

## ANEXO 11 - FASE 4 REVISIÓN DE TEMAS

Tema Tentativo	Subtema	Códigos Agrupados	Citas Destacadas	Entrevistas donde están presentes	Observaciones
1. Naturaleza y Adquisición del Conocimiento en Investigación	1.1. Aprendizaje Tácito y Experiencial	<p>Aprendizaje Tácito/Experiencial</p> <p>Conocimiento Encarnado en Personas</p> <p>Conocimiento Tácito por Experiencia</p> <p>Conocimiento Acumulado (Senior)</p> <p>Requisito de Experiencia Previa (Junior)</p> <p>Valor Duradero del Conocimiento Acumulado</p>	<p>"Mi experiencia en la formulación de proyectos... ha sido a base de ver otras personas haciéndolos, leer propuestas..." (E1)</p> <p>"El conocimiento se identifica, sobre todo, a través de las personas... que ya tienen una trayectoria..." (E1)</p> <p>"Mi experiencia en proyectos, en distintos tipos de convocatorias, es lo que me ha dado un background muy importante..." (E4)</p> <p>"Los investigadores senior... ya tenemos un conocimiento acumulado de proyectos anteriores..." (E5)</p> <p>"El conocimiento previo se identifica y se utiliza a través de la experiencia. La clave es tener un background sólido..." (E9)</p>	E1, E4, E5, E7, E9	<p>Este subtema destaca que el conocimiento crucial para la formulación y gestión de proyectos se adquiere mayormente de forma informal, a través de la práctica, la observación y la acumulación de experiencia. Es un conocimiento intrínseco a los individuos y sus trayectorias, y su valor perdura en el tiempo. El "Requisito de Experiencia Previa (Junior)" se relaciona al ser una barrera para quienes carecen de este conocimiento tácito, destacando la importancia de la mentoría y la inmersión práctica.</p>
	1.2. Conocimiento como Activo Estratégico y Continuo	<p>Conocimiento Especializado</p> <p>Investigación Basada en Proyectos Previos</p> <p>Conocimiento Previo como Fundamento Estratégico</p> <p>Investigación como Proceso Continuo</p> <p>Origen del Conocimiento por Problema Transversal</p> <p>Actualización Continua del Conocimiento</p>	<p>"Hay una parte que es la redacción de la propuesta, que es un conocimiento muy específico, y otra parte que es la gestión del proyecto, que también es un conocimiento muy específico." (E1)</p> <p>"El conocimiento que se genera debe dar continuidad a la investigación. Un proyecto nunca va a ser un proyecto concluido..." (E6)</p> <p>"El conocimiento se aplica al crear un perfil de grupo. Es decir, tú tienes que demostrar a los evaluadores que tienes la experiencia, el bagaje..." (E2)</p> <p>"El conocimiento se identifica y se utiliza a través de la actualización constante.</p>	E1, E2, E5, E6, E7, E8, E9	<p>El conocimiento es un activo dinámico que se construye y reutiliza constantemente. Es especializado, se acumula proyecto tras proyecto y es fundamental para la competitividad. A menudo, surge de la identificación de problemas transversales y requiere una actualización constante para mantener su relevancia. Las notas sobre la "Investigación Basada en Proyectos Previos" (E5) y el concepto de que un proyecto "nunca va a ser un proyecto concluido, sino que siempre va a abrir espacios para nuevas iniciativas" (E6) refuerzan la idea de que el conocimiento es dinámico y acumulativo. La capacidad de identificar un "problema común en dos áreas de investigación aparentemente dispares" como motor de una nueva línea de investigación (E8) ilustra cómo la curiosidad y la conexión de ideas son fuentes de nuevo conocimiento, crucial para la competitividad.</p>

		Reutilización del Conocimiento en Nuevas Propuestas	Estar siempre al día..." (E8) "No hay conocimiento que no sirva. No descartemos las cosas... el expertise lo tenemos." (E7)		
2. Mecanismos y Canales de Intercambio y Difusión del Conocimiento	2.1. Canales Formales e Informales	<p>Instituto como Eje de Sinergias</p> <p>Canales Formales de Difusión</p> <p>Transferencia Intergeneracional/Mentoría</p> <p>Canales de Intercambio (Formal e Informal)</p> <p>Ecosistema de Conocimiento Abierto (Grupo)</p> <p>Mecanismos Formales de Acceso al Conocimiento</p> <p>Espacios Multi-Nivel de Intercambio</p> <p>Institutos y Comisiones como Nodos de Intercambio</p> <p>Interacción Informal como Generador de Sinergias</p> <p>Red de Contactos como Fuente de Conocimiento</p> <p>Intercambio Informal y Red de Contactos</p>	<p>"Sobre todo en los institutos de investigación, que es donde se generan las sinergias, las redes de conocimiento..." (E1)</p> <p>"El conocimiento se comparte, sobre todo, en congresos, en conferencias, en seminarios..." (E1)</p> <p>"También se comparte a través de la formación de doctorandos... Se les va transfiriendo el conocimiento..." (E1)</p> <p>"Tenemos un ecosistema de compartición del conocimiento. Tenemos un portal propio, un repositorio propio..." (E2)</p> <p>"Existen... los repositorios institucionales... Y los espacios de interacción en grupos de investigación, que son los espacios más informales..." (E6)</p> <p>"A nivel informal, en el café, en la comida con colegas, se generan sinergias, chispas, ideas. Es muy importante esa interacción." (E8)</p> <p>"El conocimiento se comparte en los institutos de investigación. Ahí es donde se produce el intercambio..." (E9)</p>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9	Esta dimensión explora la diversidad de vías por las que el conocimiento fluye. Se identifican mecanismos formales (institutos, repositorios, congresos, comisiones) y se subraya la importancia de los canales informales (redes de contactos, mentoría, interacciones espontáneas) que a menudo son más efectivos para el conocimiento tácito y la generación de nuevas ideas. La "Falta de Visibilidad Interna" (E7), donde un entrevistado se enteró de colegas en su propia universidad por un congreso externo, subraya la ineficacia de algunos canales formales para conectar el conocimiento dentro de la propia institución, generando un "aislamiento" (E8).
	2.2. Difusión y Acceso Abierto	<p>Filosofía de Ciencia Abierta</p> <p>Difusión Activa del Conocimiento (Grupo)</p> <p>Publicación Científica como Difusión Principal</p> <p>Impacto de Internet y Acceso</p>	<p>"Todo lo que hacemos, lo publicamos y lo dejamos abierto. Docencia, transferencia, investigación. Es nuestra filosofía." (E2)</p> <p>"Internet ha facilitado enormemente el acceso rápido a la información y a publicaciones en acceso abierto..." (E5)</p>	E2, E4, E5, E9	Este subtema enfatiza la importancia de la ciencia abierta y la accesibilidad del conocimiento a través de publicaciones científicas, repositorios institucionales y plataformas digitales. Se busca que el conocimiento no solo se genere, sino que sea ampliamente accesible para la comunidad científica y la sociedad en general. La importancia de la "ciencia abierta" como filosofía y práctica central de algunos grupos (E2) es un patrón fuerte. El "impacto transformador de Internet" en el acceso rápido a la información y a publicaciones en acceso abierto (E5) es un facilitador clave que ha cambiado las

		Abierto  Uso de Bases de Datos de Proyectos (Explícito)	"La principal vía de difusión del conocimiento es la publicación en revistas científicas especializadas..." (E5)  "Utilizamos bases de datos de proyectos concedidos... para ver qué se ha financiado y cómo se han presentado." (E9)		dinámicas de difusión y revisión de literatura. El uso estratégico de "bases de datos de proyectos concedidos" (E9) para aprender de éxitos previos también complementa este subtema.
3. Rol del Gestor de Proyectos	3.1. Funciones y Valor Estratégico	Rol del Gestor de Proyectos  Necesidad del Gestor de Proyectos  Gestor de Proyectos como Facilitador Científico  Funciones del Gestor de Proyectos  Gestor como Liberador de Carga Burocrática  Rol y Formación Especializada  Coordinación de Propuestas  Conocimiento Detallado de Perfiles de Investigadores	"La figura del project manager, del gestor de proyectos, es fundamental. Es clave para que un grupo de investigación tenga éxito..." (E1)  "Tenemos una gestora de proyectos... Ella se encarga de todo lo que es la búsqueda de convocatorias, la parte administrativa, la parte económica. Y eso nos permite a nosotros centrarnos en la parte científica." (E2)  "Llevo tres años y medio como gestora de proyectos de investigación, sobre todo yo me centro en localizar convocatorias... y les ayudo a presentar la solicitud." (E3)  "Mi experiencia en proyectos, en distintos tipos de convocatorias, es lo que me ha dado un background muy importante para la planificación..." (E4)	E1, E2, E3, E4	Este tema agrupa todos los códigos relacionados con la figura del gestor de proyectos, destacando su rol indispensable como facilitador, coordinador, experto en convocatorias y liberador de carga administrativa. Su conocimiento especializado y su capacidad para alinear estrategias son altamente valorados, permitiendo a los investigadores enfocarse en la ciencia. La figura del gestor de proyectos emerge como un "hub" indispensable en todas las entrevistas donde se menciona. Su rol no es solo administrativo (facilitar trámites, gestionar firmas), sino profundamente estratégico: permite a los investigadores centrarse en lo científico (E2), optimiza la búsqueda de financiación al alinear ideas con convocatorias (E3, E4) y posee un "conocimiento muy amplio de las convocatorias, de los requisitos" (E1). Su conocimiento detallado de los perfiles de los investigadores es un activo clave para identificar oportunidades.
4. Barreras y Desafíos en la Gestión del Conocimiento	4.1. Limitaciones de Recursos y Tiempo	Limitación de Recursos Institucionales  Incremento de Volumen de Proyectos  Limitación por Tiempo y Recursos  Falta de Financiación como Barrera Estructural  Barreras: Burocracia y Carga Laboral	"Hay una unidad para fomentar la solicitud de proyectos de la universidad, pero es una unidad que no tiene la capacidad para apoyar a todos los grupos..." (E1)  "Hemos llegado a tener quince proyectos vivos. Eso es inmanejable si no tienes una persona que te ayude..." (E2)  "Hay tres o cuatro convocatorias a la vez simultáneas y muy buenas... Pero la falta de tiempo y de recursos no puedes aplicar a todas." (E3)	E1, E2, E3, E4, E5, E9	Este subtema aborda las limitaciones prácticas que impiden una gestión óptima del conocimiento. La escasez de personal de apoyo, la sobrecarga de trabajo de los investigadores, los plazos ajustados y la falta de financiación son obstáculos recurrentes que afectan la capacidad de formular y gestionar proyectos de investigación. La "capacidad limitada" de las unidades de apoyo institucional (E1) también se valida aquí, generando cuellos de botella.

			<p>"La burocracia, el exceso de burocracia en informes y procesos, es un factor que dificulta el uso del conocimiento. También el exceso de dedicación docente y de gestión." (E5)</p> <p>"Falta dinero... la financiación de los proyectos de investigación es inferior a la media europea." (E9)</p>		
	4.2. Desafíos en la Aplicación y Circulación	<p>Pérdida de Conocimiento por No Aplicación</p> <p>Falta de Interés/Motivación</p> <p>Falta de Explicitación Formal</p> <p>Desafíos en la Aplicación del Conocimiento</p> <p>Problemas no de Flujo de Conocimiento</p> <p>Desafío de Sostenibilidad Post-Financiación</p> <p>Cohesión Interna vs. Desafíos Externos</p> <p>Barrera Política en la Aplicación</p> <p>Causa de la No Aplicación: Falta de Circulación</p> <p>Falta de Visibilidad Interna del Conocimiento</p> <p>Aislamiento de Grupos e Investigadores</p> <p>Crítica a la Formación Institucional</p>	<p>"Cuando los proyectos no se conceden, el conocimiento se queda ahí, no se reutiliza. O cuando se conceden, pero luego no se aplican los resultados, el conocimiento también se pierde." (E1)</p> <p>"La falta de interés de la gente en entrar en la rueda de pedir proyectos... hace que el conocimiento no se aplique." (E1)</p> <p>"No hay unas pautas, unas guías, unos manuales de cómo se redactan las propuestas. El repositorio de conocimiento son las propuestas que ya se han concedido." (E1)</p> <p>"Cuando la financiación de un proyecto termina, muchas veces no se puede continuar con él, a pesar de los planes de sostenibilidad." (E4)</p> <p>"Los problemas son más comunes en proyectos en consorcio con otras instituciones..." (E4)</p> <p>"A veces el conocimiento no llega al aula educativa. La administración educativa a veces basa sus decisiones en aspectos políticos, no en evidencia científica." (E5)</p> <p>"Yo me he enterado de que había gente en mi propia universidad trabajando en Learning Analytics... por casualidad, en un congreso fuera." (E7)</p>	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8	<p>Este subtema se enfoca en los problemas relacionados con la efectividad de la aplicación del conocimiento y su circulación. Incluye la pérdida de conocimiento por falta de continuidad o interés, la ausencia de explicitación formal (documentación), los desafíos de sostenibilidad post-financiación, las barreras políticas y la falta de interacción y visibilidad interna entre grupos, que lleva al aislamiento y a la subutilización del conocimiento. La frustración por el conocimiento que "se queda ahí" (E1) y la dificultad de llevar la investigación a la práctica por decisiones políticas (E5, E6) son barreras significativas. La "ceguera institucional" al conocimiento interno y el "aislamiento" entre grupos (E7, E8) son manifestaciones de la "Causa de la No Aplicación: Falta de Circulación" del conocimiento. La "Crítica a la Formación Institucional" (E9) también se incluye aquí al ser percibida como insuficiente para una transferencia efectiva.</p>

			"La realidad es que la mayoría de nosotros fuera de nuestros despachos... cada uno está en su ámbito y raramente tenemos oportunidad..." (E8)		
	4.3. Barreras para Investigadores Jóvenes	Barrera para Investigadores Jóvenes	"Algunas convocatorias tienen requisitos previos muy altos que dificultan el acceso a los investigadores jóvenes que recién comienzan su trayectoria." (E3)  "A los investigadores jóvenes, yo les recomiendo que tengan experiencia previa en el contenido del proyecto..." (E5)	E3, E5	Este subtema específico aborda la dificultad que enfrentan los investigadores noveles para acceder a proyectos de investigación debido a los altos requisitos de experiencia. Esto puede limitar su desarrollo profesional y la transferencia intergeneracional de conocimiento, creando un ciclo de difícil acceso para los recién llegados.
5. Rol y Gobernanza Institucional en la Gestión del Conocimiento	5.1. Apoyo y Fomento Institucional	Inversión Institucional Necesaria  Rol Institucional en Difusión y Transferencia  Nueva Estructura de Apoyo Institucional  Recomendación: Apuesta Institucional  Rol de la Universidad: Facilitador de Infraestructura  Fomento Institucional de Colaboración y Transparencia  Rol Institucional: Facilitador de Difusión	"La universidad tiene que invertir en personal, en gestores de proyectos, en gente que apoye a los grupos de investigación..." (E1)  "La universidad fomenta la cultura de intercambio y uso del conocimiento a través de la unidad de Cultura Científica..." (E3)  "Se ha creado una nueva unidad, la Unidad de Promoción Estratégica de la Investigación..." (E3)  "La universidad está impulsando activamente la colaboración y la transparencia..." (E4)  "La universidad no pone fondos, los tienes que buscar [externamente]... tiene que ayudarte? Con unas infraestructuras tecnológicas, con unas políticas y con unos recursos humanos..." (E2)	E1, E2, E3, E4, E5, E8, E9	Este subtema describe las acciones y el papel que la universidad desempeña o debería desempeñar para apoyar y fomentar la gestión del conocimiento. Incluye la inversión en recursos humanos, la creación de estructuras de apoyo, la promoción de la ciencia abierta y la facilitación de infraestructuras tecnológicas y humanas para la investigación. Se percibe a la universidad como un "facilitador de infraestructura" (E2) y un promotor de la "cultura de intercambio y uso del conocimiento" (E3), aunque con matices sobre su capacidad y proactividad.
	5.2. Críticas y Necesidad de Cambio en la Gobernanza	Brecha Institucional vs. Grupal  Delegación Institucional de Gestión del Conocimiento  Crítica a la Gobernanza Universitaria	"La universidad es muy etérea, muy compleja... depende mucho de la capa de gobernanza, del equipo de gobierno de turno." (E2)  "La universidad delega la gestión del conocimiento en los grupos de investigación. No hay medidas	E2, E5, E6, E7, E8, E9	Este subtema agrupa las críticas y los llamados a la acción relacionados con la gobernanza universitaria. Se señala una brecha entre las prácticas de gestión del conocimiento a nivel de grupo y las políticas institucionales, la delegación de responsabilidades, la falta de una estrategia integral de gestión del conocimiento y la necesidad de que la gobernanza se alinee con las necesidades académicas de forma continua y no solo puntual. La idea de que la universidad es "muy etérea" y "depende mucho de la capa de gobernanza" (E2), o

		<p>Gobernanza al Servicio de la Academia</p> <p>Ausencia de Estrategia Institucional de Gestión del Conocimiento</p> <p>Crítica: Falta de Canal Institucional Continuo</p>	<p>institucionales explícitas..." (E5)</p> <p>"La gobernanza, la dirección y la gestión universitaria deben responder a una necesidad académica... y no al revés, que la academia se ajuste a lo que la dirección... Quieren." (E6)</p> <p>"La universidad no tiene una estrategia institucional de gestión del conocimiento. El conocimiento se genera y se queda en los grupos o en los individuos." (E9)</p> <p>"La universidad no tiene una cosa que no fuera un plan que surge durante un evento concreto... algo que fuera un canal donde realmente a lo largo de todo el año se pudiera ir generando sinergias..." (E8)</p>		<p>que "delega la gestión del conocimiento en los grupos de investigación" sin medidas explícitas (E5), se valida fuertemente.</p>
	5.3. Incentivos y Presiones Externas	<p>Evaluación Externa como Incentivo para la Gestión del Conocimiento</p> <p>Barrera Política en la Aplicación (reiteración)</p>	<p>"Solo los institutos de investigación y los títulos oficiales se someten a evaluación externa... Esas estructuras están muy preocupadas de trasladar, comunicar, gestionar bien... porque tienen una espada de Damocles." (E9)</p> <p>"A veces el conocimiento no se aplica por voluntad política. O por el tema de la gobernanza universitaria." (E6)</p>	E5, E6, E9	<p>Este subtema destaca cómo factores externos, como la evaluación y la voluntad política, pueden actuar como poderosos incentivos o barreras para la gestión y aplicación del conocimiento. La "espada de Damocles" de la evaluación externa (E9) como motor para la gestión del conocimiento es una observación perspicaz. La recurrencia de la "voluntad política" como barrera para la aplicación (E6, E5) también es confirmada, destacando cómo las decisiones políticas pueden anular la aplicación de conocimiento científico.</p>
6. Factores Facilitadores y Buenas Prácticas para el Éxito	6.1. Colaboración y Trabajo en Equipo	<p>Colaboración y Mentalidad Abierta</p> <p>Multiplificación de Capacidades</p> <p>Impacto del Conocimiento Compartido</p> <p>Cultura de Colaboración</p> <p>Comunicación y Proactividad en Equipo</p> <p>Cohesión Interna vs. Desafíos Externos</p>	<p>"Es muy importante empezar desde abajo, colaborar con otras personas, hacer sinergias, ser abierto de mente." (E1)</p> <p>"A mí me viene mucho mejor que mi doctoranda... Aprende a redactar proyectos y aprende a llevarlos porque entonces seremos más personas pudiendo colaborar..." (E1)</p> <p>"La colaboración es fundamental. Y es parte de la cultura del grupo... Es el futuro para innovar." (E4)</p> <p>"Es fundamental contar con un equipo</p>	E1, E3, E4, E5, E7, E9	<p>Este subtema subraya la importancia de la colaboración a diferentes niveles (interna, externa, interdisciplinar) como un factor clave para la generación, intercambio y enriquecimiento del conocimiento, a pesar de las complejidades que pueda implicar. La comunicación, la proactividad y el liderazgo efectivo son esenciales para el éxito del trabajo en equipo. Se reconoce que la colaboración amplia puede traer "complejidad" pero "merece la pena" por el conocimiento más rico.</p>

		<p>Equipo Multidisciplinar y Liderazgo</p> <p>Colaboración Externa como Fuente de Riqueza</p> <p>Complejidad y Beneficios de la Colaboración Amplia</p> <p>Recomendación: Fomentar Interacción Interna</p> <p>Planificación Colaborativa de Propuestas</p>	<p>de especialistas en los distintos objetivos del proyecto... Y un líder fuerte." (E5)</p> <p>"La colaboración con partners de diferentes sitios, en proyectos internacionales, se aprende mucho más y se genera conocimiento más rico..." (E7)</p> <p>"Cuanta más gente es más difícil hacer concordar todo, pero merece la pena." (E7)</p> <p>"Se hacen reuniones con el equipo para definir la idea, para buscar dónde encaja..." (E9)</p>		
	6.2. Estrategias de Planificación y Gestión	<p>Alineación Estratégica con Convocatorias</p> <p>Herramientas de Planificación Formal</p> <p>Factores de Éxito: Anticipación y Multidisciplinariedad</p> <p>Planificación Estratégica Grupal</p> <p>Mejora Continua de Procesos</p> <p>Necesidad de Explicitación y Transparencia</p> <p>Herramientas Tecnológicas para Gestión del Conocimiento</p> <p>Rigor Metodológico como Facilitador</p> <p>Diagnóstico Pre-Proyecto (Investigación de la Investigación)</p>	<p>"Es muy importante la anticipación. Empezar a elaborar la propuesta con tiempo. Y contar con un equipo multidisciplinar." (E3)</p> <p>"A nivel de grupo, lo que hacemos es que anualmente tenemos una reunión para planificar las convocatorias..." (E4)</p> <p>"Yo, como gestora, aplico métodos de gestión que voy mejorando continuamente... buscando una mayor transparencia y acceso a la documentación." (E4)</p> <p>"Es muy importante que antes de iniciar el proyecto, se haga un diagnóstico. Que se haga una investigación antes de la investigación." (E6)</p> <p>"El rigor metodológico es fundamental para que el conocimiento que se genere sea útil y se pueda aplicar." (E6)</p> <p>"Utilizan carpetas colaborativas por proyecto, Slack para comunicación interna del grupo, y Moodle para proyectos en consorcio." (E4)</p>	E3, E4, E6	<p>Este subtema engloba las prácticas y estrategias que contribuyen a una gestión efectiva del conocimiento en la formulación y ejecución de proyectos. Incluye la planificación proactiva, la alineación con las convocatorias, la mejora continua de procesos, la explicitación del conocimiento, el uso de herramientas tecnológicas y el rigor metodológico para asegurar la calidad y aplicabilidad.</p>

	<p>6.3. Recomendaciones para la Mejora Institucional</p>	<p>Recomendación: Experiencia en Estrategias y Transferencia Externa</p> <p>Recomendación: Fomentar Interacción Interna</p> <p>Recomendación: Valorar Conocimiento Tácito y Experiencia</p> <p>Recomendación: Canal de Sinergias Permanente</p> <p>Recomendación: Inversión y Acceso Abierto</p> <p>Recomendación: Apuesta Institucional</p> <p>Recomendación: Plan de Gestión del Conocimiento y Financiamiento</p>	<p>"Recomienda que quienes diseñan estrategias académicas e institucionales tengan experiencia en el diseño de proyectos e investigación." (E4)</p> <p>"Recomendaría a mi institución particular... que hubiera... un canal donde realmente a lo largo de todo el año se pudiera ir generando sinergias..." (E8)</p> <p>"Crear un plan de gestión del conocimiento a nivel universitario. Invertir más dinero en la educación superior y la financiación de proyectos. Fomentar la evaluación externa para más estructuras universitarias." (E9)</p>	<p>E4, E8, E9</p>	<p>Este subtema reúne las propuestas y sugerencias directas de los entrevistados para que la universidad mejore su gestión del conocimiento. Las recomendaciones van desde la inversión en recursos (personal, financiación), la creación de canales de sinergias permanentes, el fomento de la interacción interna, la valoración del conocimiento tácito, hasta la implementación de un plan estratégico de gestión del conocimiento a nivel institucional.</p>
--	--	--	--	-------------------	---