

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO DOCTORAL: UN MARCO DE DIEZ PRINCIPIOS PARA EL LIDERAZGO Y LA DIRECCIÓN DE LA FORMACIÓN INVESTIGADORA

Strategic management of doctoral talent: A ten-principle framework for leadership and management of research training

Recibido 28-07-2026

Aceptado 23-08-2026

Publicado 25-08-2026

DOI: <https://doi.org/10.53485/rngn.v9i3.765>

Maricarmen Soto-Ortigoza

Universidad del Caribe, Panamá

drasotom@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-2693-383X>

Samuel Welsh-Moreno

Universidad del Caribe, Panamá

drsamwelshmoreno@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0009-5003-873X>

Resumen

La formación doctoral y el desarrollo de carreras investigadoras se abordan con frecuencia en la literatura de gestión como un asunto pedagógico o curricular, y con menor frecuencia como lo que también son: un problema de dirección estratégica, de idoneidad profesional y de gestión del talento humano dentro de las instituciones de educación superior. **Objetivo:** Fundamentar la gestión del talento doctoral desde un marco de diez principios para el liderazgo y la dirección estratégica de la formación investigadora. **Metodología:** Estudio de paradigma cualitativo, de alcance descriptivo-argumentativo y exploratorio, de diseño no experimental de campo, que combina el método hermenéutico con entrevistas semiestructuradas a 15 informantes clave — académicos, directivos y expertos en formación doctoral de Iberoamérica— y una revisión no sistemática de literatura reciente. **Resultados:** Los diez principios se agrupan en cuatro funciones gerenciales interdependientes —gobernanza ética y rigor institucional, gestión del desarrollo continuo y la innovación, gestión de la colaboración y el conocimiento, y liderazgo del talento y sostenibilidad—, cada una respaldada por evidencia empírica reciente y por un alto grado de consenso entre los informantes consultados (73 %-93 %). **Conclusiones:** Dirigir programas doctorales exige tratar la ética, la mentoría, la colaboración interdisciplinaria y el liderazgo como funciones gerenciales explícitas, y no como atributos personales del investigador, lo que habilita políticas institucionales de acompañamiento más deliberadas y sostenibles.

Palabras clave: Gestión del talento, liderazgo académico, formación doctoral, mentoría, integridad científica.

Abstract

Doctoral education and the development of research careers are frequently addressed in the management literature as pedagogical or curricular matters, and less often as what they also represent: a challenge of strategic management, professional competence, and human talent management within higher education institutions. **Objective:** To provide a foundation for doctoral talent management through a framework of ten principles for leadership and strategic management of research training. **Methodology:** A qualitative study with a descriptive-argumentative and exploratory scope and a non-experimental field design, combining the hermeneutic method with semi-structured interviews conducted with 15 key informants academics, administrators, and experts in doctoral education from Ibero-America and a non-systematic review of recent literature. **Results:** The ten principles are organized into four interdependent managerial functions ethical governance and institutional rigor, management of continuous development and innovation, management of collaboration and knowledge, and talent leadership and sustainability each supported by recent empirical evidence and a high degree of consensus among the informants consulted (73%–93%). **Conclusions:** Managing doctoral programs requires treating ethics, mentoring, interdisciplinary collaboration, and leadership as explicit managerial functions rather than as personal attributes of individual researchers, thereby enabling more deliberate and sustainable institutional support policies. **Keywords:** Talent management, academic leadership, doctoral training, mentorship, scientific integrity.

Introducción

La gestión de las instituciones de educación superior enfrenta, desde hace más de una década, un problema poco resuelto: cómo dirigir estratégicamente el desarrollo de su talento investigador, en particular durante la etapa doctoral y los primeros años de la carrera académica. La literatura sobre liderazgo en la educación superior ha crecido con fuerza a nivel internacional, pero en el contexto iberoamericano sigue siendo comparativamente escasa.

Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Labraña (2022), en una revisión de la literatura sobre liderazgo en el gobierno universitario, advierten que la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la calidad de los procesos formativos apenas ha comenzado a explorarse sistemáticamente en América Latina, y que la mayor parte de la evidencia disponible proviene de sistemas universitarios de Estados Unidos, el Reino Unido y Australia.

Este vacío es todavía más marcado cuando el objeto de gestión no es la docencia de pregrado, sino la formación de investigadores doctorales. Un estudio reciente sobre liderazgo en la gestión de la investigación en una universidad pública chilena documenta que el estilo de liderazgo ejercido por quienes dirigen la investigación incide directamente en la formación de

nuevos investigadores, el fortalecimiento de capacidades y el desempeño científico de los equipos (Santander, Ganga-Contreras, Vega Donoso y Suárez, 2025).

Dicho de otro modo, la manera en que una institución gestiona o descuida el acompañamiento de sus investigadores en formación no es un asunto secundario frente a la calidad de la infraestructura o el financiamiento, sino una variable de dirección estratégica en sí misma.

Este trabajo parte de una premisa poco frecuente en la literatura de gestión educativa: que buena parte del conocimiento útil para dirigir programas doctorales no proviene únicamente de estudios empíricos a gran escala, sino también de la sistematización rigurosa de la experiencia profesional acumulada por quienes han ejercido, durante años, la dirección de tesis, la coordinación de programas de posgrado y el acompañamiento de investigadores noveles.

En esa línea, se toma como punto de partida un marco de diez principios originalmente sistematizado como un decálogo de orientación profesional para el ejercicio doctoral responsable y elaborado a partir de una trayectoria de más de dos décadas de docencia, dirección de tesis e investigación en contextos iberoamericanos (Soto-Ortigoza, 2026), y se lo somete a una triple operación de análisis.

Primero, se reorganiza desde una lógica gerencial, agrupando los diez principios en cuatro funciones de gestión con sentido institucional. Segundo, se contrasta cada función con literatura académica reciente sobre liderazgo, mentoría, integridad científica y gestión del conocimiento en la educación superior iberoamericana. Tercero, se somete el marco resultante a la valoración de un grupo de informantes clave, con trayectoria en la dirección de programas doctorales y en la gestión universitaria de la región, cuyas respuestas permiten estimar el grado de consenso en torno a cada principio.

El objetivo, en consecuencia, no es limitarse a validar empíricamente el marco de los diez principios de manera exhaustiva, sino argumentar y mostrar, a partir del contraste con la literatura y con la valoración de los informantes consultados que dicho marco resulta compatible con la evidencia disponible sobre gestión universitaria y que, leído en clave gerencial, ofrece a los equipos directivos de programas doctorales un instrumento de reflexión organizacional aplicable a la dirección de su talento investigador.

Materiales y Métodos

Este trabajo se desarrolla como un estudio de enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo, argumentativo y exploratorio, y un diseño de campo no experimental, en el sentido en que se define este tipo de contribución: un texto reflexivo y crítico que aborda una problemática de gestión organizacional desde una perspectiva interdisciplinaria, sustentado en fuentes académicas pertinentes. El estudio combina dos fuentes de evidencia: la revisión de literatura especializada y la consulta directa a informantes clave de la región.

El procedimiento analítico siguió, en su vertiente documental, tres pasos. Primero, se identificaron los diez principios del marco original integridad ética, formación y actualización continua, colaboración interdisciplinaria, difusión del conocimiento, mentoría responsable, rigor metodológico, sostenibilidad y responsabilidad social, innovación con neurociencia y tecnología, práctica reflexiva, y liderazgo educativo e institucional y se examinó su contenido conceptual para identificar posibles agrupaciones funcionales desde la perspectiva de la gestión.

Segundo, se realizó una búsqueda no sistemática de literatura académica reciente (2019-2026) en bases de datos de acceso abierto (Scopus, Redalyc, SciELO, Dialnet) y en repertorios institucionales, utilizando como descriptores liderazgo académico, gestión del talento investigador, mentoría doctoral, integridad científica y colaboración interdisciplinaria. Se priorizó, en la medida de lo posible, literatura producida en o sobre contextos iberoamericanos, complementada con estudios internacionales de referencia cuando la producción regional resultaba insuficiente.

Tercero, se organizó la discusión documental en cuatro apartados correspondientes a las cuatro funciones gerenciales identificadas, en cada uno de los cuales se presenta el principio o los principios del marco original involucrados, la evidencia académica que los respalda o los pone en tensión, y una reflexión sobre sus implicaciones para la dirección de programas doctorales.

En su vertiente empírica, el estudio incorporó entrevistas semiestructuradas en profundidad a 15 informantes clave académicos, directivos universitarios y expertos en formación doctoral de distintos países de Iberoamérica, seleccionados de manera intencional por su trayectoria reconocida en la dirección de programas doctorales, la gestión universitaria o la investigación científica. Las entrevistas, realizadas durante 2025, indagaron sobre los principios que debieran orientar la gestión del talento doctoral y sobre los elementos que definen la identidad, el discurso y la imagen profesional del graduado doctoral.

Las respuestas se analizaron mediante un procedimiento de categorización temática, del cual se derivó un indicador de consenso expresado como el porcentaje de informantes cuyas respuestas coincidían total o parcialmente en cada dimensión emergente, cuyos resultados se presentan de forma sintética en las figuras incluidas en el apartado de resultados. Este procedimiento permitió contrastar el marco construido documentalmente con la valoración directa de actores con experiencia en la dirección de la formación doctoral en Iberoamérica.

Es importante señalar dos limitaciones metodológicas de origen. Por un lado, al no tratarse de una revisión sistemática, la selección de literatura no pretende ser exhaustiva ni sigue un protocolo de búsqueda replicable; su función es ilustrar y contrastar argumentativamente el marco propuesto, no medir su efectividad empírica.

Por otro lado, el número y la selección intencional de los informantes clave adecuados para un estudio de naturaleza cualitativa y exploratoria no permiten generalizar estadísticamente los porcentajes de consenso reportados, que deben leerse como una indicación del grado de acuerdo dentro del grupo consultado y no como una medida representativa del conjunto de la comunidad académica iberoamericana.

Resultados

Cuatro funciones gerenciales para la formación doctoral y valoración de informantes clave ***Gobernanza ética y rigor institucional: la integridad investigadora como función directiva***

El primer y el sexto principio del marco original integridad ética y rigor metodológico convergen, desde la gestión, en una misma función: la gobernanza de la calidad científica de una institución. Con frecuencia, la integridad investigadora se trata como un asunto individual de conciencia profesional; sin embargo, la evidencia disponible sugiere que se trata, ante todo, de un problema de sistemas y de cultura organizacional, cercano a lo que en la teoría de las organizaciones se describe como la influencia del contexto institucional sobre la conducta individual: las conductas de los investigadores tienden a alinearse con lo que la organización tolera, exige o sanciona.

Un estudio con una muestra plurinacional de 1254 investigadores hispanohablantes de 19 países encontró que las prácticas cuestionables más prevalentes en esta comunidad científica no son la fabricación burda de datos, sino conductas más sutiles y estructurales: la citación coercitiva, ciertas prácticas cuestionables de liderazgo, la omisión de la lectura completa de los artículos

citados y la inclusión injustificada de personas en las listas de autoría (Ruiz-Ruano García et al., 2025).

Esto es consistente con hallazgos previos en contextos no hispanohablantes, que un artículo peruano sobre la necesidad de normativa nacional en materia de integridad científica recopila y contextualiza para la región andina: una encuesta a más de 2000 investigadores biomédicos encontró que en torno al 60 % de los casos observados de mala conducta científica correspondía a falsificación o fabricación de datos, y que más de un tercio de estos incidentes nunca llegó a reportarse formalmente (Maguiña Vargas, 2018).

El mismo artículo documenta, además, que la evidencia sobre plagio en tesis de pregrado en universidades públicas peruanas con hasta un tercio de los párrafos analizados mostrando algún grado de plagio confirma que el problema de la integridad científica en la región no se limita a la etapa doctoral, sino que arraiga desde etapas formativas anteriores. Esto refuerza la necesidad de intervenciones de gestión que comiencen antes del ingreso al programa doctoral propiamente dicho.

Este patrón de subreporte, documentado también por Gopalakrishna et al., (2022), en una encuesta a investigadores académicos de los Países Bajos, sugiere que la integridad científica no puede depender exclusivamente de la vigilancia individual: requiere mecanismos institucionales explícitos de gestión, reporte y acompañamiento.

Leído desde la gestión, esto implica que la integridad ética deja de ser un módulo de capacitación aislado y se convierte en una función de gobernanza que las direcciones de programas doctorales deben sostener activamente: políticas claras de autoría, canales confidenciales para reportar prácticas cuestionables, y una cultura donde el rigor metodológico la segunda cara de esta misma función se entienda como estándar institucional y no como preferencia personal del asesor de tesis.

En este sentido, marcos como los principios FAIR para la gestión de datos científicos (Wilkinson et al., 2016), y las prácticas nucleares del Committee on Publication Ethics (COPE, 2023) ofrecen instrumentos operativos concretos que las instituciones iberoamericanas pueden adoptar como parte de su gobernanza doctoral, más allá de la declaración de principios.

Gestión del desarrollo continuo y la innovación: actualización permanente frente a la obsolescencia del conocimiento

El segundo principio formación y actualización continua y el octavo innovación con neurociencia y tecnología constituyen, desde la gestión, una función orientada al desarrollo profesional permanente del talento investigador. La idea de que el doctorado es un punto de llegada, y no de partida, contradice tanto la evidencia disponible sobre obsolescencia del conocimiento como las expectativas actuales de las agencias de financiamiento y los sistemas de evaluación científica.

La UNESCO (2021b), en su informe sobre ciencia global, documenta que el ritmo de generación de conocimiento científico se ha acelerado de forma sostenida en la última década, lo que exige de los investigadores procesos de actualización que no terminan con la obtención del grado doctoral. Esta exigencia se articula, además, con el movimiento hacia la ciencia abierta, que la propia UNESCO ha promovido mediante su recomendación sobre el tema (UNESCO, 2021a), y que demanda de los investigadores nuevas competencias digitales y de gestión de datos que no formaban parte tradicionalmente de la formación doctoral.

Desde la gestión institucional, esto plantea un reto concreto: los programas doctorales no pueden limitarse a certificar una tesis; deben diseñar trayectorias de desarrollo profesional continuo cursos, redes, estancias, comunidades de práctica que acompañen al investigador más allá de la graduación. La incorporación de la neurociencia del aprendizaje a estas trayectorias, lejos de ser un ornamento, ofrece a la gestión académica herramientas concretas para diseñar procesos de formación continua más efectivos, en la medida en que permite comprender mejor cómo se consolida el conocimiento experto a largo plazo.

Un estudio cualitativo sobre tres programas doctorales en educación en Perú, basado en entrevistas a profesores y una encuesta a 137 doctorandos, ilustra bien esta tensión: encontró que los programas tienden a organizarse como una oferta escolarizada de cursos y créditos, orientada a la especialización temática, y ofrecen relativamente pocos espacios de socialización con la comunidad investigadora más amplia (Díaz-Bazo, 2021).

Leído desde la gestión, este hallazgo sugiere que el desarrollo continuo del talento doctoral no puede limitarse a añadir cursos o certificaciones: requiere diseñar, de manera deliberada,

oportunidades de participación en la vida de la comunidad científica congresos, redes, coautorías tempranas que la sola escolarización del doctorado no garantiza por sí misma.

Chen, Mewburn y Suominen (2024), realizan una revisión sistemática sobre la empleabilidad doctoral en Australia y concluyen que persisten brechas entre las competencias que desarrollan los programas doctorales y las que demandan los empleadores fuera de la academia. García-Morante et al. (2025), amplían esta discusión al estudiar el bienestar laboral de doctores empleados fuera de la universidad, mostrando que el compromiso laboral y el riesgo de agotamiento no desaparecen tras la graduación, sino que se transforman según el nuevo contexto ocupacional. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de que las políticas de gestión del talento doctoral acompañen también la transición postdoctoral hacia sectores no académicos.

Gestión de la colaboración y el conocimiento: redes científicas y circulación del saber en la Iberoamérica

El tercer principio colaboración interdisciplinaria y el cuarto difusión del conocimiento configuran una tercera función gerencial: la gestión del conocimiento como activo institucional, tanto en su producción como en su circulación. La evidencia sobre colaboración científica en América Latina muestra que la cooperación interinstitucional e internacional se ha convertido en un motor central de la producción científica de la región, particularmente a través de redes y programas de cooperación que datan de décadas atrás, como el CYTED, creado en 1984 entre organismos de ciencia y tecnología de diecinueve países de América Latina, España y Portugal.

Esta cooperación, sin embargo, no ocurre de manera espontánea: requiere de una gestión deliberada del conocimiento dentro de las instituciones. Un estudio realizado en la Universidad de Antioquia, que aplicó herramientas de medición de madurez de gestión del conocimiento a una muestra de sus 239 grupos de investigación reconocidos, encontró que la institución se ubicaba apenas en un nivel "definido" esto es, con acciones esporádicas y no formalizadas en dimensiones críticas como la mitigación de la pérdida de conocimiento ante la desvinculación de investigadores y las capacitaciones para el intercambio de saberes entre grupos (Mejía Correa, Vesga Vinchira y Gaviria Velásquez, 2018).

Este hallazgo es revelador: incluso en una universidad de investigación consolidada, la gestión del conocimiento científico dista de estar institucionalizada, lo que confirma que la colaboración interdisciplinaria no puede darse por sentada como resultado espontáneo de la buena

voluntad de los investigadores, sino que requiere de una función de gestión explícita, con diagnóstico, indicadores y planes de acción propios.

En cuanto a la difusión del conocimiento, la exigencia contemporánea va más allá de la publicación en revistas indexadas: incluye la capacidad de comunicar hallazgos científicos a públicos no especializados y de participar en el debate público desde la autoridad epistémica de la investigación. Para la dirección de programas doctorales, esto implica una función de gestión concreta: crear los espacios, incentivos y capacitaciones necesarias para que la colaboración interdisciplinaria y la comunicación científica dejen de ser iniciativas individuales dispersas y se conviertan en una práctica institucionalizada, con reconocimiento explícito dentro de los sistemas de evaluación del desempeño académico.

Una experiencia de la Universidad de Antioquia sugiere, además, que estas prácticas deben acompañarse de mecanismos concretos de "traspaso generacional" del conocimiento crítico, particularmente en instituciones con alta rotación de personal investigador o con programas doctorales jóvenes que aún no han consolidado una masa crítica de investigadores sénior.

Esta lectura gerencial de la colaboración se apoya, además, en un diagnóstico regional más amplio: Pese a que la producción científica latinoamericana ha crecido de forma sostenida en la última década, su participación en el total mundial continúa siendo modesta, y más de la mitad de las publicaciones de la región entre 2020 y 2023 se realizaron en coautoría con investigadores extranjeros, lo que revela una dependencia estructural de redes internacionales para sostener la producción de conocimiento (Ricardo-Jiménez et al., 2025).

Para la dirección de programas doctorales, este dato tiene una lectura doble: por un lado, confirma que fomentar la colaboración interinstitucional no es una opción estratégica entre otras, sino una condición casi obligada de la producción científica regional; por otro, advierte sobre el riesgo de que dicha colaboración quede concentrada en unos pocos países y ejes de cooperación principalmente con Estados Unidos y Europa, lo que exige a las instituciones iberoamericanas gestionar también sus redes de colaboración intrarregional, y no solo su vinculación con centros de investigación del norte global.

Liderazgo del talento y sostenibilidad institucional: mentoría, bienestar y práctica reflexiva como funciones directivas

El quinto principio mentoría responsable, el séptimo sostenibilidad y responsabilidad social, el noveno es práctica reflexiva y el décimo liderazgo educativo e institucional convergen

en una cuarta función gerencial, quizás la más determinante de todas: El liderazgo del talento doctoral como función directiva explícita.

La mentoría ocupa un lugar central en esta función. Un análisis bibliométrico reciente de la producción científica sobre mentoría en la investigación formativa, indexada en Scopus entre 2015 y 2025, documenta un crecimiento anual sostenido del 9,31 % en este campo, con más de la mitad de los documentos concentrados entre 2022 y 2025, lo que confirma que la mentoría se está consolidando como una estrategia formativa basada en evidencia y no como una práctica meramente informal (Vásquez Maldonado, 2026).

En la misma línea, el reporte de referencia de las Academias Nacionales de Ciencias, Ingeniería y Medicina de Estados Unidos sobre la ciencia de la mentoría efectiva en STEM concluye que una mentoría de calidad incide de manera medible en la retención, la productividad y el bienestar de los investigadores en formación (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2019), lo que respalda tratar la mentoría no como un gesto de generosidad personal del director de tesis, sino como una función que las instituciones deben formalizar, capacitar y evaluar.

La urgencia de formalizar la mentoría se entiende mejor a la luz de la evidencia sobre el costo de no hacerlo. Una encuesta representativa a 3659 doctorandos de Flandes, Bélgica, encontró que uno de cada dos presentaba síntomas de malestar psicológico y que uno de cada tres se encontraba en riesgo de desarrollar un trastorno psiquiátrico común, una prevalencia notablemente superior a la observada en la población general con estudios superiores.

Entre los factores organizacionales que mejor predecían este malestar se encontraban el estilo de liderazgo del director de tesis y la calidad de la relación de supervisión (Levecque et al., 2017). Aunque el estudio proviene de un contexto europeo, su hallazgo central es transferible a la discusión aquí planteada: la salud del talento doctoral no depende únicamente de las cualidades personales del investigador en formación, sino de decisiones de gestión cargas de trabajo, claridad de expectativas, estilo de dirección que las instituciones pueden y deben monitorear como parte de su función de liderazgo del talento.

La práctica reflexiva, noveno principio del marco original, es quizás el más difícil de traducir a una función de gestión medible, precisamente porque su naturaleza es introspectiva. La literatura sobre formación profesional coincide, sin embargo, en que la capacidad de examinar críticamente la propia práctica no es un rasgo puramente individual, sino una competencia que

puede y debe cultivarse mediante espacios institucionales deliberados seminarios de discusión de casos, sesiones de retroalimentación entre pares, círculos de práctica reflexiva y no dejarse librada al azar de la disposición personal de cada investigador.

Desde la gestión de programas doctorales, esto sugiere una función adicional y de bajo costo relativo: incorporar espacios formales y periódicos de reflexión colectiva sobre la práctica investigadora dentro de la malla curricular doctoral, en lugar de asumir que dicha reflexión ocurrirá espontáneamente en la interacción cotidiana entre el estudiante y su director de tesis.

El liderazgo educativo, por su parte, ha sido estudiado con mayor profundidad en su vertiente de gobierno universitario que en su vertiente de dirección de la investigación doctoral propiamente dicha. Rodríguez-Ponce et al., (2022), distinguen entre liderazgo transformacional basado en el carisma y la capacidad de motivar hacia un futuro compartido y liderazgo distribuido centrado en la participación, la autonomía y la construcción de una identidad institucional común, y concluyen que ambos estilos muestran evidencia de eficacia según el contexto, sin que exista una fórmula única aplicable a cualquier institución.

Esta conclusión es relevante para la dirección de programas doctorales: sugiere que la elección de un estilo de liderazgo para acompañar al talento investigador debe responder a la trayectoria y cultura específica de cada institución, y no a una receta genérica importada de otros contextos. Además, el liderazgo doctoral no puede entenderse como una función aislada de dirección académica, sino como una capacidad institucional distribuida. McElravy (2024), argumenta que el tipo de institución y de programa doctoral condiciona directamente las oportunidades de desarrollo de liderazgo disponibles para los investigadores en formación.

Esto, hace que se vincule la clasificación institucional con la calidad de la experiencia doctoral. En la misma línea, Oppong y Oduro-Asabere (2025), muestran, a partir de un estudio de caso en Ghana, que las universidades que carecen de planes estructurados de sucesión de liderazgo terminan recurriendo a promociones tradicionales que no garantizan la idoneidad de quienes dirigen procesos de investigación.

Complementariamente, Smagina y Stich (2025), sistematizan la literatura sobre desarrollo del talento en instituciones de educación superior y evidencian que este campo, aunque en crecimiento, todavía carece de marcos conceptuales consolidados que integren la gestión del talento doctoral con la estrategia institucional general.

Así mismo, la sostenibilidad y la responsabilidad social ya no pueden entenderse como un anexo ético a la agenda de investigación, sino como un criterio de pertinencia institucional: la ciencia que se produce en los programas doctorales debe rendir cuentas también sobre su contribución al entorno social e institucional que la financia y la sostiene, lo que reclama de la gestión doctoral una mirada explícita sobre el impacto social de las líneas de investigación que se priorizan y financian. Este eje es el que cuenta con mayor densidad de evidencia reciente.

Tikkanen, Anttila y Pyhältö (2024), muestran que la propia actividad de supervisar incide en el bienestar ocupacional del supervisor, no solo en el del doctorando, lo que amplía la responsabilidad institucional hacia ambos actores de la relación. Tikkanen et al., (2021), aplicando un enfoque centrado en la persona, identifican perfiles diferenciados de compromiso y agotamiento entre doctorandos de medicina, evidenciando que el riesgo de burnout no es homogéneo, sino que depende de configuraciones específicas de apoyo recibido. Pyhältö et al., (2023), comparan las experiencias de doctorandos finlandeses y sudafricanos y confirman que el patrón de "comprometido pero agotado" aparece en distintos sistemas universitarios, lo que sugiere un problema estructural más que coyuntural.

Pyhältö et al., (2024), muestran, además, que el apoyo profesional entre colegas y no solo el institucional formal incide directamente en las competencias supervisoras y en los niveles de agotamiento de los propios supervisores. Finalmente, Knight, Taylor y Polkinghorne (2023) documentan, desde la perspectiva de los supervisores, brechas de percepción entre estos y sus doctorandos respecto a aspectos clave como la comunicación, mientras que Mavrogalou-Foti et al., (2024), confirman, en una muestra del Reino Unido, que la relación supervisor-doctorando es un predictor significativo de resultados en salud mental.

Un análisis comparado de la responsabilidad social universitaria en América Latina, centrado en las experiencias de las redes URSULA y AUSJAL, documenta que buena parte de las universidades de la región ha incorporado la responsabilidad social en sus declaraciones institucionales de misión y visión, pero que su traducción en indicadores de gestión, presupuestos y sistemas de evaluación del desempeño sigue siendo desigual e incipiente (Gaete-Quezada y Álvarez-Rodríguez, 2019).

Este desfase entre declaración de principios e implementación de gestión es exactamente el que este trabajo busca señalar para el caso de la formación doctoral: no basta con que un programa doctoral declare su compromiso con la sostenibilidad y la pertinencia social de su

investigación; ese compromiso requiere, para ser real, indicadores propios que las direcciones de programas puedan monitorear con la misma sistematicidad con la que se monitorea la tasa de graduación o la producción indexada.

En particular atención a la mentoría, se confirma que el aislamiento académico es uno de los principales riesgos para el bienestar doctoral. Cornér, Löfström y Pyhältö (2017), en un estudio con 248 doctorandos finlandeses, encontraron relaciones significativas entre la insatisfacción con la supervisión y niveles más altos de agotamiento, mientras que el apoyo de la comunidad investigadora actuaba como factor protector.

En la misma línea, Peltonen et al., (2017), identifican perfiles diferenciados de apoyo social entre doctorandos y muestran que aquellos con menor respaldo institucional presentan mayores intenciones de abandono. Melian y Meneses (2024), documentan, en el contexto de doctorados en modalidad no presencial, que los estudiantes desarrollan un fuerte impulso de integración académica que rara vez es acompañado institucionalmente, lo que confirma que la responsabilidad de construir comunidad científica no puede recaer únicamente en el estudiante.

Consenso de los informantes clave sobre el marco de diez principios

Más allá del contraste documental, el marco de diez principios se sometió a la valoración directa de los 15 informantes clave descritos en el apartado metodológico. La figura 1 sintetiza el nivel de coincidencia entre sus respuestas para cada uno de los diez principios emergentes, expresado como porcentaje de consenso.

Figura 1

Síntesis de respuestas de 15 informantes clave sobre principios para la gestión del talento doctoral en Iberoamérica



Nota. Elaboración propia (2026)

Los principios de gobernanza ética y rigor institucional, y de mentoría y desarrollo del talento, obtuvieron el mayor grado de acuerdo entre los informantes (93 % en ambos casos), lo que coincide con el peso que la literatura revisada en los apartados 3.1 y 3.4 otorga a la integridad científica y a la mentoría formalizada como funciones directivas prioritarias.

En el extremo opuesto, los principios vinculados a la evaluación y mejora continua, y al bienestar y la sostenibilidad de la carrera investigadora, registraron los niveles de consenso más bajos (73 % en ambos casos), lo que sugiere que estas dimensiones, pese a su relevancia, aún no cuentan con un consenso institucional tan consolidado como el que existe en torno a la integridad o la mentoría.

Este resultado ofrece una lectura complementaria a la revisión documental: no solo existe evidencia académica que respalda cada una de las cuatro funciones gerenciales propuestas, sino

que quienes ejercen la dirección de programas doctorales en la práctica reconocen, con distintos grados de acuerdo, la pertinencia de estos diez principios como referentes de gestión.

La marca personal doctoral: identidad, discurso e imagen profesional del investigador

Un segundo bloque de entrevistas indagó sobre un aspecto estrechamente vinculado al liderazgo del talento doctoral, pero menos explorado en la literatura de gestión revisada: la manera en que el graduado doctoral construye y comunica su identidad profesional, es decir, su marca personal doctoral. Los hallazgos, sintetizados en las figuras 2, 3 y 4, complementan el marco de diez principios al mostrar cómo estos se traducen en prácticas concretas de comunicación y posicionamiento profesional.

Figura 2

Síntesis de las respuestas de 15 informantes clave sobre el discurso de marca personal del graduado doctor

Pregunta 2: ¿Cómo articular un discurso de marca personal coherente que exprese identidad doctoral, valores y contribución a la sociedad y la ciencia?

DIMENSIÓN TEMÁTICA	SÍNTESIS DE RESPUESTAS	ELEMENTOS CLAVE IDENTIFICADOS	COINCIDENCIA ENTRE INFORMANTES (n = 15)	CONSENSO (%)
1. Identidad doctoral integrada	El discurso debe integrar de forma armónica la identidad académica, la trayectoria profesional y el propósito social, proyectando una narrativa auténtica, estratégica y coherente.	- Identidad académica clara - Trayectoria profesional coherente - Propósito social definido - Narrativa auténtica y estratégica		93%
2. Claridad de propósito y valor diferencial	Definir con precisión el campo de especialización, los problemas que se buscan resolver y el valor diferencial que se aporta a la sociedad y al conocimiento.	- Propósito claro y significativo - Problemas relevantes - Valor diferencial - Alineación con necesidades sociales		87%
3. Rigor científico y contribución al conocimiento	El discurso debe evidenciar rigurosidad científica, pensamiento crítico y generación de conocimiento relevante que aporte al avance de la ciencia y a la solución de problemas reales.	- Rigor científico - Pensamiento crítico - Generación de conocimiento - Contribución al avance científico		93%
4. Valores éticos y responsabilidad social	La ética, la integridad, la responsabilidad y el compromiso con el impacto social deben ser ejes transversales que legitimen y den sentido al quehacer doctoral.	- Ética e integridad - Responsabilidad social - Compromiso con el bien común - Transparencia y coherencia		93%
5. Comunicación clara y auténtica	Comunicar con claridad, coherencia y autenticidad el valor profesional y social del conocimiento, adaptando el mensaje a diferentes audiencias y contextos.	- Comunicación clara - Coherencia del mensaje - Autenticidad - Adaptación a audiencias y contextos		87%
6. Vinculación y transferencia del conocimiento	Vincular la investigación y la práctica profesional con la transferencia de conocimiento, generando soluciones aplicables y promoviendo el cambio social y la innovación.	- Vinculación investigación-práctica - Transferencia de conocimiento - Soluciones aplicables - Innovación y cambio social		80%
7. Liderazgo transformador y docente	El discurso debe proyectar un liderazgo transformador que inspire, eduque y contribuya al desarrollo de otros profesionales y a la transformación institucional y social.	- Liderazgo transformador - Impacto en la formación de otros - Transformación institucional y social - Inspiración y ejemplo		87%
8. Coherencia, autenticidad y credibilidad	La coherencia entre lo que se dice y se hace fortalece la credibilidad y la confianza, consolidando una marca personal sólida, creíble y sostenible en el tiempo.	- Coherencia entre discurso y acción - Autenticidad - Credibilidad - Sostenibilidad en el tiempo		93%

 = Coincidencia total

 = Coincidencia parcial

 = Sin coincidencia

Nota. Elaboración propia (2026)

Sobre el discurso de marca personal (figura 2), los informantes coincidieron en que este debe integrar de forma armónica la identidad académica, la trayectoria profesional y el propósito social del investigador, en una narrativa auténtica y estratégica (93 % de consenso). Los elementos con mayor coincidencia fueron la claridad del propósito y el valor diferencial que el investigador aporta al conocimiento y a la sociedad, el rigor científico y el pensamiento crítico, y la coherencia entre lo que se dice, se investiga y se publica, todos ellos con niveles de consenso de 93 %.

Figura 3

Síntesis de las respuestas de 15 informantes clave sobre los elementos para proyectar una imagen y glosario profesional de un PhD sin caer en el tecnicismo exclusivo ni en la banalización

DIMENSIÓN TEMÁTICA	SÍNTESIS DE RESPUESTAS	ELEMENTOS CLAVE PARA LA IMAGEN Y GLOSARIO PROFESIONAL	COINCIDENCIA ENTRE INFORMANTES (n = 15)	CONSENSO (%)
1. Identidad académica sólida y con propósito	La imagen debe proyectar rigor académico, coherencia y un propósito claro de contribuir a la solución de problemas reales con impacto social y científico.	- Propósito claro y alineado con necesidades sociales - Rigor científico y pensamiento crítico - Coherencia entre lo que se investiga y se comunica - Compromiso ético y responsabilidad social		93%
2. Título, biografía y fotografía profesional	El título debe ser claro y contextualizado. La biografía ha de ser breve, comprensible y orientada a impacto, mostrando trayectoria, credibilidad y cercanía.	- Título claro, no grandilocuente - Biografía breve y orientada al impacto - Fotografía profesional y actualizada - Lenguaje cercano y comprensible		87%
3. Redes y canales digitales estratégicos	Seleccionar y usar redes y canales digitales de forma estratégica para compartir conocimiento, generar diálogo y posicionar la marca personal.	- Unidad y redes académicas como espacios clave - Canales propios (web, blog, portafolios) - Compartir conocimiento de forma práctica - Actualización constante y diálogo con la comunidad		93%
4. Lenguaje claro, accesible y sin tecnicismos innecesarios	El lenguaje debe ser preciso pero accesible, evitando tecnicismos sin perder profundidad. Traducir conceptos complejos a audiencias diversas sin banalizar el conocimiento.	- Claridad y precisión conceptual - Evitar tecnicismos innecesarios - Traducir el conocimiento sin perder rigor - Adaptar el discurso a distintas audiencias		93%
5. Glosario profesional con voz propia	El glosario debe reflejar coherencia entre lo que se dice, se investiga y se publica, con voz propia, ética y socialmente relevante.	- Coherencia entre discurso, investigación y publicación - Voz propia y autoral - Términos clave definidos con claridad - Enfoque ético y socialmente relevante		93%
6. Accesibilidad y cercanía	La imagen debe ser accesible y cercana, mostrando humanidad, humildad y disposición al diálogo y la colaboración.	- Cercanía y humanidad en la comunicación - Humildad y disposición al diálogo - Inspirar confianza y colaboración - Presencia profesional sin egos		87%
7. Integridad, ética y credibilidad	La imagen y el glosario deben transmitir integridad, honestidad, transparencia y credibilidad sostenida en el tiempo.	- Integridad y honestidad como base - Transparencia en la comunicación - Credibilidad construida con evidencia - Coherencia entre valores y acciones		93%
8. Impacto, visibilidad e internacionalización	Proyectar visibilidad e impacto a través de redes y escenarios académicos internacionales, demostrando investigación y participación activa.	- Participación en congresos y escenarios académicos - Publicaciones y difusión de líneas de investigación - Colaboración internacional - Visibilidad con autenticidad y propósito		87%

■ = Coincidencia total (15/15)

■ = Coincidencia parcial (8-14/15)

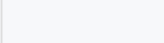
■ = Sin coincidencia (0-7/15)

Nota. Elaboración propia (2026)

Sobre la imagen y el glosario profesional (figura 3), los informantes destacaron que un perfil de PhD debe equilibrar rigurosidad científica y accesibilidad comunicativa: un título claro y no grandilocuente, una biografía breve orientada al impacto, un lenguaje preciso pero libre de tecnicismos innecesarios, y una selección estratégica de redes y canales digitales para compartir conocimiento (87 %-93 % de consenso según la dimensión). Este resultado es consistente con la creciente exigencia de comunicación pública de la ciencia y con el movimiento hacia la ciencia abierta discutido en el apartado 3.2.

Figura 4

Síntesis de las respuestas de 15 informantes clave sobre cómo equilibrar la interrelación personal-profesional del graduado de PhD para consolidar una marca personal doctoral sólida, humana, seria y confiable

DIMENSIÓN CLAVE	SÍNTESIS DE RESPUESTAS	PRÁCTICAS Y ELEMENTOS CLAVE IDENTIFICADOS	COINCIDENCIA ENTRE INFORMANTES (n = 15)	CONSENSO (%)
 1. Relaciones humanas <i>Base de confianza y colaboración</i>	La calidad de las relaciones interpersonales es fundamental. Escuchar, dialogar, ser empático y crear redes de apoyo genuinas genera confianza, apertura y colaboración en diversos contextos académicos y profesionales.	- Escucha activa y empatía - Comunicación asertiva y respetuosa - Colaboración genuina y co-creación - Construcción de redes de confianza - Presencia y cercanía humana	 14 de 15 informantes	93%
 2. Liderazgo <i>Inspira, sirve y genera impacto</i>	El liderazgo debe ser servicial, ético y coherente con los valores personales. Implica inspirar con el ejemplo, fomentar el trabajo en equipo y promover el desarrollo de otros, sin perder la humildad.	- Liderazgo ético y coherente - Liderazgo servicial - Inspira con el ejemplo - Fomentar el desarrollo de otros - Humildad y coherencia	 13 de 15 informantes	87%
 3. Sostenibilidad <i>Equilibrio y visión a largo plazo</i>	Equilibrar vida personal, académica y profesional, cuidando la salud física y mental. Practicar la gestión del tiempo, establecer límites sanos y actuar con responsabilidad para asegurar resultados sostenibles en el tiempo.	- Bienestar físico y mental - Gestión del tiempo y prioridades - Establecimiento de límites sanos - Productividad sostenible - Visión a largo plazo	 13 de 15 informantes	87%
 4. Ética <i>Coherencia e integridad personal</i>	La ética es el eje transversal que legitima la marca personal doctoral. Ser íntegro, transparente, responsable y coherente entre lo que se piensa, se dice y se hace fortalece la credibilidad en cualquier contexto.	- Integridad y honestidad - Transparencia y coherencia - Responsabilidad y rendición de cuentas - Respeto por los principios éticos - Coherencia entre discurso y acción	 14 de 15 informantes	93%
 5. Impacto social <i>Relevancia y compromiso</i>	Conectar el conocimiento con las necesidades reales de la sociedad. Aportar soluciones a problemas relevantes y comunicar el valor del trabajo doctoral para generar bienestar colectivo y transformación social.	- Investigación con propósito social - Transferencia y aplicación del conocimiento - Contribución al bienestar colectivo - Comunicación del impacto - Compromiso con la transformación social	 14 de 15 informantes	93%
 6. Interrelación equilibrada <i>Armonía e integración entre dimensiones</i>	El equilibrio se logra integrando de forma armónica las relaciones humanas, el liderazgo, la sostenibilidad, la ética y el impacto social. Esta interrelación coherente construye una marca personal doctoral sólida, humana, seria y de confianza en diversos contextos.	- Integración armónica de las dimensiones - Coherencia personal y profesional - Autenticidad y propósito claro - Adaptabilidad a diferentes contextos - Confianza y reputación construida en el tiempo	 14 de 15 informantes	93%

 = Coincidencia total (15/15)
  = Coincidencia parcial (8-14/15)
  = Sin coincidencia (0-7/15)

Nota. Elaboración propia (2026)

En conjunto, estos hallazgos permiten sostener que la marca personal doctoral no es una estrategia de autopromoción, sino la expresión visible de una identidad científica construida sobre principios éticos, excelencia académica, comunicación efectiva y compromiso con la sociedad, tal como reflejan de manera consistente los cuatro grupos de resultados presentados en este apartado. Desde esta perspectiva, la gestión del talento doctoral requiere incorporar de forma explícita competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación científica, la reputación académica y la transferencia del conocimiento como componentes estratégicos de la formación investigadora.

Discusión

Los apartados anteriores permiten sostener una idea central de este trabajo: los diez principios del marco original no constituyen simplemente una guía de conducta individual para el investigador doctoral, sino que, leídos en conjunto y contrastados tanto con la literatura como con la valoración de los informantes clave, describen cuatro funciones gerenciales que toda institución que forma investigadores debe asumir de manera deliberada: gobernanza ética y rigor, desarrollo continuo e innovación, gestión del conocimiento y la colaboración, y liderazgo del talento y sostenibilidad.

Esta lectura gerencial tiene una implicación práctica importante para las instituciones de educación superior iberoamericanas: permite trasladar la responsabilidad de la excelencia doctoral desde el plano exclusivamente individual la ética del investigador, el carisma del mentor, la vocación del líder hacia el plano institucional, donde puede convertirse en política, presupuesto, indicador de gestión y objeto de evaluación.

Esta traslación es consistente con lo que Santander et al., (2025), documentan en su estudio sobre liderazgo en la gestión de la investigación en Chile: el estilo de liderazgo institucional incide directamente sobre la formación de nuevos investigadores, lo que confirma que estas funciones no son atributos individuales sino variables de gestión susceptibles de ser diseñadas, monitoreadas y mejoradas.

Al mismo tiempo, conviene ser cautelosos frente a una lectura excesivamente prescriptiva del marco. Como advierten Rodríguez-Ponce et al., (2022), respecto del liderazgo en el gobierno universitario, no existe una fórmula única de gestión aplicable de manera uniforme a instituciones con trayectorias, culturas y recursos distintos. Los diez principios ofrecen, en este sentido, un

marco de referencia flexible una brújula, más que un mapa fijo cuya implementación concreta debe adaptarse a cada contexto institucional.

Una segunda limitación merece mencionarse: el marco de los diez principios fue sistematizado inicialmente desde la experiencia profesional de una trayectoria particular en la región, y su contraste con la literatura académica y con la valoración de los informantes en este trabajo es ilustrativo y exploratorio, no exhaustivo. Su valor no reside en haber sido validado empíricamente de manera concluyente tarea pendiente para futuras investigaciones cuantitativas, sino en ofrecer una estructura conceptual capaz de dialogar de manera coherente con la evidencia disponible sobre gestión universitaria, mentoría, integridad científica y liderazgo académico.

Por último, la escasez relativa de estudios empíricos sobre gestión del talento investigador específicamente en la etapa doctoral en contraste con la producción más abundante sobre liderazgo en la docencia de pregrado confirma la pertinencia de seguir explorando esta línea. Futuras investigaciones podrían, por ejemplo, operacionalizar cada una de las cuatro funciones gerenciales aquí propuestas en indicadores medibles de gestión doctoral, y contrastar su desempeño entre distintas instituciones de Iberoamérica, con muestras de informantes más amplias que permitan un análisis estadístico del consenso.

Una vía particularmente prometedora para esta operacionalización son los propios sistemas nacionales y regionales de aseguramiento de la calidad de la educación superior, que en la mayoría de los países iberoamericanos evalúan a los programas doctorales mediante criterios centrados casi exclusivamente en indicadores de producto número de tesis defendidas, publicaciones indexadas, tiempo de graduación y prestan escasa atención a las condiciones de gestión que hacen posible, o que erosionan, esos resultados.

Si la evidencia revisada en este trabajo es correcta, incorporar indicadores de proceso vinculados a las cuatro funciones gerenciales propuestas por ejemplo, la existencia de protocolos de gestión de autoría, la proporción de investigadores con mentoría formalizada, o la existencia de mecanismos institucionales de traspaso de conocimiento crítico permitiría a las agencias de acreditación y a los propios comités directivos de los programas doctorales obtener una fotografía más completa de la salud institucional de su formación investigadora, más allá del conteo de productos finales.

Los resultados obtenidos, tanto de la revisión documental como de las entrevistas a los informantes clave, evidencian una notable convergencia hacia una misma idea: la formación

doctoral no debe entenderse exclusivamente como un proceso de adquisición de competencias investigativas, sino como un proceso integral de construcción de talento, liderazgo e identidad profesional. Esta perspectiva coincide con la literatura reciente que plantea que los programas doctorales más exitosos son aquellos que desarrollan simultáneamente competencias científicas, éticas, sociales y de transferencia del conocimiento, superando el paradigma tradicional centrado únicamente en la producción académica.

La formación doctoral contemporánea requiere trascender una concepción centrada exclusivamente en la relación individual entre doctorando y supervisor para avanzar hacia estructuras institucionales capaces de gestionar estratégicamente el desarrollo de los investigadores. En este sentido, el liderazgo y la gestión universitaria desempeñan un papel determinante en la creación de condiciones de gobernanza, cultura organizacional y acompañamiento que favorezcan tanto el crecimiento personal y profesional de los candidatos doctorales como su integración en las comunidades científicas y su preparación para futuras trayectorias profesionales.

Por consiguiente, la transformación sostenible de la educación doctoral demanda que las universidades articulen liderazgo institucional, estructuras organizativas y una visión compartida sobre la calidad de la formación investigadora (Zinner et al., 2022).

Y otro aspecto que no puede quedar relegado es la idoneidad de quien gestiona doctorados. Un conjunto amplio de estudios recientes profundiza en la idea de que la supervisión doctoral exige competencias verificables más allá del grado académico. Bastalich y McCulloch (2022), cuestionan la noción del supervisor "ideal" capaz de asumir cualquier rol y proponen repensar la orientación institucional para quienes inician su tarea de supervisión. Haley et al., (2025).

En una revisión sistemática que analizó 96 estudios, identifican cinco dimensiones de competencia del supervisor conocimiento disciplinar, metodología, componente pedagógico, relaciones y aspectos funcionales y concluyen que el conocimiento metodológico y disciplinar del supervisor ha sido, paradójicamente, el menos investigado. Pinto (2024), desde una perspectiva intercultural, muestra que los doctorandos internacionales valoran cualidades intrapersonales e interpersonales específicas como el conocimiento del contexto de origen del estudiante que rara vez se contemplan en los marcos de competencias generales.

Por su parte, Pyhältö, Tikkanen y Anttila (2022), evidencian que la participación de los supervisores en su propio desarrollo profesional está asociada con el apoyo que perciben de la

comunidad investigadora, lo que sugiere que la idoneidad supervisora no es solo individual sino también relacional e institucional.

Conclusiones

Desde una perspectiva gerencial, este trabajo tomó como punto de partida un marco de diez principios originalmente formulado como una guía de orientación profesional para el ejercicio doctoral responsable. El ejercicio de reagrupación, contrastado con literatura académica reciente y con la valoración de 15 informantes clave de la región, permitió identificar cuatro funciones gerenciales interdependientes: gobernanza ética y rigor institucional, gestión del desarrollo continuo y la innovación, gestión de la colaboración y el conocimiento, y liderazgo del talento y sostenibilidad.

Se sostiene que estas cuatro funciones ofrecen a las instituciones de educación superior iberoamericanas un instrumento útil de reflexión organizacional sobre la manera en que dirigen y acompañan a su talento investigador en formación.

La evidencia académica revisada en cada una de estas cuatro funciones desde los estudios sobre prácticas cuestionables de investigación en la comunidad científica hispanohablante hasta el crecimiento sostenido de la producción científica sobre mentoría, pasando por la evidencia sobre liderazgo en la gestión de la investigación en universidades chilenas confirma que ninguno de los diez principios originales corresponde a un simple ideal ético abstracto: todos tienen, en mayor o menor medida, un correlato en la literatura de gestión de la educación superior.

Los niveles de consenso obtenidos entre los informantes clave, que oscilaron entre 73 % y 93 % según el principio, respaldan además la pertinencia de tratarlos como funciones directivas y no como virtudes personales.

A ello se suma un hallazgo adicional derivado de las entrevistas: la construcción de una marca personal doctoral sólida se fundamenta en la coherencia entre identidad académica, propósito profesional, comunicación científica accesible y comportamiento ético, configurando una reputación sustentada en la confianza y en la generación de impacto social. La proyección profesional del doctor exige, en consecuencia, desarrollar competencias de comunicación, liderazgo colaborativo y presencia estratégica en redes académicas, fortaleciendo la visibilidad internacional sin sacrificar el rigor científico.

De este análisis se derivan tres recomendaciones de gestión para las instituciones que forman investigadores doctorales en la región: (1) trasladar la integridad científica y el rigor

metodológico del plano de la capacitación individual al plano de la gobernanza institucional, mediante políticas explícitas de autoría, gestión de datos y reporte de prácticas cuestionables; (2) formalizar la mentoría doctoral como una función institucional capacitada y evaluada, y no como una práctica dependiente exclusivamente de la buena voluntad de cada director de tesis.

Y (3) incorporar el estilo de liderazgo transformacional, distribuido o una combinación adaptada al contexto como una variable explícita de la política de gestión de programas doctorales, en lugar de dejarlo librado a las características personales de quien ocupe la dirección en un momento dado.

Queda como agenda de investigación futura la validación empírica de este marco de cuatro funciones gerenciales en instituciones concretas de la región, con muestras de informantes más amplias y diversas, así como el desarrollo de indicadores de gestión que permitan a los equipos directivos monitorear, a lo largo del tiempo, el desempeño de sus programas doctorales en cada una de estas dimensiones.

Por todo lo dicho anteriormente, la gestión del talento doctoral debe concebirse como un proceso integral que articule investigación, docencia, liderazgo, ética y compromiso social, superando los modelos centrados exclusivamente en la producción científica. La formación investigadora contemporánea demanda una dirección estratégica orientada no solo a producir conocimiento, sino también a formar líderes científicos capaces de transformar instituciones, fortalecer ecosistemas de investigación y contribuir al desarrollo sostenible de Iberoamérica.

Referencias

- Bastalich, W., & McCulloch, A. (2022). *The ideal research degree supervisor "can play any role": Rethinking institutional orientation and induction for commencing doctoral students*. Innovations in Education and Teaching International. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1080/14703297.2022.2158117>
- Committee on Publication Ethics [COPE]. (2023). *Core practices*. <https://publicationethics.org/core-practices>
- Cornér, S., Löfström, E., & Pyhältö, K. (2017). *The relationships between doctoral students' perceptions of supervision and burnout*. International Journal of Doctoral Studies, 12, 91–106. <https://doi.org/10.28945/3754>

- Chen, L. A., Mewburn, I., & Suominen, H. (2024). *Australian doctoral employability: A systematic review of challenges and opportunities*. Higher Education Research & Development, 43(2), 298–314. <https://doi.org/10.1080/07294360.2023.2240715>
- Díaz-Bazo, C. (2021). *La pedagogía doctoral: una mirada al ecosistema de formación en tres programas doctorales en Perú*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 26(91), 1061-1086.
- Gaete-Quezada, R., y Álvarez-Rodríguez, J. (2019). *Responsabilidad social universitaria en Latinoamérica. Los casos de URSULA y AUSJAL*. Actualidades Investigativas en Educación, 19(3), 233-262. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i3.38637>
- Gopalakrishna, G., ter Riet, G., Vink, G., Stoop, I., Wicherts, J. M., y Bouter, L. M. (2022). *Prevalencia de prácticas de investigación cuestionables, mala conducta investigadora y sus posibles factores explicativos: una encuesta entre investigadores académicos en los Países Bajos*. PLoS ONE, 17(2), e0263023. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263023>
- García-Morante, M., Tikkanen, L., Castelló, M., & Pyhältö, K. (2025). *Job activity and wellbeing of PhD holders beyond academia: A person-centred approach*. European Journal of Higher Education. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2504529>
- Haley, A., Holmqvist, M., & Johansson, K. (2025). *Supervisors' competences from doctoral students' perspectives – A systematic review*. Educational Review, 77(6), 1971–1990. <https://doi.org/10.1080/00131911.2024.2306938>
- Knight, F., Taylor, J., & Polkinghorne, M. (2023). *Doctoral student experience: The supervisors' perspective*. Education Sciences, 14(1), Artículo 12. <https://doi.org/10.3390/educsci14010012>
- Levecque, K., Anseel, F., De Beuckelaer, A., Van der Heyden, J., y Gisle, L. (2017). *Work organization and mental health problems in PhD students*. Research Policy, 46(4), 868-879. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.02.008>
- Maguiña Vargas, C. (2018). *Integridad científica: necesidad que la normativa nacional incluya criterios para decidir ante casos de mala conducta científica*. Acta Médica Peruana, 35(2), 85-86.

- Mavroglou-Foti, A. P., Kambouri, M. A., & Çili, S. (2024). *The supervisory relationship as a predictor of mental health outcomes in doctoral students in the United Kingdom*. *Frontiers in Psychology*, 15, Artículo 1437819. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1437819>
- McElravy, L. J. (2024). *Contextualizing doctoral education for leadership education and development within institutions and degree types*. *Journal of Leadership Studies*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1002/jls.21900>
- Melian, E., & Meneses, J. (2024). *Alone in the academic ultraperiphery: Online doctoral candidates' quest to belong, thrive, and succeed*. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*. Publicación anticipada en línea. <https://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/download/7702/6068>
- Mejía Correa, A. M., Vesga Vinchira, A., y Gaviria Velásquez, M. M. (2018). *Gestión del conocimiento científico en la Universidad de Antioquia: integración de herramientas para la formulación de una estrategia*. *Innovar*, 28(69), 71-84. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71697>
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2019). *The science of effective mentorship in STEMM*. National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/25568>
- Oppong, N. Y., & Oduro-Asabere, N. (2025). *Leadership talent development in higher educational institutions: Evidence from the University of Cape Coast, Ghana*. *International Journal of Educational Development*, 113. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0738059324002232>
- Peltonen, J., Vekkaila, J., Rautio, P., Haverinen, K., & Pyhältö, K. (2017). *Doctoral students' social support profiles and their relationship to burnout, drop-out intentions, and time to candidacy*. *International Journal of Doctoral Studies*, 12, 157–173. <https://doi.org/10.28945/3792>
- Pinto, S. (2024). *International doctoral students' perspectives on the qualities of supervisors: Expectations for intercultural supervision in Portuguese higher education*. *Research in Comparative and International Education*, 19(1), 46–62. <https://doi.org/10.1177/17454999231221631>
- Pyhältö, K., Peltonen, J., Anttila, H., Frick, L. L., & de Jager, P. (2023). *Engaged and/or burnt out? Finnish and South African doctoral students' experiences*. *Studies in Graduate and Postdoctoral Education*, 14(1), 1–18.

- Pyhältö, K., Tikkanen, L., & Anttila, H. (2022). *Relationship between doctoral supervisors' competencies, engagement in supervisory development and experienced support from research community*. *Innovations in Education and Teaching International*, 61, 555–569.
- Pyhältö, K., Tikkanen, L., Van Lill, M., & Frick, B. L. (2024). *Does professional support from colleagues influence supervisory competencies and experienced burnout among doctoral supervisors?* *Africa Education Review*, 20(1–2), 92–112.
- Ricardo-Jiménez, S., Bueno-Fernández, M. M., Herreño-Munera, M. L., y Mejía-Ríos, J. (2025). *La producción científica en Latinoamérica: logros, desafíos y oportunidades*. *Cienciamatria*, 11(20), 79-103. <https://doi.org/10.35381/cm.v11i20.1536>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Labraña, J. (2022). *Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura*. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, XIII(36), 102-123. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1186>
- Ruiz-Ruano García, A. M., Artigas Morales, W., Casanova, I., y López Puga, J. (2025). *Las prácticas cuestionables de investigación en la comunidad científica hispanohablante*. *Revista Española de Documentación Científica*, 48(1), 1605. <https://doi.org/10.3989/redc.2025.1.1605>
- Santander, L. H., Ganga-Contreras, F., Vega Donoso, X., y Suárez, W. (2025). *Liderazgo en la gestión de la Investigación en universidad pública chilena*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(14), 1529-1547. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.42>
- Smagina, O., & Stich, J.-F. (2025). *Talent development in higher education institutions: Systematic literature review and research agenda*. *Human Resource Development Review*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1177/15344843251381389>
- Soto-Ortigoza, M. (2026). *X Mandamientos del Ph.D.: Decálogo D'Soto*. Amazon.
- Tikkanen, L., Anttila, H., & Pyhältö, K. (2024). *How does supervision influence a doctoral supervisor's occupational wellbeing?* *European Journal of Higher Education*. Publicación anticipada en línea.
- Tikkanen, L., Pyhältö, K., Bujacz, A., & Nieminen, J. (2021). *Study engagement and burnout of the PhD candidates in medicine: A person-centered approach*. *Frontiers in Psychology*, 12, Artículo 727746. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727746>

- UNESCO. (2021a). *Recommendation on open science*. UNESCO.
<https://www.unesco.org/en/open-science>
- UNESCO. (2021b). *Science report: The race against time for smarter development*. UNESCO Publishing.
- Vásquez Maldonado, P. A. (2026). *Mentoría en la investigación formativa de pregrado: análisis bibliométrico en Scopus (2015-2025)*. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 17(33). <https://doi.org/10.23913/ride.v17i33.3053>
- Wilkinson, M. D., Dumontier, M., Aalbersberg, I. J., Appleton, G., Axton, M., Baak, A., Blomberg, N., Boiten, J.-W., da Silva Santos, L. B., Bourne, P. E., Bouwman, J., Brookes, A. J., Clark, T., Crosas, M., Dillo, I., Dumon, O., Edmunds, S., Evelo, C. T., Finkers, R., ... Mons, B. (2016). The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. *Scientific Data*, 3, 160018. <https://doi.org/10.1038/sdata.2016.18>
- Zinner, L., Lindorfer, B., & O'Reilly, A. (2022). Leadership in changing doctoral education. *European Journal of Education*, 57, 424–437. <https://doi.org/10.1111/ejed.12517>