

---

## Anexos

**Anexo 1.** Modelo de correo enviado a la población objetivo para el diligenciamiento del instrumento y carta de presentación emitida por el Dr. Milton Januario Rueda Varón, Director Doctorados Facultad de Ingeniería Universidad EAN.

Invitación a participar en el diligenciamiento del instrumento - Tesis Doctoral

Carta d...ación.pdf

**B** BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ  
Para: vie@uptc.edu.co; comlte.editorlal@uptc.edu.co; y 177 más  
Vie 26/07/2024 17:17

Carta de Presentación.pdf  
162 KB

Estimado (a) Docente Investigador (a)

Reciba un afectuoso saludo desde la Universidad EAN. Muy cordialmente lo invito a participar en una investigación doctoral sobre el **Liderazgo Transformacional en Gerencia de Proyectos: Aplicación en procesos de investigación en Instituciones de Educación Superior en Colombia**, mediante el diligenciamiento de la encuesta.

La tesis doctoral tiene como objetivos identificar los factores del liderazgo transformacional que se encuentran alineados con el desempeño de proyectos de investigación, analizar su incidencia en el desempeño de equipos de proyectos de investigación. Además, diseñar un modelo de liderazgo transformacional en el contexto de la gestión de equipos en IES, y finalmente validar el modelo.

Esta investigación doctoral representa una valiosa oportunidad para enriquecer el liderazgo transformacional vinculado a las características de gerencia de proyectos que se desarrollan por los equipos de investigación en las IES, mediante un modelo que conduzca a alcanzar dicho fin.

Valoramos los aportes mediante su participación, ya que brindará la oportunidad de conocer la percepción y comprender su experiencia en este campo.

## Invitación a participar en el diligenciamiento del instrumento - Tesis Doctoral



Carta d...ación.pdf

Los datos personales serán recolectados con el propósito de ser tratados manual o electrónicamente para los fines señalados, y para dar cumplimiento al mismo. En cumplimiento de la ley 1581 de 2012, se garantiza el tratamiento lícito y seguro de los datos personales suministrados, garantizando su confidencialidad.

**Aspectos para tener en cuenta:**

- Esta encuesta debe ser diligenciado por Docentes Investigadores, los cuales van a evaluar a su líder o Coordinador (a) de investigación.
- Por favor comparta esta invitación con los docentes que hacen parte del grupo de investigación.
- El Docente Investigador debe tener una vinculación con la IES como mínimo de 1 año
- La encuesta debe ser diligenciado de forma completa
- Docente Investigador si pertenece a más de una IES y a más de un grupo de investigación se sugiere elegir el grupo de investigación mejor clasificado en MINCIENCIAS, o en su defecto, con el que tenga mayor antigüedad de vinculación.

Acceso a la encuesta: <https://forms.office.com/r/b075q9r4f3>

## Invitación a participar en el diligenciamiento del instrumento - Tesis Doctoral



Carta d...ación.pdf

## Liderazgo Transformacional en Gerencia de Proyectos

**Aplicación en Procesos de Investigación en IES de Colombia.**

El presente instrumento de recolección de información hace parte de un trabajo de investigación del programa de Doctorado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Ean en Colombia, el cual tiene como objetivo el de generar un modelo de Liderazgo Transformacional que impacte el desempeño de los equipos y proyectos de investigación que se desarrollan en las IES del país.

El cuestionario que encontrará a continuación mide las dimensiones Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada del **Liderazgo Transformacional** tomando como referencia el instrumento estandarizado Cuestionario MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Corto) de Bass y Avolio. Adicionalmente se valorarán variables en relación con el **desempeño** (eficacia, satisfacción con el líder y esfuerzo extra); **desempeño del proyecto**; **confianza** (basada en la cognición y en el afecto); **identidad**; **conflicto y clima organizacional**.

Este instrumento pretende recolectar información sobre el entorno investigador al que usted pertenece, y de la percepción que se tiene sobre ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o quien haga sus veces. Es importante aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo de percepción, y por favor responda todos los ítems del cuestionario.

Estaré atenta a resolver cualquier duda.

Nota: Se adjunta la carta de presentación emitida por el Dr. Milton Januario Rueda Varón, Director Doctorados Facultad de Ingeniería Universidad EAN.

Invitación a participar en el diligenciamiento del instrumento - Tesis Doctoral



Carta d...ación.pdf

El cuestionario que encontrará a continuación mide las dimensiones Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada del **Liderazgo Transformacional** tomando como referencia el instrumento estandarizado Cuestionario MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Corto) de Bass y Avolio. Adicionalmente se valorarán variables en relación con el **desempeño** (eficacia, satisfacción con el líder y esfuerzo extra); **desempeño del proyecto**; **confianza** (basada en la cognición y en el afecto); **identidad**; **conflicto y clima organizacional**.

Este instrumento pretende recolectar información sobre el entorno investigador al que usted pertenece, y de la percepción que se tiene sobre ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o quien haga sus veces. Es importante aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo de percepción, y por favor responda todos los items del cuestionario.

Estaré atenta a resolver cualquier duda.

Nota: Se adjunta la carta de presentación emitida por el Dr. Milton Januario Rueda Varón, Director Doctorados Facultad de Ingeniería Universidad EAN.

Blanca Johanna Pérez Fernández  
Estudiante Doctorado Gerencia en Proyectos  
Universidad EAN  
Profesional en Salud Ocupacional  
Especialista en Gerencia Social  
Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Sistemas Integrados de Gestión  
Magíster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales  
Celular 3208373369



Acreditada  
en Alta Calidad  
Res. nº. 29499 del Mineducación,  
29/12/17 vigencia 28/12/21

## CARTA DE PRESENTACIÓN

A quien corresponda:

Me complace presentar a **Blanca Johanna Pérez Fernández**, estudiante del Programa de Doctorado en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, quien se encuentra en la etapa de trabajo de campo de su tesis doctoral y solicita amablemente su colaboración para diligenciar el instrumento de investigación que ha diseñado.

Blanca Johanna Pérez Fernández es una estudiante destacada, comprometida con la excelencia académica y con un profundo interés en contribuir al desarrollo de la gerencia de proyectos en nuestra región. Su proyecto de tesis tiene como objetivo Desarrollar un modelo de liderazgo transformacional en gerencia de proyectos que permita incrementar los efectos en el desempeño de los equipos de investigación en IES, un tema de gran relevancia para nuestro sector.

Es importante destacar que toda la información que se proporcione mediante este instrumento, será tratada con la más estricta confidencialidad y únicamente con fines académicos. Los resultados de la investigación serán puestos a su disposición una vez concluido el estudio, con el fin de que puedan beneficiarse de los hallazgos y recomendaciones generadas.

Se agradece de antemano su valiosa colaboración y el tiempo que dedicará a este importante proyecto. Su participación será fundamental para el éxito de la investigación desarrollada y el logro del objetivo.

Cordialmente,



**MILTON JANUARIO RUEDA VARON**  
Director Doctorados  
Facultad de Ingeniería  
Universidad EAN  
Mramon.d@universidadean.edu.co



©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. nº. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 nº. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1  
Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)



---

## **Anexo 2.** Instrumento Liderazgo Transformacional en Gerencia de Proyectos: Aplicación en Procesos de Investigación en IES de Colombia.

El presente instrumento de recolección de información hace parte de un trabajo de investigación del programa de Doctorado en Gerencia de Proyectos en la Universidad Ean en Colombia, el cual tiene como objetivo el de generar un modelo de Liderazgo Transformacional que impacte el desempeño de los equipos y proyectos de investigación que se desarrollan en las IES del país.

El cuestionario que encontrará a continuación mide las dimensiones Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada del Liderazgo Transformacional tomando como referencia el instrumento estandarizado Cuestionario MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Corto) de Bass y Avolio. Adicionalmente se valorarán variables en relación con el desempeño (eficacia, satisfacción con el líder y esfuerzo extra); desempeño del proyecto; confianza (basada en la cognición y en el afecto); identidad; conflicto y clima organizacional.

Este instrumento pretende recolectar información sobre el entorno investigador al que usted pertenece, y de la percepción que se tiene sobre ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o quien haga sus veces. Es importante aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo de percepción, y por favor responda todos los ítems del cuestionario.

El cuestionario está compuesto de 62 afirmaciones, que usted debe completar de acuerdo con la frecuencia en que cada afirmación se ajusta a su percepción sobre el líder o coordinador de investigación. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, se garantiza la discreción y absoluta reserva.

Agradecemos su participación en este importante proceso de investigación, que pretende ser una apuesta de mejoramiento y beneficios para el talento que se involucra en los procesos de investigación del sistema de educación superior colombiano.

**AUTORIZACIÓN DE DATOS PERSONALES:** Los datos personales serán recolectados con el propósito de ser tratados manual o electrónicamente para los fines señalados en el presente formulario, y para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

SI AUTORIZO - He leído, he sido informado (a) del tratamiento de mis datos personales para los fines previamente comunicados.

NO AUTORIZO - el tratamiento de mis datos personales para los fines comunicados.

### **INSTRUMENTO. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**

El liderazgo transformacional está constituido por las **dimensiones: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada**. El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta dos investigaciones: Moreno-Casado et al., 2021 y Herrera Castaño, 2021.

El liderazgo transformacional es aquel que adopta la estructura o filosofía de una organización y plantea constantemente retos, desafíos, cambios, transformaciones, genera espacios acordes, flexibles, de capacitación, formación y desarrollo de los seguidores, fomenta el liderazgo en equipos de trabajo, permitiendo así suscitar la construcción y optimización de un clima organizacional, de compromiso, confianza, de comunicación efectiva, de un mejor desempeño y de conexión de propósitos individuales como colectivos.

Se entiende la **Influencia idealizada (conducta y atribuida)** como aquella capacidad y visión de un Líder para conectar a sus equipos con valores, los seguidores lo admiran, se sienten identificados y operan bajo un propósito colectivo

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
1	Expresa abiertamente sus valores y creencias más importantes
2	Deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (Ser Comprometido)
3	Tiene en cuenta las consecuencias éticas y morales de sus decisiones
4	Resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo
5	Estoy orgulloso/a de que sea mi líder
6	Va más allá de su propio interés en beneficio de los equipos y de la organización
7	Actúa de forma que se gana mi respeto
8	Demuestra un gran sentido de poder, seguridad y confianza

Se entiende la **Motivación Inspiracional** como aquella capacidad de un Líder para motivar, despertar el espíritu colectivo, el optimismo, entusiasmo, desafiar mediante altos estándares y captar aquellos seguidores que comprendan y quieran darles significado y sentido a las actividades diarias.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
9	Habla con entusiasmo/optimismo acerca del futuro
10	Habla con entusiasmo acerca de los objetivos que deben conseguirse.
11	Plantea una visión de futuro estimulante que motiva al equipo
12	Demuestra confianza a los equipos y a la organización en general en que se alcanzarán los objetivos a los equipos y a la organización en general.

Se entiende la **Estimulación Intelectual** como aquella capacidad de un Líder para estimular la imaginación, la creatividad, la innovación, el pensamiento crítico y a ver las situaciones o problemas desde una mirada diferente generando una solución con una óptica novedosa, original, y desafiando el statu quo.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
13	Tiene en cuenta las críticas, valorándolas si son apropiadas
14	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas
15	Consigue que vea los problemas desde diferentes puntos de vista
16	Sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas/actividades/requerimiento o formas de hacer el trabajo.

Se entiende la **Consideración Individualizada** como aquella capacidad de un Líder para reconocer y otorgar interés a las necesidades, habilidades y aspiraciones individuales de cada seguidor, los escucha de manera atenta, genera estrategias y acciones de aprendizaje impulsando así su crecimiento y desarrollo individual y grupal.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
17	Dedica parte de su tiempo (enseñar-entrenar) a atender de manera individualizada a los equipos de trabajo.
18	Me trata como a una persona y no sólo como un miembro del equipo/grupo
19	Considera que cada persona y equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones distintas a las de otros.
20	Me ayuda a desarrollar mis capacidades

**Desempeño.** En cuanto al Desempeño se tuvo en cuenta las **variables Eficacia, Satisfacción con el líder y Esfuerzo extra**. Estas fueron medidas a través de una de las escalas adicionales del MLQ 5X-Corto. El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta dos investigaciones: Muñoz Soto, 2019 y Vega Villa y Zavala Villalón, 2004.

Se entiende por **Eficacia** la capacidad que tiene un líder para direccionar el equipo hacia el logro del efecto deseado o esperado (Metas/objetivos).

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
21	Es eficaz a la hora de asignar el trabajo de manera coherente con las necesidades del área
22	Es eficaz a la hora de representar mis necesidades y las del equipo frente a los superiores o alta dirección
23	Cumple eficazmente con lo que requiere la institución para llevar a cabo su labor
24	El liderazgo del líder contribuye a que el equipo sea eficaz

Se entiende **Satisfacción con el líder** como ese nivel de percepción de las relaciones que se dan en el contexto laboral y permiten a los seguidores sentirse satisfechos, es decir, el líder responde a las expectativas y necesidades de los seguidores.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
25	Usa un estilo de liderazgo transformacional que resulta ser satisfactorio para mí y para los miembros del equipo.
26	Trabaja con cada miembro del equipo de forma satisfactoria

Se entiende por **Esfuerzo Extra** el grado en que los seguidores están dispuestos a realizar un esfuerzo más allá de lo esperado o de lo descrito en la definición del puesto o rol laboral. El líder aumenta el deseo y la capacidad de los seguidores de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA

27	Es capaz de llevar al equipo a hacer más de lo que esperaba hacer
28	Aumenta la motivación de los demás para alcanzar el éxito
29	Motiva a los demás a trabajar duro – a rendir más.

**Desempeño del proyecto.** El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta la investigación de Vivas Martín, 2023.

Se entiende por **Desempeño del Proyecto** a la medición de los resultados del alcance, cronograma, costos, el logro de los objetivos del proyecto, la satisfacción de los requerimientos de las partes interesadas y al cumplimiento de los criterios de gobernanza, mediante un conjunto de criterios establecidos de forma oportuna.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
30	Participa en la definición del alcance del proyecto (Trabajo realizado para entregar un producto o servicio)
31	Interviene en la definición del cronograma (Actividades con fechas planificadas, duración, hitos y recursos)
32	Establece los costos necesarios para el proyecto (Pagos incurridos durante el ciclo de vida del proyecto)
33	Interviene o da directrices en cuanto a la calidad que debe registrar el proyecto (Grado en el que un conjunto de características satisface los requisitos)
34	Señala o aporta sobre los posibles riesgos que puede experimentar el proyecto (Eventos inciertos que pueden tener un efecto sobre los objetivos del proyecto)
35	Define o establece los recursos que se requieren en un proyecto (Miembros del equipo o elementos físicos necesarios para completar el proyecto)
36	Participa y gestiona las adquisiciones del proyecto (Obtener los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proyecto)
37	Establece medios de comunicación eficaces y oportunos en la gestión del proyecto (Garantizar que la gestión de la información sea oportuna y adecuada)
38	Busca que el proyecto cumpla o de satisfacción a los interesados (Cumplir con las expectativas de los interesados)
39	Ejerce una función de supervisión alineada con la estructura de gobernanza de la organización (Cumplir el marco de gobernanza de la Universidad o Institución)
40	Coordina y aplica la integración en la gestión de proyectos (Cumplimiento de la integración de todas las variables del proyecto)

**Confianza.** La confianza basada en la cognición y la confianza basada en el afecto se conceptualizan como dimensiones relacionadas, pero distintas de la confianza interpersonal. El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta la investigación de McAllister (1995) citado por McEvily y Tortoriello, 2011.

Se entiende por **Confianza basada en la cognición** al grado de las creencias sobre las competencias, confiabilidad y responsabilidad asumida por el líder.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
41	Aborda su trabajo con profesionalismo y dedicación
42	Es una persona con competencias y está preparada para el liderar el trabajo.
43	Inspira confianza y respeto por parte del equipo

Se entiende por **Confianza basada en el afecto** a aquellos vínculos emocionales entre personas y se relaciona como aquellas expectativas o expresiones sobre el grado en que el líder expresa cuidado y preocupación por el bienestar del seguidor.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
44	Permite compartir libremente las ideas, sentimientos y decisiones
45	Le permite a la persona hablar libremente sobre las dificultades en el trabajo y sabe escuchar.
46	Al compartirle los problemas, responde de forma constructiva, con respeto y cariño.

**Identidad.** El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta el Modelo Stedman Graham. Libro Autoliderazgo. Para liderar a otros primero líderate a ti mismo (2023).

Se entiende por **Identidad** a ese rasgo que se ha formado con el paso del tiempo. Ser un líder con identidad implica autoconocimiento para mostrar las potencialidades, y esto implica ser honrado, respetar a los demás, ser coherente en lo que se piensa, dice y en las actuaciones, vivir en un flujo constante de aprendizaje y poder inspirar a otros.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
47	Es respetuoso/a de las reglas y lineamientos definidos por la organización
48	Establece relaciones de cooperación y comunicación asertiva
49	Estimula motivación prosocial y un comportamiento que beneficia a los demás.

50	Se visualiza como una persona auténtica, se comporta de manera coherente con los valores y creencias, y su actuar es transparente.
51	El líder adopta ciertos valores y los expresa mediante acciones que generan identidades con los miembros del equipo.

**Conflicto.** El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta la investigación de Dayan, Di Benedetto y Colak, 2009.

Se entiende por **Conflicto** a una situación de confrontación que puede surgir durante el ciclo de vida del proyecto entre equipos, directivos, comunidad y partes interesadas.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 con relación al Líder o Coordinador/a de investigación de su institución, siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

El líder o Coordinador de Investigación (O quien haga sus veces) ...	
No.	PREGUNTA
52	En el contexto laboral y del proyecto se presenta conflictos entre el Coordinador/a de investigación y los investigadores
53	Se enoja fácilmente el coordinador/a de investigación generando incomodidad en la gestión del proyecto y miembros del equipo.
54	Se presentan emociones y situaciones fuertes o con impacto negativo en las relaciones entre los miembros del equipo.

### Cuestionario Clima Organizacional

A continuación, se presenta una serie de enunciados que están relacionados con su trabajo. La información proporcionada permitirá determinar cómo percibe usted situaciones o hechos del ambiente laboral al interior de la institución, con el fin de mejorar y optimizar los procesos que conlleven a un ambiente propicio y de bienestar para los colaboradores de la organización.

Este cuestionario fue adaptado para dar cumplimiento a los propósitos de la investigación. No deje ninguna pregunta sin contestar.

El instrumento fue elaborado por Ruiz Gómez A. y adaptado por la investigadora Mendoza Aguilar de Miranda (2020).

Se entiende por **Clima Organizacional** a esa percepción derivada de las condiciones, medios o emociones del entorno de trabajo. El mismo puede generar impactos negativos o positivos, como inconformidad o satisfacción laboral.

Por favor califique las siguientes variables en la escala de 0 a 10 siendo 0 Nada Probable/Nunca y 10 Muy Probable/Siempre

No.	PREGUNTA
55	Es frecuente escuchar a los trabajadores estar satisfechos por el ambiente en que se trabaja.
56	Las metas y objetivos planteados por la institución se encuentran bien definidos y son claros.
57	Los trabajadores están comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la institución.
58	El sueldo que se recibe en el trabajo está acorde con la labor desempeñada.
59	La Universidad/Institución paga puntualmente el sueldo a los trabajadores
60	Los jefes evalúan al personal para medir el avance de los objetivos propuestos.
61	Los jefes brindan el apoyo necesario para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.
62	La alta dirección toma en cuenta las sugerencias dadas por los trabajadores, en las decisiones que determinarán el futuro de la organización.

## Caracterización

Nombre Completo:

Género:

Femenino

Masculino

Otro

Profesión:

Tipo de vinculación con la IES actualmente (Detalle: Planta, Ocasional, Cátedra, Anualizado, etc)

Nombre de la Universidad o Institución a la cual está vinculado:

Cargo que desempeña en la Universidad o Institución anteriormente mencionada:

Grupo de Investigación al cual está vinculado(a) (Colocar el nombre completo- SIGLA):

Categoría del Investigador en Minciencias:

Investigador Junior (IJ)

Investigador Asociado (I)

Investigador Sénior (IS)

Investigador Emérito (IE)

Sin categorizar

Acceso a la encuesta: <https://forms.office.com/r/b075q9r4f3>

### Anexo 3. Formato Resultado de la Validación del Instrumento.

#### **Formato Resultado de la Validación del Instrumento**

**Nombre del Instrumento:** Liderazgo Transformacional en Gerencia de Proyectos: Aplicación en Procesos de Investigación en IES de Colombia.

**Objetivo:** Generar un modelo de Liderazgo Transformacional que impacte el desempeño de los equipos y proyectos de investigación que se desarrolla en las IES del país.

**Dirigido a:** Docentes investigadores que desarrollen proyectos de investigación quien emitirá su percepción mediante afirmaciones que permiten evaluar ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o Vicerrector (a) de investigación o quien haga sus veces al interior de las Universidades o Instituciones Universitarias.

Por favor evalúe el cuestionario que se adjunta, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Sintaxis. La afirmación está redactada de manera correcta y permite su comprensión
- Semántica. El contenido temático, palabras y expresiones empleadas en la afirmación son claras y concretas.
- Completitud. La afirmación se presenta de forma completa en toda su extensión.
- Coherencia. La afirmación mantiene una relación lógica sin producir contradicción en su contenido.
- Pertinencia. La afirmación es pertinente y permite recolectar la información asociada al objeto del proyecto.
- Observaciones. Consigne aquí las observaciones, sugerencias o comentarios que considere pertinentes.

#### **Valoración del instrumento:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

**Nombres y apellidos del evaluador:** Jeison Alexander Monroy Gómez

**Grado Académico del evaluador:** *Biólogo, Especialista en Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica; Magister en Neurociencias, Doctorando en Dirección de Proyectos*



**Firma**

**Cédula: 1110470647**

**Formato Resultado de la Validación del Instrumento**

**Nombre del Instrumento:** Liderazgo Transformacional en Gerencia de Proyectos: Aplicación en Procesos de Investigación en IES de Colombia.

**Objetivo:** Generar un modelo de Liderazgo Transformacional que impacte el desempeño de los equipos y proyectos de investigación que se desarrolla en las IES del país.

**Dirigido a:** Docentes investigadores que desarrollen proyectos de investigación quien emitirá su percepción mediante afirmaciones que permiten evaluar ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o Vicerrector (a) de investigación o quien haga sus veces al interior de las Universidades o Instituciones Universitarias.

Por favor evalúe el cuestionario que se adjunta, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Sintaxis. La afirmación está redactada de manera correcta y permite su comprensión
- Semántica. El contenido temático, palabras y expresiones empleadas en la afirmación son claras y concretas.
- Completitud. La afirmación se presenta de forma completa en toda su extensión.
- Coherencia. La afirmación mantiene una relación lógica sin producir contradicción en su contenido.
- Pertinencia. La afirmación es pertinente y permite recolectar la información asociada al objeto del proyecto.
- Observaciones. Consigne aquí las observaciones, sugerencias o comentarios que considere pertinentes.

**Valoración del instrumento:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

**Nombres y apellidos del evaluador:** Juan Ernesto Pérez Pérez

**Grado Académico del evaluador:** *MBA, Magister en Innovación, Especialista en Gerencia de Proyectos, Ingeniero Industrial.*



**Firma**

**Cédula:** 1.090.443.049

### **Formato Resultado de la Validación del Instrumento**

**Nombre del Instrumento:** Liderazgo Transformacional en Gerencia de Proyectos: Aplicación en Procesos de Investigación en IES de Colombia.

**Objetivo:** Generar un modelo de Liderazgo Transformacional que impacte el desempeño de los equipos y proyectos de investigación que se desarrolla en las IES del país.

**Dirigido a:** Docentes investigadores que desarrollen proyectos de investigación quien emitirá su percepción mediante afirmaciones que permiten evaluar ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o Vicerrector (a) de investigación o quien haga sus veces al interior de las Universidades o Instituciones Universitarias.

Por favor evalúe el cuestionario que se adjunta, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Sintaxis. La afirmación está redactada de manera correcta y permite su comprensión
- Semántica. El contenido temático, palabras y expresiones empleadas en la afirmación son claras y concretas.
- Completitud. La afirmación se presenta de forma completa en toda su extensión.
- Coherencia. La afirmación mantiene una relación lógica sin producir contradicción en su contenido.
- Pertinencia. La afirmación es pertinente y permite recolectar la información asociada al objeto del proyecto.
- Observaciones. Consigne aquí las observaciones, sugerencias o comentarios que considere pertinentes.

#### **Valoración del instrumento:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

**Nombres y apellidos del evaluador:** Jesús Ernesto Urbina Cárdenas

**Grado Académico del evaluador:** *Licenciado en Filosofía-letras con título de Doctor en Ciencias Sociales; Magíster en Pedagogía y Estudios Posdoctorales en Educación, Ciencias Sociales e Interculturalidad.*



**Firma**

**Cédula 13482411 de Cúcuta**

**Formato Resultado de la Validación del Instrumento**

**Nombre del Instrumento:** Liderazgo Transformacional en Gerencia de Proyectos: Aplicación en Procesos de Investigación en IES de Colombia.

**Objetivo:** Generar un modelo de Liderazgo Transformacional que impacte el desempeño de los equipos y proyectos de investigación que se desarrolla en las IES del país.

**Dirigido a:** Docentes investigadores que desarrollen proyectos de investigación quien emitirá su percepción mediante afirmaciones que permiten evaluar ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o Vicerrector (a) de investigación o quien haga sus veces al interior de las Universidades o Instituciones Universitarias.

Por favor evalúe el cuestionario que se adjunta, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Sintaxis. La afirmación está redactada de manera correcta y permite su comprensión
- Semántica. El contenido temático, palabras y expresiones empleadas en la afirmación son claras y concretas.
- Completitud. La afirmación se presenta de forma completa en toda su extensión.
- Coherencia. La afirmación mantiene una relación lógica sin producir contradicción en su contenido.
- Pertinencia. La afirmación es pertinente y permite recolectar la información asociada al objeto del proyecto.
- Observaciones. Consigne aquí las observaciones, sugerencias o comentarios que considere pertinentes.

**Valoración del instrumento:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

**Nombres y apellidos del evaluador:** Olga Lucia Montoya Hurtado

**Grado Académico del evaluador:** Doctorado



Firma

Cédula 41.951.260

#### Anexo 4. Formato Resultado de la Validación del Instrumento.

##### **Formato Resultado de la Validación del Instrumento**

**Nombre del Evaluador(a):** Jeison Alexander Monroy Gómez

**Formación Académica:** *Biólogo, Especialista en Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica; Magister en Neurociencias, Doctorando en Dirección de Proyectos*

Aspecto	Sintaxis		Semántica		Complejidad		Coherencia		Pertinencia		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO</b>											
<p>El presente instrumento de recolección de información hace parte de un trabajo de investigación del programa de Doctorado en Gerencia de Proyectos en la Universidad Ean en Colombia, el cual tiene como objetivo el de generar un modelo de Liderazgo Transformacional que impacte el desempeño de los equipos y proyectos de investigación que se desarrollan en las IES del país.</p> <p>El cuestionario que encontrará a continuación mide las dimensiones Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada del Liderazgo Transformacional tomando como referencia el instrumento estandarizado Cuestionario MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Corto) de Bass y Avolio. Adicionalmente se valorarán variables en relación con el desempeño (eficacia, satisfacción con el líder y esfuerzo extra); desempeño del proyecto; confianza (basada en la cognición y en el afecto); identidad; conflicto y clima organizacional.</p> <p>Este instrumento pretende recolectar información sobre el entorno investigador al que usted pertenece, y de la percepción que se tiene sobre ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o quien haga sus veces. Es importante aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo de percepción, y por favor responda todos los ítems del cuestionario.</p> <p>El cuestionario está compuesto de 62 afirmaciones, que usted debe completar de acuerdo con la frecuencia en que cada afirmación se ajusta a su percepción sobre el líder o coordinador de investigación. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, se garantiza la discreción y absoluta reserva.</p> <p>Agradecemos su participación en este importante proceso de investigación, que pretende ser una apuesta de mejoramiento y beneficios</p>	X		X		X		X		X		



<p>el optimismo, entusiasmo, desafiar mediante altos estándares y captar aquellos seguidores que comprendan y quieran darles significado y sentido a las actividades diarias.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces habla con entusiasmo/optimismo acerca del futuro	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces habla con entusiasmo acerca de los objetivos que deben conseguirse.	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces plantea una visión de futuro estimulante que motiva al equipo	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces demuestra confianza a los equipos y a la organización en general en que se alcanzarán los objetivos	X		X		X		X		X	Sugerencia. El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces demuestra a los equipos y a la organización en general, confianza en que se alcanzarán los objetivos
<p>3. Estimulación Intelectual. Se entiende la Estimulación intelectual como aquella capacidad de un Líder para estimular la imaginación, la creatividad, la innovación, el pensamiento crítico y a ver las situaciones o problemas desde una mirada diferente generando una solución con una óptica novedosa, original, y desafiando el status quo.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces tiene en cuenta las críticas, valorándolas si son apropiadas	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces consigue que vea los problemas desde diferentes puntos de vista	X		X		X			X	X	¿Que vea quién?
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas/actividades/requerimiento o formas de hacer el trabajo.	X		X		X		X		X	
<p>4. Consideración individualizada. Consideración individualizada como aquella capacidad de un Líder para reconocer y otorgar interés a las necesidades, habilidades y aspiraciones individuales de cada seguidor, los escucha de manera atenta, genera estrategias y acciones de aprendizaje impulsando así su crecimiento y desarrollo individual y grupal.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces dedica parte de su tiempo (enseñar-entrenar) a atender de manera individualizada a los equipos de trabajo.	X		X		X		X		X	



Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces es capaz de llevar al equipo/grupo a hacer más de lo que esperaban hacer	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	X		X		X		X		X	Sugerencia. El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces aumenta la motivación de los demás para alcanzar el éxito
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces motiva a los demás a trabajar duro – a rendir más.	X		X		X		X		X	
6. Desempeño del proyecto. El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta la investigación de Vivas Martín, 2023.  Desempeño del Proyecto. Se entiende por Desempeño del proyecto a la medición de los resultados del alcance, cronograma, costos, el logro de los objetivos del proyecto, la satisfacción de los requerimientos de las partes interesadas y al cumplimiento de los criterios de gobernanza, mediante un conjunto de criterios establecidos de forma oportuna.  Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces participa en la definición del alcance del proyecto (Trabajo realizado para entregar un producto o servicio)	X		X		X		X		X	No sé si el término alcance sea el adecuado.
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces interviene en la definición del cronograma (Actividades con fechas planificadas, duración, hitos y recursos)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces establece los costos necesarios para el proyecto (Pagos incurridos durante el ciclo de vida del proyecto)	X		X		X		X		X	Los pagos no son los únicos costos de un proyecto
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces interviene o da directrices en cuanto a la calidad que debe registrar el proyecto (Grado en el que un conjunto de características satisface los requisitos)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces señala o aporta sobre los posibles riesgos que puede experimentar el proyecto (Eventos inciertos que pueden tener un efecto sobre los objetivos del proyecto)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces define o establece los recursos que se requieren en un proyecto (Miembros del equipo o elementos físicos necesarios para completar el proyecto)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces participa y gestiona las adquisiciones del proyecto (Obtener los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proyecto)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces establece medios de comunicación eficaces y oportunos en la gestión del	X		X		X		X		X	

proyecto (Garantizar que la gestión de la información sea oportuna y adecuada)										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces busca que el proyecto cumpla o de satisfacción a los interesados (Cumplir con las expectativas de los interesados)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces ejerce una función de supervisión alineada con la estructura de gobernanza de la organización (Cumplir el marco de gobernanza de la Universidad o Institución)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces coordina y aplica la integración en la gestión de proyectos (Cumplimiento de la integración de todas las variables del proyecto)	X		X		X		X		X	Sin conocer a los participantes objetivo de la aplicación del instrumento, considero que el término integración no es claro para toda la población susceptible de ser evaluada o consultada
<p>7. Confianza La confianza basada en la cognición y la confianza basada en el afecto se conceptualizan como dimensiones relacionadas, pero distintas de la confianza interpersonal. El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta la investigación de McAllister (1995) citado por McEvily y Tortoriello, 2011.</p> <p>Confianza basada en la Cognición. Se entiende por Confianza basada en la cognición al grado de las creencias sobre las competencias, confiabilidad y responsabilidad asumida por el líder.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces aborda el trabajo con profesionalismo y dedicación	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces es una persona con competencias y está preparada para el liderar el trabajo.	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces Inspira confianza y respeto por parte del equipo	X		X		X		X		X	
<p>Confianza basada en el Afecto. Se entiende por Confianza basada en el afecto a aquellos vínculos emocionales entre personas y se relaciona como aquellas expectativas o expresiones sobre el grado en que el líder expresa cuidado y preocupación por el bienestar del seguidor.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces permite compartir libremente las ideas, sentimientos y decisiones	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces le permite a la persona hablar libremente sobre las dificultades en el trabajo y sabe escuchar.	X		X		X		X		X	



<p>A continuación, se presenta una serie de enunciados que están relacionados con su trabajo. La información proporcionada permitirá determinar cómo percibe usted situaciones o hechos del ambiente laboral al interior de la institución, con el fin de mejorar y optimizar los procesos que conlleven a un ambiente propicio y de bienestar para los colaboradores de la organización.</p> <p>Este cuestionario fue adaptado para dar cumplimiento a los propósitos de la investigación. Usted debe responder a cada enunciado encerrando con un círculo la opción que considere conveniente. No deje ninguna pregunta sin contestar.</p> <p>El instrumento fue elaborado por Ruiz Gómez A. y adaptado por la investigadora Mendoza Aguilar de Miranda (2020)</p> <p>Clima Organizacional. Se entiende por clima organizacional a esa percepción derivada de las condiciones, medios o emociones del entorno de trabajo. El mismo puede generar impactos negativos o positivos, como inconformidad o satisfacción laboral.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
Es frecuente escuchar a los trabajadores estar satisfechos por el ambiente en que se trabaja.	X		X		X		X		X	
Las metas y objetivos planteados por la institución se encuentran bien definidos y son claros	X		X		X		X		X	
Los trabajadores están comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la institución.	X		X		X		X		X	
El sueldo que se recibe en el trabajo está acorde con la labor desempeñada.	X		X		X		X		X	
La Universidad/Institución paga puntualmente el sueldo a los trabajadores	X		X		X		X		X	
Los jefes evalúan al personal para medir el avance de los objetivos propuestos.	X		X		X		X		X	
Los jefes brindan el apoyo necesario para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.	X		X		X		X		X	
La alta dirección toma en cuenta las sugerencias dadas por los trabajadores, en las decisiones que determinarán el futuro de la organización.	X		X		X		X		X	

### Formato Resultado de la Validación del Instrumento

**Nombre del Evaluador(a):** Juan Ernesto Pérez Pérez

**Formación Académica:** MBA, Magister en Innovación, Especialista en Gerencia de Proyectos, Ingeniero Industrial.

Aspecto	Sintaxis		Semántica		Complejidad		Coherencia		Pertinencia		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO</b>											
<p>El presente instrumento de recolección de información hace parte de un trabajo de investigación del programa de Doctorado en Gerencia de Proyectos en la Universidad Ean en Colombia, el cual tiene como objetivo el de generar un modelo de Liderazgo Transformacional que impacte el desempeño de los equipos y proyectos de investigación que se desarrollan en las IES del país.</p> <p>El cuestionario que encontrará a continuación mide las dimensiones Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada del Liderazgo Transformacional tomando como referencia el instrumento estandarizado Cuestionario MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Corto) de Bass y Avolio. Adicionalmente se valorarán variables en relación con el desempeño (eficacia, satisfacción con el líder y esfuerzo extra); desempeño del proyecto; confianza (basada en la cognición y en el afecto); identidad; conflicto y clima organizacional.</p> <p>Este instrumento pretende recolectar información sobre el entorno investigador al que usted pertenece, y de la percepción que se tiene sobre ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o quien haga sus veces. Es importante aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo de percepción, y por favor responda todos los ítems del cuestionario.</p> <p>El cuestionario está compuesto de 62 afirmaciones, que usted debe completar de acuerdo con la frecuencia en que cada afirmación se ajusta a su percepción sobre el líder o coordinador de investigación. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, se garantiza la discreción y absoluta reserva.</p> <p>Agradecemos su participación en este importante proceso de investigación, que pretende ser una apuesta de mejoramiento y beneficios para el talento que se involucra en los procesos de investigación del sistema de educación superior colombiano.</p>	X		X		X		X		X		
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>											
<p><b>INSTRUMENTO.</b> Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Forma 5X Corto de Bass y Avolio (1997) adaptado para evaluar el Liderazgo Transformacional.</p>	X		X		X		X		X		

<p>El liderazgo transformacional está constituido por las dimensiones: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada. El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta dos investigaciones: Moreno-Casado et al., 2021 y Herrera Castaño, 2021.</p> <p>El liderazgo transformacional es aquel que adopta la estructura o filosofía de una organización y plantea constantemente retos, desafíos, cambios, transformaciones, genera espacios acordes, flexibles, de capacitación, formación y desarrollo de los seguidores, fomenta el liderazgo en equipos de trabajo, permitiendo así suscitar la construcción y optimización de un clima organizacional, de compromiso, confianza, de comunicación efectiva, de un mejor desempeño y de conexión de propósitos individuales como colectivos.</p>											
<p>1. Influencia idealizada (conducta y atribuida). Se entiende la Influencia idealizada como aquella capacidad y visión de un Líder para conectar a sus equipos con valores, los seguidores lo admiran, se sienten identificados y operan bajo un propósito colectivo.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>											
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces expresa abiertamente sus valores y creencias más importantes	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (Ser Comprometido)	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces tiene en cuenta las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo	X		X		X		X		X		
Estoy orgulloso/a de que sea mi líder	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces va más allá de su propio interés en beneficio de los equipos y de la organización	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces actúa de forma que se gana mi respeto	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces demuestra un gran sentido de poder, seguridad y confianza	X		X		X		X		X		
<p>2. Motivación Inspiracional. Se entiende la Motivación inspiracional como aquella capacidad de un Líder para motivar, despertar el espíritu colectivo, el optimismo, entusiasmo, desafiar mediante altos estándares y captar aquellos seguidores que comprendan y quieran darles significado y sentido a las actividades diarias.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>											
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces habla con entusiasmo/optimismo acerca del futuro	X		X		X		X		X		







<p>cuenta la investigación de McAllister (1995) citado por McEvily y Tortoriello, 2011.</p> <p>Confianza basada en la Cognición. Se entiende por Confianza basada en la cognición al grado de las creencias sobre las competencias, confiabilidad y responsabilidad asumida por el líder.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces aborda el trabajo con profesionalismo y dedicación	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces es una persona con competencias y está preparada para el liderar el trabajo.	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces Inspira confianza y respeto por parte del equipo	X		X		X		X		X	
<p>Confianza basada en el Afecto. Se entiende por Confianza basada en el afecto a aquellos vínculos emocionales entre personas y se relaciona como aquellas expectativas o expresiones sobre el grado en que el líder expresa cuidado y preocupación por el bienestar del seguidor.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces permite compartir libremente las ideas, sentimientos y decisiones	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces le permite a la persona hablar libremente sobre las dificultades en el trabajo y sabe escuchar.	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces al compartirle los problemas, responde de forma constructiva, con respeto y cariño.	X		X		X		X		X	
<p>8. Identidad El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta el Modelo Stedman Graham. Libro Autoliderazgo. Para liderar a otros primero líderate a ti mismo (2023).</p> <p>Identidad. Se entiende por Identidad a ese rasgo que se ha formado con el paso del tiempo. Ser un líder con identidad implica autoconocimiento para mostrar las potencialidades, y esto implica ser honrado, respetar a los demás, ser coherente en lo que se piensa, dice y en las actuaciones, vivir en un flujo constante de aprendizaje y poder inspirar a otros.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces es respetuoso/a de las reglas y lineamientos definidos por la organización	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces establece relaciones de cooperación y comunicación asertiva	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces provoca motivación prosocial y un comportamiento que beneficia a los demás.	X		X		X		X		X	

El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces se visualiza como una persona auténtica, se comporta de manera coherente con los valores y creencias, y su actuar es transparente.	X		X		X		X		X		
El líder adopta ciertos valores y los expresa mediante acciones que generan identidades con los seguidores.	X		X		X		X		X		
<p>9. Conflicto</p> <p>El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta la investigación de Dayan, Di Benedetto y Colak, 2009.</p> <p>Conflicto. Se entiende por conflicto a una situación de confrontación que puede surgir durante el ciclo de vida del proyecto entre equipos, directivos, comunidad y partes interesadas.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>											Sugiero reenfocar o dejar como algo exclusivo este ítem y las preguntas a la resolución de conflictos.
En el contexto laboral y del proyecto se presentan conflictos entre el Coordinador/a de investigación y los investigadores	X		X		X		X		X		Enfocar a resolución de conflictos.
Se enoja fácilmente el coordinador/a de investigación generando incomodidad en la gestión del proyecto y seguidores	X		X		X		X		X		Enfocar a resolución de conflictos.
Se presentan emociones y situaciones fuertes o con impacto negativo en las relaciones entre las partes	X		X		X		X		X		Enfocar a resolución de conflictos.
<p>10. Cuestionario Clima Organizacional</p> <p>A continuación, se presenta una serie de enunciados que están relacionados con su trabajo. La información proporcionada permitirá determinar cómo percibe usted situaciones o hechos del ambiente laboral al interior de la institución, con el fin de mejorar y optimizar los procesos que conlleven a un ambiente propicio y de bienestar para los colaboradores de la organización.</p> <p>Este cuestionario fue adaptado para dar cumplimiento a los propósitos de la investigación. Usted debe responder a cada enunciado encerrando con un círculo la opción que considere conveniente. No deje ninguna pregunta sin contestar.</p> <p>El instrumento fue elaborado por Ruiz Gómez A. y adaptado por la investigadora Mendoza Aguilar de Miranda (2020)</p> <p>Clima Organizacional. Se entiende por clima organizacional a esa percepción derivada de las condiciones, medios o emociones del entorno de trabajo. El mismo puede generar impactos negativos o positivos, como inconformidad o satisfacción laboral.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>											
Es frecuente escuchar a los trabajadores estar satisfechos por el ambiente en que se trabaja.	X		X		X				X	X	Se menciona el clima desde el punto de vista del trabajo. Lo que confunde. Considero que el clima se relaciona con la

											sensación o percepción del entorno de trabajo.
Las metas y objetivos planteados por la institución se encuentran bien definidos y son claros	X		X		X		X		X		
Los trabajadores están comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la institución.	X		X		X		X		X		
El sueldo que se recibe en el trabajo está acorde con la labor desempeñada.	X		X		X		X		X		
La Universidad/Institución paga puntualmente el sueldo a los trabajadores	X		X		X		X		X		
Los jefes evalúan al personal para medir el avance de los objetivos propuestos.	X		X		X		X		X		
Los jefes brindan el apoyo necesario para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.	X		X		X		X		X		
La alta dirección toma en cuenta las sugerencias dadas por los trabajadores, en las decisiones que determinarán el futuro de la organización.	X		X		X		X		X		

### Formato Resultado de la Validación del Instrumento

**Nombre del Evaluador(a):** Jesús Ernesto Urbina Cárdenas

**Formación Académica:** Licenciado en Filosofía-letras con título de Doctor en Ciencias Sociales; Magíster en Pedagogía y Estudios Posdoctorales en Educación, Ciencias Sociales e Interculturalidad.

Aspecto	Sintaxis		Semántica		Complejidad		Coherencia		Pertinencia		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO</b>											
<p>El presente instrumento de recolección de información hace parte de un trabajo de investigación del programa de Doctorado en Gerencia de Proyectos en la Universidad Ean en Colombia, el cual tiene como objetivo el de generar un modelo de Liderazgo Transformacional que impacte el desempeño de los equipos y proyectos de investigación que se desarrollan en las IES del país.</p> <p>El cuestionario que encontrará a continuación mide las dimensiones Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada del Liderazgo Transformacional tomando como referencia el instrumento estandarizado Cuestionario MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Corto) de Bass y Avolio. Adicionalmente se valorarán variables en relación con el desempeño (eficacia, satisfacción con el líder y esfuerzo extra); desempeño del proyecto; confianza (basada en la cognición y en el afecto); identidad; conflicto y clima organizacional.</p> <p>Este instrumento pretende recolectar información sobre el entorno investigador al que usted pertenece, y de la percepción que se tiene sobre ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o quien haga sus veces. Es importante aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo de percepción, y por favor responda todos los ítems del cuestionario.</p> <p>El cuestionario está compuesto de 62 afirmaciones, que usted debe completar de acuerdo con la frecuencia en que cada afirmación se ajusta a su percepción sobre el líder o coordinador de investigación. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, se garantiza la discreción y absoluta reserva.</p> <p>Agradecemos su participación en este importante proceso de investigación, que pretende ser una apuesta de mejoramiento y beneficios para el talento que se involucra en los procesos de investigación del sistema de educación superior colombiano.</p>	X		X		X		X		X		Adicionar la autorización de datos personales.
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>											
<p><b>INSTRUMENTO.</b> Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Forma 5X Corto de Bass y Avolio (1997) adaptado para evaluar el Liderazgo Transformacional.</p>	X		X		X		X		X		

<p>El liderazgo transformacional está constituido por las dimensiones: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada. El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta dos investigaciones: Moreno-Casado et al., 2021 y Herrera Castaño, 2021.</p> <p>El liderazgo transformacional es aquel que adopta la estructura o filosofía de una organización y plantea constantemente retos, desafíos, cambios, transformaciones, genera espacios acordes, flexibles, de capacitación, formación y desarrollo de los seguidores, fomenta el liderazgo en equipos de trabajo, permitiendo así suscitar la construcción y optimización de un clima organizacional, de compromiso, confianza, de comunicación efectiva, de un mejor desempeño y de conexión de propósitos individuales como colectivos.</p>											
<p>1. Influencia idealizada (conducta y atribuida). Se entiende la Influencia idealizada como aquella capacidad y visión de un Líder para conectar a sus equipos con valores, los seguidores lo admiran, se sienten identificados y operan bajo un propósito colectivo.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>											
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces expresa abiertamente sus valores y creencias más importantes	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (Ser Comprometido)	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces tiene en cuenta las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo	X		X		X		X		X		
Estoy orgulloso/a de que sea mi líder	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces va más allá de su propio interés en beneficio de los equipos y de la organización	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces actúa de forma que se gana mi respeto	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces demuestra un gran sentido de poder, seguridad y confianza	X		X		X		X		X		
<p>2. Motivación Inspiracional. Se entiende la Motivación inspiracional como aquella capacidad de un Líder para motivar, despertar el espíritu colectivo, el optimismo, entusiasmo, desafiar mediante altos estándares y captar aquellos seguidores que comprendan y quieran darles significado y sentido a las actividades diarias.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>											
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces habla con entusiasmo/optimismo acerca del futuro	X		X		X		X		X		
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces habla con entusiasmo acerca de los objetivos que deben conseguirse.	X		X		X		X		X		









Conflicto. Se entiende por conflicto a una situación de confrontación que puede surgir durante el ciclo de vida del proyecto entre equipos, directivos, comunidad y partes interesadas.  Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre										
En el contexto laboral y del proyecto se presentan conflictos entre el Coordinador/a de investigación y los investigadores	X		X		X		X		X	
Se enoja fácilmente el coordinador/a de investigación generando incomodidad en la gestión del proyecto y seguidores	X		X		X		X		X	
Se presentan emociones y situaciones fuertes o con impacto negativo en las relaciones entre las partes	X		X		X		X		X	
10. Cuestionario Clima Organizacional A continuación, se presenta una serie de enunciados que están relacionados con su trabajo. La información proporcionada permitirá determinar cómo percibe usted situaciones o hechos del ambiente laboral al interior de la institución, con el fin de mejorar y optimizar los procesos que conlleven a un ambiente propicio y de bienestar para los colaboradores de la organización.  Este cuestionario fue adaptado para dar cumplimiento a los propósitos de la investigación. Usted debe responder a cada enunciado encerrando con un círculo la opción que considere conveniente. No deje ninguna pregunta sin contestar.  El instrumento fue elaborado por Ruiz Gómez A. y adaptado por la investigadora Mendoza Aguilar de Miranda (2020)  Clima Organizacional. Se entiende por clima organizacional a esa percepción derivada de las condiciones, medios o emociones del entorno de trabajo. El mismo puede generar impactos negativos o positivos, como inconformidad o satisfacción laboral.  Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre										
Es frecuente escuchar a los trabajadores estar satisfechos por el ambiente en que se trabaja.	X		X		X		X		X	
Las metas y objetivos planteados por la institución se encuentran bien definidos y son claros	X		X		X		X		X	
Los trabajadores están comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la institución.	X		X		X		X		X	
El sueldo que se recibe en el trabajo está acorde con la labor desempeñada.	X		X		X		X		X	
La Universidad/Institución paga puntualmente el sueldo a los trabajadores	X		X		X		X		X	
Los jefes evalúan al personal para medir el avance de los objetivos propuestos.	X		X		X		X		X	
Los jefes brindan el apoyo necesario para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.	X		X		X		X		X	
La alta dirección toma en cuenta las sugerencias dadas por los trabajadores, en las decisiones que determinarán el futuro de la organización.	X		X		X		X		X	

**Formato Resultado de la Validación del Instrumento**

**Nombre del Evaluador(a):** Olga Lucia Montoya Hurtado

**Formación Académica:** Doctora en salud, discapacidad, dependencia y bienestar; Magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones; Especialista en Neurorehabilitación; y Fisioterapeuta.

Aspecto	Sintaxis		Semántica		Complejidad		Coherencia		Pertinencia		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO</b>											
<p>El presente instrumento de recolección de información hace parte de un trabajo de investigación del programa de Doctorado en Gerencia de Proyectos en la Universidad Ean en Colombia, el cual tiene como objetivo el de generar un modelo de Liderazgo Transformacional que impacte el desempeño de los equipos y proyectos de investigación que se desarrollan en las IES del país.</p> <p>El cuestionario que encontrará a continuación mide las dimensiones Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada del Liderazgo Transformacional tomando como referencia el instrumento estandarizado Cuestionario MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Corto) de Bass y Avolio. Adicionalmente se valorarán variables en relación con el desempeño (eficacia, satisfacción con el líder y esfuerzo extra); desempeño del proyecto; confianza (basada en la cognición y en el afecto); identidad; conflicto y clima organizacional.</p> <p>Este instrumento pretende recolectar información sobre el entorno investigador al que usted pertenece, y de la percepción que se tiene sobre ciertas conductas o patrones del liderazgo transformacional ejercido por el Coordinador(a) de investigación o quien haga sus veces. Es importante aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo de percepción, y por favor responda todos los ítems del cuestionario.</p> <p>El cuestionario está compuesto de 62 afirmaciones, que usted debe completar de acuerdo con la frecuencia en que cada afirmación se ajusta a su percepción sobre el líder o coordinador de investigación. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, se garantiza la discreción y absoluta reserva.</p> <p>Agradecemos su participación en este importante proceso de investigación, que pretende ser una apuesta de mejoramiento y beneficios para el talento que se involucra en los procesos de investigación del sistema de educación superior colombiano.</p>	X		X		X		X		X		Adicionar el tratamiento de datos personales

<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>										
<p><i>INSTRUMENTO. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>                      Forma 5X Corto de Bass y Avolio (1997) adaptado para evaluar el Liderazgo Transformacional.</p> <p>El liderazgo transformacional está constituido por las dimensiones: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada. El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta dos investigaciones: Moreno-Casado et al., 2021 y Herrera Castaño, 2021.</p> <p>El liderazgo transformacional es aquel que adopta la estructura o filosofía de una organización y plantea constantemente retos, desafíos, cambios, transformaciones, genera espacios acordes, flexibles, de capacitación, formación y desarrollo de los seguidores, fomenta el liderazgo en equipos de trabajo, permitiendo así suscitar la construcción y optimización de un clima organizacional, de compromiso, confianza, de comunicación efectiva, de un mejor desempeño y de conexión de propósitos individuales como colectivos.</p>	X		X		X		X		X	<p>Omitir la información de la adaptación, ya que queda claro este aspecto.</p> <p>La información consignada es muy importante para la contextualización.</p>
<p>1. Influencia idealizada (conducta y atribuida). Se entiende la Influencia idealizada como aquella capacidad y visión de un Líder para conectar a sus equipos con valores, los seguidores lo admiran, se sienten identificados y operan bajo un propósito colectivo.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces expresa abiertamente sus valores y creencias más importantes	X		X		X		X		X	Incluir "de su institución" o "de la entidad donde usted trabaja"
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (Ser Comprometido)	X		X		X		X		X	Ver comentario anterior. Aquí se está dando una relación directa de la definición del "deber" asociado a "Compromiso". Recomiendo verificar esto, porque son relaciones subjetivas, a veces el "deber" está asociado a conductas impuestas o de consideraciones éticas.
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces tiene en cuenta las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	X		X		X		X		X	Incluir "de su institución" o "de la entidad donde usted trabaja"
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo	X		X		X		X		X	Incluir "de su institución" o "de la entidad donde usted trabaja"
Estoy orgulloso/a de que sea mi líder	X		X		X		X		X	





El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces usa un estilo de liderazgo transformacional que resulta ser satisfactorio para mí y los miembros del equipo/grupo	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces trabaja conmigo y con los demás de forma satisfactoria	X		X		X		X		X	
Esfuerzo Extra. Se entiende por Esfuerzo Extra el grado en que los seguidores están dispuestos a realizar un esfuerzo más allá de lo esperado o de lo descrito en la definición del puesto o rol laboral. El líder aumenta el deseo y la capacidad de los seguidores de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.  Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces es capaz de llevar al equipo/grupo a hacer más de lo que esperaban hacer	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces aumenta la motivación de los demás hacia el éxito	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces motiva a los demás a trabajar duro – a rendir más.	X		X		X		X		X	
6. Desempeño del proyecto. El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta la investigación de Vivas Martín, 2023.  Desempeño del Proyecto. Se entiende por Desempeño del proyecto a la medición de los resultados del alcance, cronograma, costos, el logro de los objetivos del proyecto, la satisfacción de los requerimientos de las partes interesadas y al cumplimiento de los criterios de gobernanza, mediante un conjunto de criterios establecidos de forma oportuna.  Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre										
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces participa en la definición del alcance del proyecto (Trabajo realizado para entregar un producto o servicio)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces interviene en la definición del cronograma (Actividades con fechas planificadas, duración, hitos y recursos)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces establece los costos necesarios para el proyecto (Pagos incurridos durante el ciclo de vida del proyecto)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces interviene o da directrices en cuanto a la calidad que debe registrar el proyecto (Grado en el que un conjunto de características satisface los requisitos)	X		X		X		X		X	
El líder o coordinador/a de investigación o quien haga sus veces señala o aporta sobre los posibles riesgos que puede experimentar	X		X		X		X		X	





En el contexto laboral y del proyecto se presentan conflictos entre el Coordinador/a de investigación y los investigadores	X		X		X		X		X	
Se enoja fácilmente el coordinador/a de investigación generando incomodidad en la gestión del proyecto y seguidores	X		X		X		X		X	
Se presentan emociones y situaciones fuertes o con impacto negativo en las relaciones entre las partes	X		X		X		X		X	
<p>10. Cuestionario Clima Organizacional</p> <p>A continuación, se presenta una serie de enunciados que están relacionados con su trabajo. La información proporcionada permitirá determinar cómo percibe usted situaciones o hechos del ambiente laboral al interior de la institución, con el fin de mejorar y optimizar los procesos que conlleven a un ambiente propicio y de bienestar para los colaboradores de la organización.</p> <p>Este cuestionario fue adaptado para dar cumplimiento a los propósitos de la investigación. Usted debe responder a cada enunciado encerrando con un círculo la opción que considere conveniente. No deje ninguna pregunta sin contestar.</p> <p>El instrumento fue elaborado por Ruiz Gómez A. y adaptado por la investigadora Mendoza Aguilar de Miranda (2020)</p> <p>Clima Organizacional. Se entiende por clima organizacional a esa percepción derivada de las condiciones, medios o emociones del entorno de trabajo. El mismo puede generar impactos negativos o positivos, como inconformidad o satisfacción laboral.</p> <p>Por favor califique las siguientes variables en la escala de 1 a 10, siendo 1 Nunca y 10 siempre</p>										
Es frecuente escuchar a los trabajadores estar satisfechos por el ambiente en que se trabaja.	X		X		X		X		X	
Las metas y objetivos planteados por la institución se encuentran bien definidos y son claros	X		X		X		X		X	
Los trabajadores están comprometidos por alcanzar las metas trazadas por la institución.	X		X		X		X		X	
El sueldo que se recibe en el trabajo está acorde con la labor desempeñada.	X		X		X		X		X	
La Universidad/Institución paga puntualmente el sueldo a los trabajadores	X		X		X		X		X	
Los jefes evalúan al personal para medir el avance de los objetivos propuestos.	X		X		X		X		X	
Los jefes brindan el apoyo necesario para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.	X		X		X		X		X	
La alta dirección toma en cuenta las sugerencias dadas por los trabajadores, en las decisiones que determinarán el futuro de la organización.	X		X		X		X		X	

**Anexo 5.** Evidencia de participación y aceptación positiva por parte de los docentes investigadores a los cuales se les remitió el cuestionario.

**D** [Redacted]  
Para: Usted  
Vie 9/08/2024 4:27 PM

Fraternal saludo de Paz y Bien

Confirmamos la recepción de su correo, daremos respuesta dentro de los tiempos establecidos para ello y en conformidad con lo establecido.

Cordialmente,

**AVISO LEGAL:** Este correo electrónico contiene información confidencial de UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, si usted no es el destinatario, le informamos que no podrá usar, retener, imprimir, copiar, distribuir o hacer público su contenido, de hacerlo podría tener consecuencias legales. Si usted es el destinatario, le solicitamos mantener reserva sobre el contenido, los datos o información de contacto del remitente y en general sobre la información de este documento y/o archivos adjuntos, a no ser que exista una autorización explícita. Si ha recibido este correo por error por favor infórmenos al correo [habeasdata@usbog.edu.co](mailto:habeasdata@usbog.edu.co) o a la persona que se lo envió y proceda a borrar de su sistema tanto el correo recibido como el enviado, sin conservar copias. Lo invitamos a conocer nuestra Política de Tratamiento de la Información Personal en [www.usbog.edu.co](http://www.usbog.edu.co).

**B** [Redacted]  
Para: Usted  
Mié 21/08/2024 10:36 AM

Buen día Johanna, esta información la compartí con los investigadores del grupo desde que la enviaste a finales de julio.







Saludos,  
[Redacted]

**H** [Redacted]  
Para: Usted  
Mar 20/08/2024 5:32 PM

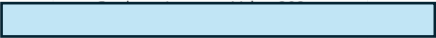
Resuelta la encuesta

Cordialmente,  
[Redacted]

[Redacted]

 ESTEBAN LOPEZ ZAPATA <esteban.lopez@udea.edu.co>     

Para: Usted Mié 21/08/2024 8:36 AM










Buenos días Johanna,

Gracias por la invitación, ya he respondido la encuesta, te felicito por el tema de investigación, es un tema que personalmente me ha parecido interesante.

Te comparto un paper que publiqué hace poco que puede ser de interés para tu tesis.

Muchos éxitos con el proyecto.




      


Para: Usted Mié 21/08/2024 8:22 AM

Cordial saludo

He diligenciado lo correspondiente.


Sin otro particular,










Para: Usted Mar 20/08/2024 9:25 PM

Con mucho gusto, deseo éxitos en tu trabajo.


Para: Usted Mar 20/08/2024 6:26 PM

\*De inmediato atenderé su mensaje\*

\*Muchas gracias\*

--

\*Cordial saludo,\*



W [Redacted]

Para: Usted

Hecho. Gracias!!

[Redacted]

[Redacted]

Jun 15/08/2024 11:45 AM

AH [Redacted]

Para: Usted

Con mucho gusto.

Cordialmente,

[Redacted]

Vie 9/08/2024 8:26 AM

FZ [Redacted]

Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ

[Redacted]


Estaré en el campo entre el 16 y el 30 de julio 2024 sin internet. Le contestaré a mi regreso.

I will be in the field between July 16 and 30, 2024 with no internet. I will reply to your message when I return.

[Redacted]

Mar 30/07/2024 15:06

👍 1

 [Redacted]  
Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Vie 26/07/2024 17:17


No suele recibir correos electrónicos de [Redacted]. [Por qué esto es importante](#)

Reciba un cordial saludo.


Gracias por comunicarse al correo del [Redacted] daremos respuesta a su comunicación a la mayor brevedad posible

--

[Redacted]

 **Antes de imprimir** piense en su responsabilidad y compromiso con el **MEDIO AMBIENTE!** . Hagalo en papel 100% reciclado, o usado o blanqueado sin cloro (TCF). De esta manera ahorra agua, energía y recursos forestales.

Por favor, tenga en cuenta su **medio ambiente** responsabilidad y compromiso **antes de la impresión!**

 [Redacted]  
Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Lun 22/07/2024 8:01

[Redacted]

Cordial saludo,

Actualmente me encuentro por fuera de la institución.  
Responderé su mensaje cuando me reintegro a mis actividades laborales.

Hasta pronto,

--

[Redacted]

M [Redacted]

Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Lun 22/07/2024 8:22

No suele recibir correos electrónicos de [Redacted] [Por qué esto es importante](#)


Hola Blanca Johanna, buen día

Empecé a diligenciar la encuesta en cuanto la recibí y acabo de enviártela.

Suerte en la investigación.

Un saludo fraterno,

[Redacted]



H [Redacted]

Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Vie 19/07/2024 8:01

[Redacted]

Hola.

Estaré fuera de la oficina desde el 20 de Junio 2024 hasta el 21 de Julio de 2024. Contestaré mensajes tan pronto como regrese.

Gracias por su mensaje.

-----

[Redacted]

F [Redacted] 😊 ...  
Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Jue 18/07/2024 11:19

[Redacted]

Su mensaje fue recepcionado con éxito....

[Redacted]

--

C [Redacted] 😊 ...  
Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Mié 17/07/2024 19:36

No suele recibir correos electrónicos de [Redacted].co. [Por qué esto es importante](#)

Gracias por escribir, su mensaje será atendido a partir de mañana.

M [Redacted] 😊 ...  
Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Mié 17/07/2024 19:36




No suele recibir correos electrónicos de [Redacted]. [Por qué esto es importante](#)

Cordial saludo

Me permito informar que ha sido recibido su correo, pronto se verificará e iniciará el trámite respectivo, para lo cual te recuerdo que se puede tardar de 5 a 15 días hábiles si es una solicitud o petición.

Si es algún trámite que deba pasar por consejo de carrera, este tiempo puede variar y ser mayor.


Cordialmente  
Coordinación.


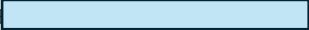
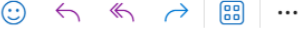
   Mié 17/07/2024 18:20

Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ

Muchas gracias por su comunicación. Sin embargo, yo ya no estoy vinculado de Planta o TC en una IES. Estoy pensionado hace 10 años aunque tengo vinculaciones esporádicas desarrollando seminarios, dirigiendo tesis doctorales, evaluando todo tipo de trabajos académicos. El último grupo en el que estuve hace 3 años estaba clasificado en A, y antes en A1. Soy investigador Emérito por Minciencias.

Muchas gracias por haberme tenido en cuenta.





   Lun 15/07/2024 20:42




Para: MILTON JANUARIO RUEDA VARON  
CC: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ

Doctores, instrumento diligenciado.

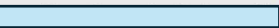
Saludos






   Sáb 13/07/2024 8:20

Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ

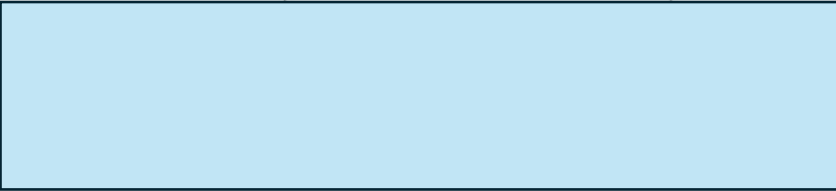
No suele recibir correos electrónicos de  [Por qué esto es importante](#)


Buenos días  
Reciban un cordial saludo

Desde , ha sido diligenciada la información. Al mismo tiempo que fue compartida con nuestros investigadores.



¡Bendiciones!

Cordialmente.

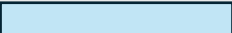





## Otras respuestas.



Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Tue 01/08/2024 9:58

No suele recibir correos electrónicos de  [Por qué esto es importante](#)


Cordial saludo,  
Lamento no poder colaborarles por falta de tiempo. Espero poder ayudar en el futuro...  
Atentamente, 

Enviado desde mi iPhone

El 1/08/2024, a la(s) 8:58 a. m., BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ  
<bperezf04446@universidadean.edu.co> escribió:


 



Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Tue 18/07/2024 11:19



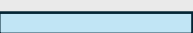
Estaré por fuera de la universidad a lo largo del semestre, por lo que no tendré acceso frecuente al correo. Durante este tiempo me veré imposibilitada de aceptar evaluaciones de artículos o libros.

--




 



Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Mié 17/07/2024 16:35

No suele recibir correos electrónicos de  [Por qué esto es importante](#)

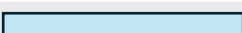
Buen día,


¡Gracias por ponerse en contacto conmigo!

Quisiera informarle que me encuentro en licencia de maternidad. Para cualquier consulta, por favor contactar a 

Para: BLANCA JOHANNA PEREZ FERNANDEZ Dom 14/07/2024 12:40

No suele recibir correos electrónicos de  [Por qué esto es importante](#)

Blanca Johanna Pérez Fernández  
Estudiante Doctorado Gerencia en Proyectos  
Universidad EAN  
Buenos días:  
De manera atenta le escribo para agradecerle la invitación, mi pregunta es si es posible un certificado como evidencia en la participación de este instrumento.  
Cordialmente:  


**Anexo 6.** Grupo focal.

<i>Guía de Entrevista Grupo Focal</i>
Fecha:
Objetivo: Indagar sobre ciertos factores que estructuran el Modelo de Liderazgo Transformacional en Gerencia de Proyectos y dar a conocer los resultados captados mediante la participación de docentes investigadores.
Nombre del participante:
Cargo:
Nombre de la IES:
Tiempo laborado en la IES en el cargo:
Preguntas
1. ¿La IES que usted representa aplica el modelo de liderazgo transformacional?, si la respuesta es positiva argumente cómo se lleva a cabo y si la respuesta es negativa ¿Qué tipo de estrategia o tipo de liderazgo aplica? ¿Y cómo se despliega su actuar al interior de la IES?
2. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los equipos de investigación?
3. ¿Existen patrones de confianza e identidad que caracterizan a los equipos de investigación, y ellos impactan en el desempeño?
4. ¿Qué tipos de conflictos se presentan al interior de los procesos orientados al desarrollo de un proyecto de investigación?
5. ¿Qué herramientas o estrategias emplea la institución o IES para la construcción y optimización del clima organizacional? ¿La estrategia tiene algún impacto planificado para modelar el comportamiento de los líderes de la IES?
6. ¿Cuáles son sus conclusiones sobre los factores que estructuran el Modelo de Liderazgo utilizado en la Gerencia de los Proyectos de su Institución?

**Anexo 7. Formato de evaluación de la Guía de Entrevista – Grupo Focal.**

**Formato de Evaluación de la Guía de Entrevista – Grupo Focal**

**Objetivo:**

Evaluar la claridad, pertinencia, confiabilidad, secuencia y coherencia de las preguntas formuladas en la guía de entrevista destinada al grupo focal, con el fin de garantizar su validez de contenido, confiabilidad y calidad metodológica.

**Datos del evaluador experto**

- Nombre del evaluador: Jeison Monroy Gómez
- Institución / cargo: Director de Grupo de investigación en neurociencias aplicadas - ECR
- Formación académica: Biólogo – Magister en Neurociencias - Phd. en Dirección de proyectos

**Criterios de evaluación**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción del criterio</b>	<b>Valoración (<i>Seleccione una opción</i>)</b>	<b>Observaciones del evaluador</b>
<b>Claridad</b>	El enunciado de la pregunta es comprensible, directo y utiliza lenguaje adecuado para los participantes.	<input checked="" type="checkbox"/> Muy clara <input type="checkbox"/> Clara <input type="checkbox"/> Poco clara <input type="checkbox"/> Confusa	
<b>Pertinencia</b>	La pregunta se ajusta al objetivo general del grupo focal y a la temática del liderazgo transformacional en la gerencia de proyectos.	<input checked="" type="checkbox"/> Muy pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente <input type="checkbox"/> No pertinente	
<b>Secuencia y coherencia</b>	La ubicación de la pregunta dentro de la guía facilita la lógica del diálogo y la comprensión progresiva del tema.	<input type="checkbox"/> Muy coherente <input checked="" type="checkbox"/> Coherente <input type="checkbox"/> Poco coherente <input type="checkbox"/> Incoherente	
<b>Confiabilidad potencial</b>	La pregunta, por su formulación, puede generar respuestas consistentes y	<input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media	

---

	comparables entre participantes.	<input type="checkbox"/> Baja	
--	----------------------------------	-------------------------------	--

---

### Valoración global de la guía

1. La guía en su conjunto cumple con los objetivos propuestos del grupo focal:  
 Totalmente de acuerdo  De acuerdo  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo
  2. Las preguntas permiten abordar de manera lógica y comprensible un diálogo  
 Sí  Parcialmente  No
  3. Recomendaciones generales del evaluador: Ninguna
- 
- 
- 

### Síntesis del evaluador

Juicio del experto:  Aprobada sin modificaciones

Requiere ajustes menores

Requiere revisión profunda



Firma del evaluador:

### Formato de Evaluación de la Guía de Entrevista – Grupo Focal

#### Objetivo:

Evaluar la claridad, pertinencia, confiabilidad, secuencia y coherencia de las preguntas formuladas en la guía de entrevista destinada al grupo focal, con el fin de garantizar su validez de contenido, confiabilidad y calidad metodológica.

#### Datos del evaluador experto

- **Nombre del evaluador:** Juan Ernesto Pérez Pérez
- **Institución / cargo:** Corporación Universitaria Minuto De Dios/ Docente Investigador
- **Formación académica:** Magíster en Administración – MBA, Magíster en Innovación, Especialista en Gerencia de Proyectos, Ingeniero Industrial.

#### Criterios de evaluación

Criterio	Descripción del criterio	Valoración ( <i>Seleccione una opción</i> )	Observaciones del evaluador
<b>Claridad</b>	El enunciado de la pregunta es comprensible, directo y utiliza lenguaje adecuado para los participantes.	<input type="checkbox"/> Muy clara <input checked="" type="checkbox"/> Clara <input type="checkbox"/> Poco clara <input type="checkbox"/> Confusa	
<b>Pertinencia</b>	La pregunta se ajusta al objetivo general del grupo focal y a la temática del liderazgo transformacional en la gerencia de proyectos.	<input checked="" type="checkbox"/> Muy pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente <input type="checkbox"/> No pertinente	Es importante que cada pregunta semiestructurada en el formato se relacione la categoría o dimensión que se espera medir.
<b>Secuencia y coherencia</b>	La ubicación de la pregunta dentro de la guía facilita la lógica del diálogo y la comprensión progresiva del tema.	<input type="checkbox"/> Muy coherente <input checked="" type="checkbox"/> Coherente <input type="checkbox"/> Poco coherente <input type="checkbox"/> Incoherente	
<b>Confiabilidad potencial</b>	La pregunta, por su formulación, puede generar respuestas consistentes y comparables entre participantes.	<input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja	

---

**Valoración global de la guía**

4. La guía en su conjunto cumple con los objetivos propuestos del grupo focal:  
 Totalmente de acuerdo  De acuerdo  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo
  5. Las preguntas permiten abordar de manera lógica y comprensible un diálogo  
 Sí  Parcialmente  No
  6. Recomendaciones generales del evaluador:
- 

**Síntesis del evaluador****Juicio del experto:**  Aprobada sin modificaciones Requiere ajustes menores Requiere revisión profunda**Firma del evaluador:**

### Formato de Evaluación de la Guía de Entrevista – Grupo Focal

#### Objetivo:

Evaluar la claridad, pertinencia, confiabilidad, secuencia y coherencia de las preguntas formuladas en la guía de entrevista destinada al grupo focal, con el fin de garantizar su validez de contenido, confiabilidad y calidad metodológica.

#### Datos del evaluador experto

- **Nombre del evaluador:** Jesús Ernesto Urbina Cárdena
- **Institución / cargo:** Universidad Francisco de Paula Santander – Vicerrector Académico
- **Formación académica:** Licenciado en Filosofía-letras con título de Doctor en Ciencias Sociales; Magíster en Pedagogía y Estudios Posdoctorales en Educación, Ciencias Sociales e Interculturalidad.

#### Criterios de evaluación

Criterio	Descripción del criterio	Valoración ( <i>Seleccione una opción</i> )	Observaciones del evaluador
<b>Claridad</b>	El enunciado de la pregunta es comprensible, directo y utiliza lenguaje adecuado para los participantes.	<input checked="" type="checkbox"/> Muy clara <input type="checkbox"/> Clara <input type="checkbox"/> Poco clara <input type="checkbox"/> Confusa	
<b>Pertinencia</b>	La pregunta se ajusta al objetivo general del grupo focal y a la temática del liderazgo transformacional en la gerencia de proyectos.	<input checked="" type="checkbox"/> Muy pertinente <input type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente <input type="checkbox"/> No pertinente	
<b>Secuencia y coherencia</b>	La ubicación de la pregunta dentro de la guía facilita la lógica del diálogo y la comprensión progresiva del tema.	<input type="checkbox"/> Muy coherente <input checked="" type="checkbox"/> Coherente <input type="checkbox"/> Poco coherente <input type="checkbox"/> Incoherente	
<b>Confiabilidad potencial</b>	La pregunta, por su formulación, puede generar respuestas consistentes y comparables entre participantes.	<input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja	

---

**Valoración global de la guía**

7. La guía en su conjunto cumple con los objetivos propuestos del grupo focal:  
 Totalmente de acuerdo  De acuerdo  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo
8. Las preguntas permiten abordar de manera lógica y comprensible un diálogo  
 Sí  Parcialmente  No
9. Recomendaciones generales del evaluador:

Se sugiere incluir una pregunta adicional que indague los elementos que estructuran el Modelo de liderazgo que emplea la Universidad en la Gerencia de Proyectos.

**Síntesis del evaluador**

**Juicio del experto:**  Aprobada sin modificaciones

Requiere ajustes menores

Requiere revisión profunda

**Firma del evaluador:**



### Formato de Evaluación de la Guía de Entrevista – Grupo Focal

**Objetivo:**

Evaluar la claridad, pertinencia, confiabilidad, secuencia y coherencia de las preguntas formuladas en la guía de entrevista destinada al grupo focal, con el fin de garantizar su validez de contenido, confiabilidad y calidad metodológica.

**Datos del evaluador experto**

- Nombre del evaluador: Olga Lucía Montoya
- Institución / cargo: Directora de Investigaciones y Proyección Social ECR
- Formación académica: Fisioterapeuta – Especialista en Neurorehabilitación - Phd. en Salud, discapacidad, dependencia y bienestar

**Criterios de evaluación**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción del criterio</b>	<b>Valoración (<i>Seleccione una opción</i>)</b>	<b>Observaciones del evaluador</b>
<b>Claridad</b>	El enunciado de la pregunta es comprensible, directo y utiliza lenguaje adecuado para los participantes.	<input checked="" type="checkbox"/> Muy clara <input type="checkbox"/> Clara <input type="checkbox"/> Poco clara <input type="checkbox"/> Confusa	
<b>Pertinencia</b>	La pregunta se ajusta al objetivo general del grupo focal y a la temática del liderazgo transformacional en la gerencia de proyectos.	<input type="checkbox"/> Muy pertinente <input checked="" type="checkbox"/> Pertinente <input type="checkbox"/> Poco pertinente <input type="checkbox"/> No pertinente	
<b>Secuencia y coherencia</b>	La ubicación de la pregunta dentro de la guía facilita la lógica del diálogo y la comprensión progresiva del tema.	<input checked="" type="checkbox"/> Muy coherente <input type="checkbox"/> Coherente <input type="checkbox"/> Poco coherente <input type="checkbox"/> Incoherente	
<b>Confiabilidad potencial</b>	La pregunta, por su formulación, puede generar respuestas consistentes y comparables entre participantes.	<input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja	

---

**Valoración global de la guía**

10. La guía en su conjunto cumple con los objetivos propuestos del grupo focal:

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

11. Las preguntas permiten abordar de manera lógica y comprensible un diálogo

Sí  Parcialmente  No

12. Recomendaciones generales del evaluador: Ninguna

---

---

---

**Síntesis del evaluador**

**Juicio del experto:**  Aprobada sin modificaciones

Requiere ajustes menores

Requiere revisión profunda

**Firma del evaluador:**

 \_\_\_\_\_

**Anexo 8.** Categorización abierta: clima organizacional.

CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
<p>5. ¿Qué herramientas o estrategias emplea la institución o IES para la construcción y optimización del clima organizacional? ¿La estrategia tiene algún impacto planificado para modelar el comportamiento de los líderes de la IES?</p> <p>PI001 “Hay diferentes estrategias como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representación en órganos de gobierno</li> <li>- Comité de convivencia</li> <li>- Políticas de buen trato</li> <li>- Retroalimentación constante de la misión y visión</li> <li>- Salarios emocionales (que reducen fuentes de estrés que son generadoras de conflicto)</li> </ul> <p>Sí hay una modificación comportamental, ya que cada líder reconoce diferentes vías que pueden ser de utilidad ante la posibilidad de conflictos, pero además se reconoce que el tener todas estas alternativas no reduce la necesidad de acciones de contención y favorece lo preventivo, evitando situaciones que afecten el clima laboral”</p>	<p>Las Instituciones de Educación Superior (IES) bajo el gobierno institucional han adoptado de manera preventiva estrategias y/o herramientas de construcción y optimización del clima organizacional, con el objeto de potenciar las capacidades, habilidades, el desempeño; la satisfacción en el trabajo y la identidad con la institución por parte de los trabajadores interviene en los resultados y logros alcanzados (PI002).</p> <p>De acuerdo con los aportes dados por los participantes, se establecieron las siguientes estrategias: Estrategias Operativas, Estrategias con Enfoque de Salud y Social-Afectiva, Estrategia de Formación Ciudadana, Estrategia en Tendencias en Investigación y Visibilización y Estrategias de Mejora. A continuación, se detallan cada una de ellas.</p> <p>Las <u>Estrategias Operativas</u> enunciadas por los participantes se encuentran distribuidas en cuatro (4) categorías, así:</p>
<p>PI002 “El modelo pedagógico de la universidad se declara un modelo dialógico-crítico, el mismo es un instrumento que se establece en las relaciones dentro de la institución y es a través del análisis crítico de los procesos que determina la optimización del clima organizacional, esta estrategia tiene su complemento a través de los procesos de implementación de normas de calidad en todos sus procesos”.</p>	
<p>PI003 “El clima organizacional se evalúa en cada unidad y subunidad. Existe una oficina de resolución de conflictos que apoya a todas las unidades académicas y por ende a los investigadores”.</p>	<p>1. <i>Representación en órganos de Dirección, Gobierno y Participación:</i> Representación en órganos de gobierno (PI001); participación en el Comité de Convivencia Laboral (PI001); Oficina encargada de la Resolución de Conflictos (PI003); Comité de ética y el Comité de Investigación de la Rectoría y del Sistema (PI009); Participación en el Comité de Movilidad (PI011).</p>
<p>PI004 “Se realiza un estudio anual de clima organizacional y se envían los resultados a las unidades, quienes pueden solicitar la definición de un plan de mejora. No me queda claro este aspecto con el liderazgo en los proyectos”.</p>	
<p>PI005 “Se han asumido como estrategias: Consolidación de equipos interdisciplinarios que fortalezcan la labor y resultado de CTel. El acompañamiento desde la Dirección de investigación con gestores de grupos de</p>	<p>2. <i>Directrices y Políticas institucionales:</i> Espacios de retroalimentación de misión y visión (PI001); Elaboración de Políticas</p>

<p>investigación, que ayuden en la disipación de diferencias o dudas en los grupos y les apoyen en el fortalecimiento de la trayectoria, obtención de productos y generación de impactos"</p>	<p>de buen trato (PI001); Política de Fortalecimiento y Ecosistema Institucional de Investigación (PI006); Políticas de ética e integridad científica, de propiedad intelectual de publicaciones, de investigación formativa y de transferencia del conocimiento y tecnología del Sistema (PI009).</p>
<p>PI006 "Y creo que va muy amarrada lo que a lo que te acabo de contar aquí, básicamente lo que hacemos es la forma de asegurarlo en términos de clima, es muy armonizar las iniciativas y los proyectos alrededor de agendas, las agendas se van a convertir en una estrategia muy potente para poder darle salida a la política de fortalecimiento del ecosistema de investigación de la Universidad. Nosotros creamos una política de fortalecimiento y ecosistema institucional de Investigación, creación e innovación en el año 2023 a finales. Eso planteaba un reto de unas dimensiones de desarrollo estratégico. Y las Agendas de Investigación de las facultades tributan al cumplimiento de la política. Entonces, cuando la agenda se construye, ya tiene unos indicadores de contribución a la política, pero de paso las iniciativas se convierten en la cartera de iniciativas que podemos ir ayudando a gestionar a través de proyectos para convocatorias internas y externas. Entonces, de alguna manera ayuda engranar como estrategia, a bajar la tensión sobre un poco las intenciones de cumplimiento de meta, pero también de la expectativa de carrera investigadora del profesor. Entonces, eso ha sido un mecanismo y el acompañamiento continuo de los equipos, en este caso la Vicerrectoría, haciendo más proactivos y provocadores y acompañantes del viaje. Y no tanto notarios. No, porque durante una época parecía esta Vicerrectoría una notaría, o bueno, antes de ser Vicerrectoría o sea los avales, los que sacamos las resoluciones y pasamos con la creación de la vicerrectoría a una provocadora de desarrollo institucional y de acompañante de viaje"</p>	<p><i>3.Reconocimiento, bienestar y competencias:</i> Salarios emocionales (PI001); Evaluaciones de desempeño a los colaboradores (PI009), Capacitación continua a los investigadores (PI010); Participación en redes académicas (PI010); se disponen de espacios de diálogo para la resolución de conflictos (PI010); Fortalecimiento de los programas de bienestar docente (PI010); se impulsa la cultura de la colaboración (PI010); Reconocimiento a investigadores (PI011); Premios Investigo - buscaban reconocer en diferentes categorías el esfuerzo y el liderazgo de diferentes profesores (PI011).</p> <p><i>4.Acompañamiento y Compromiso desde las áreas y actores:</i> Consolidación de grupos de investigación interdisciplinarios que fortalezcan la labor y resultado de CTel (PI005); Proporcionar acompañamiento desde la Dirección de investigación con gestores de grupos de investigación para atender las dudas de los grupos, fortalecer la trayectoria, los productos e impactos (PI005); Acompañamiento continuo de la Vicerrectoría a los equipos, siendo más proactivos y provocadores y acompañantes del viaje (PI006); Comprometer a todos los actores de la Investigación de la Universidad para lograr los objetivos establecidos por la Vicerrectoría de Investigación (PI008).</p>
<p>PI007 "Bueno, hay una actividad que realizan y que me parece muy interesante y es que nosotros en la institución tenemos una profesionalización en masoterapia, entonces los estudiantes de Masoterapia apoyan las pausas activas. Es interesante, porque no es solamente estire la muñeca, ¿cierto? Se diseñan unas actividades para que desde distintas</p>	<p><u>Estrategias con Enfoque de Salud y Social-Afectiva</u> enunciadas por la Participante de Investigación PI007, la</p>

dependencias jueguen juntos. Y son juegos cortos de 5 minutos y las hacemos una vez por semana. Llegan a las diferentes dependencias, por ejemplo, en la que yo estoy que es Incorporación, entonces nos juntan y me parece una estrategia muy interesante para mejorar el clima organizacional, porque primero lo saca a uno del estrés del día a día y le permite relacionarse con otros compañeros. Esa actividad me parece muy interesante.

Hay ciertas actividades que unen a las distintas dependencias que, por ejemplo, en diciembre se hacen unas novenas navideñas y cada día es responsabilidad de varias dependencias. Esto implica conversar con el otro, definir qué actividad se va a hacer, pensar en dar un compartir y compartir con los demás, eso creía yo que son las dos principales actividades que se hacen.

Y nosotros estuvimos en una escuela de liderazgo, era una actividad que nos daba la caja de compensación familiar y aunque a mi particularmente esas actividades no me gustaban mucho, me parecía muy interesante porque no decían, nos permitían a todos los administrativos a asistir a la escuela de liderazgo, realizar las actividades y tener como una posibilidad de compartir con nosotros. Esa escuela de liderazgo se hizo en cuatro sesiones durante el 2024 y ahorita en el 2025 gestión humana no nos ha contado si va a volver a realizar algo así, pero me parece muy interesante creo que son actividades que permiten o definitivamente mejoran el clima organizacional, es una actividad muy buena (...). Se buscó una fecha en la que los administrativos podamos asistir, se hace mucho énfasis en lo importante que es mejorar la comunicación, generar confianza, mejorar nuestra forma de relacionamiento. Entonces, creo que la estrategia escuela de liderazgo, si busca generar un cambio en el comportamiento”.

PI008 “Como Vicerrectoría de Investigación la estrategia que utiliza la Institución para el clima organizacional ha sido involucrar todos los actores de la Investigación de la Universidad para lograr los objetivos establecidos por la Vicerrectoría de Investigación”.

primera es una estrategia o espacio denominado: Pausa activa laboral, dirigido a la comunidad académica relacionado con la promoción de la salud haciendo uso del juego y que permite potenciar el clima organizacional, mediante el relacionamiento de los trabajadores y un esparcimiento corto para desconectar al trabajador de sus tareas y propiciar un equilibrio físico y mental, ayudando así a la prevención de enfermedades laborales, accidentes de trabajo, disminución del estrés y la promoción de la salud. Y desde la arista social-afectiva se destaca las novenas navideñas las cuales “(...) implica conversar con el otro, definir qué actividad se va a hacer, pensar en dar un compartir y compartir con los demás (...)” (PI007).

Otra estrategia social-afectiva tiene que ver con talleres con impacto planificado y consiste en la construcción de escenarios de confianza, los cuales posibilitan que se pueda ejecutar un proyecto conjunto. Una actividad ejecutada en esta línea obedece a un taller de cocina donde se buscaba que los diferentes investigadores se relacionaran, y generar esa interacción, esos espacios de diálogo, de compartir acuerdos en la preparación de un plato y en la generación de espacios de confianza, que posteriormente va a posibilitar la consolidación de proyectos en conjunto. Otra estrategia que se piensa llevar a cabo este año por parte de la IES está relacionada con la visita al proyecto metro de Bogotá donde se de apertura a relaciones de confianza entre el personal docente de la institución (PI011).

Estrategia de Formación ciudadana. Esta estrategia fue liderada por otro actor vinculado a la IES, como lo es la Caja de Compensación Familiar, la cual ha proporcionado un espacio llamado

<p>PI009 “En primer lugar, la gestión de la I+D+i+C en (...) es regulada por el Comité de ética y el comité de Investigación de la rectoría y del Sistema, quienes son los responsables de operativizar a través de acuerdos, resoluciones o lineamientos las políticas de ética e integridad científica, de propiedad intelectual de publicaciones, de investigación formativa y de transferencia del conocimiento y tecnología del Sistema. Dichos comités son conformados por representantes de los diferentes actores y son quienes regulan la gestión, siendo mediadores en la resolución de conflictos.</p> <p>Paralelo a estos comités se encuentran los otros estamentos institucionales (Comité de convivencia, Comité de SST, Comité Estratégico, entre otros) quienes desde su alcance contribuyen a la construcción de un clima laboral favorable.</p> <p>Igualmente es importante tener en cuenta que las evaluaciones de desempeño que se realiza a todos los colaboradores en (...) permiten que, desde la visión del líder, del par y del colaborador se pueda obtener una apreciación integral de su gestión, estableciendo planes de mejora o planes de formación si así se requiere”</p>	<p>“Escuela de Liderazgo”, en torno a este aspecto la Participante de Investigación PI007 menciona: “Se buscó una fecha en la que los administrativos podamos asistir, se hace mucho énfasis en lo importante que es mejorar la comunicación, generar confianza, mejorar nuestra forma de relacionamiento. Entonces, creo que la estrategia escuela de liderazgo, si busca generar un cambio en el comportamiento”.</p> <p><u>Estrategia Tendencias en Investigación y Visibilización</u>, fue otro de los temas enunciados por el Participante de Investigación PI011. Estas estrategias fueron denominadas Masterclass donde allí se visibilizaban los proyectos de investigación, es decir, la comunidad académica tenía acceso a conocer de qué se trata el proyecto, avances, productos y permitía darle un reconocimiento al docente investigador.</p> <p>El Participante de Investigación PI006 enuncia que armonizan el clima organizacional con la Política de Fortalecimiento y Ecosistema Institucional de Investigación, y ello se materializa mediante las Agendas de Investigación donde se encuentran establecidas las iniciativas y proyectos a presentarse en convocatorias internas y externas, y todo ello en conjunto le apuntan al cumplimiento de la meta y a ese perfil investigador del profesor. Por lo anterior, las IES les apuestan a diferentes estrategias para consolidar sus metas y objetivos trazados, buscando así “(...) construir confianza, visibilizar a los investigadores y reconocer esas actitudes de investigación y liderazgo que ellos han demostrado” (PI011).</p> <p>Por otra parte, las IES en la gestión de la CTel se apoyan en los Comité de Ética y el Comité de Investigación, quienes asumen la tarea o función de diseñar,</p>
<p>PI010 “Se promueve la formación continua de los investigadores, se incentiva la participación en redes académicas y se establecen espacios de diálogo para la resolución de conflictos. Además, se fortalecen los programas de bienestar docente y se fomenta la cultura de la colaboración. Estas estrategias buscan modelar un liderazgo que inspire confianza y compromiso”</p> <p>PI011 “Mira, pues yo creo que vienen desde diferentes frentes cuando pensamos en hacer este tipo de estrategias, lo que buscamos era resaltar al investigador, porque creo que uno de los factores importantes para todos los que hacen INVESTIGACIONES, el reconocimiento en la medida en la que tú vas publicando, en la medida en la que te van citando, te vas volviendo referente en un campo, en un área de conocimiento, creo que el reconocimiento es algo muy, muy importante, entonces mira, de cara a reconocer esa labor, lo que hicimos fue un proceso en el que se evalúan los proyectos de</p>	

<p>investigación para la asignación de fondos con personas externas, entonces se envía al proyecto a evaluación externa si la evaluación es buena se hace como una organización del mayor puntaje al menor puntaje y se le asignan fondos para la ejecución de ese proyecto.</p> <p>Entonces, los investigadores lo que perciben es que, esa asignación de fondos es justa y creo que eso promueve también las actividades de liderazgo y de confianza en el marco, o sea, con una actividad tan sencilla como esa, también en el marco de ofrecer recursos para para fomentar todos los temas, de reconocer el liderazgo, por desarrollar proyectos de investigación.</p> <p>La Universidad tiene un comité de movilidad que tiene representación de investigaciones. Entonces, cuando un profesor obtiene la aprobación para presentarse en un evento científico pues pasa esa solicitud para la asignación de fondos al Comité de Movilidad. Creo que eso también es importante.</p> <p>También lo que hicimos fue desarrollar unos espacios que se llamaban Masterclass, para visibilizar los proyectos de Investigación. Entonces usted es un profesor, usted tiene un proyecto de Investigación, merece que toda la comunidad conozca de qué se trata ese proyecto, cuáles son sus avances, cuáles son sus productos y también eso le daba reconocimiento al profesor. Salir en una pieza con la imagen, con el título del proyecto, eso también. Creamos también los premios Investigo esos premios buscaban reconocer en diferentes categorías el esfuerzo y el liderazgo de diferentes profesores. El mejor investigador, la mejor investigadora, el mejor proyecto internacional, el producto con más citas. Entonces había varias categorías y podíamos reconocer a muchas personas que habían trabajado muy duro en investigación, pero tal vez pasaban un poco desapercibidas. También digamos que desde, yo tengo la fortuna de representar a los profesores en el Consejo Superior y se han desarrollado unas estrategias desde esa representación, por ejemplo, como unos talleres que no necesariamente tienen que ver con el quehacer de los profesores, pero que tienen un impacto planificado, como lo denominaste en la pregunta y es la construcción</p>	<p>coordinar y promover las políticas de ética e integridad científica, de propiedad intelectual de publicaciones, de investigación formativa y de transferencia del conocimiento y tecnología mediante acuerdos, resoluciones o lineamientos, y se encargan de ser mediadores en la resolución de conflictos (PI009). También se cuenta con otros estamentos como el Comité de Convivencia Laboral, el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Comité Estratégico, entre otros, quienes desde sus funciones igualmente participan y aportan a un entorno o clima laboral favorable (PI009).</p> <p><u>Estrategias de Mejora.</u> Igualmente, se requiere efectuar una evaluación, estudio o análisis del proceso educativo, y específicamente en la función sustantiva investigación que permita determinar aspectos de mejora aplicables al clima organizacional (PI003-PI004).</p> <p>El participante PI006 enunció que en un tiempo el área de investigación se centraba solo en dar avales y sacar resoluciones, pero hoy en día han dado vuelta a la página, y ahora la Vicerrectoría emplea mecanismos de acompañamiento continuo de investigadores y grupos de investigación buscando el desarrollo institucional y orientado al cambio.</p> <p>Por otra parte, la Participante de Investigación PI009 refiere que las evaluaciones de desempeño dirigidas a los colaboradores, permite obtener una visual de forma integral de la gestión efectuada, donde participa el líder, un par y el colaborador, considerando establecer planes de mejora o en su efecto, planes de formación si se amerita.</p> <p>Dentro de esa mejora continua de los procesos y las áreas, se ha consolidado una Vicerrectoría "(...) provocadora de</p>
--	--

<p>de confianza, por lo que yo te decía, si hay confianza, creo que hay mucha más probabilidad de que se pueda ejecutar un proyecto conjunto, de que colaboremos en una investigación, pero todo a partir de la confianza.</p> <p>Las actividades que en esa línea hemos hecho, por ejemplo, el año pasado hicimos un taller de cocina, entonces nos llevamos gran parte de grupos de investigación a que cocinaran juntos, pues para generar esa interacción, esa confianza que les va a permitir después pasar de esa construcción del taller a generar un proyecto de investigación conjunto, entonces eso me parece interesante. Este año vamos a hacer una visita al proyecto metro de Bogotá. Entonces les enviamos la invitación a todos para que vengan, para que se conozcan profesores de cátedra, profesores de planta y empezar a construir esa confianza. Entonces creo que de alguna manera esas son como las estrategias de manera muy general que usamos para construir confianza, visibilizar a los investigadores y reconocer esas actitudes de investigación y liderazgo que ellos han demostrado. Sí, como te mencionaba el impacto planificado, la construcción de confianza, creo que es la base para construir de ahí para arriba”.</p>	<p>desarrollo institucional y de acompañante de viaje” (PI006).</p> <p>Finalmente, la Participante de Investigación PI012 en cuanto a las estrategias para la construcción y optimización del clima organizacional, refiere: “El clima organizacional es funcional, y el seguimiento a compromisos siempre está orientado por el jefe inmediato lo que facilita la comunicación y mejora de los procesos académico-administrativos de la U” (PI012).</p> <p>Sin embargo, un clima organizacional alterado, con situaciones de confrontación o conflicto disfuncional, puede conllevar a dañar las relaciones entre los colaboradores, a sentir descontento laboral debido a la falta de reconocimiento laboral y obstaculizar el éxito y progreso de la institución.</p> <p>Algunos de los conflictos que se pueden suscitar en el área de investigación y en el ciclo de vida del proyecto, están relacionados con: Dificultades en el inicio, formulación, ejecución, supervisión y cierre del proyecto (PI001-PI006-PI008-PI009-PI010); otros están relacionados con los productos-entregables acordados, propiedad intelectual y explotación (PI003-PI010-PI011), con los entes financiadores (PI004), por posición ideológica o de carácter político (PI002); limitación en comunicación asertiva (PI005-PI007); tensiones administrativas (PI006-PI007); condición de tiempo en la gestión de los proyectos de investigación en sí y en las actividades administrativas (PI007-PI008).</p> <p>En síntesis, se puede concluir que el clima organizacional es un elemento constante del ambiente laboral de una organización, y en este caso particular de</p>
<p>PI012 “El clima organizacional es funcional, y el seguimiento a compromisos siempre está orientado por el jefe inmediato lo que facilita la comunicación y mejora de los procesos académico-administrativos de la U”.</p>	

---

	<p>una IES, el cual es percibido por sus colaboradores o talento humano, influye en su pensar, sentir y actuar, y está articulado a las metas, propósitos y valores que ha trazado la organización, conllevando a incentivar comportamientos que repercutan en mejores resultados.</p> <p>Cuando una organización no atiende a tiempo un mal clima organizacional, no solo disminuye la productividad, esto conlleva a que se extienda a toda la organización como “efecto dominó”.</p>
--	---

**Anexo 9. Categorización abierta: Confianza.**

3. ¿Existen patrones de confianza e identidad que caracterizan a los equipos de investigación, y ellos impactan en el desempeño?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
PI001 “Los patrones de confianza están dados por el flujo de información. Esto implica que hay una retroalimentación constante de cómo se encuentra la institución (obviamente hay información sensible que sólo la conocen los líderes de proceso), pero se mantiene un flujo de información constante”.	<p>Las Instituciones de Educación Superior – IES son instituciones que prestan un servicio público y aquellas acciones que impacten su gobierno institucional, la gestión, la viabilidad académica, investigativa, financiera u otra, constituyen información de carácter público, claro está que aquellas actuaciones internas o información sensible debe permanecer en un fuero reservado donde solo tiene acceso la alta dirección o los líderes del proceso. Sobre este aspecto particular hizo mención el Participante de Investigación PI001 quien refiere: “Los patrones de confianza están dados por el flujo de información. Esto implica que hay una retroalimentación constante de cómo se encuentra la institución (obviamente hay información sensible que sólo la conocen los líderes de proceso), pero se mantiene un flujo de información constante”.</p> <p>Varios participantes afirman que si permea la confianza en los equipos de investigación (PI002-PI003-PI005-PI008-PI010-PI011).</p> <p>A continuación se enuncia algunas afirmaciones asociadas a este tema: “Los equipos de trabajo han sido muy estables en el tiempo, son mínimos los cambios de personas al frente de esos procesos que hayan tenido rotación y esa estabilidad marca de alguna manera la construcción de confianza y asegura un trabajo sólido y riguroso como un patrón definido” (PI002); y “Si existen patrones de confianza entre</p>
PI002 “Si existen. La confianza se ha construido en el tiempo. Los equipos de trabajo han sido muy estables en el tiempo, son mínimos los cambios de personas al frente de esos procesos que hayan tenido rotación y esa estabilidad marca de alguna manera la construcción de confianza y asegura un trabajo sólido y riguroso como un patrón definido”.	
PI003 “La verdad no entiendo que son patrones de confianza e identidad. Lo cierto es que hay alto nivel de confianza en el actuar y en la capacidad de los equipos de investigación”	
PI004 “Está relacionado con la respuesta anterior, en la Universidad tenemos más de 100 grupos de investigación y pues cada uno tiene unas dinámicas diferentes y nosotros digamos que respetamos esa autonomía. Y esa diversidad en cómo son los grupos de investigación, cómo se gestionan, las actividades que hacen y hay desde grupos de investigación que tienen un trabajo muy cercano y desarrollan proyectos de investigación juntos, hasta grupos de investigación que trabajan, digamos, un poco más de forma independiente (...). Entonces las dinámicas son muy diferentes y no podría, digamos, no creo que se pueda encasillar sobre si existen patrones o no de confianza, porque va a depender de cada dinámica de cada grupo”	
PI005 “Si existen patrones de confianza entre integrantes de los equipos de investigación, considerada desde la cognición y la declaración de la persona transmoderna”.	
PI006 “Sí, muy en línea también muy muy, muy llevado a las particularidades de cada uno de los grupos de investigación. Además de los estilos mismos de cada uno de los investigadores, quizás aquí la única variación que	

<p>podría sumar algo que se ha dicho es que en nuestro caso hemos empezado a plantearnos un escenario de desarrollo de un ecosistema institucional de Investigación, creación, innovación y emprendimiento, que si nos ha permitido como pensarnos desde el diseño algunos elementos de empuje, entonces el ejercicio de las agendas en conexión con las verticales de CTel en la Universidad ha ayudado de alguna manera, que aumente el diálogo Inter grupo y que aumente de alguna manera las cohesiones para el trabajo en la dinámica de investigación.</p> <p>No tanto para que dejen de trabajar en sus líneas y, obviamente en sus intereses académicos, sino haciendo un direccionamiento estratégico de intereses, de focalización institucional, y yo creo que eso ha ayudado un poco a que empiecen a darse también unos comportamientos distintos en el relacionamiento dentro del grupo. Pero también dentro de la dinámica de los grupos en Facultad e interfacultad, porque, claro, las agendas ya son visibles.</p> <p>Los indicadores de las agendas se hacen visibles, entonces comienzan a aparecer una serie de elementos que hacen que de alguna manera, se exponga en el buen sentido de la palabra alguna información que invita, como a un trabajo un poco más integrado, pero juega mucho lo que se ha dicho también de las particularidades del grupo y de los individuos que lo configuran. Entonces, es difícil hablar que tácitamente hay un elemento de patrón de confianza”</p>	<p>integrantes de los equipos de investigación, considerada desde la cognición y la declaración de la persona transmoderna” (PI005).</p> <p>Las características asociadas a la confianza generada en los equipos de investigación se encuentran distribuidas en las siguientes subcategorías:</p> <p><b>1. Relacionamiento y el tiempo.</b> Se da en el tiempo (PI002); Se mantienen los equipos estables en el tiempo (PI002); se presenta mínima rotación del personal al frente de los procesos (PI002); Fomenta un trabajo sólido y riguroso (PI002); Los patrones de confianza no necesariamente se estructuran de acuerdo a los roles o cargos, ya que hay investigadores con iniciativas, actitud, liderazgo, y propician espacios de entendimientos e interacción en un medio más personal logrando resultados (PI011); y Cuando hay confianza hay mayor probabilidad de ejecutar un proyecto en conjunto (PI011).</p> <p><b>2. Confiabilidad en las Capacidades.</b> Alto nivel de confianza en el actuar y en su capacidad (PI003); Creencia y confiabilidad asumida por el equipo desde la confianza basada en la cognición (PI005); Reconocer las actitudes de investigación y liderazgo de los investigadores en el gerenciamiento de proyectos de investigación (PI011).</p> <p><b>3. Resultados</b> Aspecto declarado en la filosofía transmoderna e implica afrontar y vencer aquellas adversidades o contratiempos actuales y actuar como una persona transhumana que esté</p>
<p>PI007 “Y yo creo que esa parte es un poquito difícil de responder porque depende mucho de las dinámicas al interior de cada grupo de investigación y también hay que reconocer que hay docentes que tienen una vocación de investigación muy clara; en cambio hay otros docentes que tienen una vocación más hacia la enseñanza, y yo particularmente creo que ambas cosas están unidas, porque investigar le permite a uno ser mejor docente. Pero uno observa todavía que en la realidad, hay docentes que separan esas funciones y dicen yo solo quiero dedicarme a la docencia o no quiero dedicarme más a investigación. El equipo que acompaña las actividades de investigación en la institución, creo que también responden mucho al estilo de liderazgo de quien está en la dirección”</p>	

<p>PI007 “Yo particularmente creo que y de acuerdo con mi experiencia en educación superior que mientras más confianza se deposite en quienes hacen parte de un equipo mejor funciona el equipo y mucho mayor capacidad de ser propositivos y apostar en el alcance de los objetivos, creo que sí necesitaríamos indagar más en los directores de los grupos de investigación para tener como más elementos”</p>	<p>dispuesta a transformar su entorno (PI005);</p>
<p>PI008 “Si existe confianza e identidad que caracterizan los grupos de investigación”.</p>	<p>Por otra parte, hay respuestas de los participantes de investigación que no afirman ni niegan que existan patrones de confianza en los equipos de investigación, y ante la pregunta sostienen que cada grupo de investigación y los integrantes que lo conforman tienen unas particularidades o dinámica diferente para operar, gestionar los proyectos, actividades y la IES respeta esa autonomía.</p>
<p>PI010 “Sí, en los grupos de investigación de la Universidad (...) se observa una confianza basada en la cognición y el afecto”</p>	<p>A continuación se extrae algunos apartes de esas respuestas: “(...) Entonces las dinámicas son muy diferentes y no podría, digamos, no creo que se pueda encasillar sobre si existen patrones o no de confianza, porque va a depender de cada dinámica de cada grupo” (PI004); “Sí, muy en línea también muy muy, muy llevado a las particularidades de cada uno de los grupos de investigación (...)” (PI006); “Y yo creo que esa parte es un poquito difícil de responder porque depende mucho de las dinámicas al interior de cada grupo de investigación y también hay que reconocer que hay docentes que tienen una vocación de investigación muy clara; en cambio hay otros docentes que tienen una vocación más hacia la enseñanza, y yo particularmente creo que ambas cosas están unidas, porque investigar le permite a uno ser mejor docente (...)” (PI007).</p>
<p>PI011 “Sí, yo creo que en la Universidad sí existen. Como te mencionaba al inicio, hay como unas estructuras formales como las que mencionaba María Adelaida y es el director de grupo cuando se nombra, pero lo que pasa en la Universidad es que no necesariamente esos patrones de confianza se estructuran dependiendo de esos roles. Entonces hay una persona, por ejemplo, que tiene el rol de director, pero hay investigadores en ese grupo que desarrollan iniciativas, convocan personas. Entonces, el rol de liderazgo no está estrecha o necesariamente relacionado con esa posición en la estructura, entonces eso creo que es importante, muchas veces vemos, por ejemplo, cómo investigadores de la Universidad colaboran más entre grupos. Sí, entonces, este investigador, más allá de querer desarrollar la estrategia de colaboración para que el modelo puntúe mejor en la medición de MINCIENCIAS, pues tiene confianza en el investigador, que es no necesariamente de su mismo grupo, pero en el que él, digamos, deposita esa confianza, tiene resultados, hay entendimiento, se generan proyectos, se pueden escribir los artículos, entonces creo que esos patrones existen, pero es a partir como de la interacción en un medio más personal, entonces, si yo tuviera la oportunidad, por ejemplo de trabajar con la doctora Erika y ella, al final encuentro como entendimiento, respuesta, hay resultados. Pues creo que esos patrones se van desarrollando, es de esa manera, no necesariamente de lo que la estructura ofrece”.</p>	<p>Sin embargo, la Participante de Investigación PI007 menciona que de acuerdo con su experiencia y su modo de entender las dinámicas en la educación superior “(...) mientras más confianza se deposite en quienes</p>
<p>PI011 “(...) uno de los factores importantes para todos los que hacen INVESTIGACIONES, el reconocimiento en la medida en la que tú vas</p>	

publicando, en la medida en la que te van citando, te vas volviendo referente en un campo, en un área de conocimiento, creo que el reconocimiento es algo muy, muy importante, entonces mira, de cara a reconocer esa labor, lo que hicimos fue un proceso en el que se evalúan los proyectos de investigación para la asignación de fondos con personas externas, entonces se envía al proyecto a evaluación externa si la evaluación es buena se hace como una organización del mayor puntaje al menor puntaje y se le asignan fondos para la ejecución de ese proyecto.

Entonces, los investigadores lo que perciben es que, esa asignación de fondos es justa y creo que eso promueve también las actividades de liderazgo y de confianza en el marco, o sea, con una actividad tan sencilla como esa, también en el marco de ofrecer recursos para para fomentar todos los temas, de reconocer el liderazgo, por desarrollar proyectos de investigación (...). También digamos que desde, yo tengo la fortuna de representar a los profesores en el Consejo Superior y se han desarrollado unas estrategias desde esa representación, por ejemplo, como unos talleres que no necesariamente tienen que ver con el quehacer de los profesores, pero que tienen un impacto planificado, como lo denominaste en la pregunta y es la construcción de confianza, por lo que yo te decía, si hay confianza, creo que hay mucha más probabilidad de que se pueda ejecutar un proyecto conjunto, de que colaboremos en una investigación, pero todo a partir de la confianza. Las actividades que en esa línea hemos hecho, por ejemplo, el año pasado hicimos un taller de cocina, entonces nos llevamos gran parte de grupos de investigación a que cocinaran juntos, pues para generar esa interacción, esa confianza que les va a permitir después pasar de esa construcción del taller a generar un proyecto de investigación conjunto, entonces eso me parece interesante. Este año vamos a hacer una visita al proyecto metro de Bogotá. Entonces les enviamos la invitación a todos para que vengan, para que se conozcan profesores de cátedra, profesores de planta y empezar a construir esa confianza. Entonces creo que de alguna manera esas son como las estrategias de manera muy general que usamos para construir confianza, visibilizar a los investigadores y

hacen parte de un equipo mejor funciona el equipo y mucho mayor capacidad de ser propositivos y apostar en el alcance de los objetivos (...), y finalmente argumenta que con relación a esta pregunta se debe indagar más con los directores de los grupos de investigación.

El Participante de Investigación PI006 sostiene: "(...) es difícil hablar que tácitamente hay un elemento de patrón de confianza", sin embargo, también afirma sobre una iniciativa sustentada en un direccionamiento estratégico de intereses, que están aplicando actualmente y consiste en un Ecosistema Institucional de Investigación, Creación, Innovación y Emprendimiento articulado con la Agendas de Investigación, lo cual ha permitido apalancar algunos ejercicios de CTel, generando espacios de diálogo y relacionamiento entre los grupos, un trabajo en equipo e integrado, y un mayor esfuerzo de cohesión en las dinámicas de investigación (PI006).

Con base en los aportes dados, la confianza es un pilar esencial en los equipos de investigación ya que influye directamente en los productos y ello se ve reflejado en productividad y logros. La confianza colectiva fomenta la innovación y una comunicación asertiva, y permite que los colaboradores se sientan seguros para proponer ideas creativas y novedosas, esto en parte se da por esas condiciones amenas de relacionamiento, tiempo y de actitud propositiva, que permiten generar estabilidad y comprender los roles y capacidades de cada integrante del equipo, y es fundamental en su rendimiento, en síntesis todos estos elementos interrelacionados

---

reconocer esas actitudes de investigación y liderazgo que ellos han demostrado".	contribuyen al éxito en los equipos de investigación.
PI011 "Sí, como te mencionaba el impacto planificado, la construcción de confianza, creo que es la base para construir de ahí para arriba".	

**Anexo 10.** Categorización abierta: Desempeño.

2. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los equipos de investigación?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
<p>PI001 “La evaluación tiene varios componentes, una estructura métrica que se reconoce como 360. Esto se realiza a partir de una estructura cuantitativa por medio de encuesta en la que diferentes involucrados realizan una evaluación, por ejemplo, en la función docente, se evalúa por el jefe inmediato, el mismo profesor, los estudiantes, y un colega que conozca las funciones. Esto permite una puntuación que posiciona al profesor en función del cumplimiento de unos criterios.</p> <p>Además, el jefe inmediato realiza una retroalimentación cualitativa, esto permite ahondar en aspectos que no se logran en la evaluación cuantitativa y además le da voz al evaluado para que de forma narrativa cuente su experiencia vivida durante el periodo evaluado”.</p>	<p>El líder transformacional es visionario e idealista, y motiva a sus equipos a desarrollar los propósitos institucionales, trabajando así en metas colectivas y propiciando equipos de alto rendimiento (Eficacia).</p> <p>El liderazgo va de la mano del desempeño, y al respecto el Participante de Investigación PI002 argumenta que el líder planifica su actuar y el de los colaboradores en los diferentes campos de acción y en aquellos asociados al mejoramiento continuo, y como ejemplo propone “La planificación de aspectos de mejoramiento en cuanto a la calidad institucional en sus programas son una forma en la que se despliega ese liderazgo y es asumido por el equipo directivo y los grupos creados para trabajar en el desarrollo de acreditación de alta calidad”.</p>
<p>PI002 “La evaluación se da en la medida en que existen variables que se pueden medir en el tiempo. Las métricas obtenidas por la universidad en las diferentes secciones de su subsistema de investigación es una muestra fáctica de la evaluación. Por ejemplo: Número de profesores investigadores categorizados, número de grupos de investigación categorizados por Minciencias, número de semilleros de investigación con participación en la RedColsi, número de publicaciones en revistas indexadas, movilidad profesoral o estudiantil, el impacto en proyectos de extensión, etc”.</p>	<p>La evaluación de desempeño es un parámetro que hoy en día es empleado por las organizaciones para identificar las fortalezas y aspectos de mejora de la población trabajadora, lo cual permite alinear los objetivos individuales con los objetivos que ha trazado la organización para el cumplimiento de los objetivos institucionales y a su vez permite la toma oportuna de decisiones estratégicas.</p>
<p>PI002 “La planificación de aspectos de mejoramiento en cuanto a la calidad institucional en sus programas son una forma en la que se despliega ese liderazgo y es asumido por el equipo directivo y los grupos creados para trabajar en el desarrollo de acreditación de alta calidad, como ejemplo”.</p>	<p>Las características asociadas al desempeño propiciado en los equipos de investigación se encuentran distribuidos en las siguientes subcategorías:</p>
<p>PI003 “La evaluación de los equipos de investigación se hace con las métricas sugeridas por el contexto, esto es, con el número de publicaciones científicas (artículos, libros), además de patentes y otros productos de transferencia del conocimiento”.</p>	
<p>PI004 “Gracias, pues mira, desde la Universidad hay varios temas independientes, digamos la Universidad es una Universidad que es grande, tiene 18</p>	

<p>facultades y más de 1200 profesores, en ese sentido, pues es muy difícil que digamos y además teniendo en cuenta las diferencias entre las áreas de conocimiento, pues es difícil, muy difícil tener como un mismo estándar para medir a todas las unidades académicas, entonces hay un tema, pues obviamente si nos miden por ejemplo en temas de grupos de investigación, la mayoría de nuestros grupos de investigación están en A y A1 en Minciencias, y digamos que es una primera métrica que nosotros tenemos también para saber cómo están nuestros grupos.</p> <p>También hay que tener en cuenta cuánto tiempo llevan los grupos de investigación de conformados, la cantidad de personas que los conforman, este tipo de cosas porque no se pueden leer las métricas, digamos como tan planamente, el otro tema, pues obviamente va a haber una medición más a nivel personal de los investigadores, como lo mencionaba también la doctora María Adelaida acerca de la productividad de los profesores, acerca del impacto de las investigaciones si tienen proyectos de investigación activos y si esos proyectos cuentan con financiación interna de la Universidad o externa, nacional o internacional, esas métricas son muy importantes también para medir ese desempeño de los profesores, pero es un tema que fue un poco más a nivel individual porque no necesariamente los proyectos en todas las facultades se enmarcan en grupos de investigación necesariamente.</p> <p>Y pues también hay una parte muy importante y es que estas evaluaciones, normalmente como les comentaba, teniendo en cuenta la gran cantidad de facultades, cada facultad tiene departamentos y cada departamento pues tiene sus profesores adscritos, cada unidad académica en particular cada Facultad hace este seguimiento, y estas mediciones de forma independiente. Entonces, a nivel académico, la Universidad (...) es una Universidad altamente descentralizada, por lo que estos procesos los llevan a cabo las facultades de forma independiente”</p>	<p><i>1.Herramienta de medición de logros y comportamientos.</i></p> <p>Se emplea un parámetro cuantitativo, en este caso la encuesta donde el docente es evaluado por el jefe inmediato, los estudiantes, un colega que conozca las funciones y el docente también participa directamente en esta evaluación, lo que permite obtener una puntuación y ello lo clasifica en función del cumplimiento de unos aspectos o criterios (PI001); Igualmente, se emplea un parámetro cualitativo, para profundizar en aspectos que no se lograron visualizar en la evaluación cuantitativa y se le permite al evaluado dar a conocer las actividades y acciones realizadas durante el período académico evaluado (PI001); Medición a nivel personal donde se determina la productividad e impacto, y es una tarea de seguimiento abordada desde la Facultad y de forma independiente (PI004); La evaluación de desempeño está relacionada con el cumplimiento de las metas que se han planificado en las Agendas de Investigación y consecuentemente en el Plan de Trabajo Anual de cada investigador (PI006); Se desarrolla un seguimiento a los planes de trabajo de los docentes investigadores; Desde las Coordinaciones de Investigación y el componente investigación formativa se lidera el actuar de investigadores, grupos (de investigación y de estudio) y semilleros, quienes operan mediante un plan estratégico a 7 años, y se desarrolla desde los planes operativos, a los cuales se les hace seguimiento anual mediante la plataforma tecnológica – SIGIIP, estos planes se acoplan con las</p>
<p>PI005 “La evaluación se establece en el marco de gestión, indicadores y aplicación e impacto en las dimensiones del Modelo Educativo Digital Transmoderno, propio de la Universidad”.</p>	
<p>PI006 “Digamos que aquí también hay diferentes variables, quizás ahora también muchas también demandadas bajo el mismo Sistema Nacional y un poco lo que es el Sistema Nacional de Ciencia,</p>	

<p>Tecnología e Innovación. Pero, de paso, también lo que nos marca CNA, es decir y las otras acreditaciones internacionales y demás, sin duda juegan un papel importante. Entonces digamos que hay unos elementos asociados por un lado, a las agendas de trabajo, porque digamos que nosotros tenemos en la Universidad cada grupo de Investigación al final una Agenda de Investigación 2030 y cada profesor una agenda de investigación vinculante a su agenda de trabajo dentro de la facultad, entonces parte de la evaluación del desempeño tiene que ver también con el cumplimiento de las metas esperadas y planteadas en las Agendas de Investigación, en coherencia con lo que queda en el plan de trabajo anual, y por otro lado, ya específicamente con los proyectos, pues hay indicadores de impacto e indicadores de resultado. Entonces, de alguna manera, dependiendo del tipo de proyecto, pues una batería de indicadores que estamos midiendo, pero en especial es sobre línea base de entrada del proyecto y sobre lo que se espera, la salida. Y, efectivamente, sobre esos elementos hay una serie de métricas e indicadores que se están planteando, con lo que finalmente estamos alimentando luego los tableros de gestión y lo que ahora está siendo nuestro CRI y toda esta cosa. Entonces digamos que sí se evalúa el desempeño desde la perspectiva de indicadores de gestión, indicadores de resultado e impacto. Y en los de gestión pues obviamente son muy importantes estarlos monitoreando, en especial el conjunto de proyectos que tienen relacionamiento externo o cofinanciación externa, sobre todo por las agendas de cumplimiento de acuerdo a lo pactado con el cooperante o con las instituciones con las que de alguna manera se han vinculado los investigadores a través de los proyectos de investigación, eso es un poco en general. Ahora ya la variable específicos son una batería grande de indicadores, pero pues creo que no es el objetivo del espacio, pero que sí existen de esas tres tipologías de indicadores”</p>	<p>Agendas de Investigación de los programas académicos y aporta a los retos estratégicos del Sistema y de la Rectoría (PI009); La universidad adoptó un modelo que evalúa la dimensión de gestión y una dimensión comportamental (actitudes) y las mismas se ajustan de acuerdo al rol que asuma el colaborador (PI011).</p>
<p>PI007 “Nosotros tenemos en los niveles de investigación casi un primer punto: un plan operativo anual, y durante el año hacemos un seguimiento en mitad de año y otro seguimiento al final para verificar cómo fue el proceso de decisión de ese plan operativo. Con los grupos de investigación, los directores de los grupos plantean también un plan</p>	<p><i>2. Indicadores, Variables, tiempo y productos</i> La evaluación surge de variables medibles en el tiempo (PI002); Se evalúa a los equipos de investigación de acuerdo con las métricas dadas por el contexto (PI003) y con base en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) y otros entes (PI004-PI006); Es difícil contemplar un mismo estándar para todas las unidades académicas (PI004); las métricas se deben analizar de acuerdo con las particularidades de los grupos de investigación (área de conocimiento, tiempo de conformación, cantidad de personas, otras) (PI004); Se establece la evaluación en línea con el Modelo Educativo y sus políticas de gestión e indicadores (PI005); Mediante indicadores de impacto, gestión e indicadores de resultado (PI006); Monitorear la batería de indicadores (PI006); La evaluación se ejecuta mediante el seguimiento al Plan Operativo Anual (PI007); Los Directores de los grupos de investigación igualmente efectúan un reporte del Plan Operativo Anual (PI007); Se emplean indicadores de eficiencia para el manejo de proyectos con recursos internos y se les efectúa seguimiento (PI007); Cada dependencia está formulando sus indicadores de impacto y en</p>

<p>operativo y nos van haciendo reportes de cómo va el desarrollo de las actividades. Frente a los proyectos de investigación que se gestionan con recursos internos, con recursos que tiene la institución, nosotros realizamos un seguimiento periódico y tenemos unos indicadores de eficiencia. En este momento estamos en proceso de comenzar la formulación de indicadores de impacto, y no solamente en Investigación, cada una de las dependencias de la institución estamos formulando indicadores de impacto, yo creo que medir el impacto es un poco complejo, sobre todo en proceso de investigación, entonces estamos como en la tarea de, dependiendo del tipo de investigación que se esté realizando, cuáles pueden ser como los indicadores más apropiados.</p> <p>Medimos también el resultado, entonces, medimos si los proyectos alcanzaron los resultados y los objetivos que se tenían esperados, y también se hace una revisión en términos de los planes de trabajo, ya que los docentes tienen una descarga respectiva de investigación, entonces también estamos en proceso de formular indicadores de impacto que nos permitan medir si las horas de dedicación que tienen los docentes están generando un impacto en términos de investigación”.</p>	<p>investigación, de acuerdo al tipo de proyecto se está determinando cuales son los indicadores de impacto más apropiados, y se evalúan también los indicadores de resultado (PI007); A los docentes con horas de investigación en el plan de trabajo se les asigna un producto a entregar el cual es evaluado al finalizar el periodo académico, esto mismo ocurre con las otras funciones sustantivas y actividades académico-administrativas, y con ello se determinan las acciones de mejora (PI009); El desempeño se mide en función de la operatividad y utilidad de los proyectos, sumado a la calidad de los productos científicos y el impacto en el contexto (PI010); En la dimensión gestión se le asignan productos de acuerdo a las funciones asumidas en la Universidad y al final del trimestre se efectúa una evaluación de los avances logrados en función de su asignación y del tema comportamental (PI011); La institución emplea indicadores cualitativos y cuantitativos en función de los logros alcanzados de forma anual (PI012).</p>
<p>PI009 “Desde el componente de investigación formativa se lidera el trabajo de los diferentes actores organizados en grupos de estudio, semilleros y grupos de investigación, quienes deben establecer un plan estratégico a 7 años para su validación en el Sistema, el cual año a año se desarrolla desde los planes operativos que son monitoreados en una plataforma tecnológica (SIGIIP). Estos planes deben ir articulados a los Planes o Agendas de investigación de los programas académicos donde se vinculan estos equipos y a su vez aportar a los retos estratégicos de la Rectoría y del Sistema. Con base en esta planeación, a los profesores con actuación en investigación, se les asigna en su plan de trabajo semestral un número de horas por actividad específica y se determina el producto a entregar, el cual es evaluado al término de su periodo académico, siendo esta gestión integrada a su gestión en las otras funciones sustantiva, para establecer con ello los planes de mejora o acciones a implementar por parte de los líderes”.</p>	<p>Es evidente que el investigador y el docente en general es evaluado periódicamente, y sus actividades se suscriben en un plan de trabajo el cual cuenta con evidencias y producto/entregable, por lo tanto, su actuar debe estar direccionado en esos intereses o campos de acción donde se producen altos niveles de satisfacción e inclinación innata.</p>
<p>PI010 “El desempeño se mide en función de la eficacia de los proyectos, el cumplimiento de los</p>	<p>Al respecto el Participante de Investigación PI009 refiere “Cada equipo de trabajo posee características diferenciadoras que inciden en su desempeño, siendo evidente que la experticia (suma</p>

<p>cronogramas y objetivos planteados, la cantidad y calidad de las publicaciones científicas, así como la capacidad de los equipos para generar impacto en la sociedad”.</p>	<p>entre experiencia y pericia) de los integrantes de los equipos de investigación juega un papel fundamental, no solo para el cumplimiento de sus metas, sino además para impactar positiva o negativamente en la gestión de la investigación del programa académico al que se vincula y de la IE. Lo anterior, sumado a la diversidad de perfiles profesionales y personalidades que conforman estos equipos generan un relacionamiento y patrones de trabajo diferenciado que trae como resultado, por ejemplo, la preferencia en la producción de ciertas tipologías de productos de nuevo conocimiento. Razón por la cual el desempeño de estos equipos debe tener en cuenta esta característica, definiendo espacios o estrategias de articulación que permitan un crecimiento integral”, y a esto se suma la visibilidad que debe propiciar la institución por los diferentes canales dispuestos para dicho fin (PI012).</p>
<p>PI011 “La Universidad adoptó un modelo que pudiera cubrir como los diferentes roles que tienen, que tenemos los profesores en la Universidad, entonces evaluado una dimensión de gestión y una dimensión comportamental. En ese cruce de dimensiones de alto, medio, bajo, hay nueve cuadrantes en el cual uno se puede ubicar. Específicamente en la dimensión comportamental, lo que hace es evaluar esas actitudes que tenemos los investigadores, los profesores, y las demás personas dependiendo del rol, entonces por ejemplo, un profesor clásicamente tiene una dimensión de gestión pedagógica y didáctica, una de gestión de resultados, otra de actitud de servicio, otra emprendimiento, otra de comunicación efectiva y dependiendo del rol que asuma, pues se van ajustando para que esas sean las que digamos, respondan de mejor manera al rol que uno tiene, entonces uno puede tener rol administrativos y tiene un cargo administrativo, en investigación si tiene proyectos internos, proyecto externo, semilleros o si tiene ya su carga más volcada a las clases, pues le evaluarán en ese sentido. Y el factor diferencial también se ve en la dimensión de gestión, entonces en la dimensión de gestión, lo que uno hace es comprometer productos dependiendo del rol que tiene. Entonces, al final de cada uno de los trimestres se hace una evaluación en términos de cómo es el avance de los productos en cada trimestre, al final se hace una evaluación del tema comportamental y del logro de los productos que se tiene, entonces para los investigadores se aplica exactamente igual, la diferencia es que ellos tienen - nosotros tenemos los productos es si tenemos compromisos del proyecto interno o del proyecto externo o con semilleros. Eso es fundamentalmente cómo se ejecuta el modelo de evaluación aquí”.</p>	<p>En síntesis, los productos logrados por los investigadores y que generan un impacto en la comunidad, nacen de unos interés particulares del investigador o de unas necesidades identificadas en el contexto, y son el resultado de procesos de investigación, desarrollo tecnológico o de innovación y responden al plan de trabajo, a esas líneas de investigación; por consiguiente estos productos y logros generados por los investigadores deben ser reconocidos, valorados y visibilizados a la comunidad académica, para impulsar la motivación de los investigadores, la imagen de la IES y la generación de conocimiento útil y a la vanguardia para la sociedad.</p>
<p>PI012 “Indicadores cualitativos y cuantitativos en donde se destacan los logros alcanzados internos y externos, año a año”</p>	
<p>PI009 “Cada equipo de trabajo posee características diferenciadoras que inciden en su desempeño, siendo evidente que la experticia (suma entre experiencia y pericia) de los integrantes de los equipos de investigación juega un papel fundamental,</p>	

<p>no solo para el cumplimiento de sus metas, sino además para impactar positiva o negativamente en la gestión de la investigación del programa académico al que se vincula y de la IE. Lo anterior, sumado a la diversidad de perfiles profesionales y personalidades que conforman estos equipos generan un relacionamiento y patrones de trabajo diferenciado que trae como resultado, por ejemplo, la preferencia en la producción de ciertas tipologías de productos de nuevo conocimiento. Razón por la cual el desempeño de estos equipos debe tener en cuenta esta característica, definiendo espacios o estrategias de articulación que permitan un crecimiento integral”.</p>	
<p>PI012 “Si, los productos y logros se visibilizan por los diferentes medios digitales de la U para que todos estemos enterados”.</p>	

**Anexo 11. Categorización abierta: Identidad.**

3. ¿Existen patrones de confianza e identidad que caracterizan a los equipos de investigación, y ellos impactan en el desempeño?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
PI001 “Además de esto, hay algunas acciones que marcan identidad, como lo son: actividades de integración, tener accesorios con la marca institucional, elementos de salario emocional, que permiten que cada colaborador se identifique con la institución”.	<p>En el contexto del liderazgo transformacional, tener identidad conlleva a un profundo reconocimiento de sí mismo que permita detallar las fortalezas y aspectos de mejora, mostrando de forma auténtica y natural las potencialidades. Un líder con identidad fortalece la confianza en el equipo, pero también inspira a otros a desarrollarse, a comprometerse con una visión compartida, a formar equipos de alto rendimiento y a la toma de decisiones.</p> <p>A continuación, se mencionan las características asociadas a la identidad generada en los equipos de investigación mediante las siguientes categorías:</p> <p>1.Componentes visuales Tener accesorios con la marca institucional (PI001)</p> <p>2. Identificación con los valores de la empresa Actividades de integración (PI001), se fortalece mediante los valores compartidos y el compromiso con los resultados o productos (PI010)</p> <p>3.Compensación emocional Elementos asociados al salario o compensación emocional (PI001).</p> <p>4.Sentido de pertenencia El colaborador adopta un sentido de pertenencia con la institución (PI010).</p> <p>La Participante de Investigación PI008 afirmó que si existe o es visible la confianza e identidad en los grupos de investigación.</p> <p>Para concluir la IES es una empresa, pero no se debe olvidar que igualmente son lugares de trabajo donde convergen los valores, la identidad, el propósito institucional y la esencia</p>
PI008 “Si existe confianza e identidad que caracterizan los grupos de investigación”.	
PI010 “La identidad académica se fortalece a través de valores compartidos, compromiso con la producción científica y el sentido de pertenencia hacia la institución”	

---

	<p>misma de la institución en comparación con otras IES.</p> <p>La identidad cobra sentido cuando sus colaboradores se identifican con sus valores, ello permite fortalecer la lealtad, el compromiso y mejora el desempeño.</p>
--	--

**Anexo 12. Categorización abierta: Conflicto.**

4. ¿Qué tipos de conflictos se presentan al interior de los procesos orientados al desarrollo de un proyecto de investigación?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
<p>PI001 “Hay diferentes conflictos, como por ejemplo en las decisiones de alcance del proyecto, dificultades en el acceso a la información o a la población, en la decisión metodológica, en los posibles abordajes epistemológicos de la realidad, en la selección de la mejor forma de divulgar resultados y generar productos de investigación. Todo esto se dialoga y se llegan a acuerdos (algunos incluso desde la misma propuesta del proyecto, y otros durante la ejecución)”.</p>	<p>Los conflictos son episodios o situaciones de confrontación que se presentan en el contexto laboral y es algo natural que se de esta complejidad en los investigadores, de acuerdo con la tipología y desarrollo del proyecto de investigación durante el ciclo de vida: inicio, planeación, ejecución, supervisión y cierre (PI006), pero lo importante radica en dar resolución a esos conflictos y que no se vean afectados los resultados.</p>
<p>PI002 “Si hablamos de conflicto, podríamos identificarlos en la medida que puedan presentarse divergencias al interior de los grupos en aspectos cuyo carácter establezca alguna posición ideológica o de carácter político pero en la realidad esto es mínimo, se considera que existe un buen ambiente en el desarrollo de los proyectos”</p>	<p>Algunas situaciones de conflicto o de desacuerdo presentadas en los equipos de investigación en el ciclo de vida del proyecto, se encuentran distribuidas en las siguientes subcategorías:</p>
<p>PI003 “Si se refiere a conflictos entre miembros que colaboran en un proyecto de investigación, la respuesta sería que los relativos a la propiedad intelectual y la autoría de las publicaciones”</p>	<p><i>1.Desacuerdos sobre los procesos del proyecto de investigación.</i></p>
<p>PI004 “OK, pues bueno, puede haber de diferentes, digamos, a nivel interno, nosotros no nos alcanzamos a enterar, en gran mayoría de estos temas, hay unos temas que sí, pues son conflictos que tienen que ver, por ejemplo, con relaciones con los financiadores, por ejemplo, la ejecución de proyectos de regalías o con MINCIENCIAS, a veces trae unos retos importantes, y son conflictos, pero siento que son, no sé si al interior de los procesos, porque creo que no, no sé, para mí esa parte no es clara, pero pues digamos que sí son conflictos que se generan en la ejecución de los proyectos de Investigación. Generalmente, los que son más evidentes o los que por lo menos alcanzamos a enterarnos acá en la Vicerrectoría de Investigación, pues ya son cuando son más con entes financiadores que son como los que donde nosotros llegamos a intermediar. Entonces, muchas veces son normativas que no son tan claras, o de pronto, relacionados con el cumplimiento de, digamos, de convenios o de contratos, que de pronto se hayan pasado por alto algunos términos o que se desconoce alguna normativa. Digamos que es lo que lo</p>	<p>Estos desacuerdos pueden estar enfocados en el alcance del proyecto, en el diseño metodológico, en el abordaje epistemológico de la situación actual, en los resultados y productos de investigación (PI001); Relacionados con la propiedad intelectual, la autoría de los productos y explotación de los mismos (PI003-PI010-PI011); Con los financiadores (proyectos externos o de convocatoria) (PI004); Desconocimiento de términos o normatividad de convenios o contratos (PI004); Algunos están asociados a la</p>

<p>que desde acá identificamos, que puede ser más relevante con respecto a este tema”</p>	<p>formulación, es decir, a los tiempos y esfuerzos que debe dedicar cada investigador y que se ve reflejado en su plan de trabajo, los recursos asignados. En cuanto a la ejecución los conflictos derivados de compras, relacionamiento con terceros, incumplimiento en la entrega de insumos. Y en cuanto al cierre también se dan conflictos y a ello se suma el impacto. Al igual que las tensiones administrativas (PI006); Trámites institucionales (PI008); Fricción en la asignación de recursos, responsabilidades, roles y de relacionamiento (PI009-PI010-PI011); Conflictos de tareas por desacuerdo entre métodos o herramientas no acordados (PI009); En los términos de referencia y los aliados aportantes (PI012).</p>
<p>PI005 “El principal conflicto detallado es la limitación en comunicación asertiva”.</p>	<p>2.Comunicación deficiente Dificultades en el acceso a la información o a la población (PI001); Limitación en comunicación asertiva (PI005-PI007); No se comunica con claridad lo que se espera lograr entre investigadores, grupos y el proyecto de investigación en general (PI007)</p>
<p>PI006 “También creo que hay diversidad de momentos de complejidad en la relación de los investigadores que uno los puede llegar a ubicar en el ciclo de vida del proyecto, si hablamos de proyecto en el ciclo de vida, hay unos que están asociados a la formulación, en el cual se estaban poniendo de acuerdo sobre los tiempos, sobre los esfuerzos asociados a la investigación, sobre todo porque tiene un impacto directo en las agendas luego de trabajo, dependiendo el dimensionamiento del esfuerzo de cada proyecto, entonces allí a veces las tensiones normales de eso. Cómo se armonizará con mi plan de trabajo, cómo quedará eso en la medida lo posible en armonía con los recursos asignados, etcétera. Entonces, en ese momento hay alguna tipología de situaciones que se pueden presentar, luego en la ejecución del proyecto las otras inherentes a la ejecución, como lo que puede ocurrir en temas de relacionamiento con terceros, en tema de compras, que no lleguen los insumos, bueno, una serie de elementos que pueden de alguna manera afectar o bien los momentos de entrega de acuerdo a lo definido, o elementos de relacionamiento interinstitucional, donde toca también desde aquí apoyar al relacionamiento con las otras instituciones o con los otros aliados para mitigar en algún momento algún aspecto y los otros son del cierre, y lo que tiene que ver, seguramente si a futuro el tema de la medición del impacto, porque el impacto y bien lo decía María Adelaida, no se mide en el desarrollo del proyecto. Tal vez hay unos impactos, quizás más fáciles de medir desde la cienciometría o la bibliometría, que son directamente por artículos y demás, pero los que son de generar impacto en los entornos en los que se actúa, pues nosotros estamos implementando ahora un modelo y eso es 2 años después o 3 años después de que el proyecto sea ejecutado, al que vamos a darle una vuelta sobre temas de impacto.</p>	<p>3.Diferencias ideológicas o políticas Divergencias en cuanto a posición ideológica o de carácter político (PI002)</p>
<p>Ahí se presentan otro tipo de asuntos que de alguna manera, requieren la atención, pero en general casi todos son de la misma tipología. Si te das cuenta, están amarrados al ciclo de vida y algunos en menor o mayor complejidad dependiendo del número de personas que interactúan o de la tipología del proyecto. Muchas veces no, y de los recursos eventualmente de financiación, que también eso puede agregar otra complejidad adicional,</p>	<p>4. Condición de tiempo en la gestión administrativa Hay investigadores apasionados por el proyecto, pero olvidan gestionar los asuntos administrativos o aquellos trámites que son propios de intervención al proyecto,</p>

<p>el tema de las tensiones inherentes administrativas porque muchos investigadores les encanta el tema del proyecto desde lo académico, pero se le olvida que hay una capa de gestión y esa capa de gestión también hay que atenderla y pareciera que esa la deja más suelta. Entonces, cuando uno se da cuenta, toca estar pendiente porque rebotan y saltan los asuntos de la no gestión adecuada del proyecto en la escala del investigador principal, lo de otras escalas de aseguramiento de los proyectos a nivel en ese caso de la Vicerrectoría”</p>	<p>ocasionando erosión en las relaciones y fuga de compromisos (PI006-PI007)</p> <p><i>5. Intereses individuales Vs. Intereses institucionales</i> Se presenta situaciones en las cuales investigadores colocan por encima los intereses individuales, que aquellos objetivos o propósitos institucionales (PI010)</p>
<p>PI007 “Creo que los principales conflictos están asociados a la comunicación, la comunicación no asertiva y se dan principalmente en la ejecución de los proyectos. Es muy complejo porque creo que aunque en el papel este en qué consiste el proyecto, cuáles son los estudios que se quiere alcanzar en el proceso de desarrollar las actividades y de alcanzar esos objetivos, se presentan muchas dificultades al no comunicar apropiadamente, qué es lo que se espera lograr, y también creo que se presentan muchos conflictos por dificultades para la gestiones administrativas. Por más que desde la dirección de investigación se acompaña a los docentes en la ejecución de los proyectos hay muchos trámites que son propios de intervención al proyecto e información que uno requiere que el docente le entregue en el proceso de acompañamiento, y creo que a veces los profesores no dimensionan bien la cantidad de tiempo que le deben destinar a las actividades administrativas, que son propias de la gestión de un proyecto y eso hace que entren en conflicto con la institución, y entren en conflicto con la administración de la institución, entonces creo que los dos principales conflictos que se presentan son comunicacionales, alrededor de los grupos, de los proyectos de investigación y no sé si el otro se puede visibilizar como comportamentales o condición de tiempo en la gestión de los proyectos de investigación y el relacionamiento con que me está dando la dirección”.</p>	<p>Si bien los conflictos hacen parte del día a día, es necesario sopesar las gestiones, capacidades, creatividad, eficiencia y confianza o respaldo que se da entre el equipo de un proyecto de investigación.</p> <p>A este aspecto se suma las iniciativas, directrices y políticas internas establecidas por la organización, con el objeto de atender las funciones sustantivas y propiciar entornos de trabajo seguros y saludables. Y al respecto se establecen ciertos Comités, los cuales están conformados por representantes de los diferentes actores académicos, quienes regulan la gestión de acuerdo con la función de cada comité, pero también participan en la resolución de conflictos que llegasen a presentarse entre las partes (PI009).</p>
<p>PI008 “No lo llamaríamos conflictos, situaciones en el momento de la ejecución de los proyectos con duración del tiempo del proyecto por los tramites Institucionales, ya que se debe aplicar la normativa interna de la Institución”.</p>	<p>Sobre esta categoría, el Participante de Investigación PI002 señala que los conflictos son mínimos y considera que “(...) existe un buen ambiente en el desarrollo de los proyectos”</p>
<p>PI009 “Se presentan conflictos de varios tipos, desde dificultades en la gestión presupuestal de sus recursos, en el cumplimiento de las acciones específicas asignadas a los miembros del equipo, al relacionamiento con la población beneficiaria, al uso de métodos o</p>	<p>En síntesis, los equipos de investigación en Colombia se ven inmersos a diferentes situaciones</p>

herramientas no acordes, entre otras que pueden llegar a afectar la integridad científica de este ejercicio”	de confrontación que pueden desestabilizar por cierto lapso el desempeño y la calidad de los resultados, sin embargo, para mitigar dicha situación se requiere promover permanentemente una cultura de colaboración, de comunicación efectiva y de entendimiento entre las partes.
PI010 “Los conflictos más comunes están relacionados con la distribución de responsabilidades, diferencias en enfoques metodológicos y acceso a recursos. También pueden surgir tensiones en la autoría de publicaciones y en la conciliación de intereses individuales con los objetivos institucionales”.	
PI011 “Gracias, mira lo que hemos identificado aquí en la Universidad es que cuando llegan unas situaciones que generan algo de estrés, por ejemplo, el cumplimiento de algún compromiso a nivel interno, a nivel externo y de alguna manera hay alguna tarea de alguna persona del equipo de investigadores que no se ha cumplido es como la principal fuente que detona este tipo de conflictos, porque digamos que el conjunto de productos que se acuerda, que se compromete tanto en proyectos internos como en proyectos externos, es responsabilidad de todos. Entonces, en algún momento que alguien no asuma su responsabilidad y no pueda aportar lo que se había comprometido, creo que eso afecta al grupo en general y eso es como el tema. Hay otra situación que creo que vale la pena mencionar, adicional a lo que han aportado la Dra. María Adelaida y los demás participantes y es básicamente, como no, no nos ha sucedido aún en la Universidad, pero sí hemos tenido diferentes, digamos experiencias de conocidos en la que, por ejemplo, en los procesos de transferencia no se acuerda claramente por ejemplo cómo se va a distribuir el tema de propiedad intelectual y el tema de la explotación de los productos derivados, entonces eso también genera unas situaciones muy tensionantes entre las personas, los aliados que participan en el proyecto y demás. Entonces creo que esas dos son una muestra de lo que se puede generar a nivel de conflicto en esos procesos”	
PI012 “Los términos de referencia, deben ser intercampus, interdisciplinarios y con aliados que aportan financieramente”	
PI009 “En primer lugar, la gestión de la I+D+i+C en (...) es regulada por el Comité de ética y el comité de Investigación de la rectoría y del Sistema, quienes son los responsables de operativizar a través de acuerdos, resoluciones o lineamientos las políticas de ética e integridad científica, de propiedad intelectual de publicaciones, de investigación formativa y de transferencia del conocimiento y tecnología del Sistema. Dichos comités son conformados por representantes de	

---

los diferentes actores y son quienes regulan la gestión, siendo mediadores en la resolución de conflictos”	
--	--

**Anexo 13.** Categorización abierta: Estilo/modelo de liderazgo.

6. ¿Cuáles son sus conclusiones sobre los factores que estructuran el Modelo de Liderazgo utilizado en la Gerencia de los Proyectos de su Institución?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
PI001 “Que el liderazgo humano requiere no sólo documentos que proyecten acciones ideales, sino que requiere seres humanos con estilos de liderazgo humano, personas que sean sensibles a las necesidades, metas, sueños, pero también fortalezas de los colaboradores, de modo que las pueda articular con las proyecciones y metas de la organización. Si esto se logra articular, se pueden lograr resultados positivos en las metas tanto de la organización, como de las personas que hacen parte de ella”.	Algunos participantes (PI006-PI007) refirieron que la institución no emplea un modelo de liderazgo particular para la gerencia de proyectos, ya que es un tema complejo, situado y esto depende de las dinámicas del grupo, del campo de conocimiento, de las particularidades de los integrantes, de aspectos de gestión, de la misma evolución del ejercicio de investigación e innovación (PI005), por lo tanto, el liderazgo abordado desde la ejecución de un proyecto es definido por el investigador líder (PI007).
PI002 “El modelo ha funcionado, pero lógicamente es susceptible de mejorarse. La Universidad cuenta con una infraestructura humana, tecnológica y de políticas institucionales que han hecho un subsistema robusto en cuanto a la gerencia de los distintos proyectos y/o procesos que asume, de hecho, la apuesta de la universidad se centra en un mejoramiento continuo”.	Con base en lo anterior, desde la perspectiva de investigación pueden aplicarse diferentes estilos de liderazgo y generar un impacto en el entorno. Además, es un tema que está asociado e inmerso desde el gerenciamiento estratégico hasta en el enfoque/modelo educativo institucional (PI006-PI011).
PI004 “No se desarrolla un modelo de liderazgo para la gerencia de los proyectos de investigación”.	Por el contrario, otros participantes si mencionaron que la IES la cual representa si aplica un modelo de liderazgo: transformacional (PI001-PI002-PI009-PI010); liderazgo ignaciano (PI004); y liderazgo transmoderno (PI005).
PI005 “En la labor de CTel no hay un modelo de liderazgo perpetuo o irrestricto. Ello debe dimensionarse desde la misma evolución del ejercicio de investigación e innovación y el impacto que a través de esta función sustantiva se logre en el entorno (sociedad, cultura, naturaleza...)”.	Una Participante de Investigación señala que la institución aplica el liderazgo, pero no detalló el modelo que se emplea (PI008). Al respecto del tema, todavía hay instituciones de educación superior con esquemas tradicionales de gobernanza (PI003).
PI006 “Tener una definición clara de la apuesta de liderazgo desde el mismo proyecto educativo institucional (PEI), de tal forma que, desde las funciones sustantivas, así como de las áreas de soporte, se logre permear una cultura de liderazgo para la generación de valor. A nivel de la gerencia de proyectos, deben incorporarse prácticas, artefactos e indicadores que permitan minimizar los impactos derivados durante las diferentes etapas de la cadena de valor de los proyectos. En este orden de ideas,	Al indagar sobre los factores que modelan el liderazgo y el cual es empleado por la IES en el direccionamiento de los proyectos de investigación, se encontraron

<p>en la UAO hemos definido una política para el fortalecimiento del ecosistema institucional de investigación, creación e innovación, que define unas dimensiones y componentes claves de desarrollo, y en la bajada operativa, se ha definido macroprocesos para asegurar la entrega de valor y potenciar los procesos de liderazgo bajo un enfoque de innovación y sostenibilidad”</p>	<p>los siguientes elementos que fueron clasificados en las siguientes subcategorías:</p>
<p>PI007 “- El estilo de liderazgo es definido por el docente responsable de la ejecución del proyecto, desde la Dirección de Investigación y Posgrados se respeta la autonomía de los docentes en el estilo de liderazgo que utilicen. - Se recomienda incluir en el estudio a docentes que hayan sido administradores de proyectos, de forma que se cuente con información de quienes ejecutan los proyectos. - En la Institución se dan capacitaciones sobre liderazgo, pero no se utiliza un modelo específico”.</p> <p>VER PREGUNTA 3: “(...) El equipo que acompaña las actividades de investigación en la institución, creo que también responden mucho al estilo de liderazgo de quien está en la dirección”</p>	<p><i>1. Infraestructura humana, técnica y tecnológica</i> Seres humanos que sean sensibles a las necesidades, con un liderazgo humano (PI001); Seres humanos que sepan articular las fortalezas y capacidades logrando así los resultados trazados por la organización y a nivel personal (PI001); Se cuenta con una infraestructura humana, tecnológica y de políticas institucionales para mantener un sub sistema integrado y robusto para atender las necesidades que se asumen desde esta área (PI002); Su apuesta es el mejoramiento continuo (PI002); Capacidad del investigador para liderar (PI007); El líder desde su posición visionaria y atendiendo las necesidades particulares, detecta las capacidades, articula esfuerzos y mediante el estímulo constante impulsa el desarrollo integral (PI009); Se requiere competencias, disposición (actitud) y deseo para desarrollar iniciativas (PI011); Ser líder no implica tener un rol formal dentro de la institución (PI011); El líder se apoya en su conocimiento, calidad humana y experiencia en la gestión de los proyectos (PI012).</p>
<p>PI008 “Que los proyectos no solo deben tener claro los objetivos, sino también debe persuadir y motivar al equipo de trabajo para que se comprometa con el éxito del mismo. Sin un buen liderazgo y supervisión sería imposible que un proyecto llegue a buen término”.</p> <p>PI009 “En el caso de (...), el liderazgo debe basarse en aprovechar al máximo las particularidades de los equipos de trabajo que permita cerrar brechas, articular esfuerzos y experticia para la obtención de las condiciones de calidad de los programas académicos en cada uno de los centros universitarios que posee, favoreciendo un crecimiento integral y bajo condiciones de clima laboral favorables”</p>	<p><i>2. Cultura y generación de valor</i> El liderazgo como un elemento característico y contemplado en el PEI (PI006-PI011); Las IES contemplan el liderazgo como un factor fundamental en la que se sustenta su direccionamiento estratégico logrando que el liderazgo sea un agente que permee su actuar, sea un elemento distintivo, propio de la cultura de la institución y propiciando estrategias de generación de valor con un enfoque de sostenibilidad e innovación (PI006); Los investigadores y grupos de investigación son motivados, influenciados y su actuar se ve permeado por el estilo de liderazgo que adopta la alta dirección (PI007); El</p>
<p>PI010 “El liderazgo en la investigación en la Universidad de (...) se fundamenta en la influencia idealizada, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual. Se busca formar investigadores con una visión compartida, capaces de generar conocimiento con impacto regional y global”.</p>	

<p>PI011 “Pues mira, digamos que a manera de conclusión, a pesar de que no hay una declaración formal de que utilizamos un modelo de liderazgo transformacional u otro que se pueda denominar, creo que se generan esas actitudes o esos comportamientos de liderazgo desde la planificación institucional, como te decía, desde el propósito superior, desde el modelo educativo, operativamente lo que hace que sean posible, lo que las cataliza es la interacción, o sea, la disposición de las personas para desarrollar iniciativas, como yo lo veo, hay una competencia que tú desarrollas para ser líder, pero esa competencia, si tú no tienes como el deseo de llevar adelante iniciativas, pues realmente tiene un impacto muy reducido porque digamos que todo se queda un poco en el discurso.</p> <p>Entonces eres competente para ser líder, pero no lideras ninguna actividad, o sea, no tienes la disposición, no tienes la actitud, no tienes las ganas de hacer algo. Entonces creo que esa intersección cuando tú tienes la competencia y el deseo te lleva a liderar iniciativas, creo que es lo que hace que las cosas funcionen y eso es lo que pasa en la Universidad. Muchas veces la gente tiene la competencia, tiene las ganas de hacerlo y eso hace que se genere proyectos internos y externos, bueno, diferentes iniciativas, colaboraciones, convenios y demás. Entonces eso creo que es y que no necesariamente está ligado a los roles de la estructura, o sea, no necesariamente quien es líder en la Universidad es porque es un director o es porque es un gerente o es porque es un Vicerrector, entonces creo que esas serían las conclusiones”</p>	<p>líder como agente de cambio tiene la capacidad de direccionar, catalizar y visionar oportunidades y planificar el accionar de la institución y sus colaboradores. Por ello emplea estrategias de motivación, confianza, valores, pensamiento crítico y propicia el trabajo en equipo para el logro y éxito de los proyectos (PI008-PI010)</p> <p><i>3. Políticas institucionales</i></p> <p>Otro factor mencionado son las políticas institucionales (PI006) que corresponden a ese marco de acción, y específicamente en investigación se orientan a fortalecer y promover la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación como escenario para desarrollar estrategias con aliados, fortalecer las competencias investigativas y la generación de conocimiento.</p> <p>La Participante de Investigación PI004 menciona que la institución no emplea ningún modelo de liderazgo para la gerencia de proyectos de investigación.</p> <p>En conclusión, el liderazgo es un fenómeno multidimensional que influye de manera significativa en diversos contextos y específicamente en las instituciones de educación superior, y los diferentes estilos de liderazgo asumidos por los investigadores y la institución en general, determinan la dinámica interna de operación, pero igualmente gestan un impacto directo en el entorno, donde se produce el modelamiento de comportamientos, la formación de valores, se promueve el cambio y la innovación y se motiva a los colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos.</p> <p>Los líderes con un enfoque u otro pueden adaptar la cultura organizacional y definir una visión clara que facilite la creatividad, innovación y ese enfoque al cambio.</p>
<p>PI012 “El liderazgo del coordinador de proyectos viene acompañado no solo de su conocimiento del tema y manejo de sistemas de Minciencias, sino que su calidad humana y experiencia con la universidad le permite gestionar de una manera efectiva los proyectos”.</p>	

**Anexo 14.** Categorización abierta: Liderazgo transformacional.

1. ¿La IES que usted representa aplica el modelo de liderazgo transformacional?, si la respuesta es positiva argumente cómo se lleva a cabo y si la respuesta es negativa ¿Qué tipo de estrategia o tipo de liderazgo aplica? ¿Y cómo se despliega su actuar al interior de la IES?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
<p>PI001 “Sí, la institución tiene una estructura que busca la motivación de todos los colaboradores, reivindicando la importancia de cada uno de los roles para el desarrollo y crecimiento de la institución. Busca que cada uno de los colaboradores conozca la proyección futura y cómo cada una de las áreas le aporta al cumplimiento de los logros. Algo importante es que se tiene en cuenta la voz de las personas que integran cada equipo de trabajo y se busca que sean conscientes de los logros, de modo que esto sirva de inspiración para la co-construcción”.</p>	<p>El liderazgo transformacional es uno de los modelos que ha marcado la pauta en las instituciones de educación superior, y se caracteriza por inspirar, motivar, estimular y fomentar el crecimiento de los colaboradores dentro de una institución, generando una cultura organizacional y fomentando la productividad académica.</p> <p>Las características asociadas al Liderazgo Transformacional generado en los equipos de investigación se encuentran distribuidas en las siguientes subcategorías:</p> <p>1.Motivación, Trabajo en equipo y Reconocimiento</p>
<p>PI002 “La Universidad posee mecanismos institucionales que garantizan en su quehacer el liderazgo transformacional en cabeza del rector (a) y su equipo directivo”</p>	<p>Su estructura se enfoca en la motivación de los colaboradores (PI001); El líder transformacional reconoce y alienta la participación y el involucramiento de las personas que integran la organización (PI001); Co-construcción (PI001); El Rector(a) y su equipo de colaboradores asumen en su quehacer día a día el liderazgo transformacional (PI002); El Programa TransformAcción dio apertura a la participación de los actores de la institución mediante mesas de trabajo y un diálogo intercultural (PI009); Los docentes investigadores son autónomos en los procesos de innovación (PI010); Se promueve el trabajo o participación interdisciplinaria (PI010); Se fijan altos estándares para la formulación y desarrollo de proyectos de investigación (PI010).</p>
<p>PI009 “Si, (...) adelanta sistemáticamente un ejercicio de reflexión profunda pero consciente de los retos que requieren ser afrontados para brindar educación de calidad de frente a las nuevas dinámicas globales, tal y como lo declara en su misión. En este sentido, desde el modelo transformacional, la institución desplegó desde hace más de tres años el programa TransformAcción el cual genera espacios que han permitido repensar el quehacer y con ello identificar puntos de dolor y las acciones estratégicas que permitan alcanzar lo comprometido, ejercicio que</p>	<p>El Rector(a) y su equipo de colaboradores asumen en su quehacer día a día el liderazgo transformacional (PI002); El Programa TransformAcción dio apertura a la participación de los actores de la institución mediante mesas de trabajo y un diálogo intercultural (PI009); Los docentes investigadores son autónomos en los procesos de innovación (PI010); Se promueve el trabajo o participación interdisciplinaria (PI010); Se fijan altos estándares para la formulación y desarrollo de proyectos de investigación (PI010).</p>

<p>incluyó la participación de sus diferentes actores en mesas de trabajo y diálogos de saberes y que trajo como uno de los resultados más relevantes la reunificación de rectorías en el territorio colombiano y la definición de su alcance en el Sistema (...)."</p>	<p>2.Evolución y logros Establece unas funciones y roles en su comunidad académica y propicia el desarrollo y crecimiento de la institución (PI001); Se comunica su visión y cómo cada integrante le puede aportar a la consecución de los logros (PI001); concientiza a la población trabajadora de los logros y metas definidas (PI001); La institución reflexiona de forma profunda sobre los cambios y retos a afrontar para cumplir los fines o propósitos presentes y que se han establecido (PI009); La institución ejecuta el Programa TransformAcción y se han adelantado espacios para repensar sobre su actuación, deber y desempeño e identificar acciones de mejora de tipo estratégica para alcanzar el compromiso pactado (PI009); El Programa TransformAcción aportó un resultado significativo – reunificación de rectoría y definición de su alcance en el sistema (PI009)</p> <p>En conclusión, el liderazgo transformacional liderado en las instituciones de educación superior permite fortalecer una cultura y clima organizacional, potencia el desarrollo de proyectos que giran en torno a las necesidades de la comunidad o sociedad y mediante y son espacios de generación de conocimiento y de transformación social.</p>
<p>PI010 "Sí, en la Universidad de (...) se aplican principios de liderazgo transformacional en la gestión de la investigación. Se fomenta un entorno en el que los docentes investigadores tienen la autonomía para innovar, se promueve la colaboración interdisciplinaria y se establecen altos estándares para el desarrollo de proyectos"</p>	

**Anexo 15. Categorización abierta: Influencia idealizada.**

1. ¿La IES que usted representa aplica el modelo de liderazgo transformacional?, si la respuesta es positiva argumente cómo se lleva a cabo y si la respuesta es negativa ¿Qué tipo de estrategia o tipo de liderazgo aplica? ¿Y cómo se despliega su actuar al interior de la IES?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
PI001 “Busca que cada uno de los colaboradores conozca la proyección futura y cómo cada una de las áreas le aporta al cumplimiento de los logros”	El líder emplea la influencia idealizada para conectar sus equipos con valores, por lo tanto, se convierte en un referente o modelo a seguir, caracterizado en un ambiente de respeto, admiración y confianza.
PI001 “... y se busca que sean conscientes de los logros, de modo que esto sirva de inspiración para la co-construcción”	Las características asociadas a la influencia idealizada generada en los equipos de investigación se encuentran distribuidas en las siguientes subcategorías:
PI004 “Pues te comento, nosotros tenemos un modelo de liderazgo propio que es el liderazgo jesuita. Entonces es el liderazgo ignaciano, que pues tiene unos principios, cuando tú comparas a sus principios con los del liderazgo transformacional, tiene cosas similares (...).Tratamos digamos a través en particular del medio universitario, que es como la unidad de la Universidad que trabaja por tener, por fomentar estos valores no solamente en estudiantes sino en toda la comunidad educativa, pues trata de fortalecerlos, sin embargo, pues no quiere decir que todos los profesores apliquen el modelo de liderazgo ignaciano, digamos que eso es algo que nos tocaría entrar a investigar”.	<p>1.Comprensión del entorno El líder se enfoca en que sus colaboradores conozcan hacia dónde va la institución (Visión) (PI001)</p> <p>2. Cooperación en función de los logros El líder motiva y conecta con los valores, pero a su vez los involucra en el cumplimiento de las metas o logros (PI001); Conscientes de los logros (PI001); Co-construcción (PI001)</p> <p>3.Valores compartidos Se fomenta y se fortalece en diferentes espacios los valores (Liderazgo Ignaciano) a la comunidad educativa (PI004)</p> <p>En conclusión, el liderazgo va más allá de direccionar una actividad y los equipos, implica gozar de la capacidad de inspirar, motivar y generar esa conexión entre las personas fundamentada en los valores que trasciende los objetivos individuales. El líder que emplea la influencia idealizada ejerce su rol no mediante la imposición sino desde el ejemplo y siendo coherente con lo que piensa, dice y hace, es decir, con los principios que promueve.</p>

**Anexo 16.** Categorización abierta: Consideración individualizada.

1. ¿La IES que usted representa aplica el modelo de liderazgo transformacional?, si la respuesta es positiva argumente cómo se lleva a cabo y si la respuesta es negativa ¿Qué tipo de estrategia o tipo de liderazgo aplica? ¿Y cómo se despliega su actuar al interior de la IES?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
PI001 “Algo importante es que se tiene en cuenta la voz de las personas que integran cada equipo de trabajo (...)”	El líder transformacional dentro del proceso de gerenciamiento y acompañamiento reconoce esas necesidades, aspiraciones y habilidades propias de cada colaborador o trabajador.
PI004 “Creo que hay varios temas y digamos, para responder a esa pregunta, yo creo que es importante tener otra información adicional, por ejemplo, ¿Cuánto tiempo lleva la persona en la institución? Obviamente, una persona que lleva 1 año no es lo mismo de una persona que lleva 10 años o más, pero también sí la institución les da capacitaciones en temas de liderazgo para aplicar ese liderazgo, entonces pues decir que si los profesores lo tienen en forma general, yo creo que estoy muy en línea con lo que comentaban los demás asistentes.	Y sobre este aspecto en particular denominado Consideración Individualizada, se citan algunas intervenciones de los Participantes de Investigación:  PI001 refiere que se tiene en cuenta la participación de los investigadores o personas que integran el equipo de trabajo en un proyecto de investigación  Se destaca o considera relevante cuando las organizaciones asumen las necesidades de formación que requiere el personal para lograr las metas, en este caso capacitaciones en temas de liderazgo para posteriormente aplicarlo en cualquier contexto (PI004-PI012).
PI008 “(...) que ayuden a innovar y a crear cambios que les ayudan a crecer, para ello se realizan convocatorias asignando pequeños rubros para incentivar a los investigadores y que promuevan la investigación a través de proyectos”.	El líder transformacional mediante la consideración individualizada propicia espacios de innovación y el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico. Al respecto la Participante de Investigación PI008 destaca que el liderazgo que se aplica en la institución tiene un enfoque innovador y de cambio, ello conlleva a que los trabajadores ejecuten acciones innovadoras, y por otra parte, propicie el crecimiento personal, profesional y laboral.
PI012 “Si, con capacitaciones para lograr las metas”.	En síntesis, el líder transformacional adopta el rol de guía, facilitador o coaching y promueve en el colaborador el cumplimiento de metas, pero sobre todo impulsa su crecimiento personal y profesional del equipo, fortaleciendo el compromiso y la satisfacción laboral.

**Anexo 17. Categorización abierta: Motivación inspiradora.**

1. ¿La IES que usted representa aplica el modelo de liderazgo transformacional?, si la respuesta es positiva argumente cómo se lleva a cabo y si la respuesta es negativa ¿Qué tipo de estrategia o tipo de liderazgo aplica? ¿Y cómo se despliega su actuar al interior de la IES?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
PI001 “Sí, la institución tiene una estructura que busca la motivación de todos los colaboradores, reivindicando la importancia de cada uno de los roles para el desarrollo y crecimiento de la institución”	La motivación es un mecanismo que te impulsa a actuar con energía, pasión, dinamismo y compromiso y con la finalidad de alcanzar grandes objetivos.
PI001 “...y se busca que sean conscientes de los logros, de modo que esto sirva de inspiración para la co-construcción”.	Las características asociadas a la motivación inspiradora generada en los equipos de investigación se encuentran distribuidas en las siguientes subcategorías:
PI008 “El liderazgo se aplica en nuestra Institución motivando a los investigadores, creando cambios que ayuden a crecer y a motivar a los investigadores con menor experiencia en formulación y dirección de proyectos (...)”	1.Inspirar, desafiar y trascender. La institución tiene el propósito de transmitir entusiasmo e inspirar a los colaboradores y a sus equipos, con el objeto de visualizar un propósito mayor a nivel organizacional (PI001); el líder transformacional captura la esencia del esfuerzo colectivo (PI001); La motivación es la chispa del cambio y del compromiso de los investigadores con mayor y menor experticia (PI008); Es de suma importancia reconocer el trabajo que ejecutan los integrantes en una organización, y si hay motivación y se les alienta a trabajar por los propósitos colectivos, hay una respuesta con logros significativos y permanencia (PI007)
PI010 “A través de la motivación inspiradora, se impulsa la generación de conocimiento con impacto en la comunidad académica y en la región”.	2.Conocimiento motor del progreso El líder es un agente de motivación, conocimiento, impulsa el rendimiento y la excelencia (PI010)
PI011 “En la estructura que tenemos, a nivel de líderes se concibe unos cargos que definen la Universidad. La Universidad tiene un enfoque hacia, digamos, como medio empresarial, entonces determina unas gerencias y esos gerentes son los que direccionan los procesos, por ejemplo, de relaciones internacionales, de investigación, de planeación. Entonces es como la estructura formal de liderazgo que se usa y hay una que se gesta más a nivel de la interacción del día a día, y son esos profesores o esos administrativos que tienen una iniciativa que son capaces de convocar personas, que lideran ciertos proyectos que se ejecutan en la Universidad, pero que no necesariamente tienen en la estructura formal una posición de liderazgo. No son gerentes, no son directores. Ese tipo de cosas entonces”.	3.Roles e interacción En la estructura organizacional de una IES se conciben roles y cargos, estilos de gerenciamiento y liderazgo, pero hay un liderazgo que surge de la interacción, gusto, pasión e iniciativa de docentes e investigadores por liderar proyectos de investigación (PI011).
PI007 “La experiencia que yo tengo en instituciones es que cada grupo de	

---

<p>investigación responde al estilo de liderazgo que genera quien dirige el grupo. El estilo de liderazgo de quien dirige el grupo es reconocer el trabajo de sus integrantes y motivarlos, impulsarlos, los participantes responden muy bien y permanecen en el grupo y permanecen incluso al terminar su Formación Profesional, permanecen al pasar a posgrado, incluso tenemos investigadores que ya están en empresas, pero siguen vinculados a los grupos y siguen asistiendo a las reuniones. Por el contrario, si el estilo del investigador o si su estilo de liderazgo es cómo desordenado, sin dar unas pautas claras en acompañar, los grupos no funcionan y los estudiantes se van y pasan a otros grupos”.</p>	<p>En síntesis, los proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación que generan algún cambio significativo, requieren recursos, capital humano y genera conocimiento, pero un aspecto trascendental es el deseo profundo de marcar un sello o diferencia ante otros captando la pasión y compromiso en los colaboradores y que comprendan el significado del propósito que la organización se ha trazado.</p>
---	---

**Anexo 18.** Categorización abierta: Estimulación intelectual.

1. ¿La IES que usted representa aplica el modelo de liderazgo transformacional?, si la respuesta es positiva argumente cómo se lleva a cabo y si la respuesta es negativa ¿Qué tipo de estrategia o tipo de liderazgo aplica? ¿Y cómo se despliega su actuar al interior de la IES?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
PI002 “La planificación de aspectos de mejoramiento en cuanto a la calidad institucional en sus programas son una forma en la que se despliega ese liderazgo y es asumido por el equipo directivo y los grupos creados para trabajar en el desarrollo de acreditación de alta calidad, como ejemplo”.	El líder transformacional busca fomentar el pensamiento creativo, la imaginación, desarrollar espacios de creación, innovación y resolución, todo ello potencia el desempeño de cada uno de los integrantes en el equipo de investigación.  La innovación, el emprendimiento, el mejoramiento continuo son aspectos que están presentes en las IES.
PI008 “El liderazgo se aplica en nuestra Institución motivando a los investigadores (...) que ayuden a innovar y a crear cambios (...)”	
PI006 “(...) hemos empezado a plantearnos un escenario de desarrollo de un ecosistema institucional de Investigación, creación, innovación y emprendimiento, (...) ha ayudado de alguna manera, que aumente el diálogo inter-grupo y que aumente de alguna manera las cohesiones para el trabajo en la dinámica de investigación (...)”.	En síntesis, el líder transformacional se encarga de fomentar ese pensamiento crítico y dar resolución a las problemáticas o situaciones que se presenten en el contexto, en la dinámica académica e investigativa, los docentes e investigadores y el personal de la alta dirección constantemente trabajan para cumplir las metas trazadas internamente, pero también dando cumplimiento a unos criterios o factores externos, por lo tanto, se requiere la cohesión y el trabajo en equipo para lograr dichos propósitos.

**Anexo 19.** Categorización abierta: Desempeño del proyecto.

2. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los equipos de investigación?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
PI012 “Indicadores cualitativos y cuantitativos en donde se destacan los logros alcanzados internos y externos, año a año”	El líder transformacional se traza unas metas, y propicia la participación colectiva del equipo para lograrlas, todo ello en función del desempeño de cada uno de los integrantes del equipo de investigación.
PI010 “El desempeño se mide en función de la eficacia de los proyectos, el cumplimiento de los cronogramas y objetivos planteados, la cantidad y calidad de las publicaciones científicas, así como la capacidad de los equipos para generar impacto en la sociedad”.	Todo proyecto de investigación se caracteriza por emplear unos indicadores, un cronograma, unos objetivos, unos productos, pero sobre todo su función principal es generar un impacto positivo en la comunidad o sociedad que se está interviniendo con dicha iniciativa.
PI006 “(...) quizás ahora también muchas demandas bajo el mismo Sistema Nacional y un poco lo que es el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Pero, de paso, también lo que nos marca CNA, es decir y las otras acreditaciones internacionales y demás, sin duda juegan un papel importante (...) entonces parte de la evaluación del desempeño tiene que ver también con el cumplimiento de las metas esperadas y planteadas en las Agendas de Investigación, en coherencia con lo que queda en el plan de trabajo anual, y por otro lado, ya específicamente con los proyectos, pues hay indicadores de impacto e indicadores de resultado (...)”.	En síntesis, el líder transformacional tiene que estar al tanto de todo lo que implica el proyecto, la comunidad a impactar, los productos comprometidos, el alcance, el cronograma, costos, la satisfacción de los requerimientos de las partes interesadas, en general son un conjunto de criterios que se deben establecer de forma oportuna y no se puede desatender ninguno.

**Anexo 20.** Categorización abierta: Desconocimiento de acciones/actividades que influyen en el liderazgo.

1. ¿La IES que usted representa aplica el modelo de liderazgo transformacional?, si la respuesta es positiva argumente cómo se lleva a cabo y si la respuesta es negativa ¿Qué tipo de estrategia o tipo de liderazgo aplica? ¿Y cómo se despliega su actuar al interior de la IES?	
CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
<p>PI004 “Creo que pues es muy difícil, muy difícil de decirlo, pero si tocaría hacer otro tipo de estudios para saber cuáles acciones o actividades, sí pueden influir en que efectivamente, las personas ejerzan un tipo de liderazgo específico, entonces porque en el papel, pues todo lo aguanta”.</p>	<p>El Liderazgo Transformacional no es un tema reciente y hay instituciones de educación superior que aplican algún tipo de liderazgo y otras que ejecutan estilos o modelos de gerenciamiento.</p>
<p>PI003 “La verdad no identifico el modelo, ni los factores que componen ese modelo”.</p>	<p>Se pudo visualizar que el modelo mismo está soportado en unos valores instituciones los cuales se fomentan en la comunidad académica, sin embargo, algunos aportes proporcionados señalan que se desconoce si todos los profesores lo aplican, y es un tema que lo debe abordar la institución mediante un estudio investigativo con mayor profundidad que permita determinar que acciones o actividades pueden influir en el ejercicio del liderazgo (PI004) y la Participante de Investigación PI003 refiere que no identifica los factores o el modelo de liderazgo que se emplea en la IES en la gerencia de los proyectos.</p>

**Anexo 21.** Categorización abierta: Gobierno institucional.

CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
<p>1. ¿La IES que usted representa aplica el modelo de liderazgo transformacional?, si la respuesta es positiva argumente cómo se lleva a cabo y si la respuesta es negativa ¿Qué tipo de estrategia o tipo de liderazgo aplica? ¿Y cómo se despliega su actuar al interior de la IES?</p>	
<p>PI003 “La Universidad tiene un esquema tradicional de gobernanza”.</p>	<p>El gobierno en una IES busca de manera articulada dar cumplimiento a la misión mediante el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y por medio de él se establecen lineamientos que permiten orientar la gestión académica, administrativa y financiera, que permitan asegurar y proporcionar calidad educativa y sostenibilidad institucional.</p>
<p>PI005 “No se aplica explícitamente el liderazgo transformacional. Por el mismo Modelo Educativo de la Universidad de (...), se aplica el liderazgo transmoderno”.</p>	<p>Las características asociadas al gobierno institucional en los equipos de investigación se encuentran distribuidas en las siguientes subcategorías:</p>
<p>PI006 “¿Si hay liderazgo transformacional?, la respuesta es que no, que si se ejercen liderazgos y tipologías de liderazgos, por supuesto que sí, lo que pasa es que son situados, son particulares, a cada dinámica de investigación y yo creo que también debe de alguna manera podría ser interesante durante tu investigación irlo decantando. Pues porque finalmente no hay como un solo estilo marcado para ese tipo de procesos, no, y ni siquiera cuando se habla de los investigadores, y menos cuando se habla de los gestores y administradores de la investigación, que es otra capa distinta, que no es la misma del director del grupo de investigación ni la del coordinador o el investigador líder de un proyecto. Como ves, hay diferentes niveles y en cada nivel de articulación se requieren diferentes estilos de liderazgo y hasta de ejercicio de la política alrededor de la investigación”</p>	<p>1.Desafíos en el entorno educativo universitario Hay instituciones que mantienen esquemas tradicionales de gobernanza (PI003); Modelo Educativo Digital Transmoderno (PI005) que implica pasar de una educación para el hacer y el trabajo, a una educación para el ser.</p>
<p>PI007 “No tenemos un modelo de liderazgo definido, comparto la percepción del compañero William ya que en la universidad no tenemos un modelo claro que diga este es el modelo de liderazgo de la institución. Y estaba pensando mucho en el planteamiento que haces en la investigación y ahorita decías que si la Universidad define que su modelo de liderazgo es el liderazgo transformacional, entonces eso se ve reflejado en todos los servicios institucionales, y yo no estoy de acuerdo con esa afirmación porque creo que esto supondría que el liderazgo solo se da a partir de un modelo y lo que yo he notado en investigación y en la institución es que el liderazgo también parte de unas características muy específicas que tienen los individuos, entonces, hay profesores cuyo estilo de</p>	<p>2.Niveles de gestión: políticas, estrategias y decisiones En la investigación y particularmente en las IES, hay diferentes niveles o capas de gestión y operación de procesos, por lo tanto, se puede observar diferentes estilos de liderazgo y del ejercicio de la política en las funciones sustantivas (PI006); Elaboración y adopción de política</p>

<p>liderazgo en los proyectos de investigación es compartir ese conocimiento con sus investigadores y dotarlos de herramientas tales que los investigadores puedan desarrollar a cabo los proyectos y él simplemente los acompaña.</p> <p>Hay otros profesores que desarrollan los proyectos de investigación bajo un modelo de liderazgo no sé si sea clásico, en el que el profesor dice cómo se hace cada cosa y el profesor dice esta prueba experimental si, y en esta salida de campo vamos a hacer esto y ustedes enteramente ejecutan lo que yo les digo que tienen que hacer, y he visto otros profesores que tienen un modelo de liderazgo muy extraño y es que esperan que el proyecto llegue a feliz término sin ellos intervenir en el proceso, que nos ha pasado como con un proyecto en específico que uno le pregunta al profe, cómo van y por qué no han ejecutado los recursos y él dice se lo tengo que preguntar a los estudiantes. Y no creo que esas formas de liderar proyectos sean resultado de un modelo que venga desde la institución.</p> <p>Yo creo que eso también tiene mucho que ver con las capacidades que tienen los investigadores para liderar. Entonces no sé si la pregunta debería estar más asociada a ¿Qué modelo de liderazgo tienen los investigadores?.</p> <p>Por ejemplo, tienes un director de proyecto de Investigación o tienes un director de grupo de Investigación, más que el modelo de liderazgo de la institución. En el Poli este último periodo se hizo una transición a una forma de relacionarse más humana, que lamentablemente se venía como de unas administraciones que tenían una forma de gestionar, la palabra puede ser un poco más agresiva, un poco más de las decisiones esta y ya, y estamos ahorita bajo un liderazgo que de un rector que es más dado al diálogo, que es más dado a conversar y más dado al respeto, entonces que quería compartir lo que estaba contando desde que me conecte a la actividad, y creo que quizás debieron repensar la pregunta.</p> <p>O que quizás la pregunta y el modelo que estás planteando se pudiera alimentar más hablando con los investigadores, como quizás ¿Cómo entienden el liderazgo o cómo aplican el liderazgo a la hora de ejecutar proyectos de investigación? Creo que eso también tiene que responder mucho con lo que estás haciendo y me disculpo que creo que me extendí del tiempo”.</p>	<p>para el fortalecimiento del ecosistema institucional y la gestión universitaria en investigación, permitiendo adaptarse a los cambios del entorno y la mejora continua de la calidad académica (PI006).</p> <p>3.Gobierno Vs. Liderazgo El investigador y el docente en general se ve inmerso en el cumplimiento de los lineamientos estratégicos y normativos para el desarrollo institucional, pero este aspecto no impacta en la forma de liderar un proyecto de investigación (PI007); La anterior administración tenía una gestión agresiva, actualmente, la institución lidera una gestión más humana, orientada al diálogo y respeto (PI007); La IES establece unos propósitos superiores los cuales impactan toda la organización y es transversal al modelo educativo (PI011); en investigación se emplean metodologías de gestión para garantizar la eficiencia en la asignación de recursos, la identificación en la fase de planificación los posibles riesgos y la optimización de los proceso, reduciendo los impactos en las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto (PI006); Elaboración y adopción de política; Liderazgo desde la planificación institucional (PI011).</p> <p>Finalmente, las IES enfrentan ciertos desafíos en un entorno educativo en constante cambio e inmersas en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's), la globalización del conocimiento, las demandas actuales y emergentes del mercado laboral y la premisa de garantizar la calidad académica y una educación</p>
<p>PI011 “Pues mira BLANCA, digamos que la Universidad tiene desde su concepción, desde toda la</p>	<p>calidad académica y una educación</p>

<p>plataforma estratégica el liderazgo como un elemento fundamental. La Universidad tiene un propósito superior. Allí considera 3 elementos fundamentales para lo que quiere hacer la Universidad y es generar abundancia de la humanidad. Entonces, estos son la investigación, la innovación y el liderazgo. Entonces, de ahí parte como todo el despliegue que es transversal al modelo educativo”.</p>	<p>integral, todo ello exige una gestión o un liderazgo que se oriente a motivar, a ser visionario y con capacidad de inspirar cambios/transformaciones. Un modelo de gobernanza eficiente y sólido en una IES requiere de un equilibrio entre una estructura organizativa firme y un liderazgo transformacional que estimule la innovación, el cambio y el desarrollo continuo.</p>
<p>PI006 “(...) A nivel de la gerencia de proyectos, deben incorporarse prácticas, artefactos e indicadores que permitan minimizar los impactos derivados durante las diferentes etapas de la cadena de valor de los proyectos. En este orden de ideas, en la UAO hemos definido una política para el fortalecimiento del ecosistema institucional de investigación, creación e innovación, que define unas dimensiones y componentes claves de desarrollo, y en la bajada operativa, se ha definido macroprocesos para asegurar la entrega de valor y potenciar los procesos de liderazgo bajo un enfoque de innovación y sostenibilidad”</p>	
<p>PI011 “Pues mira, digamos que a manera de conclusión, a pesar de que no hay una declaración formal de que utilizamos un modelo de liderazgo transformacional u otro que se pueda denominar, creo que se generan esas actitudes o esos comportamientos de liderazgo desde la planificación institucional, como te decía, desde el propósito superior, desde el modelo educativo, operativamente lo que hace que sean posible, lo que las cataliza es la interacción, o sea, la disposición de las personas para desarrollar iniciativas, como yo lo veo, hay una competencia que tú desarrollas para ser líder, pero esa competencia, si tú no tienes como el deseo de llevar adelante iniciativas, pues realmente tiene un impacto muy reducido porque digamos que todo se queda un poco en el discurso”</p>	

**Anexo 22.** Categorización abierta: Liderazgo en línea con el PEI y MEI.

CÓDIGO/TRANSCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
<p>1. ¿La IES que usted representa aplica el modelo de liderazgo transformacional?, si la respuesta es positiva argumente cómo se lleva a cabo y si la respuesta es negativa ¿Qué tipo de estrategia o tipo de liderazgo aplica? ¿Y cómo se despliega su actuar al interior de la IES?</p>	
<p>PI006 “Ahora bien, a nivel organizacional sí se define una serie de atributos que si uno los quiere ver son de derrame de pensamiento, que por eso lo planteaba (...), lo que decía María Adelaida del (...), William lo mismo, pero, es un tema particular de la esencia del enfoque del proyecto educativo institucional y en nuestro caso, por ejemplo, sí que está el liderazgo presente, pero fíjate que desde los principios marcados por el proyecto educativo institucional, hay cuatro principios clave que deberían estar orbitando alrededor de cualquier tipo de liderazgo, es que es una Universidad que se define de y para la Comunidad y eso ya define una particularidad respecto al tipo de proyectos que haga en diferentes naturalezas, dos desde una perspectiva de pensamiento ecosistémico, tres bajo un enfoque de sostenibilidad y cuatro en entornos altamente digitales. Entonces, si te das cuenta, cuando tú de alguna manera mezclas eso, básicamente nosotros estamos proyectando un liderazgo que lleven a la transformación desde la perspectiva del enfoque en sostenibilidad, desde un enfoque social, y desde una perspectiva de cómo sucede todo esto en entornos altamente digitales, generando valor agregado al entorno. Entonces, por tanto, todos los proyectos que se desarrollan de alguna manera esos ingredientes viajan y están presentes, entonces eso es lo que te puedo decir entonces, frente a la pregunta específica”.</p>	<p>La puesta en marcha del liderazgo en las instituciones de educación superior impulsa el crecimiento académico e integral de la comunidad educativa, pero a su vez fomenta la innovación, la investigación, y el compromiso con el entorno.</p> <p>Las características asociadas al liderazgo en línea con el Proyecto Educativo Institucional – PEI y el Modelo Educativo Institucional, generada en los equipos de investigación se encuentran distribuidas en las siguientes subcategorías:</p> <p>1.Fines de la educación A nivel organizacional la IES define una serie de atributos, principios y fines que caracterizan la esencia y el enfoque del proyecto educativo institucional, y se considera el liderazgo como un elemento trascendental (PI006); El liderazgo es un componente que está embebido en el propósito superior (PEI), Se despliega a las funciones sustantivas y a las diferentes áreas y cala en la cultura para la generación de valor (PI011).</p> <p>2.Principios asociados al liderazgo Cuatro principios que deberían girar alrededor del liderazgo cualquiera que sea: Una Universidad que se define de y para la comunidad, Pensamiento ecosistémico, Enfoque de sostenibilidad y Entornos digitales (PI006); La institución proyecta un liderazgo soportado en un enfoque social, de sostenibilidad y digital, siendo agentes de cambio y fortaleciendo la relación entre Universidad y Sociedad (PI006); Se decantan los cuatro principios</p>
<p>PI011 “Sí, en el modelo educativo se definen unos perfiles y unos roles, y el liderazgo se puede identificar en el perfil del colaborador administrativo, pero también en el del profesor a nivel de rol. Ese rol del profesor, además de ser un líder, se concibe como un mentor, como una persona que genera inspiración y como</p>	

<p>una guía en el proceso de formación que se va haciendo.</p> <p>El liderazgo como concepto, como agente que permea a diferentes aspectos desde la plataforma estratégica hasta el modelo educativo, sin embargo, no hay declarado la aplicación de un modelo de liderazgo organizacional (...) Como te digo, el liderazgo está inmerso en el modelo educativo, está inmerso en el propósito superior, digamos los mismos estatutos consideran, por ejemplo, el nombramiento de un representante de profesores ante diferentes instancias ante el Consejo Superior, ante los Consejos de Facultad, entonces todo eso se da en la práctica, sí, pero no hay declarado, no hay un documento que diga la Universidad (...) declara o incorpora un modelo de liderazgo organizacional, eso no existe”</p>	<p>en los proyectos de investigación y como resultado se obtiene la generación de conocimiento y la resolución de problemáticas reales y concretas del entorno (PI006).</p> <p>3.Experiencia educativa</p> <p>En el modelo educativo se plasma cómo llevar a cabo los propósitos institucionales, se definen los roles y perfiles de la comunidad educativa. En el caso del docente, se visualiza como un líder, mentor, como agente que promueve la motivación e inspiración en el proceso formativo (PI011); El liderazgo es un componente que está inscrito en el modelo educativo (PI011).</p>
<p>PI006 “Tener una definición clara de la apuesta de liderazgo desde el mismo proyecto educativo institucional (PEI), de tal forma que, desde las funciones sustantivas, así como de las áreas de soporte, se logre permear una cultura de liderazgo para la generación de valor”.</p>	<p>El liderazgo es un componente transversal en el quehacer de las Instituciones de Educación Superior y se articula a los propósitos y fines de la educación universitaria que consiste en el desarrollo integral de la persona, la construcción de una sociedad equitativa y la generación de conocimiento que aporte al proceso social y económico.</p>
<p>PI011 “Pues mira, digamos que a manera de conclusión, a pesar de que no hay una declaración formal de que utilizamos un modelo de liderazgo transformacional u otro que se pueda denominar, creo que se generan esas actitudes o esos comportamientos de liderazgo desde la planificación institucional, como te decía, desde el propósito superior, desde el modelo educativo, operativamente lo que hace que sean posible, lo que las cataliza es la interacción, o sea, la disposición de las personas para desarrollar iniciativas, como yo lo veo, hay una competencia que tú desarrollas para ser líder, pero esa competencia, si tú no tienes como el deseo de llevar adelante iniciativas, pues realmente tiene un impacto muy reducido porque digamos que todo se queda un poco en el discurso”</p>	<p>En conclusión, una IES con un liderazgo definido y en aplicación constante, un PEI concreto, un modelo educativo que permite transformar la gestión universitaria y una fuerte apuesta a la investigación liderada por los investigadores y grupos de investigación tiene un impacto positivo en el entorno, ya que consolida un valor agregado significativo, y es un eje de transformación y crecimiento para la sociedad.</p>