

## SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS: Como ejercicio de producción de conocimiento crítico y transformador desde la práctica

MARÍA EUGENIA RESTREPO SALAZAR

COMPILADORA




VICERRECTORÍA  
DE EXTENSIÓN

UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA

# Hacia la sistematización de una experiencia: el caso de la conformación del equipo de asesoras de PPAA en la Dirección de Investigación, 2005-2015


## Gabriela Pino Chacón

Socióloga, Máster en Estudios Latinoamericanos con mención en Cultura y Desarrollo de la Universidad Nacional, Costa Rica, y Doctora en Educación con mención en Mediación Pedagógica de la Universidad de La Salle, Costa Rica. Académica y Asesora de Proyectos de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Nacional, Costa Rica.

 [gabriela.pino.chacon@una.cr](mailto:gabriela.pino.chacon@una.cr)


## Geannina Moraga López

Licenciada en Geografía y Máster en Gerencia de Proyectos. Encargada del Laboratorio de Sistemas de Información Geográfica en el Instituto Regional de Estudios en Sustancias Tóxicas y Asesora de Proyectos de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Nacional, Costa Rica.

 [geannina.moraga.lopez@una.cr](mailto:geannina.moraga.lopez@una.cr)

## Melissa Blandón Naranjo

Bióloga Tropical y Máster en Enfermedades Tropicales. Académica y Asesora de Proyectos de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Nacional, Costa Rica.

 [melissa.blandon.naranjo@una.cr](mailto:melissa.blandon.naranjo@una.cr)

## Resumen

En el ámbito organizacional, se analizó el contexto de dos administraciones de Rectoría: la comprendida entre el II ciclo de 2005 y el I ciclo de 2010 y entre el II ciclo 2010 y el I ciclo de 2015. Para ello, se realizaron preguntas “no estructuradas” a personal administrativo y académico de ese período y se revisaron algunos documentos guardados en el ordenador de una de las asesoras con mayor experiencia en la Dirección de Investigación.

Las principales contribuciones del proceso de reconstrucción histórica y su sistematización se relacionan con las enseñanzas en torno a la conformación de equipos multidisciplinarios, el fortalecimiento de las capacidades de gestión y la experiencia adquirida en un período de diez años en la construcción colectiva de conocimiento, lo que permite comprender algunas de las debilidades actuales y los retos que se aproximan en un contexto institucional de múltiples cambios: estatutario, de administración y del modelo de gestión de proyectos.

**Palabras clave:** gestión académica, equipo de trabajo, sistematización de experiencias.

## Abstract

This methodological exercise provided an insight into the process of shaping the current team of advisers working in the Project Management Program of the Research Department (current Research Vice-rectory) at Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). At the organizational level the analysis context is that of the two past administrations, and “unstructured” questions were applied to administrative staff from that period and documents stored in the computer of one of the most experienced advisers in the former Research Department were analyzed.

The main lessons of this historical reconstruction and its systematization are related to the learning experience in shaping a multidisciplinary team, the strengthening of management skills and the experience gained over a period of ten years in the collective construction of knowledge, which allows us to understand some of the current weaknesses and challenges ahead in an institutional context of multiple changes: statutory, administrative and in the project management model.

**Keywords:** academic management, working team, systematization of experience.

## Introducción

La gestión universitaria de la investigación en la Universidad Nacional (UNA) se ha caracterizado por enfatizar en el apoyo, asesoramiento y facilitación de procesos más que en la toma de decisiones respecto al quehacer investigativo, potestad que tienen las unidades ejecutoras (unidades académicas y facultades). En este sentido, la acción sustantiva de la investigación en la UNA se realiza bajo la modalidad de programas, proyectos y actividades de carácter académico, a los que de ahora en adelante denominaremos como PPAA.

Desde esta perspectiva de gestión institucional del quehacer investigativo es esencial la consolidación de un grupo de trabajo en la Vicerrectoría de Investigación, conformado por académicos y académicas capaces de promover y apoyar la gestión de la investigación desde diversas experiencias y perspectivas teórico-metodológicas.

Este artículo no compila todo lo realizado por el equipo de trabajo de la Dirección de Investigación (hoy Vicerrectoría), sino una reflexión sobre los hitos en la conformación del equipo, las enseñanzas que este proceso ha dejado y los retos para mejorar la labor de gestión de la investigación.

## Antecedentes

La UNA elige cada cinco años una nueva administración, lo que implica cambios en las jefaturas de sus órganos de gestión institucional y, por lo tanto, nuevas visiones de la acción sustantiva. Para el año 2005, la comunidad universitaria elige al doctor Olman Segura como rector, quien designa a la doctora Luisa Castillo como directora de investigación.

La nueva mirada de ese quinquenio lleva a iniciar una nueva conceptualización del modelo de gestión de proyectos de investigación, materializándose en la definición de nuevos lineamientos y procedimientos para la gestión de PPAA, elaborados con base en el Estatuto Orgánico vigente de ese momento. Posteriormente, en la administración de la licenciada Sandra León (2010), se selecciona como director de investigación al doctor Carlos Morera, quien profundiza y consolida los procesos iniciados en la administración anterior.

Antes del 2005, el equipo de asesores y asesoras de esta dirección eran quienes se encargaban de atender todos los procesos relacionados con la gestión de PPAA de la UNA, indistintamente del área de acción sustantiva a la que estuviese

referido. Uno de los procedimientos comprende la conformación de una comisión evaluadora para los nuevos proyectos, la cual tiene participación obligatoria (como par académico) en las iniciativas académicas con el componente de investigación.

En cuanto a los mecanismos de control para la gestión eficiente, en el mismo periodo, no existía un sistema que permitiera el seguimiento de los PPAA. Una persona llevaba el registro en una base de datos de Excel, sin un procedimiento riguroso respecto a la información por incluir en la misma. Esta base se alimentaba tanto de datos de los asesores y asesoras, como de las unidades académicas o investigadores, lo que generaba una gran cantidad de inconsistencias.

Esos mecanismos iniciales no permitían la generación de indicadores, necesarios para la gestión universitaria de la investigación, pero dibujaron las bases para lo que en la actualidad se puede denominar Modelo de Gestión de PPAA en la UNA. De igual manera, tampoco se contaba con un procedimiento formal para el levantamiento de la información por ser guardada en los expedientes, lo que implicaba que algunos tuviesen solamente información del inicio y fin del PPAA, sin documentación alguna sobre la ejecución y seguimiento del mismo por parte de todas las instancias involucradas.

Con la llegada de nuevas autoridades en el segundo ciclo del 2005, más de la mitad de las personas de la Dirección de Investigación se trasladaron a las unidades académicas, lo que trae la necesidad de reconstruir el equipo de trabajo. En una primera fase se contrata nuevo personal académico, que continúa la distribución y dinámica que se venía implementando; pero pronto se ve la necesidad de ampliar el equipo para cubrir, de forma apropiada, las diferentes responsabilidades y labores de la instancia.

A mediados del 2006 se inicia un replanteamiento de las funciones de la dirección con base en dos grandes programas: el de gestión de proyectos que ya existía y el de fortalecimiento de las capacidades de investigación.

Un hito que marca el inicio de esa nueva gestión universitaria tiene que ver con la decisión tomada por las entonces directoras de investigación y extensión y el director de docencia, en consonancia con la vicerrectora académica (actual rectora adjunta), de ampliar la gestión de PPAA a todas las direcciones de área, según fuese el énfasis de la iniciativa.

Lo anterior permitió que el equipo de la Dirección de Investigación reflexionara sobre el significado del quehacer investigativo de la UNA y el papel de la gestión exitosa, con miras hacia el mejoramiento de la pertinencia, prioridad y calidad de los PPAA.

## Consolidación del equipo de trabajo para la gestión de PPAA de investigación

Una estrategia esencial que merece destacar fue la decisión de diversificar el equipo de académicos y académicas, buscando ampliar el abanico de perspectivas de asesoramiento. Es así como, a lo largo de los años, se ha contado con profesionales de disciplinas tales como las ciencias biológicas, relaciones internacionales, ciencias geográficas, ingeniería industrial, artes escénicas, sociología, economía y medicina veterinaria; la conformación del equipo ha ido variando, pero esa idea inicial permitió el establecimiento de los precedentes necesarios para la búsqueda de diversos perfiles idóneos.

Con respecto a lo anterior, la Facultad de Filosofía y Letras, el Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística y el Centro de Estudios Generales han sido el área académica con mayores dificultades para incorporar un profesional al grupo de trabajo, lo que ha creado una debilidad en la comprensión de ciertas particularidades de la investigación en las artes y las letras a nivel de equipo. En esto quizás influye el hecho de que en la UNA las unidades académicas de estas áreas tienen menos experiencia en investigación o en gestión de proyectos.

La diversificación del equipo de asesoras de la Dirección de Investigación también se ve fortalecida por cada una de las experiencias académicas y de vida propiamente, pues algunas con mayor trayectoria en el ámbito académico ofrecen una visión experimentada de la acción sustantiva de la investigación y docencia principalmente; por otro lado, las personas con menor experiencia académica (no menos importante) aportan la mirada crítica que pueden ofrecer desde una nueva visión, con enfoque crítico e innovador en algunos casos. Ambos casos favorecen la gestión de la investigación en la medida en que la renovación de procesos se ve acompañada de la memoria histórica del quehacer sustantivo que se realiza.

Un segundo elemento necesario de destacar es la creación de capacidades en gestión académica de la investigación, vista esta como una acción sustantiva de la institución. Este tipo de gestión universitaria implica apoyar el accionar de investigadoras e investigadores, facilitar procesos que lleven a una investigación de calidad y vinculada con el desarrollo del país, fortalecer procesos que den a conocer el quehacer universitario y sus resultados en el ámbito nacional e internacional, entre otras acciones. Esto requiere crear capacidades en personas que, aún con experiencia académica, no necesariamente tienen los conocimientos en gestión institucional de la investigación.

Tanto en la gestión Segura-León como en la León-González se apoyó la formación continua de las personas del equipo. En primer lugar, destaca la participación en cursos y talleres sobre temas relacionados con la gestión de la investigación, por ejemplo, un curso de conformación de parques científico-tecnológicos en Corea del Sur, una pasantía sobre fondos concursables de la Unión Europea en Bélgica, un diplomado en formación práctica de innovación en Alajuela y otros cursos de formulación de proyectos, marco lógico, redacción y publicación de artículos científicos, etc. En segundo lugar se encuentra el fomento de experiencias concretas en temas conexos, gracias al involucramiento sustantivo en comisiones y equipos de trabajo (por ejemplo la elaboración de la propuesta de fortalecimiento regional, el plan para Pueblos Indígenas Quinquenal, el acercamiento metodológico institucional para fortalecer la incidencia en la política pública, un taller para la construcción de una propuesta de capacitación de las unidades gestoras de la investigación de universidades latinoamericanas en Alemania, etc.).

Esta diversidad de conocimientos y experiencias de cada una de las personas del equipo no daría oportunidad de aprendizaje si no fuera por la dinámica de compartir y tener una constante visión crítica del quehacer. Se han desarrollado mecanismos de comunicación, compartiendo los conocimientos adquiridos en la experiencia de gestión y en las diversas capacitaciones y, fundamentalmente, cabe destacar la práctica de reflexión conjunta entre las compañeras y compañeros de trabajo en torno a problemáticas y situaciones particulares, aún aquellas que deben ser atendidas de manera individual. Así, se ha trasladado la experiencia académica, laboral y vivencial de las personas del equipo a la gestión de la investigación, permitiendo un acompañamiento más profundo, amplio y efectivo.

Por último, se ha de resaltar la experiencia adquirida en la generación grupal de documentos, producto de la revisión y conceptualización de diferentes procesos que se realizan. Por ejemplo, la generación de una sistematización de los procesos de gestión académica relacionados con el concurso Institucional para el Desarrollo Académico (FIDA), otra sistematización de los fondos concursables para uso de las Direcciones de Área y para el CSUCA, también el establecimiento de los procedimientos articulados con el Programa de Gestión Financiera, la revisión y replanteamiento de los Lineamientos para la Gestión de PPAA (junto con sus matrices de evaluación), la revisión de los procesos y resultados del concurso UNA-Redes, indicadores de inversión en actividades científicas y tecnológicas, entre otros.

Esta experiencia del equipo ha dado aportes académicos al quehacer universitario y debería traducirse en productos de proyección nacional e internacional, de temas

relacionados con la visión institucional de la investigación y su gestión en artículos de revistas indexadas, ponencias, talleres y cursos, entre otros.

Todo este accionar es compartido con equipos de otras instancias universitarias, especialmente con compañeras y compañeros de las direcciones de extensión y docencia (hoy también Vicerrectorías), de quienes se ha aprendido mucho sobre las particularidades de la gestión de esas áreas académicas.

### Apropiada gestión de la documentación e información

Una innovación importante para la consolidación del equipo fue la definición formal de la gestión de la información en torno a los PPAA. Al iniciar la administración, en el 2005, por iniciativa de la señora Luisa Castillo se solicita el replanteamiento del modelo de gestión digital de la información de los PPAA.

Para lograr lo anterior se fundamentaron las bases, tomando en cuenta la experiencia de gestión acumulada hasta el 2006, y se contrató a dos especialistas en informática. Fue así como se definió una unidad de gestión de la información de los PPAA, con la creación de un sistema informático que permitiera la formulación y gestión de las iniciativas académicas, como también el acceso a información relevante para académicos, académicas, autoridades y público en general.

Este cambio en el tratamiento de documentos e información permitió al equipo una mayor precisión en su trabajo, una visión más integral del quehacer en investigación de la UNA y ha creado la conciencia de la necesidad de establecer parámetros comunes para la gestión de PPAA. Como producto, se desarrolló un primer sistema informático de gestión, usando el software de Microsoft Office, específicamente con la plataforma ACCESS, lo que posteriormente se convertiría en el actual Sistema de Información Académica (SIA), que funciona como herramienta de apoyo para la gestión y para la toma de decisiones mediante la consulta de indicadores de la investigación de la UNA.

Los profesionales que desarrollaron el SIA se incorporaron en un principio como parte del equipo de la Dirección de Investigación, hasta que en el 2009 se adscriben formalmente a la Vicerrectoría Académica. En ese sentido, la creación de una herramienta que centraliza la información de los proyectos ha contribuido a que el manejo y el acceso a la información estén determinados por prioridades académicas y no del sistema informático.

Lo anterior se ha logrado mediante el diálogo constante con los profesionales que trabajan en el SIA, lo que ha orientado una búsqueda de balance entre las

potencialidades técnicas, las posibilidades administrativas y las necesidades académicas de la herramienta de gestión.

Otro hito relevante en la conformación del equipo de gestión de proyectos de investigación lo marcó la contratación de una persona para la administración de los archivos y los trámites relacionados con PPAA. Esto permitió la creación del puesto de la secretaria de la gestión de PPAA para las tres direcciones de área, favoreciendo así el registro de proyectos, programas y actividades académicas de forma ordenada y actualizada.

El perfil profesional de la secretaria de la gestión de PPAA, que se realimenta con la gestión de proyectos y el diálogo permanente con los asesores y asesoras, aporta al equipo académico un manejo adecuado de la información, la logística de archivo y el seguimiento de los oficios que entran y salen del programa de proyectos.

### Permanencia y continuidad del equipo

Con los avances alcanzados en la conformación de un equipo de trabajo, también fue significativo el hecho de que, a tres académicas, en el año 2008, se les dio nombramiento en propiedad. Esto marcaría una experiencia con potencial de favorecer el ingreso de nuevas personas al programa de proyectos.

Si bien se presentaron acciones para favorecer la conformación de este equipo, también hubo obstáculos de carácter administrativo en el año 2013, cuando algunos miembros del Consejo Universitario cuestionaron la labor académica de los integrantes de los equipos de las direcciones de área. Una de las principales razones de este cuestionamiento tenía que ver con el desconocimiento del quehacer del modelo de gestión de proyectos conformado. Parte del problema es la poca claridad respecto al significado de la gestión académica y la forma en que esta contribuye a la creación de conocimiento académico. Dicha situación sigue siendo, a la fecha, una discusión pendiente y de mucha trascendencia para la estabilidad del personal académico de la Dirección de Investigación, igual que para la gestión de la investigación, la extensión y la docencia en la UNA.

### Contenido de la sistematización

Si buscamos equipos consolidados en las instancias de gestión universitaria, su constitución no ha estado determinada por los cambios de administración. En el caso de la Dirección de Investigación, el proceso del último decenio ha tenido tres ejes dinamizadores fundamentales:

1. La ampliación del equipo buscando su diversificación. Así, en el 2005 el equipo constaba de siete personas: dos economistas, dos de ciencias agrarias, un sociólogo y dos administrativas. En el 2014 el equipo estaba conformado por 12 personas, cinco de ciencias biológicas, una de veterinaria, una geógrafa, una economista, una de arte escénico, una de sociología y dos administrativas. Además, hay tres personas que trabajan en el SIA, dos de ellas con formación profesional en ingeniería informática y otra en secretariado profesional.
2. La constante mirada crítica a las bases de acción del equipo. Esta se ha ido construyendo desde la revisión del marco jurídico, trascendiendo hacia el papel de la normativa (conceptualización) y sus implicaciones en la gestión de la calidad y cercando la pertinencia de la producción académica desde los PPAA.
3. La adquisición de capacidades en gestión de la investigación universitaria por parte del equipo. Esto trasciende la especialización por facultad, permitiendo la profesionalización como asesoras y asesores para una gestión de calidad.

Los tres ejes se ven fortalecidos con acciones generadas a lo interno del equipo en cuanto a capacidades de gestión de la investigación universitaria. La capacitación en diferentes aspectos de la gestión de proyectos ha permitido ampliar la visión de la gestión. La dinámica ha implicado compartir a lo interno las experiencias, problemáticas, perspectivas de la gestión y, por otro lado, aquellas capacidades adquiridas a través de los cursos de formación continua y actualización profesional en estos diez años.

### Comentarios finales

Entender la Dirección de Investigación como una instancia dinámica de gestión de la investigación en la universidad ha permitido revisar constantemente la forma en que se concibe dicha gestión y cómo se dinamiza el equipo para lograrlo, incluyendo preguntarse sobre el papel de los asesores y las asesoras académicas. Esto ha llevado a un fortalecimiento de la relación con autoridades de facultades, centros, sedes regionales y unidades académicas, y un acercamiento a quienes hacen la investigación en la UNA. Se podría concluir que este proceso ha tenido tres momentos durante los últimos diez años.

El primer momento comprende los años 2005 y 2006, cuando se inicia la revisión de la normativa, los procedimientos y las matrices de evaluación hasta ese momento utilizadas. Esto da como resultado un conjunto de lineamientos y procedimientos aprobados por el Consejo Académico (CONSACA) los cuales

siguen vigentes a la fecha y permitieron una mayor definición del quehacer de equipo de gestión de proyectos de la Dirección de Investigación. También se logró diseñar, con base en estos lineamientos, la herramienta informática de apoyo a la gestión de PPAA, denominada SIA. Durante esos años se incorporaron a la gestión de proyectos las direcciones de extensión y docencia, lo cual llevó a una profundización en el análisis de las iniciativas según área académica y, por lo tanto, a una asesoría más especializada de acuerdo con el área.

Por último, destacar el inicio de la coordinación de actividades de gestión de PPAA con la Comisión de Vicedecanos, como medida para lograr una mayor articulación entre las labores del equipo asesor y las autoridades de facultades centros, sedes regionales y unidades académicas, así como para la validación de procesos de gestión de PPAA.

El segundo momento va del año 2007 al 2009. En este período se consolidó la visión de equipo académico diversificado, cuya dinámica de trabajo posibilitó la incorporación de observaciones con base en la experiencia de trabajo y las sugerencias de investigadores, directores y vicedecanos. Estas son recogidas fundamentalmente por el equipo de asesoras, quienes a la vez retroalimentan a las personas encargadas de la decisión para generar modificaciones. Por su parte, esta dinámica dio al equipo mayores herramientas para el análisis de los procesos y permitió cambios en el actuar.

Otra actividad importante que se consolidó durante ese mismo período fue la implementación de los planes de trabajo relacionados con el fortalecimiento de las capacidades de investigación en las unidades académicas, con lo cual se logró una profundización de la relación del equipo con unidades académicas y facultades. También se consolidó el análisis de los procesos de gestión de fondos concursables y de apoyo a la investigación, que permitió un mayor conocimiento de las necesidades de la UNA en investigación, buscando, además, favorecer la integración disciplinaria. Sin embargo, no es tarea resulta, aún deben generarse mejores estrategias, pues la investigación sigue necesitando una mayor articulación e interdisciplinaria en la UNA, en términos generales.

Un último momento son los años que van del 2010 al 2015. Corresponden a la administración de la señora Sandra León Coto como rectora y el señor Carlos Morera como director de investigación. En este se consolidaron muchos de los procesos que se habían iniciado durante la administración 2005-2010. También se asigna como tarea al equipo buscar acciones que garanticen los mecanismos para la equidad en la gestión; como ejemplo, está el establecimiento de guías

procedimentales en fondos concursables, que orientan una gestión transparente y accesible a la comunidad académica. Otro ejemplo de ello es la construcción del informe del fondo FIDA, el cual se ha convertido en un referente para los demás fondos concursables gestionados desde la Dirección de Investigación. También la reformulación y valoración de las matrices de evaluación de las iniciativas académicas y del papel de cada actor en las mismas, proceso que se realiza de forma participativa con retroalimentación de los vicedecanos y las vicedecanas entre el 2013 y el 2014, quienes lo llevaron al interior de sus facultades.

Con respecto a las matrices de evaluación de PPAA, dentro de su modelo de gestión actual se conciben como una herramienta de apoyo a la retroalimentación de las iniciativas, para lograr mayor calidad e impacto en los resultados. Además, permiten una equidad en la evaluación, al valorar criterios fundamentales para el éxito de las propuestas de forma equilibrada.

El proceso de sistematizar esta experiencia, es decir, el caso de la conformación del equipo de asesoras de PPAA de la Dirección de Investigación, es producto del esfuerzo por construir una reseña histórica del quehacer de la gestión de la investigación en la Universidad Nacional durante en un período de diez años, lo que evidencia la cantidad y complejidad de los procesos de gestión que están a cargo del equipo de asesoras y asesores académicos de la Dirección de Investigación.

### Debilidades y retos en un contexto de cambio

- Como con muchos sistemas informáticos, se deben hacer procesos de evaluación del uso y utilidad de la herramienta (SIA), para mejorar la gestión y garantizar que la herramienta responda a las necesidades académicas.
- Es necesaria una evaluación del Modelo de Gestión de los PPAA por parte de todas las instancias participantes en su ejecución, así como la redefinición de los lineamientos para la gestión de los PPAA ante la vigencia del nuevo estatuto orgánico (2015) de la universidad.
- Replanteamiento de funciones del equipo de académicos ante la transformación de Dirección a Vicerrectoría, así como el planteamiento de una estrategia para generar los cambios requeridos con cada nueva administración, de tal forma que las fortalezas del equipo se potencien y no se pierdan.
- Lograr la permanencia del equipo, pues se ha visto debilitado por la inestabilidad laboral, así como el mantenimiento de la búsqueda de oportunidades de especialización profesional en gestión universitaria de la investigación.

## Referencias

Jara, O. (2012). *La sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles*. San José: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Martínez, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU*. Heredia: UNA.

Universidad Nacional. (2015). *Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional*. Heredia, Costa Rica. 8ª ed.