe y el nodo del TDR global, diferentes actividades de entrenamiento para disseminar todos estos materiales y herramientas que hemos conocido a través de estos programas apoyados por el TDR.

KL: Bueno, antes de entrar de lleno en el tema de la institucionalización es conveniente que recordemos qué es la mentoría, ya que muchas veces se confunde con la consultoría, la enseñanza o el entrenamiento, ¿qué hace diferente a la mentoría de estos procesos?

AC: Como nos compartió Antoinette en el primer episodio de este podcast, la mentoría es una relación más amplia y relacional. No se trata solo de transmitir conocimientos técnicos, sino de guiar, acompañar y compartir experiencias a lo largo del tiempo.

Mientras que un curso o un entrenamiento tienen un inicio y un fin muy definidos, la mentoría evoluciona junto con la persona, ayudándola a superar obstáculos y a aprovechar mejor sus propios recursos.

KL: Cuando hablamos de institucionalización de la mentoría ¿a qué nos referimos exactamente?

AC: Se trata de integrar formalmente un programa de mentoría dentro de la estructura de una institución para que no dependa únicamente de esfuerzos individuales. Al institucionalizar la mentoría logramos que sea sistemática, sostenible y que esté alineada con los objetivos institucionales.

La mentoría en investigación es una herramienta poderosa. Tiene la capacidad de moldear generaciones de investigadores, influyendo positivamente en el desarrollo de sus carreras al **inculcar una cultura de aprendizaje a través de la investigación, la generación de conocimiento y la comunicación de hallazgos.**

KL: Hablemos ahora de los modelos que nos ayudan a facilitar este proceso de integrar formalmente un programa de mentoría en una institución. Al inicio de este episodio mencionamos a la guía HERMES, Alejandra, podrías contarnos ¿qué propone HERMES y por qué es relevante?

AC: La guía HERMES fue desarrollada y publicada en 2022 por el TDR, el Programa Especial para el Entrenamiento e Investigación en Enfermedades Tropicales, esta guía ofrece un marco práctico para impulsar la institucionalización de la mentoría.

En esta guía, la **institucionalización de la mentoría en investigación** se define como el **fomento de la capacidad en investigación en las organizaciones para mejorar la eficacia de la investigación y la equidad sanitaria.** En la guía no se explica cómo ser un buen mentor o buen *mentee*, ya que existen otros recursos sobre estos temas.

Un aspecto que se resalta en la guía es el fomento de una **cultura de la reciprocidad o retribución**, ya que este enfoque crea un círculo virtuoso en el que la buena voluntad se transfiere a través de redes. Cuando las personas han recibido ayuda se desarrolla un sentimiento de obligación social, de agradecimiento, y estarán más dispuestas a ayudar a otros. Una cultura de reciprocidad o retribución aumenta la solidaridad del equipo y reduce las barreras financieras. En entornos con recursos limitados, este principio es útil porque se garantiza la optimización de los recursos.

Entonces, a la hora de institucionalizar la mentoría en investigación, la guía nos recomienda aplicar los siguientes principios básicos:

- Considerar un enfoque holístico, esto quiere decir prestar verdadero interés en el bienestar general de las personas, yendo más allá del desarrollo profesional
- Reconocer la mentoría en investigación como una responsabilidad institucional
- Adaptar el enfoque al contexto particular, y es porque no existe un modelo único para institucionalizar la mentoría en investigación, por esto se recomienda adaptar la guía en función de las necesidades propias de la institución
- Equilibrar lo digital con el contacto en persona
- Fomentar una cultura institucional de mentoría

- Promover la colaboración e integración, y esto puede ser mediante un sistema de colaboración que permita, por ejemplo, realizar mentoría inversa, fomentando así que colegas con menos experiencia o más jóvenes sirvan como mentores, esto desarrolla habilidades de liderazgo y confianza en sí mismo.
- Impulsar / incentivar una cultura de la retribución (*pay-it-forward culture*)

KL: Llévemolo ahora a la práctica: ¿qué pasos debe seguir una institución para implementar un programa de mentoría?

AC: HERMES propone cuatro etapas, que explicaré brevemente, pero se desarrollan con más detalle en la guía:

- **Exploración:** Explorar programas existentes, hábitos, prácticas, recursos y posibles iniciativas de mentoría. Por ejemplo, en esta etapa se identifican los potenciales mentores y *mentees* interesados.
- **Preparación:** Planificar el lanzamiento del programa de mentoría, definiendo su propósito y metas. Adaptar o adoptar programas existentes dentro de la institución. Asignar una oficina responsable y establecer una base de datos de mentores.
- **Implementación:** Emparejar *mentees* con mentores, realizar reuniones y capacitaciones de mentoría. Monitorear y evaluar el progreso.
- **Sostenibilidad:** Identificar áreas de mejora, garantizar apoyo organizacional continuo. Fomentar que los *mentees* se conviertan en mentores y promuevan la cultura de retribución (*pay-it-forward*).

KL: Ahora hablemos del Modelo MENTOR ¿cómo conociste este modelo y qué propone para la implementación de un programa de mentoría?

AC: Sí, durante el *TDR Mentoring Programme* en el que participamos en 2024, conocimos el modelo MENTOR, desarrollado por Antoinette Oglethorpe. Este modelo propone seis pasos claros para lanzar e implementar un programa de mentoría efectivo. Es un marco muy operativo que ayuda a convertir la intención en acciones concretas.

- **M – Matching Strategy** (Estrategia de emparejamiento): diseñar cómo se unirán mentor y *mentee* (criterios, algoritmos manuales, supervisión) para asegurar afinidad y valor institucional.
- **E – Engagement** (Vinculación/convocatoria): comunicar y atraer participantes (sesiones informativas, lanzamiento) para que la gente entienda beneficios y roles.
- **N – Nominations** (Nominaciones): proceso de inscripción / nominación (auto nominación o nominación por unidades) que permite reunir datos útiles para el emparejamiento.
- **T – Training** (Formación): capacitar a mentores y a *mentees*; la evidencia muestra que los programas con formación inicial tienen mayor éxito. Aquí se diseña contenido práctico para conversaciones, objetivos y límites.

- **O – Ongoing Support** (Acompañamiento continuo): mantener comunidades, sesiones de seguimiento y redes de apoyo para sostener el impulso del programa.
- **R – Review** (Revisión): monitoreo, evaluación y celebraciones para aprender, ajustar y visibilizar logros.

KL: Ahora podrías ampliarnos ¿cómo se relacionan la guía HERMES y el modelo MENTOR?

AC: Ambos enfoques se complementan. **HERMES nos da un marco general con principios y etapas para institucionalizar la mentoría**, asegurando que sea parte de la estrategia de la institución. Por otro lado, el modelo **MENTOR es más práctico y operativo: nos dice cómo pasar de la idea a la acción concreta** dentro de esas etapas. Al final, lo interesante es que los modelos, aunque tengan nombres y enfoques distintos, siguen etapas universales:

- Diagnóstico: entender el contexto y las necesidades
- Preparación: definir metas, responsables y recursos
- Implementación: poner en marcha el programa, emparejar, formar y acompañar
- Evaluación: revisar, ajustar y asegurar la sostenibilidad

Cuando combinamos lo estratégico de HERMES con lo operativo del modelo MENTOR, logramos programas de mentoría más institucionalizados y sostenibles.

KL: Sabemos que el monitoreo o el seguimiento al programa de mentoría es clave para lograr que este sea sostenible y finalmente logre integrarse dentro de la cultura institucional; Alejandra, ¿qué recomendación puedes compartirnos para la medición y evaluación de la mentoría en investigación?

AC: Bueno, en la guía HERMES nos recomiendan:

- Adaptar el monitoreo y la evaluación según la etapa del programa de mentoría.
- Usar métodos cuantitativos y cualitativos. No existen escalas estandarizadas para medir un programa de mentoría, por lo tanto, es necesario adoptar un enfoque con múltiples indicadores y desarrollar herramientas propias para medir la institucionalización de la mentoría.
- Celebrar los logros dentro de los grupos y los equipos de investigación, no solo a nivel individual.
- Realizar seguimiento y documentación permanente de las actividades de mentoría en diferentes niveles (mentor-*mentee*, institucional).

KL: Muchas gracias, Alejandra, por acompañarnos a lo largo de este episodio y compartirnos estos valiosos recursos, antes de finalizar ¿cuál dirías que es el mayor impacto de la mentoría institucionalizada en investigación?

AC: Institucionalizar la mentoría no solo transforma carreras individuales, sino que fortalece las capacidades institucionales, por eso la invitación es a que más instituciones se animen a dar este paso.



KL: Muchas gracias a quienes nos han seguido a lo largo de este podcast dedicado a la mentoría, esperamos que los recursos que hemos compartido les sean de gran ayuda para integrar y formalizar procesos de mentoría tanto a nivel individual, como en sus instituciones de investigación. Les recordamos que esta serie completa con sus transcripciones en inglés y en español está disponible en nuestro canal de YouTube, donde nos encuentran como Corporación CIDEIM, así mismo pueden encontrarlo en nuestra página web www.cideim.org.co/cideim.

¡Hasta una próxima oportunidad!