



**La Figura del Control sin Poder:  
La Evolución Para Convertirse en Universidades de Investigación y su  
Impacto en el Personal Administrativo que le da Soporte a la Investigación**

Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el grado de  
Maestra en Organización y Dirección de Personas  
por:

**Elizabeth Nevado Chavez**

**Programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas 16-2**

**Lima, 30 de octubre del 2019**

A mis papás y hermanas por su paciente amor, por ayudarme a entender que el camino  
está lleno de aprendizajes y por apoyarme en cada idea, cada lucha,  
cada tarea y cada sueño.

A Rita por seguir conmigo desde su eternidad.

A todos los que trabajan honestamente, desde su rol, con compromiso infinito y  
dedicación, por mejorar el sistema educativo en nuestro país.

*“Si tenemos que resumir en un solo elemento, qué es lo que hace de una universidad, una buena universidad, es el factor humano. Que en una universidad se conjuguen todos los elementos que caractericen una buena formación, lo determinan las competencias y las motivaciones de la gente de la cual depende la operación de una buena universidad”.*

Jaime Saavedra.

Director Senior de Educación del Banco Mundial

**ÍNDICE GENERAL**

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Preguntas de investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Objetivos</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Justificación</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Delimitación: Alcances y Limitaciones</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Nueva perspectiva de la cultura organizacional y nacimiento del orden negociado y poder simbólico</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Relaciones de poder, conflictos y percepciones</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Contextos cambiantes, las universidades en el mundo</b>	<b>13</b>
<b>2.4. La situación peruana</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>18</b>
<b>3.1. El caso</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Los instrumentos</b>	<b>19</b>
<b>3.3 La muestra</b>	<b>20</b>
<b>3.4. El enfoque</b>	<b>21</b>
<b>3.5. Carácter ético</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS</b>	<b>23</b>
<b>4.1. Desempeño de rol “bisagra” de servicio</b>	<b>25</b>
<b>4.2. Sentimiento de desamparo</b>	<b>30</b>

<b>4.3. Personalización de procesos</b>	<b>37</b>
<b>4.4 Hostigamiento al administrativo</b>	<b>41</b>
<b>4.5. Decisión de desapego</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>I. GUÍA DE ENTREVISTA</b>	<b>55</b>
<b>II. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS</b>	<b>58</b>
Entrevista N 1 – Luz Rodríguez	58
Entrevista N 2 – Marina García	65
Entrevista N 3 – Ricardo Sierra	72
Entrevista N 4 – Carmen Soria	76
Entrevista N 5 – Claudia Lévano	82
Entrevista N 6 – Fiorella Vargas	88
Entrevista N 7 – Cristina Pérez	92
Entrevista N 8 – Jhon Chávez	106
Entrevista N 9 – Lorena Zeballos	111
Entrevista N 10 – Alicia Lozano	119
Entrevista N 11 – Flor Martínez	128
Entrevista N 12 – María López	138
Entrevista N 13 – Magaly Ruiz	146
Entrevista N 14 – Janina Lima	156
Entrevista N 15 – Verónica Paredes	166
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>181</b>

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Listado preliminar de entrevistados</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 2. Resultados encontrados</b>	<b>23</b>

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Guía de variables</b>	<b>10</b>
<b>Figura 2. Relación entre lo resultados</b>	<b>24</b>

## **ELIZABETH NEVADO CHÁVEZ**

Comunicadora social especialista en comunicación corporativa e interna con formación en gestión de personas. Experiencia en el diseño e implementación de estrategias de comunicación con óptimos resultados. Reconocidas habilidades liderando proyectos de posicionamiento y reputación de imagen institucional, proyectos integrales de comunicación, de mejora del clima laboral, de responsabilidad social y, en la dirección general de eventos.

### **EXPERIENCIA**

#### **Asesora de Comunicación**

Dirección de Comunicación Institucional

Pontificia Universidad Católica del Perú

Marzo de 2019 – actualidad

2 años 4 meses

- Creación de estrategias de comunicación interna y externa de las principales campañas institucionales.
- Coordinación de proyectos comunicacionales de interés institucional.
- Creación de estrategias de comunicación del nuevo equipo rectoral.

#### **Coordinadora de comunicaciones**

Vicerrectorado de Investigación

Pontificia Universidad Católica del Perú

Enero de 2017 – febrero 2019

2 años y 2 meses

- Responsable de la elaboración y puesta en marcha de las estrategias de comunicación y posicionamiento de la Universidad en temas de investigación, desde la etapa de promoción hasta la difusión de resultados con énfasis en el impacto social.
- Coordinación general de las actividades relacionadas a investigación: charlas de difusión de resultados, conferencias, reconocimiento, entre otros.

**Asesora de Comunicación Interna**

Dirección de Comunicación Institucional

Pontificia Universidad Católica del Perú

Marco 2015 – diciembre 2016

1 año y 9 meses

- Creación de estrategias de comunicación interna de las principales unidades de la Universidad dirigida a todos sus públicos: docentes, estudiantes y administrativos.
- Coordinación de campañas institucionales dirigidas a los alumnos de la Universidad.

**Consultora en comunicaciones** Instituto

Bartolomé de las Casas Compañía de

Minas Buenaventura

**Coordinadora de Comunicación Corporativa**

GRUPORPP

**FORMACIÓN**

**UNIVERSIDAD ESAN**

Maestría en Organización y Dirección de Personas

2016 – 2018

**UNIVERSIDAD ESAN**

Diplomado Internacional en Comunicación Interna

Marzo de 2013 – abril de 2014

Quinto superior

**UNIVERSIDAD ESAN**

Diplomado Internacional en Comunicación Corporativa

Julio de 2012 – noviembre de 2012



Quinto superior

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

Ciencias y Artes de la Comunicación

Agosto de 2001 – julio de 2007

Décimo superior

**HABILIDADES**

- Nivel avanzado de inglés
- Nivel avanzado de *office*
- Nivel básico de programas de diseño
- Gestión de medios digitales
- Gestión de páginas *web*

## RESUMEN EJECUTIVO

El sistema educativo de educación superior alrededor del mundo ha empezado a transformarse. Gracias a las nuevas exigencias, orientadas hacia la producción académica y gestión de resultados, los docentes, que ahora también son investigadores, muestran distintas resistencias por el nuevo contexto en el que desenvuelven y, por la aparición de una nueva figura con la que tienen que interactuar: los administrativos controladores. Esta investigación pretende aproximarse a este administrativo, responsable de gestionar la investigación en la universidad y de controlar, monitorear o fiscalizar la actividad investigativa que ahora también desarrollan los docentes.

A través de las experiencias de 15 personas que trabajan gestionando la investigación en el Vicerrectorado de Investigación de una universidad privada representativa del Perú, entendemos las principales características de este contexto de transformación y cómo este impacta en el desenvolvimiento de los propios trabajadores.

Se trata de un contexto en el que, a pesar de la desconexión de las autoridades, los administrativos asumen su rol como uno de servicio en la búsqueda constante de que los objetivos relacionados a la investigación se cumplan. Existe una identificación de los objetivos de los investigadores con los propios de estos trabajadores y por eso asumen un rol más de servicio que de control, que no dejan de lado. Sin embargo, ellos ejecutan ese rol viviendo en paralelo un sentimiento de desamparo por la ausencia de respaldo institucional con el que deben trabajar y negociar con otras instancias de la universidad; asumiendo vacíos en los procesos y creando los suyos propios para poder atender la demanda creciente y la urgencia de las solicitudes que llegan a ellos; y en algunos casos, sintiendo que la protección que hace la institución con los investigadores se contrapone al hostigamiento que ellos reciben en determinadas situaciones por parte de sus superiores. Se trata entonces, de la ejecución de un control pero en ausencia de poder real para poder llevarlo a cabo.

Finalmente entenderemos cuál es la consecuencia final de todo esto, qué punto de quiebre aparece para que estos administrativos tomen una decisión sobre su propia situación.

Esta investigación es un primer acercamiento para complementar todo aquello que sabemos gracias a los estudios previos que se han hecho, en este mismo contexto de cambios, pero que se enfocaron en el personal docente investigador. Estos hallazgos permitirán una noción más certera y de ayuda para las autoridades y para las personas que gestionan el capital humano dentro de las universidades. El Perú está viviendo nuevas exigencias, que contemplan a la producción académica como una variable importante, y las universidades quieren asumir y cumplir con estas nuevas demandas y mantener u obtener el licenciamiento que permitirá su funcionamiento.

La problemática de una institución se puede abordar desde muchos frentes y se podrían obtener indicadores que mejoren el panorama; sin embargo, regresar la mirada hacia el colaborador, entender todo aquello que impacta en su motivación, en su desarrollo, y con eso, en el desempeño individual y colectivo de la institución, hace que entendamos el problema de fondo y con eso, buscar la mejor manera de gestionarlo, buscando el bien-estar del colaborador y sin duda, también el de la organización.

## I. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas más importantes en el estudio de los recursos humanos está relacionado al comportamiento organizacional. Y es que, dentro de cada organización, y debido a sus dinámicas y relaciones, sean estas formales o no, se van gestando nuevas estructuras. Todas estas, afectan y definen las estrategias que deben usarse en la gestión de personas. Este estudio, específicamente, plantea un acercamiento a cómo es que las relaciones de poder, y los conflictos que se originan por ellas, van definiendo las reacciones y los comportamientos de los miembros en una organización.

Por otro lado, es importante tener presente que todas estas dinámicas operan en contextos determinados, en industrias específicas, países específicos y, en relaciones y escenarios concretos. Lo que busca esta tesis es una aproximación a un tema fundamental en el ámbito de la gestión de personas: conflictos por las relaciones de poder, pero aplicándolos en un contexto que desde hace unos años vive un cambio crucial, el de las universidades. Las instituciones de educación superior se suscriben a cambios globales que han hecho que las universidades alrededor del mundo vayan migrando hacia modelos que respondan a una lógica empresarial (Anderson, G., 2008). En paralelo a esta emergencia por asumir una gestión alineada al gerencialismo de las empresas, se desarrollan también otras dinámicas importantes que aumentan el contexto evolutivo. Según O'Meara (citado en Gonzales, L.; Martinez, E. & Ordu, C., 2014) uno de los cambios importantes que se ha adoptado, debido a que se alinea con las nuevas demandas, está relacionado a la reasignación de recursos para favorecer y facilitar las actividades de investigación.

Ahora bien, todo este contexto ha originado la diversificación de roles dentro de las universidades. Ylijoki, O. & Henriksson, L. (2015) explican que el cómo centrarse en hacer investigación, o implementar las prácticas de un sistema de mercado, van originando la aparición e institucionalización de estos roles. Entonces, primero, y siguiendo con la idea que las universidades están incorporando las dinámicas de cualquier empresa corporativa, se puede hacer el símil entre el Equipo Rectoral como los jefes ejecutivos y entre los Jefes de los Departamentos Académicos con los

gerentes de línea de las unidades de un negocio (Waring, M. (2013). La figura de estos nuevos “gerentes” y sus equipos, que son los profesionales administrativos de las universidades, constituyen la nueva clase gobernante, son ellos los que reciben el poder de monitorear, dirigir y controlar al personal, que son precisamente los docentes (Rhoades, G. & Slaughter, S., 1997). Schwartz, J. (2014), sostiene que este grupo de profesionales administrativos necesita de métricas y resultados, razón por la cual, vigila sigilosamente la producción de los docentes. Esta nueva figura de profesionales administrativos, que están en el centro de las dinámicas entre la institución representada por sus autoridades y los docentes, son los encargados de ejercer directamente el control hacia estos últimos. Son ellos, también, los que deben reportar todo aquello que hacen los docentes, hacia las autoridades de las universidades.

En suma, hay cambios que se vienen experimentando de manera global, pero también hay escenarios particulares que influyen y generan una situación especial en cada país. La reforma universitaria en el Perú, ha empezado hace poco más de cinco años (Normas Legales: Ley N° 30220 - Ley. 9 de julio de 2014. El Peruano). A partir de esta reforma se crea, en enero del 2015, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, Sunedu, cuya finalidad se centra en proteger el derecho de los jóvenes de recibir una educación universitaria de calidad y, de esta manera, mejorar sus competencias profesionales. Como una de sus funciones principales, la Sunedu, es responsable de los procesos de licenciamiento por el que deberán pasar todas las universidades peruanas. Actualmente, debido a la informalidad del mercado, el sector educativo también se ha visto afectado. La creación indiscriminada de universidades se ha mantenido durante muchos años y a la fecha existen alrededor de 143 universidades en nuestro país, de las cuales, 83 han logrado ser licenciadas, 81 universidades y dos Escuelas de Posgrado (Sunedu. 2019, <https://www.sunedu.gob.pe>). El licenciamiento, pues, busca garantizar que estas instituciones cuentan con las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) para poder brindar el servicio educativo (Sunedu. 2016, <https://www.sunedu.gob.pe>). Las CBC que establece la Sunedu incorporan un componente relacionado a la líneas de investigación que la Universidad desarrollará (Art. 28, Ley N° 30220 – Ley Universitaria). Es evidente que la intención de las universidades es seguir funcionando, para eso, deben adecuarse a los estándares que marca la Sunedu y es

muy probable, que toda esta adecuación genere en el interior de estas universidades una serie de nuevas relaciones y conflictos entre sus actores.

Para analizar cada aspecto mencionado, esta investigación se centrará en un estudio de caso a profundidad. La universidad elegida es una universidad privada de Lima, Perú, que incorpora las características del cambio global, la gestión de recursos humanos y el sistema de mercados dentro de su organización. Tiene, además, una notoria demanda por crecer en la creación de nuevo conocimiento e insta a sus docentes investigadores a seguir esa línea; ha creado, además, todo un sistema de gestión y control de las investigaciones, generando alianzas no solo con el Estado sino con la empresa privada. Todo esto, acompañado de la inversión económica que hace en investigación, a su dimensión poblacional y a su presencia destacada en los distintos rankings mundiales que miden el componente de investigación, hacen de esta Universidad, una institución con las condiciones para ser considerada una referencia para el resto de universidades peruanas. La literatura precedente nos ha proporcionado una mirada al sector docente frente a las nuevas exigencias en el ámbito investigativo. Sin embargo, no hay estudios que se centren en el nuevo rol controlador que ejerce ahora el personal administrativo que le da soporte a la gestión de la investigación en las universidades. Por esa razón, este estudio se focalizará en ellos.

## **1.1 Preguntas de Investigación**

### **a. Pregunta General**

¿Cómo impacta la evolución de una universidad académica de formación hacia una universidad de investigación en los trabajadores administrativos que le dan soporte a la gestión de la investigación?

### **b. Preguntas Específicas**

- i. ¿Cuál es el rol de los trabajadores administrativos, que le dan soporte a la gestión de la investigación en la evolución de una universidad académica de formación hacia una universidad de investigación, en el Perú?

ii. ¿Cómo enfrentan los trabajadores administrativos que le dan soporte a la gestión de la investigación, en la evolución de una universidad académica de formación hacia una universidad de investigación en el Perú, las exigencias de sus puestos?

iii. ¿Afecta la valoración que se les da a los investigadores a los trabajadores administrativos que le dan soporte a la gestión de la investigación en la evolución de una universidad académica de formación hacia una universidad de investigación?

## **1.2. Objetivos**

### **a. Objetivo General**

Identificar el impacto que ocasiona el contexto de cambio de una universidad académica de formación hacia una universidad de investigación, en los trabajadores administrativos que le dan soporte a la gestión de la investigación.

### **b. Objetivos Específicos**

i. Conocer cuál es el rol de los trabajadores administrativos que le dan soporte a la gestión de la investigación en la evolución de una universidad académica de formación hacia una universidad de investigación, en el Perú.

ii. Conocer la forma en la que, los trabajadores administrativos que le dan soporte a la gestión de la investigación, hacen frente a las exigencias de sus puestos en la evolución de una universidad académica de formación hacia una universidad de investigación en el Perú.

iii. Explicar si la valoración que se les da a los investigadores afecta a los trabajadores administrativos que le dan soporte a la gestión de la investigación en la evolución de una universidad académica de formación hacia una universidad de investigación.

### 1.3. Justificación

El fenómeno de transición de las universidades de formación hacia universidades de investigación es global. Se manifiesta en todo el mundo con características similares y, responde en cada caso, además, a las particularidades propias de cada institución o contexto local. Analizar cómo se inserta el caso peruano en un panorama global y, además, cómo este se ve influenciado por características más locales como la implementación de la nueva Ley Universitaria, hacen relevante este estudio.

La orientación tan potente hacia la investigación ha hecho que se estudie acerca de la demanda dirigida a los docentes/investigadores de las universidades. Conocemos, por las investigaciones precedentes, las nuevas exigencias que se le dan a los docentes, y cuáles son las relaciones y reacciones que se forman desde su perspectiva específica. Por otro lado, tenemos también algunas referencias de la existencia del rol controlador que ejerce el sector administrativo de las universidades, sin embargo, el análisis previo no se ha detenido aún en ellos para intentar ver qué está pasando desde su lado de una manera más profunda. Este aspecto, cobra mayor relevancia si es mirado desde la óptica de los recursos humanos, que exige observar a la organización en su conjunto, conocer las dinámicas, intercambios, desarrollos y conflictos. Tjosvold, D. (2006) insiste en el valor del estudio y entendimiento del conflicto para la toma de decisiones y también para otros aspectos centrales de la vida organizacional. Además, en contradicción a la asociación convencional que se le da al conflicto con algo negativo, se conoce ahora que, cuando el conflicto es manejado constructivamente, puede ayudar a profundizar en los problemas, y con esto, entenderlos y así, crear soluciones y hasta fortalecer relaciones. Solo a través del conocimiento del problema, la gestión de recursos humanos podrá crear e implementar estrategias de mejora.

Por otro lado, esta propuesta de investigación pretende completar el vacío que aún hay en parte de la historia, intentando profundizar, ahora sí, en las reacciones que surgen en estos administrativos a través de las nuevas dinámicas del entorno académico. Es decir, ya se conoce la presión que tienen los docentes por la vigilancia y demanda que se da con ellos; sin embargo, ¿cómo hace el personal administrativo



para cumplir con la propia demanda que tienen?, es decir, ¿cómo hacen para seguir ejerciendo control ante la resistencia de los docentes? ¿Cómo se enfrentan a las exigencias de sus puestos en un entorno en el que su trabajo es constantemente criticado? ¿Con qué factores cuentan? ¿Cuál es su percepción de la situación? ¿Qué problemas encuentran en el camino? Conocer la respuesta a cada de estas preguntas a través de esta investigación, permitirá que se vea mejor el panorama de la situación desde distintas aristas involucradas. Y es que, las relaciones que se construyen a través de los nuevos roles en las universidades, generan agentes con determinado poder dentro de las organizaciones. En esa línea, Hallet, T. (2003) nos alienta a estudiar las relaciones y manifestaciones de poder para la comprensión de los diversos contextos organizacionales. Así, entenderemos entonces, las posibles situaciones de conflicto o de integración, o entornos de estabilidad o de cambio, por ejemplo.

Por la temática que aborda, y la manera en la que se plantea el enfoque de este estudio, se trata de una investigación que, si bien está enmarcada en un caso específico de una universidad en particular, gracias a que esta constituye un referente hacia las otras universidades del país, podemos advertir que los hallazgos que se den a través de esta investigación podrán ser aplicados también a las realidades de otras universidades. Entonces, los resultados de este estudio serían la base sobre la cual se podrían generar nuevas políticas de gestión universitaria en temas de investigación, mejorar en los procesos de gestión humana y administrativa, o de modelos de gestión en sí mismos, nuevas estructuras para las categorías de los colaboradores, nuevas formas de organización institucional, entre otras cosas.

Las universidades han implementado pequeños sistemas de mercado en su interior. Esto hace que la gestión de recursos humanos y, sus procesos, estén inmersos en ellas. La gestión de una universidad amerita que se preste atención a las dinámicas, relaciones y conflictos que sucedan dentro de ella. No se trata de demandar y exigir, o de controlar y sancionar, sino de promover un desarrollo que procure ser armonioso y óptimo, buscando de forma paralela, el logro de los objetivos propios de las universidades, y el bienestar integral de los trabajadores. Esta investigación pretende dar luces a todos aquellos que se enfrenten a la gestión de recursos humanos en un

contexto similar y servirá de base para planificar la mejora o la reducción de situaciones de conflicto.

De modo más general, los aspectos que abordará este estudio, como las relaciones de poder y de tensión que se dan entre los actores de la organización, en este caso entre los colaboradores administrativos, las autoridades e investigadores de la institución, son situaciones que se encuentran en cualquier otra organización de cualquier otro rubro de negocio. Resulta interesante entonces, cómo el análisis de este caso en particular podrá servir para tener un acercamiento también a situaciones que ocurren en otras instituciones y así, poder entenderlas con mayor profundidad. En concreto, debido a la dinámica entre trabajadores y autoridades, estos hallazgos podrían hacer referencia al contexto de otras organizaciones distintas a las educativas. En todas las organizaciones existen relaciones de poder y de control constante entre autoridades, mandos medios y subordinados. Y en muchas de estas organizaciones se repite la figura necesaria del control pero que, en la práctica, debe hacerse efectivo en ausencia de poder. Este estudio ayudará a conocer este fenómeno, sus particularidades, pero sobretodo, ayudará que al entenderlo, se sabrá cómo gestionarlo y minimizarlo. El buen manejo de una institución necesita que estas lógicas sí se interconecten y que sí dialoguen para asegurar un desarrollo provechoso de la institución.

#### **1.4. Delimitación: Alcances y Limitaciones**

Esta investigación se desarrollará a manera de un estudio de caso. La institución elegida es una universidad privada ubicada en Lima, Perú, con más de 20 mil alumnos, alrededor de 2 mil docentes y casi 3500 trabajadores en su personal administrativo. Tiene más de un centenar de años de vida institucional y su Vicerrectorado de Investigación (VRI) tiene una década de funcionamiento. Debido al contexto del estudio, este se centrará en el personal administrativo que da soporte a la gestión de la investigación y, que tiene contacto y trabaja de manera coordinada y cercana, con los investigadores.

Por otro lado, en términos del diseño metodológico, una principal limitación de esta propuesta de investigación, es que se enfoca únicamente en una universidad y, con eso, se pierde de vista lo que podría estar ocurriendo en los casos particulares de otras instituciones; sin embargo, la elección de la Universidad que se estudiará, intenta minimizar esta limitante. Como se ha explicado, esta institución tiene muchos años de funcionamiento, y es la pionera en el intento de transformarse en una universidad de investigación. Tiene una preocupación constante, que se traduce en los objetivos de su Plan Estratégico Institucional, asociada a su crecimiento en producción investigativa y en el acompañamiento y promoción del desarrollo de investigación en general. Es una universidad además que tiene una gran cantidad de personal involucrado en la gestión y soporte administrativo relacionado a la investigación.

En la misma línea, en este estudio se buscará un acercamiento a personal clave que soporta la gestión de la investigación en la institución. Ellos son alrededor de 80 y, entre ellos, esta tesis se centrará en los que cumplan el rol controlador de manera más concreta. Es cierto que la información que se recoja será limitada a las personas a las que se entrevisten, no obstante, se ha puesto mucho cuidado para garantizar la heterogeneidad del grupo de entrevistados, procurando tener los testimonios de colaboradores en distintas categorías como técnicos, asistentes, analistas, coordinadores y jefes de áreas específicas; con periodos de permanencia en la institución variados y; con responsabilidades de distintas partes del proceso de la gestión de la investigación. Esto permitirá acceder a distintas perspectivas encontrando particularidades, pero también reflexiones comunes entre ellos.

Esta investigación no es un estudio histórico, la información de la que se va a disponer no va a permitir hacer un análisis exhaustivo sobre los cambios en el tiempo; pero va a permitir tener un acercamiento, a través de la perspectiva de los propios actores con más tiempo en la institución, a aspectos tradicionales que han ido cambiando en la universidad y así, no perder de vista el pasado de este contexto.

Es importante tener en cuenta que no hay estudios hechos sobre esta temática enfocados en el contexto peruano. Esto impedirá la discusión de estos hallazgos con otro referente local. Sin embargo, es importante que este, sea el primer estudio sobre

el tema y sentar una referencia para futuros investigadores interesados en esta problemática.

## II. MARCO TEORÍCO

Este estudio se centrará en las reacciones que origina la evolución de las universidades, que de dedicarse únicamente a la formación, empiezan a volverse prioritariamente investigativas, en el personal administrativo que le da soporte a la gestión de la investigación.

El siguiente gráfico muestra las variables que forman parte de la evolución entre ambos escenarios. Para fines de este estudio, dentro de las variables de la institución, nos concentraremos en la cultura organizacional, en las relaciones de poder, los conflictos y los roles institucionales; sumados a estos, nos detendremos en entender las variables del contexto cambiante como la globalización, el sistema empresarial y la Ley peruana. Comprender cada uno de estos aspectos desde la perspectiva de los administrativos que gestionan la investigación, nos ayuda a descubrir el impacto que este cambio causa en ellos.

**Figura 1. Guía de variables**



Elaboración propia.

## **2.1. Nueva perspectiva de la cultura organizacional y nacimiento del orden negociado y poder simbólico**

En 1965, Stinchcombe definió a las organizaciones como un conjunto de relaciones sociales que se dan de manera intencional para alcanzar determinadas metas o propósitos (citado en Hatlet, T., 2003). Siguiendo esa línea, el concepto tradicional de cultura organizacional provenía de mirar y entender la mente de los propios sujetos que pertenecían a ella, es así, que algunos teóricos como Gagliardi (1986) definen a la cultura organizacional como un sistema coherente de supuestos y valores básicos, por su lado, Schein (1991), la define como un patrón de superposiciones básicas compartidas (citados en Hatlet, T., 2003).

Con este enfoque subjetivo, de entender la cultura en las organizaciones a través de las mentes individuales de cada miembro de la organización, se limita a comprender que los cambios dentro de ella se dan únicamente por un cambio en las creencias y valores. Desde este enfoque tradicional, no se explica la existencia de conflictos dentro de las culturas organizacionales ni la influencia en el cambio que podrían darse entre sí. Debido a estas limitaciones, se desarrolla una segunda definición de la cultura organizacional, esta vez Geertz (1973) señala que esta es un conjunto de sistemas interfuncionales de signos interpretables debido a que, la cultura es pública y compartida, funciona como el contexto en el que se desarrollan determinados acontecimientos y comportamientos (Hallet, T., 2003).

Sin embargo, de acuerdo con Hallet (2003), hay una necesidad de ir un poco más allá en el concepto de cultura organizacional. Tenemos claro que esta no puede ser únicamente la suma de las prácticas individuales, es necesario entender que estas prácticas otorgan determinada información que posibilita la existencia de interacciones sociales. Entonces, la cultura organizacional debería ser entendida como un orden de resultado negociado (Strauss, 1978, citado en Hallett, 2003) de las interacciones sociales, y estas interacciones se llevan a cabo particularmente por aquellos que han adquirido cierto poder simbólico (Bourdieu, 1991 citado en Hallett, 2003) en la definición de la situación. Desde este enfoque, los cambios dentro de la cultura organizacional no solo se dan a través de las prácticas e interacciones que

ocurren dentro de la organización, sino que existe otro factor que influye en este cambio, y es el poder que podrían tener determinados actores. Y es que, tal como lo señala Hallett (2003), un actor podría entrar en una organización y conocer el contexto en el que se desarrolla determinada negociación, podrá entender, además, los tipos de prácticas valoradas por otros miembros de la organización y utilizar esta información para obtener legitimidad con ellos. El despliegue de esta legitimidad sería el uso del poder simbólico que tendrá para definir la situación. Entender cómo funciona este, también empodera a determinados actores. Lo valioso del enfoque del poder simbólico es que, ayuda a explicar las interacciones sociales que se dan dentro de la organización, dentro de ellas, las situaciones de conflicto que son parte importante del análisis de este estudio.

## **2.2 Relaciones de poder, conflictos y percepciones**

En 1978, Zald, M y Berger, M., sostenían que, los movimientos dentro de las organizaciones, y con este término hacían una analogía a los movimientos sociales, daban origen a los cambios y a los conflictos que podrían presentarse dentro de ellas. Entonces, estudiar estos movimientos resulta trascendental porque representan la causa y el efecto de lo que ocurre en el interior de las organizaciones.

Por otro lado, se sabe que un factor importante en los cambios dentro de las organizaciones está relacionado al poder del que hacen uso algunos actores. En 1984, House definió el poder como la capacidad de producir efectos con otros. Por su lado, Bass (1990) habló del poder como el potencial que se tiene de influir en otros. Tradicionalmente se piensa que el poder le pertenece al líder, si bien ellos tienen el potencial, debido a su función jerárquica, de influir en sus seguidores, es importante saber que los seguidores podrían también impactar en el comportamiento y actitudes del líder, y que, incluso, la situación específica puede afectar también la capacidad de un líder e influir en los seguidores (citados en Zald, M y Berger, M, 1978).

Ahora bien, es natural que, dentro de las distintas posibles interacciones y manifestaciones de poder dentro de las organizaciones, existan aquellas donde aparece un conflicto en y entre los actores. Los conflictos pueden incluso ser considerados

como un mecanismo a través del cual los miembros de la organización que se sienten marginados defiendan su dignidad y desafíen al sector dominante (Morrill, C., Zald, M. y Rao, H.,2003).

Así mismo, resulta importante revisar una perspectiva distinta al análisis del conflicto. Tjosvold, D. (2006) explica que, normalmente el conflicto se ha teorizado para ser crítico, y que todos los conflictos, ya sean estos de valor, emocionales o de relación, siempre tienen resultados destructivos. Sin embargo, con un propósito resolutorio, es pertinente acercarnos a la idea de que el conflicto puede ser también constructivo, ya que a través de este enfoque se podrá gestionar y negociar el conflicto cooperativamente y, con eso, realizar las acciones pertinentes en los equipos, en los individuos o en las relaciones. Un elemento importante en la gestión de conflictos es entender que estos se originan en interacciones entre personas que tienen intereses tanto competitivos como cooperativos (Bacharach y Lawler, 1981; Kochan y Verma, 1983; Walton y McKersie, 1965, citados en Tjosvold, 2006). Son los elementos competitivos aquellos que producen el conflicto y, son los elementos cooperativos los que crean los incentivos para negociar y llegar a un acuerdo (Deutsch y Krauss, 1962, citados en Tjosvold, 2006).

Con todo esto, ya sabemos que las prácticas e interacciones dentro de las organizaciones ocasionan, en determinados casos, conflictos. Estos nacen cuando los actores tienen intereses que compiten entre sí. Siguiendo esta línea, existen situaciones dentro de las organizaciones que fortalecen determinados tipos de percepciones en los actores sobre la propia organización. El propósito de esta investigación es adentrarnos en estas percepciones y, descubrir cuáles son las variables que están manifestándose en los colaboradores administrativos que gestionan la investigación en las dinámicas que surgen de su trabajo cotidiano.

### **2.3. Contextos cambiantes, las universidades en el mundo**

Se ha discutido previamente cómo las organizaciones, a través de sus estructuras y dinámicas internas, se van modificando en el tiempo como respuesta a contextos tanto propios como externos. Drori, G.; Meyer, J. & Hwang, H. (2006), sostienen que



la globalización es fundamental para la transformación de entidades en actores organizados que puedan desenvolverse entre las exigencias del nuevo contexto social. Sabemos que el conflicto se da en las organizaciones debido a las propias interacciones dentro de ella. ¿Qué pasa entonces si además de las propias interacciones entre sus miembros, la organización se encuentra en un contexto cambiante, en un proceso evolutivo? ¿Cómo impacta esto en los conflictos o en las relaciones de poder dentro de la organización? Este es el contexto en el que se encuentra el sector en el que se enmarca este estudio. Por eso, resulta conveniente revisar este aspecto.

Los cambios relacionados a la globalización han hecho que las universidades alrededor del mundo migren hacia modelos que se alineen a una lógica empresarial. Anderson, G. (2008) explica el cambio gerencial que han experimentado las universidades australianas a través de la adopción de un estilo de gestión orientado al mercado, con un enfoque particular en cuidar el aspecto financiero. Esta realidad es similar en las universidades europeas, en las que se observa también la transformación de sus sistemas internos hacia unos acordes a los mercados laborales, donde se introducen figuras como salarios basados en el mérito, contratos por objetivos, reglas, etc. (Kalfa, S.; Wilkinson, A. & Gollan, P., 2017).

Este gerencialismo, que involucra la introducción de las prácticas del sector privado (Anderson, G., 2008), ha provocado la presencia más notoria de una gestión de recursos humanos dentro de las universidades, y con esta gestión, las relaciones entre los académicos y las propias universidades se han visto afectadas. Waring, M. (2013), menciona el surgimiento de un entorno complejo y de preocupación para los académicos asociado a este escrutinio, cada vez mayor, desde la gestión de recursos humanos. Si bien, por un lado, hay un cambio en la división del trabajo y en la evaluación del desempeño de los docentes (Kalfa, S. et al., 2017)., también existe una nueva demanda que ha reorientado el rumbo de las universidades.

De manera simultánea, se desarrollan otras dinámicas que enfatizan el contexto cambiante en las universidades. Según O'Meara (citado en Gonzales, L.; Martinez, E. & Ordu, C., 2014) uno de los cambios importantes, debido a las nuevas demandas,

está relacionado a la reasignación de recursos para favorecer y facilitar las actividades de investigación. Ya en 1997, Slaughter y Leslie (citados en Gonzales, L. et al., (2014) hablaban del concepto de capitalismo académico asociado a las nuevas relaciones de dependencia de recursos económicos entre las universidades, el Estado y las empresas privadas, teniendo de por medio la necesidad de generación de nuevo conocimiento.

Sobre esto último, Bernasconi, A. (2010) comenta que las políticas de financiamiento del gobierno chileno recogen ahora indicadores de producción científica y de investigación que son tomados en cuenta en las decisiones de distribución de fondos a las universidades. Explica, además, que la importancia que han ido cobrando los rankings mundiales y comparaciones internacionales, han hecho de la investigación un elemento de distinción. Esta realidad, por un lado, suma a la presión que experimentan los profesores de universidades por exhibir resultados de investigación que estén validados internacionalmente a través de publicaciones, y por otro, explica la incorporación en las universidades de nuevos perfiles de docentes, jóvenes con doctorados obtenidos en buenas universidades internacionales con proyecciones más acordes a las nuevas exigencias.

En esa línea, este contexto ha propiciado también el desarrollo de nuevos roles dentro de las universidades. Tanto la migración hacia un sistema empresarial y de mercado, como la orientación hacia la investigación favorecen la aparición y legitimación de los nuevos roles (Ylijoki, O. & Henriksson, L., 2015). La nueva figura en este sector, y que es el centro de este estudio, es el de los administrativos que gestionan la investigación, cuya función principal será la de ejercer el vínculo entre las nuevas necesidades de la universidad, que son encargadas por las autoridades de la organización, y los docentes de la misma, quienes son los responsables de concretar las nuevas demandas. Son ellos, el personal administrativo, quienes se encuentran en medio de las dinámicas e interacciones entre los otros dos grandes grupos de actores dentro de las universidades, exigiendo y controlando a unos, y velando, representando y canalizando los intereses de los otros.

Los docentes, por su lado, eran quienes constituían, tradicionalmente, la base de poder de las universidades cuando el objetivo último de estas era la formación

académica de profesionales. Estos docentes son quienes tienen ahora la misión de ser investigadores y, quienes experimentan por eso, una sensación creciente de vigilancia y control. Ellos sienten que la tradicional autonomía con la que contaban va disminuyendo cada vez más (Bernasconi, A., 2010). Sin embargo, el perfil del docente investigador es el que de algún modo domina la configuración de políticas, estándares, y regulaciones que rigen todo el trabajo académico. Esta valoración por la investigación, y, en consecuencia, por los docentes que la realizan, ha desplazado la figura del docente dedicado únicamente a la formación profesional. Esta carencia de poder en este último grupo de docentes es percibida por ellos mismos, impactando en las aspiraciones de poder crecer en la carrera y la han sido expresado, incluso, a través del abandono de la organización (Musselin, C., 2013).

Toda esta diversificación de roles ha traído consigo distintas reacciones en el contexto universitario. Castillo, J. & Moré, P. (2017) explica por ejemplo que los docentes han sido muy críticos con el sistema de evaluación que les impone el Estado. Pero no es la única situación de rechazo. Anderson, G. (2008) nos introduce en el concepto de resistencia como un proceso de adaptación o subversión de los discursos dominantes. Esta resistencia se manifiesta en el contexto universitario por parte de los docentes de distintas formas. No suele ser un proceso abierto, ni colectivo, puede ser más bien una resistencia pasiva, silenciosa o individual (Waring, M., 2013), o que se manifiesta a través de no hacer el trabajo esperado, en forma de evasión (Anderson, G., 2008). Todo esto, podría tener alguna consecuencia en la ejecución de funciones de otros actores de la universidad. Es decir, los docentes sienten presión por el control que reciben, y eso origina resistencia de parte de ellos y es expresada de distintas formas. ¿Cómo es que esta resistencia es recibida por quienes deben ejercer el control? ¿Qué nuevas dinámicas originan estas resistencias de parte de los docentes en el resto de la universidad? ¿Cómo afrontan los profesionales administrativos de las universidades esta complejización de su propio trabajo? En esta nueva dinámica, ¿cuál es la posición de la institución? ¿Validan el poder de control de los administrativos? O más bien ¿respaldan a los docentes? Si bien tenemos una aproximación, a través de la literatura, de lo que experimentan y hacen los docentes, hace falta acercarnos a las consecuencias de estas reacciones. Y es que, tenemos que tener claro que las nuevas exigencias demandan en la figura del controlador cierto poder para llevar a cabo la

tarea de fiscalizar. Este poder debería ser validado por las autoridades de la propia institución, de lo contrario, estaríamos hablando de una exigencia de ejercer control sin poder. Y más allá de si es posible ejercerlo o no, ¿cuál es el impacto que esta situación causaría en los administrativos?

#### **2.4. La situación peruana**

Si bien lo explicado líneas atrás da cuenta de un cambio global que aplica al universo de universidades, en el ecosistema de universidades peruanas, este cambio impacta de una manera particular.

El estudio de este tema en el contexto universitario peruano es importante desde dos aristas: el tema de los conflictos de poder en las organizaciones ha sido poco estudiado en las organizaciones peruanas a nivel general, y además, el sistema de educación superior en el marco de la Nueva Ley Universitaria, y los procesos de licenciamientos de Sunedu, es un foco de atención importante a nivel social y político.

De manera más específica aún, se vuelve vital centrar el estudio en una universidad que incorpore y sea representativa tanto a nivel organizacional por tener como objetivo estratégico su transformación hacia una universidad de investigación, y que, por ende, tenga en su interior una serie de dinámicas y conflictos por los nuevos roles; y por otro lado, comparta con las universidades del mundo la nueva orientación hacia sistemas de mercado y de control. Con esto, la elección de focalizar la investigación en el caso elegido cobra relevancia. Sobre esto, se ampliará la información en el siguiente capítulo.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. El caso

La presente propuesta de tesis plantea un estudio de caso a profundidad y, al enmarcarse en el contexto de cambios que están sucediendo en las universidades, se ha elegido a una universidad emblemática y referencial en el contexto local. Esta universidad, incorpora las características del cambio global, la gestión de recursos humanos y el sistema de mercados dentro de su organización. Tiene, además, una notoria demanda por crecer en la creación de nuevo conocimiento e insta a sus docentes investigadores a seguir esa línea; ha creado, además, todo un sistema de gestión y control de las investigaciones que se realizan desde la institución, generando alianzas no solo con el Estado sino con la empresa privada. Todo esto, acompañado de la inversión económica que hace en investigación, a su dimensión poblacional y a su presencia en los distintos rankings mundiales que miden el componente de investigación, hacen de esta, una universidad que reúne las condiciones para ser considerada una referencia para el resto de universidades peruanas.

Del mismo modo, esta institución ha sido una de las primeras universidades en obtener el licenciamiento de Sunedu. Esta universidad, con más de 100 años de vida institucional y alrededor de 26 mil alumnos en pregrado y posgrado, según la Ficha Técnica de la Sunedu, (Sunedu. 2019, <https://www.sunedu.gob.pe>), inició de manera independiente, antes de la creación de Sunedu, su transición a querer ser una universidad que le dé prioridad a la investigación. La creación de su Vicerrectorado de Investigación (VRI) fue aprobada mediante la Resolución de su Consejo Universitario hace casi 10 años. Es a través de este vicerrectorado, que se generan nuevos procesos, demandas y relaciones entre la institución y los docentes investigadores. Así mismo, su posición favorable en los rankings de la propia Sunedu se debe a sus buenos y destacados logros en investigación y, además, por destacar en áreas como Ciencias Naturales, Ingeniería y Tecnología, Ciencias Sociales y Humanidades (Ranking Sunedu. 2019, <https://www.sunedu.gob.pe>). De la misma forma, destaca año tras año en el *QS World University Ranking by Subject*, que mide el desempeño académico de las mejores universidades del mundo. Por otro lado, el VRI de esta universidad está

conformado por más de 80 personas, que ejercen el rol administrativo y de soporte a la gestión de la investigación. Tiene, además, más de 180 grupos de investigación adscritos, alrededor de 100 laboratorios, y más de 400 docentes reconocidos como investigadores de acuerdo a sus propios parámetros. Esto ratifica que el caso elegido es un referente en nuestro país, porque encaja en el panorama cambiante que viven las universidades por las nuevas exigencias del Estado, y también porque presenta en su interior, las nuevas dinámicas que viven las universidades alrededor del mundo.

El total de trabajadores en la institución asciende alrededor a 3500 personas, de todas ellas, este estudio se enfocará en el grupo de trabajadores que llevan a cabo la gestión, soporte y control a los investigadores de manera más cercana. En comparación a otras universidades, esta es la que cuenta con mayor número de personal en su vicerrectorado de investigación. Esto responde a las necesidades internas de la institución y se alinea con los fines de esta investigación ya que nos ofrece la perspectiva de análisis necesario.

El tema que se propone investigar no ha sido estudiado en nuestro contexto local, razón por la cual, se ha optado por un enfoque cualitativo que permitirá recoger experiencias y perspectivas de individuos más a profundidad, valorar los procesos de los que estos individuos forman parte desde sus puntos de vista específicos (Hernández, R., 2014). Por su alcance, este será un estudio exploratorio descriptivo ya que tiene como propósito cubrir la ausencia de análisis del problema de estudio desde la perspectiva de los administrativos. Si bien, es un caso que encaja en el contexto global, con particularidades más locales, este estudio es el primero desde el punto de vista de los otros actores con los que los docentes interactúan.

### **3.2. Instrumentos**

Por otro lado, el recojo de información será mediante entrevistas a profundidad que permiten un acercamiento mayor a los entrevistados y tener matices entre ellos. En comparación a las encuestas usadas en los métodos cuantitativos, las entrevistas son íntimas y flexibles (Savin-Baden & Major, 2013 y King & Horrocks, 2010, citados en Hernández, 2014) y esto favorece la intención del estudio.

La guía de entrevistas permitió la opción de repreguntar o incorporar preguntas cuando la conversación lo propició. Se logró ahondar en temas particulares según la experiencia de cada entrevistado. Las entrevistas tuvieron una duración entre 45 minutos y una hora y media. Fueron grabadas en audio, transcritas y analizadas a través del software Atlas TI.

### **3.3. La muestra**

Desde el lado de la muestra, debido al propio tema de estudio, se ha seleccionado el grupo particular que se desea estudiar. Así como lo explican Flick (2013), Creswell (2013), Savin-Baden & Major (2013) y Miles & Huberman (1994) (citados en Hernández, R., 2014), el muestreo en una investigación cualitativa es propositivo y se da desde el planteamiento del problema. Se realizaron 15 entrevistas a profundidad a algunos de los miembros del personal administrativo del VRI de esta universidad, cuya función está relacionada a la coordinación directa con los docentes investigadores. Con estas entrevistas y, con los hallazgos a partir de ellas, se llegó al punto de saturación, Sparkes & Smith, 2014 (citados en Hernández, R. 2014) definen a este punto como el momento en el que los datos recogidos se vuelven repetitivos o redundantes.

Por otro lado, se puso especial cuidado en la selección de estas 15 personas, por un lado, se buscó que sean quienes más relación tengan con los investigadores pero que, al mismo tiempo, formen un grupo heterogéneo. Para este propósito, se procuró que, entre las personas que fueron entrevistadas, existieran diferencias básicamente en cuatro aspectos: sexo, edad, años de servicio, y profesión o rol. Se ha entrevistado a personas con distintas categorías y responsabilidades de las distintas partes del proceso que involucra la gestión de la investigación como la formulación, promoción, gestión de grupos, innovación, relación con el sector productivo, evaluación, acompañamiento, soporte técnico, entre otros. Se presenta a continuación una tabla que resume los datos de los entrevistados.

Tabla 1. Listado preliminar de entrevistados

PARTICIPANTES	NOMBRE	CATEGORÍA DE PUESTO	EDAD	SEXO	FORMACIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
E1	Luz Rodríguez	Especialista	43	F	Economía	4
E2	Marina García	Coordinador	31	F	Administración de empresas	7
E3	Ricardo Sierra	Técnico	41	M	Formación técnica	20
E4	Carmen Soria	Coordinador	52	F	Administración de empresas	10
E5	Claudia Lévano	Coordinador	31	F	Ingeniería electrónica	6
E6	Fiorella Vargas	Analista	28	M	Ingeniería industrial	3
E7	Cristina Pérez	Jefe	40	F	Filosofía	5
E8	Jhon Chávez	Especialista	39	M	Estadística	7
E9	Lorena Zeballos	Especialista	32	F	Gestión	1.5
E10	Alicia Lozano	Coordinador	35	F	Sociología	11 meses
E11	Flor Martínez	Especialista	34	F	Derecho	4
E12	María López	Coordinador	37	F	Comunicaciones	11
E13	Magaly Ruiz	Asistente	27	F	Comunicaciones	2
E14	Janina Lima	Coordinador	50	F	Antropología	2
E15	Verónica Paredes	Jefe	42	F	Derecho	8

Fuente: Elaboración propia

Estas entrevistas fueron transcritas, y validadas con los entrevistados, Creswell, 2009 (citado en Hernández, 2014) insiste en la necesidad de una revisión rigurosa de las transcripciones y eso es lo que se ha buscado en esta investigación.

### 3.4. El enfoque

En la misma línea, este es un estudio transversal ya que se limita a un tiempo en concreto. Hernández R. (2014) comenta que un estudio de este tipo permitirá analizar de manera muy específica las relaciones, interacciones y reacciones que se originan en el tiempo en el que estará enmarcado el estudio. Es importante realizar esta investigación precisamente en este periodo ya que coincide con el tiempo de transición hacia universidades de investigación, que viven las universidades peruanas.



### **3.5 Carácter ético**

Se tuvo el consentimiento informado de cada participante. Se explicó a detalle el tratamiento de sus respuestas y de sus datos. Al ser esta información de carácter sensible, y para garantizar la confidencialidad de los datos personales, los nombres de los entrevistados han sido cambiados y no menciona con detalle el nombre de sus cargos específicos.

#### IV. RESULTADOS

Las respuestas que dieron cada uno de los participantes durante las entrevistas, nos conducen a identificar los aspectos más resaltantes de cómo, el ser responsables de determinada parte del proceso de gestión de la investigación, impacta en ellos. A través de estas respuestas y del análisis de las mismas, se responderá a las preguntas que plantea esta investigación.

La siguiente tabla muestra la clasificación de los aspectos más relevantes encontrados a través del análisis de las entrevistas. En la columna de la derecha se encuentran las 5 características del impacto sobre el personal administrativo que desarrollaremos en este capítulo. Para este propósito, no podemos dejar de lado, las características de la evolución que vive la universidad, a las que hacen referencia los trabajadores y que influyen en el impacto que hay sobre ellos.

**Tabla 2. Resultados encontrados**

CONTEXTO	IMPACTO EN PERSONAL
Objetivos compartidos con los investigadores	<b>Desempeño del rol "bisagra" de servicio</b>
Autoridades desconectadas	<b>Sentimiento de desamparo</b>
Desconocimiento de funciones	
Urgencia como forma de trabajo	<b>Personalización de procesos</b>
Crecimiento de demanda laboral	
Procesos ineficientes	<b>Hostigamiento hacia el administrativo</b>
Protección de la institución al investigador	
<b>Decisión de desapego</b>	

Fuente: Entrevistas procesadas.

ATLAS.ti Elaboración propia.

Entre los aspectos en común de los entrevistados, se han seleccionado aquellos que implican un impacto directo en ellos. Todos los participantes han hecho referencia

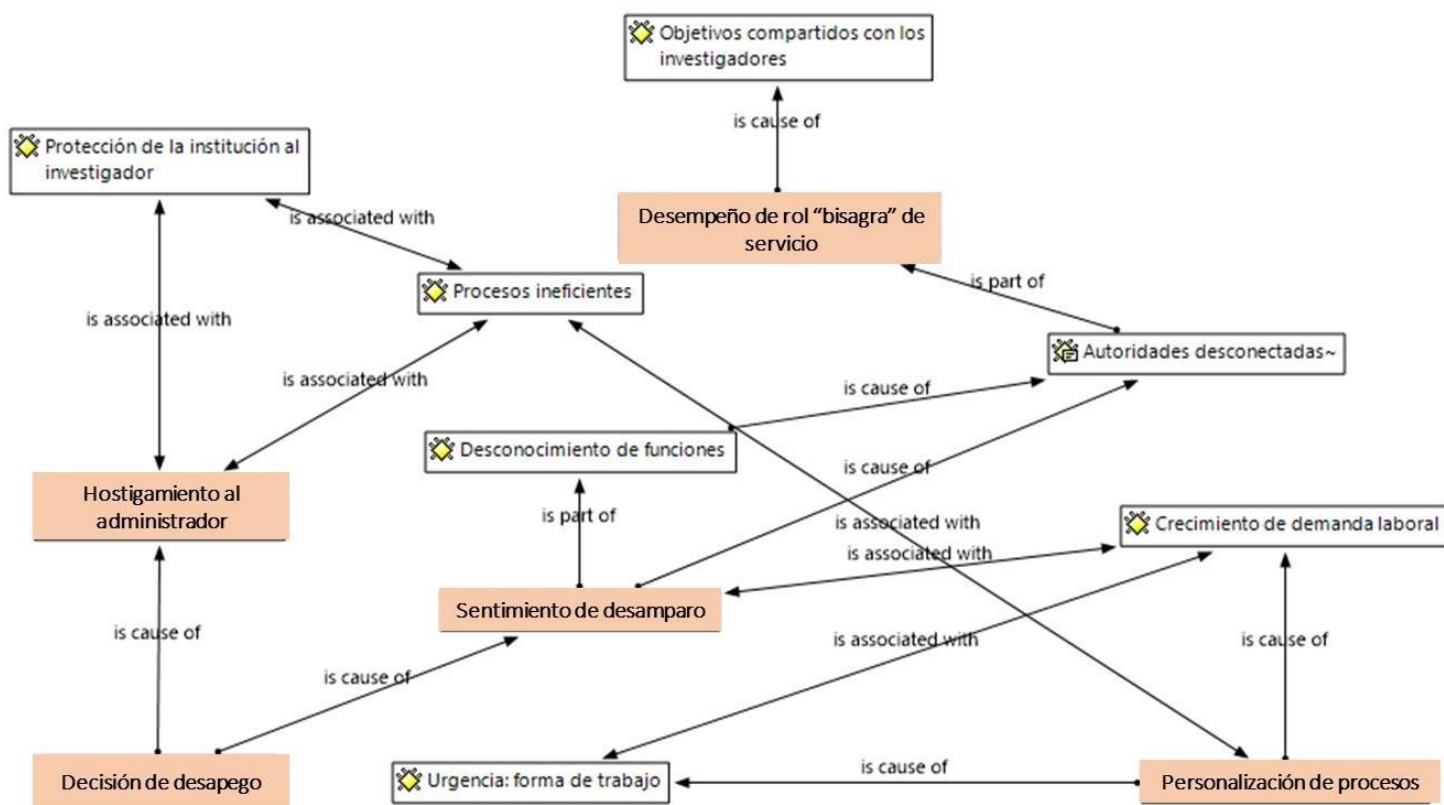
explícita a las características de su contexto, del entorno en el que se desenvuelven y, sobre esta información, es importante destacar, cuáles son los efectos que están causando en su desempeño, en sus emociones, en su forma de desarrollar su trabajo y, además, en las eventuales decisiones que podrían tomar.

En las próximas líneas se explicará a detalle los principales hallazgos. Se ha encontrado que los administrativos que gestionan la investigación en esta universidad desarrollan ciertos patrones tanto en la ejecución de sus funciones, en los mecanismos para sobrellevar la carga o el contexto, en la forma en la que perciben su situación y en la orientación que le dan a su rol como resultado de todo lo anterior. Es así que, el análisis se centrará en explicar las cinco principales características del impacto que tienen los administrativos que gestionan la investigación, gracias al contexto de transformación hacia una universidad de investigación en el que se desenvuelven. Con esto, las cinco características son: desarrollo de un rol “bisagra” de servicio como un complemento del rol controlador asociada a la fiscalización que sienten los investigadores (Waring, M. 2013); sentimiento de desamparo en la ejecución de sus funciones dentro de la institución por parte de las autoridades, esta es la nueva forma de relación entre estos dos roles, roles que Ylijoki, O. & Henriksson, L. (2015) mencionan como resultado del nuevo enfoque hacia la investigación que están teniendo las universidades; personalización de procesos, como mecanismo de desarrollar su trabajo para poder tener los indicadores que se le encomienda, Rhoades, G y Slaughter, J., (1997) han hecho referencia a las métricas y resultados que necesita este grupo de profesionales como respuesta a la vigilancia que se hace a la producción académica; hostigamiento, que podría considerarse una suerte de efecto de la situación de conflicto que generan los propios jefes directos como un mecanismo de defensa de su propio poder (Morrill, C., Zald, M. y H., 2003) y; la decisión de desapego, que es un símil con lo que encontró Musselin, C. (2013) en los docentes que, frente a esta situación cambiante, y al verse sin poder, expresaban su disconformidad abandonando la organización. Se explicará cada uno de estos hallazgos a través de las experiencias de los participantes, de sus historias y ejemplos.

El siguiente gráfico muestra la relación que hay entre los resultados encontrados. Si bien hay otros rasgos presentes, se ha dado prioridad a explicar aquellos que están

resaltados porque, a diferencia de los otros, estos son impactos directos hacia el administrativo. Los restantes son, básicamente, los componentes, las atribuciones del entorno, importantes igual de ser mencionados, para entender los impactos en los que nos centraremos en el análisis.

**Figura 2. Relación entre los resultados**



Fuente: Entrevistas procesadas.  
 ATLAS.tiElaboración propia.

#### 4.1. Desempeño de rol “bisagra” de servicio

La literatura precedente nos acerca al rechazo de los investigadores hacia el escrutinio y control que perciben de los administrativos para con ellos (Waring, M. 2013). Esto, podría hacernos suponer que los administrativos que gestionan la investigación, es decir, los agentes controladores de la situación, se encuentran alineados a esa figura, la de fiscalizar, supervisar y pedir cuentas desde una posición distante, no involucrada a la de los investigadores. Sin embargo, lo que se ha encontrado en ellos es una comprensión total de la situación y una alineación a los

objetivos de los investigadores. Más allá de la función controladora que ejercen, existe un entendimiento pleno de la situación que viven los investigadores y, con eso, una identificación con sus necesidades, al nivel de reconocerlas como propias.

Esta situación la explica Flor, ella tiene ocho años trabajando en la universidad y, durante los últimos cuatro, gestiona investigación siendo la única responsable de una parte particular del proceso. Su conexión con los investigadores estuvo desde antes de llegar al VRI y siete con eso que, responder a las necesidades de ellos es como atender sus propios problemas, generando esto una sensación de mayor demanda en sus funciones.

*“Mira, de hecho que eso fue lo que pasó, yo allá trabajaba para los profesores, y sus necesidades eran mis necesidades y, cuando ya más bien entre a trabajar aquí, que se atendiera esas necesidades o no, hacía que mi carga fuera más grande. Yo ya sabía de entrada todo el problema y sí que fue bastante fuerte. Sobre todo, porque sentía mucho mayor compromiso y una mayor confianza con ellos”.* (Entrevista 11: Flor Martínez, especialista).

Para Fiorella, con un año como practicante y dos como analista, la envergadura de las propias investigaciones, la magnitud de sus implicancias, justifica la preocupación y exigencia de los investigadores. Se identifica con su actuar y, lejos de cuestionarlo, lo comprende.

*“De hecho, que haría lo mismo que ellos, insistiría, exigiría más. En muchos casos hay financiamiento involucrado, en otros su prestigio académico también, porque son proyectos de los que están a cargo. Es normal que sientan que el apoyo es insuficiente y pidan más. Yo actuaría igual que ellos”.* (Entrevista 6: Fiorella Vargas, analista).

En la misma línea, Alicia, con solo 11 meses en su puesto, ya tiene clara la idea de que su función es parte de un engranaje con las funciones de otras personas, y que, por lo tanto, tienen en común, un mismo fin.

*“En realidad somos un equipo, vemos diferentes partes, pero la meta es la misma, entonces se debería mantener eso”.* (Entrevista 10: Alicia Lozano, especialista).

Entonces, esta identificación de los administrativos que gestionan la investigación con los objetivos de los investigadores, hace que, asuman un rol distinto al de solo controlar. Si bien, ejecutan el control y lo dirigen, ellos han asumido un rol más de servicio, de ayuda, de facilitadores, de ser “bisagra” entre los investigadores y sus necesidades, traduciéndose estas últimas en contactos, procesos, etc. Es cierto que, los administrativos le dan soporte a la investigación, y con eso, se entiende que brindan ayuda y facilidades, sin embargo, los entrevistados de este estudio, tienen la función, dada por sus cargos, de supervisar la investigación, fiscalizar la producción académica, coordinar las evaluaciones de los proyectos o, aprobar las entregas. Aún con eso, ellos han priorizado las funciones de servicio sobre las de control.

María, era coordinadora y, acompañó durante los 11 años que trabajó en la universidad, a los investigadores gestionando aspectos administrativos de sus proyectos de investigación. Ella cuenta que, desde su rol, buscaba facilitarle el trabajo al investigador, complementarlo y prever posibles problemas, para que los resultados fueran los que esperaba el investigador.

*“Mi mirada, como cualquier otro gestor, era un poco más general, complementábamos el trabajo del investigador en sí, porque pretender que el investigador se encargue de todo... es decir, también iban a fallar en la parte técnica. La idea era facilitar la información, para la toma de decisiones; **complementabas en realidad en el trabajo que ellos hacían.** Por eso es que sí se hace necesario, porque es más complicado”.* (Entrevista 12: María López, coordinadora).

Por su lado, Claudia, coordinadora desde hace 6 años, se posiciona a sí misma y de manera explícita con los investigadores, a través de su rol de facilitadora al servicio de las necesidades de los investigadores.

*“Como te dije, yo estoy para ayudarlos, tengo clarísimo eso, **los administrativos estamos al servicio de la academia.** No nos hace menos, ni nos pone en desventaja, así son las cosas, la gestión es una parte importante de la investigación, pero la investigación la hacen ellos. Es el tema de facilitarles, darles todas las herramientas para que tengan todo lo adecuado a la mano”.* (Entrevista 5: Claudia Lévano, coordinadora).

Este rol podría generar relaciones de tensión con otras áreas o instituciones con las que se debe negociar para beneficiar a los investigadores. Claudia ha asumido esto como parte del paquete de características con las que viene su puesto. Lo importante es el compromiso por obtener todo aquello que el investigador necesita para su proyecto.

*“Lo que pasa es que la empresa, quiere rentabilidad, dinero, entonces, lo que va a querer es la menor inversión y el mayor beneficio, entonces, **nuestro trabajo es defender a nuestros investigadores.** Y si para eso yo tengo que ponerme dura con la empresa, exigirle algún pago, o que se compre ‘x’ cosa, todo aquello que sé que mi investigador no va a pedir. Yo sufro, yo les digo, ‘pero necesitas un asistente, necesitas esto o lo otro, para desarrollar y cumplir’, y de verdad lo necesitan, entonces **ahí es donde exijo y peleo y bueno, somos los malos de la película.**”* (Entrevista 5: Claudia Lévano, coordinadora).

Desde su lado, Marina, coordinadora hace medio año, pero gestionando la investigación como asistente desde hace 7 años, explica que ejecuta sus funciones desde un rol propositivo y de ayuda. Aún cuando no pueda interferir en las decisiones finales, siempre busca tener sugerencias y opiniones a través de una preparación oportuna.

*“En lo que respecta a la gestión de proyectos, yo les brindo el **soporte administrativo para la ejecución de sus requerimientos** y la asesoría en cuanto a los cambios que sean necesarios para llevar a cabo sus actividades y la presentación de informes finales o parciales. Si bien es cierto, yo puedo darle alguna sugerencia, finalmente son los docentes quienes toman la decisión de lo*

*que se hace o no. Por parte de la jefatura del Departamento, cuando se me solicita una opinión sobre un tema vinculado a investigación, yo doy mi punto de vista, pero previamente me informo de las fuentes directas para poder dar mi apreciación”.* (Entrevista 2: Marina García, coordinadora).

Marina asume este rol buscando la ganancia del investigador con un proceso mejor ejecutado o incluso con la posible obtención de nuevos financiamientos para el propio investigador. El fin de este rol de servicio que asumen los administrativos como Marina, es el de mejorar el proceso investigativo e incluso propiciar nuevas investigaciones. Se trata de un acompañamiento en todas las etapas del proceso, desde la postulación hasta la presentación de informes para el cierre del proyecto. El investigador investiga, pero el administrativo lo acompaña y se muestra disponible desde este rol de servicio en todos los momentos.

*“Les doy el soporte que necesitan desde mi opinión para que postulen a una nueva convocatoria que abra el VRI, hasta el cierre del proyecto y la rendición de las publicaciones que puedan tener”.* (Entrevista 2: Marina García, coordinadora).

Otro claro ejemplo de este rol asumido por los administrativos es el de Luz, especialista a cargo de un proceso inicial en la gestión de la investigación. Ella, con 4 años en el puesto, ha entendido que los investigadores no deberían ser los responsables de velar por el cumplimiento de todos los procesos de su proyecto, porque además de ser una cuota extra de tensión para los ellos mismos, todo se complicaría aún más.

*“Claro, nosotros tratamos de canalizar para que precisamente ellos no estén recibiendo 40 o 50 llamadas, o mails. En realidad, los investigadores podrían, pero ahí ya sería mucho más difícil y complicado para todos. Entonces lo que queremos intentar es **un trabajo articulado que te permita ser este tema de la bisagra y optimizar procesos**”.* (Entrevista 1: Luz Rodríguez, especialista).



Si bien, los administrativos que gestionan la investigación tienen tareas múltiples, también tienen funciones específicas por las especializaciones dentro de la cadena del proceso general, una descripción genérica de su rol podría resumirse en esta figura de la bisagra entre los investigadores y todas las otras instancias o, procesos intermedios, para lograr determinados resultados esperados por los investigadores.

#### **4.2. Sentimiento de desamparo**

Por un lado, se observa que los administrativos que gestionan investigación se involucran con los objetivos de los investigadores y por eso, desarrollan un rol de servicio que se impone sobre el otro rol controlador. En paralelo y, como oposición a esta situación, los administrativos manifiestan percibir una desconexión de las autoridades de la institución. Son las personas responsables del gobierno general de la universidad e incluso los directores de algunas de las unidades, aquellos a los que hacen referencia, con estar desconectados de la dimensión real de lo que implica la gestión de la investigación.

Las autoridades son las que marcan la ruta en cualquier institución y son los decisores en situación de emergencia o que ameritan ser resueltas. Para los participantes en esta investigación, hay una disociación total entre lo que debería ser o lo que se espera de las autoridades y lo que hacen en la práctica.

Alicia, como lo vimos líneas arriba, que con 11 meses, ya se identifica como parte del mismo equipo de los investigadores, también tiene la idea de la poca comprensión sobre la dimensión de la gestión de la investigación. Alicia coordina directamente con los investigadores ya que se encarga de una de las primeras partes de la gestión, y recibe desde el inicio del proceso, las expectativas de los investigadores sobre el desarrollo de sus proyectos y las contrapone con la realidad que ella vive en su oficina.

*“Lo que hay que entender aquí es que esta es una oficina de gestión de investigaciones, con el objetivo principal de gestionar proyectos y otras actividades relacionadas a la investigación. Es una misma lógica que no funciona*

*con lo existe en la oficina. Por tanto debería haber grupos de oficina que se encarguen de los macro procesos, para que todo fluya de una manera más rápida y coherente en el momento de gestionar la investigación. Es como un rompecabezas, cuando falta una pieza, las oficinas se van duplicando lo demás. El discurso en torno a la investigación es sobre lo que se quiere impulsar, pero en la práctica no lo ves así, no hay un entendimiento claro de lo que implica realmente gestionar la investigación, no la tienen clara”.* (Entrevista 10: Alicia Lozano, especialista).

Magaly, egresó hace poco de la universidad y empezó a trabajar gestionando proyectos de investigación con algunos grupos de investigación. Ella, debido a su intercambio y coordinación con ellos, tiene clara la dimensión de todo lo que involucra cada proceso desde su lado pero sobre todo desde el lado de la investigación en sí misma. Ella está convencida que la universidad como institución, no tiene el panorama claro sobre todo el detalle que involucra la gestión de la investigación. Esto lo infiere a partir del trato que existe referente a los puestos, por la no consideración de la carga laboral, por ejemplo.

*“Si me preguntas por la universidad, no, no entienden, porque si lo hicieran, no meterían a la gestión de la investigación como una función más de una persona que lleva mil cosas más. Entonces, no está reconocida, no creen que eso sea un proceso, creen que los profesores investigan, y ahí acaba todo, que todo lo demás se hace solo o no amerita tanto tiempo. Es incomprensible que le den tantas funciones a alguien y que encima, luego, le digan ‘bueno ahora vas a ver gestión de la investigación’. Si alguien va a ver gestión de la investigación con todo lo que implica o, con todo lo que la universidad espera, no puedes esperar que vea mil procesos y que encima gestione la investigación. Gestión de la investigación es un proceso complejo, demandante, de largo aliento, también tiene que ser digamos, de largo plazo y no lo puede hacer una persona como un proceso más, como si estuviera automatizada. Gestionar la investigación no es solo generar solicitudes en el sistema, es más, yo creo que necesitamos por lo menos a una persona que solo vea gestión de la investigación, probablemente por la magnitud, podría parecer que somos un equipo de más personas, pero, en este*

***momento hay una sola persona que coordina con las personas de cada proyecto, pero, que ve dos procesos igual de grandes que investigación”.***

(Entrevista 13: Magaly Ruiz, asistente).

Magaly hace referencia ya a la sobrecarga de trabajo de quienes son responsables de gestionar la investigación en alguno de sus procesos y que, eso podría aparentar que se pudiera tratar de un equipo de más personas y no de una sola como ocurre en muchos de los casos, como el de ella. Ella cree que la proactividad de los administrativos podría incluso ser contraproducente para ellos mismos, ya que como todo se logra solucionar, no existe la necesidad ni la alerta a las autoridades para involucrarse y hacer algo.

***“La autoridad nunca vive el problema, porque se los arreglan las personas que están administrando las cosas, nosotros no vamos a permitir que el proyecto se caiga o que el investigador resulte perjudicado, hacemos todo para evitarlo. Entonces, jamás se enteran de lo que ocurrió o de todo lo que tuvimos que hacer para evitar que suceda”.*** (Entrevista 13: Magaly Ruiz, asistente).

Claudia, la coordinadora que está al servicio del investigador, la que defiende sus intereses y pelea para que no salga perjudicado, coincide con Magaly en que quienes resuelven, quienes hacen y quienes están presentes, son los administrativos que gestionan la investigación, pero no las autoridades.

***“El problema también es que muchas veces quienes nos involucramos somos solo los asistentes o los coordinadores, rara vez un jefe, menos aún un director”.*** (Entrevista N5: Claudia Lévano, coordinadora)

En esa línea, si las autoridades no están vinculadas, difícilmente conocerán lo que se hace. No hay una idea de todo lo que involucra estar detrás de un proceso para que se pueda llegar a los resultados deseados. No hay una comprensión real del quehacer del administrativo, y esto como consecuencia tiene, según el testimonio de los entrevistados, que se subestime el trabajo, que se desconozca y que se le reduzca a una dimensión que no tiene relación con la realidad.

Janina ha entrado a trabajar hace dos años a la universidad, es antropóloga, tiene 50 años y entrar a la universidad ha sido una negociación directa con ella. A diferencia de otras personas en su mismo rol, ella cumple menos horas en la oficina, tiene un horario flexible y han puesto a su disposición ciertos cambios en su oficina para que el trabajo que ella viene a implementar, gestionando la investigación desde el lado administrativo, tenga los frutos que plantean tener. Ella se sabe reconocida y tiene claro que su perfil, dada su experiencia en la gestión de proyectos y en la cooperación internacional, ayudan a que ella se posicione mejor en la universidad. Sin embargo, comparte espacios e intercambia coordinaciones con otras personas que, teniendo un cargo similar al de ella, no tienen el mismo perfil profesional porque sus jefes inmediatos los designaron por practicidad y porque han reducido todo el espectro del potencial de un cargo como el que tienen, en administrativos tradicionales y operativos.

*“Creo que me acerco a lo que se quisiera, porque reconozco que yo tengo un perfil profesional por desarrollo de habilidades, experiencias o capacidades que es muy particular, he caído, así como anillo al dedo. ¿Por qué? Porque yo también investigo, pero no soy una investigadora académica, yo vengo del mundo de las ONG’s. Vengo de la cooperación internacional, y ahí, cuando tienes proyectos de investigación tienes que participar en la gestión misma de los recursos, administrarlos, cuidarlos, cubrir todo lo que necesites, además de hacer caja. **Entonces eso me da un perfil que es muy útil** porque a mí no me asusta pensar en presupuestos, no estoy acostumbrada a delegar este tipo de funciones más administrativas, sino acompañarlas, asumirlas, conociendo mis limitaciones, no voy a meterme a hacer un presupuesto, pero sé leerlo. **Entonces sí creo que la universidad quisiera ese tipo de perfil, pero no en todas partes lo tienen.** Por ejemplo, el año pasado fuimos a un curso que, para mí, fue muy interesante. Era bien loco ver la diferencia que había entre los gestores, éramos de dos tipos marcadísimos: **los puramente administrativos que decían que tenían la misión de cuidar la ejecución, que es muy distinto a un perfil que está pensado en qué más hacer, cómo más y, más articulado. Esa proyección que la universidad necesita y que aún no tiene en varios espacios**”.* (Entrevista 14: Janina Lima, coordinadora).

Así como Janina menciona que hay administrativos que son instruidos bajo la premisa de que su única función es la de cuidar y monitorear la ejecución o ingresar solicitudes, hay otros como Jhon que, sienten que su trabajo no solo no es comprendido, sino que tampoco hay una intensión por comprenderlo. Jhon tiene 39 años y es estadista, trabaja con la misma jefa desde que ingresó a la universidad. Él considera que el desconocimiento de lo que implica su trabajo o el potencial que podría tener un perfil como el suyo, hace que se le pidan cosas de manera urgente en momentos en los que no lo son, o que le exijan cosas que no tienen ninguna relevancia con el proceso. Siente, además, que el límite de sus funciones lo ponen las autoridades que no conectan al 100% con lo que él hace.

*“Si una persona supiera cómo te va a explotar, explotar en el sentido de destacar el potencial, para luego generar estrategias o generar el logro de objetivos, en base a lo que puedas hacer, lo hace, es inteligente. Pero eso no hay, **por eso, todavía el puesto en el que estoy está un poco limitado en funciones.** Por el contrario, me han llamado (mi jefa) durante los fines de semana, pero para cosas que no valían la pena, en ningún caso. **Yo no me siento reconocido, creo que la razón es el desconocimiento,** y por eso aquí no puedes hacer algo que a ti te parece interesante, porque alguien dice ‘okay, está muy bien’ y ahí queda. Sería diferente si te complementan con más cosas, uno vería la forma de implementar mejoras, utilizar nuevas formas, pero eso no pasa, más allá de ser malas personas, **tienen malas aptitudes**”. (Entrevista 8: Jhon Chávez, especialista)*

Con todo esto, la sensación de trabajar en solitario ejecutando sus propios procesos, el no reconocimiento del esfuerzo debido al desconocimiento de lo que implica el trabajo gracias a la desconexión de las autoridades tienen un impacto bastante fuerte en los trabajadores administrativos. Los entrevistados han manifestado que son conscientes de tener que resolver sus problemas solos, no tienen el respaldo que esperan de parte de sus jefes o de la institución. Trabajar de manera solitaria sin el apoyo que desean tener hace que sientan que están desamparados.

Para Cristina, jefa desde hace cinco años de una de las oficinas involucradas en un proceso importante de la gestión de la investigación de la Universidad, resulta

además de complicado, frustrante, no contar con el apoyo de su director para ejercer bien su trabajo. Es ella la que siente que debe resolver, dar la cara, enfrentar, exigir y hasta pelearse con los docentes, para defender ciertos procesos, normas o resoluciones que plantea la institución. Además, existen distintos niveles de coordinación con los investigadores, y como se explicó anteriormente, muchos administrativos han asumido un rol de servicio antes de un rol controlador. Sin embargo, ese rol no puede dejarse absolutamente de lado. Para personas en puestos como el de Cristina, ejercer el control o fiscalizar el proceso de la producción académica es, en muchos casos, no negociable, es algo que deben hacer sí o sí porque responden a los indicadores finales de la institución. Además, en ausencia de una autoridad con tal desconexión, no hay otra opción que asumir una responsabilidad que, para Cristina, no debería ser delegable.

*“Justamente lo más complicado de manejar es eso, es que yo tengo que dar la cara, cuando surge un problema yo tengo que informar y esperarías muchas veces que sea la autoridad quien se encargue de ir y resolver. Se supone que cuando yo ya no puedo manejarlo, el siguiente paso es acudir a mi director, que debería también hacer la gestión y, en último caso si ya no se puede, efectivamente es pasar al vicerrector, pero no necesariamente se da en ese orden”. (Entrevista 7: Cristina Pérez, jefa)*

Cristina ejemplifica la figura clara de controlar o, del intento de ejercer control, sobre los investigadores y su producción, pero en ausencia de un poder legítimo o del soporte institucional que ayudaría a empoderarla para manejar mejor la situación. Ella lidera un equipo que a su vez debe sentirse respaldado. Ella ejercerá las responsabilidades más complejas del rol, pero, la cadena de respaldo se rompe en ella. Cristina siente que además del propio estrés que debe afrontar día a día, hay una sensación de desamparo con la que debe aprender a trabajar pero que, le resulta injusta.

*“He sido yo la que he tenido que enfrentarme a los profesores en muchos casos, mucho apoyo no habido. Muchos se quejan de la burocracia, de lo lentos de los procesos, pero no sabe en realidad con todo lo que tenemos que*

*lidiar además de la carga de trabajo. A veces, invertimos tiempo creando propuestas que después de mil versiones, se quedan ahí por el desinterés de los directores. Es difícil porque nosotros somos el contacto directo con el investigador y tenemos que asumir y dar la cara cuando cuestionan decisiones de arriba. Estoy sola frente a muchas decisiones y dar la cara a veces no es fácil. No es fácil y no solo estoy hablando del tema laboral, si no emocionalmente también, porque incluso cada responsabilidad va creciendo, muchas veces he tenido que resolver aun poniendo en riesgo mi puesto y eso también te carga. A veces he tenido el apoyo de ciertos profesores y es curioso que ellos generen alianzas precisamente conmigo por mi rol, pero nunca he tenido ese apoyo en otras partes donde sí debería haberlo encontrado.*  
(Entrevista 7: Cristina Pérez, jefa)

El desamparo y la soledad en la que trabajan los administrativos que gestionan investigación, ocasiona problemas también dentro de la institución, sobre todo, cuando muchas decisiones son favorables o no, dependiendo de quién es la persona (autoridad) que respalda ciertas iniciativas. La negociación entre estos administrativos con otras instancias de la universidad, se ve perjudicada cuando ellos están solos. Esto lo experimenta Verónica, jefa desde hace ocho años de una de las oficinas del VRI, cuya gestión ha ido en aumento, pero las iniciativas que ha querido implementar para mejorar sus propios procesos o el área que dirige, han sido en su mayoría denegadas por esta falta de apoyo institucional. Además, en sintonía a la sensación de Cristina, Verónica reconoce el dolor de sentir que estaba sola, sin amparo de un jefe que se involucre en su situación o en sus propias demandas.

*“Tal vez si el vicerrector hubiera estado ahí, hubiera sido distinto. **Muchos tienen esa lógica, de ver quien te avala para lograr lo que buscas**, así no presentes la cantidad de documentos o el fundamento necesario. Yo creo que él (el vicerrector) tiene una lógica distinta, es decir, él pretendía que como la que entiende el tema soy yo, entonces solo yo debía de encargarme. Pero lo necesitaba, al menos como soporte. **En esta universidad se mueven a partir del ‘peso pesado’ que tengas al costado al momento de tomar la decisión.** Hasta para tener una cita es importante que la autoridad interceda, porque si no, la*

*reunión no me la va a dar nadie. Yo me he sentado con los directores de economía, con otros vicerrectores, con la gente de RRHH y nada, siempre he ido sola y nunca he obtenido ninguna mejoría, ninguna aprobación. Y es que, después de tantos años, viéndolo de manera más fría, porque me han pasado cosas igual de feas en otros lados, pero jamás me afectaban como aquí, creo que yo tenía las expectativas muy altas en términos de trato, durante las primeras semanas caminaba y no podía creer que estaba trabajando acá, era maravilloso no solo la idea de trabajar acá si no el tipo de trabajo y lo que iba a hacer. Entonces tenía las expectativas muy altas y claro, **la caída ha sido dolorosa**".*  
(Entrevista: Verónica Paredes, jefa).

### **4.3. Personalización de procesos**

Así como lo expresan Cristina y Verónica, estar solas y asumir responsabilidades y negociaciones solas, hace que el nivel de responsabilidades aumente. La carga laboral, evidentemente también aumentará. Esta situación se replica en los distintos niveles del personal administrativo que gestiona investigación. Independientemente de las situaciones y de los problemas que los afecten, resulta imposible dejar de tener resultados, dejar de cumplir, no hacer. Por lo tanto, las personas responsables de la gestión de la investigación, coinciden en tanto el crecimiento de la demanda la laboral, como la urgencia como forma de trabajo, acompañan su día a día.

Si bien es cierto, la propia naturaleza investigativa está en un proceso de crecimiento constante. En tanto se va fortaleciendo la necesidad de investigar en nuestro país, la demanda para darle el soporte de gestión desde las universidades, también va en esa línea de crecimiento. Si a esta realidad se le suma todo lo anteriormente expuesto, nos encontramos con realidades como la de Flor, única responsable, sin ningún tipo de ayuda, para gestionar la investigación a más de 170 grupos de investigadores.

*“Este puesto es relativamente joven en la estructura de la universidad, claro yo siento que, se crea a raíz de responder a las necesidades que están plasmadas en la política para el trabajo colaborativo entre investigadores. En el 2013 se crea*



*una política precisamente para tratar de formalizar este trabajo que ya existía en la universidad, pero también plantea los retos de primero reconocer el trabajo colaborativo, promoverlo y evaluarlo. Entonces, al cabo de dos años, según la política, se iba a evaluar a los grupos y justamente es en ese periodo que crean mi puesto. Durante el primer año de la política, se llegan a reconocer 63 grupos, un número bastante grueso, claro es un número del que tú no tienes idea hasta que ya pusiste en marcha la política, y ahora, pues, estamos cerrando la primera convocatoria del año, y ya vamos a ser 173 grupos de investigación y soy la única responsable de darle soporte a estos 173". (Entrevista 11: Flor Martínez, especialista).*

Por su lado, Marina, atiende sus procesos también de manera solitaria, no tiene ayuda en su gestión y, las demandas y exigencias crecen, incluso propuestas por ella misma. Ser la única gestora de investigación para un conjunto de investigadores de un determinado departamento académico resulta extremadamente demandante y, como todo se concentra en ella, los pedidos pueden excederse al horario de oficina. Para Marina, basta hacerlo una vez para que se vuelva un hecho la necesidad de que la contacten en espacios y tiempos fuera de los del trabajo, incluso, como en su caso, minutos antes de dar a luz a su hija.

*“Yo creo que también todo depende de uno, si tú les contestas en un horario fuera de oficina, ellos van a saber que van a poder seguir haciéndolo. Hay ocasiones en las que me llevo trabajo a casa, pero no le hago saber a nadie que he hecho eso, pero también entiendo que hay situaciones extremas. Por ejemplo, justo el día que me escriben, yo estaba en la clínica por entrar a la sala de parto y justo ahí, la profesora me empezaba a preguntar. En un momento tuve que decirle: 'Sí, pero de aquí en adelante ya no le voy a poder contestar porque voy a entrar a dar a luz'. Ahora me parece anecdótico, pero es un problema tener el tema de lo “urgente” persiguiéndote”. (Entrevista 2: Marina, coordinadora)*

Con estas dos características de su trabajo: el crecimiento continuo de la demanda y, la urgencia como manera de trabajar, los administrativos recurren a ciertos mecanismos que, los ayudarían eventualmente, a conseguir lo que buscan. Es así que,

hacen uso de los vínculos personales para fortalecer, complementar y hasta para reemplazar los procesos fallidos, lentos o inexistentes en la universidad. Y es que, al carecer de procesos, las personas los crean y los hacen suyos y, como no están escritos en ningún lado, se quedan solo en las personas. Son ellas las que conocen el detalle del trabajo y la transición o el compartir responsabilidades, se hace muy complicado. Por un lado, generan una solución inmediata en el propio administrativo que gestiona, pero en paralelo crean problemas institucionales graves.

Luz dependía de muchos otros procesos, áreas y validaciones para poder concretar resultados. Ella fue consciente de los problemas que se generaban con la personalización de los procesos de otras áreas con las que tenía que coordinar. Para ella, dependía del tipo de vínculo que se construía con determinadas personas para asegurar el flujo rápido o no, de un proceso.

*“Los procesos deberían ser independientes de las personas, entonces como que aquí hay mucho trabajo a nivel personal; hay que crear un vínculo para que las cosas puedan funcionar y no debería ser así”.* (Entrevista 1: Luz Rodríguez, especialista).

Flor debe encontrar la manera para gestionar más de 170 grupos de investigación, y hay determinados temas que no puede trasladar ni sistematizar, pero que están ya programados en ella y la ayudan a ejecutar mejor su trabajo.

*“La mayoría de cosas, respecto de circunstancias que yo pueda conocer, maneras de atender a determinados grupos, solo están en mi cabeza”.* (Entrevista 11: Flor Martínez, especialista).

Ricardo tiene 20 años en la universidad y en este tiempo ha ido creciendo en responsabilidades. Él gestiona parte del proceso administrativo de la investigación y coordina con muchas áreas y personas en toda la universidad. Por su tiempo de funciones, muchas personas, incluyendo autoridades e investigadores lo conocen más que a otros administrativos. Es cierto que, con muchos años en la organización, las

tareas se podrían volver automáticas, en el caso de Ricardo, este factor, además, le abre ciertas puertas, le facilita las negociaciones.

*“Hay manuales sí, que ha hecho la universidad para el uso de sistemas, pero no están muy claros. Además, no son, que digamos, que les pueda servir. **Más se aprende con la experiencia, conociendo la gente y haciéndose conocido.** Yo creo que, si una persona viene a reemplazarme, le va a costar, al menos al inicio porque hay varios contactos y detalles que no se conocen. **Hay cosas que yo he obtenido porque me conocen, ayuda mucho que seas conocido y que tengas esa ventaja de pedir una excepción o alguna otra cosa**”.*

Estar en el puesto no solo te enseña a hacer la tarea o el proceso de la forma establecida, sino que, te permite conocer las particularidades de cada tema, aquellas que no están en los manuales de procedimientos, sobretodo en una institución que no los tiene de manera formal. El lado negativo es que este valioso aprendizaje se va con las personas y el desorden, los vacíos y los problemas que se generen en la institución se hacen, cada vez, más difíciles de manejar.

A Carmen, con 10 años en su puesto de coordinadora, le ha resultado complicado lidiar con el trabajo pendiente que dejó su personal al irse de la institución. Y es que, ante la necesidad de hacer y gestionar, los administrativos van y vienen y cada uno instaura su propia forma y personaliza sus procesos. Cuando hay rotación, el problema queda para quienes se mantienen en la institución y deben salvar la situación. Carmen ha pasado, junto a su jefe y otros coordinadores de su oficina, por una crisis por el retraso de decenas de proyectos de investigación que no cerraban formalmente para la institución.

*“Ha habido mucha rotación de personal, bastante, y eso también ha sido un problema grande. Por ejemplo, **cuando se iban, no había un protocolo que te dijera, mira aquí estoy dejando esto, esto es lo que estoy dejando, así se debe hacer, así lo hice, o así se hace siempre, etc.** Y bueno, cuando quieres retomar algo no tienes la información completa. Ha sido, en verdad, una labor titánica para poder encontrar información. Han sido varios factores lo que provocaron la*

*situación, pero el no haber hecho un seguimiento más minucioso de las funciones y sobre todo de los procesos detrás, fue determinante para que se desencadenara esta crisis”.* (Entrevista 4: Carmen Soria, coordinadora).

Claudia tiene muy claro su rol de ayuda y de servicio con los investigadores, pero ella debe gestionar con entidades externas a la universidad y, debido a que su gestión involucra el financiamiento con fondos externos de varios proyectos de investigación, no puede arriesgarse a no tener resultados. Es así que, durante sus seis años en el puesto, ella ha procurado generar las relaciones interpersonales necesarias para que todo fluya mejor. Los resultados de su trabajo siguen en un proceso que se da básicamente por ser ella, y le funcionan.

*“De hecho, no creo ser indispensable, pero me ha costado varios años construir ciertas relaciones que posibilitan mi trabajo. Es decir, muchas veces me ayudan porque me conocen, porque somos cercanos, si viene alguien extraño va a demorar en construir todo eso. Aquí se personaliza mucho el proceso, no es la unidad, no es lo que está escrito, es quien lo pide. Y la agilidad del proceso es influenciada por eso. Como te dije, ahora los procesos son más complejos, entonces no necesariamente tenemos claridad cuánto demanda cada uno, pero sí sabemos que si alguien cercano y querido interfiere, ayudará mucho”.* (Entrevista 5: Claudia Lévano, coordinadora).

#### **4.4. Hostigamiento al administrativo**

La personalización de los procesos se da como respuesta a los procesos ineficientes que necesitan ser resueltos. Ambas cosas en conjunto generan un panorama desalentador sobre la gestión de la investigación en relación a sus procesos vigentes. Para Luz, la poca certeza de estos, la pone en una situación con pocos recursos para la negociación con los investigadores. Porque a pesar de la ausencia de mecanismos para poder solucionar todo, los investigadores siempre exigen que se les ayude y responda, entonces los administrativos como Luz, no pueden negarse y tienen que encontrar la manera de hacerlo; así, el círculo vicioso de los malos procesos se mantiene en vigencia todo el tiempo.

*“Todavía no hemos llegado a una claridad de definiciones, eso ya corresponde a un nivel más arriba, entonces puede haber algunos conceptos ambiguos, pero si tú le dices al investigador que no a algo, pone el grito al cielo. Entonces hay que tener mucha claridad en los argumentos, pero aún así estar listos para ser flexibles y hacer lo que el investigador necesita”.* (Entrevista N 1: Luz Rodríguez, especialista).

María es comunicadora y trabajaba desde que salió de la universidad con un grupo de investigación en ingeniería de las telecomunicaciones. Fue un reto inicialmente para ella integrarse a un grupo e investigadores, en su mayoría hombres y además siendo ella de una carrera de letras. Tiene claro que no dependía de nadie más que de ella integrarse al grupo, sin ello, ella no podría desenvolverse bien. María logró insertarse en el equipo y aportar lo que su rol le permitía hacer, aún así y, siendo considerada por los investigadores como un personal estratégico en su gestión, los procesos se desordenaron y los investigadores empezaron a ocasionar distintos niveles de problemas. María experimentó situaciones en las que claramente había un trato preferencial y diferenciado hacia los investigadores, una protección ganada por el hecho de ser investigador, sin considerar el nivel de faltas contra la institución.

*“Algo que me gustaba de trabajar ahí fue que se convirtió en un lugar no jerárquico. Todos siempre estaban en movimiento y se aprovechaban los espacios en común para conversar en confianza. Claro, al inicio fue un poco difícil porque yo primero venía de letras y bueno, los de ciencia a los de letras nos lorlean, y más cuando eres mujer. Sí, al inicio me costó, pero después busqué integrarme. Fue un proceso de adaptación. El grupo funcionaba por ganar proyectos, entonces en las reuniones nos pedían ideas, desde que entré tuve que aportar porque de eso se trataba, a pesar de que yo no era investigadora, nos involucrábamos todos, qué ideas teníamos para proponerlas, cosas así. Era bueno, pero también malo porque al hacer todos todo, algunos investigadores empezaron a ir en contra, a hacer solos las cosas, y se volvió caótico. De pronto se volvió que cualquiera podía sacar un fondo solo, pero era más por un tema de orden, por ejemplo, Jorge era el director ejecutivo, y acá uno de los investigadores tenía un proyecto a su cargo, y bueno, por ejemplo, si alguien*

quería pedir algo, una compra, se lo pasaba a Jorge, **porque cuando alguien hace su informe, no es la persona quien reporta, es la universidad, y no todos lo veían así.** En un momento cuando ya los proyectos eran muchos, fue insostenible manejarlo. Se necesitaba un seguimiento minucioso de la ejecución por los tipos de compras o el desorden en el que se ejecutaban gastos, pero el nivel de resistencia frente a este trabajo complicaba todo, sobre todo con un investigador que se oponía a seguir las reglas. Afortunadamente, los problemas se quedaron en la universidad, el Estado no pidió devolución ni nada, pero muchas cosas no pasaron las auditorías internas por determinadas compras o contrataciones, había muchas irregularidades que eran observadas y Jorge era el que tenía que dar la cara y responder por él. **Era un dolor de cabeza para Jorge que tenía que resolver todo eso.** No sabía qué hacer, Jorge no sabía qué hacer. No, la universidad lo está pagando, o sea seguía siendo pagado por la universidad, conversas con alguien, te dan sus motivos, pero no con este investigador. Él hacía los pedidos de compras sin pedírmelo a mí y luego me llamaban a decirme por qué has pedido un grabador de radio y un Smartphone, sí y lo peor es eso, yo imaginaba que si lo va comprar tiene su razón de ser por a, b, o c. **Era súper incómodo porque me llamaban a mí, el jalón de orejas me caía a mí. Alguna vez le llamaron la atención en una reunión de equipo, pero nunca más.** Hasta el director sabía de todo. Sí, sí le comentaban, de hecho, en varias ocasiones porque el año pasado en realidad llamaba y preguntaban, ahora qué ha hecho, ya lo conocía. **Pero en realidad nunca pasó nada trascendental. Trataba de solucionarlo, pero no le decía nada a él.** Este investigador ganaba varios proyectos, formulaciones, entiendo que lo hacía bien, ganaba los financiamientos, supongo que por eso el director no quería alejarlo, no lo sé, supongo que, preferían no llamarle la atención a pesar que hacía cosas en contra de las reglas de la Universidad, para que siguiera trayendo fondos”. (Entrevista 12: María López, coordinadora).

Algo similar vivió Fiorella, quien se dio cuenta que estar alineados con los investigadores involucrándose en el cumplimiento de los objetivos, no garantiza que tanto investigador como administrativo sean tratados bajo los mismos parámetros. Fiorella, trabaja constantemente con investigadores, existe una comunicación fluida y

continua. Hay una presión mutua por cumplir con plazos porque los procesos de ambos se relacionan y alimentan. Sin embargo, la presión que ella ejerce sobre los investigadores, no siempre es tomada bien. Además de la reacción, la resolución de estos conflictos, en su experiencia, se resuelven por darle la razón siempre al investigador, más allá de si la tenga o no.

*“Yo traté de presionar a un investigador porque no cumplió con una fecha del proceso que necesitábamos para una autorización con el Estado y, como se dilató más, él me culpó, se quejó con mi jefa y luego le envió un mail al director. Lo peor fue que yo les expliqué todo y aun **cuando ambos me creyeron, para dejar pasar el problema le dijeron al profesor que lo entendían y que no iba a repetirse.** Mi relación con el profesor es buena ahora, pero en ese momento me dio cólera sentir que se le da la razón aun cuando no la tenga y que me dejaban a mí como la que había cometido una falta, es mi imagen también con el docente y hasta sus colegas”.* (Entrevista 6: Fiorella Vargas, analista).

Esta realidad, la de disculpar al investigador y dar la cara por él, no escapaba de la situación de Luz, que durante cuatro años estuvo a cargo del proceso del que se desprende, en cierta medida, la posibilidad de un financiamiento para un investigador. A ella, los investigadores y en buena medida también sus jefes, la han hecho sentir que, los miles de soles de determinado financiamiento externo, dependían únicamente de ella, que en la realidad es solo un eslabón de toda la cadena de responsabilidades.

*“Muchas veces, por el tono de la conversación, porque pueden llegar a decirme que si algo sale mal es mi responsabilidad, **que no estoy contribuyendo, que ellos son los súper investigadores y que tiene el dinero tiene que salir sí o sí**”.* (Entrevista N 1: Luz Rodríguez, especialista).

Ella aprendió que era parte del cargo, que, así como muchas veces se aplicaba “el investigador siempre tiene la razón” ya que la institución o las autoridades siempre iban a protegerlos, en otras tantas debía asumir que, por el contrario, su rol ameritaba que muchas veces el hostigamiento se volviera hacia ella. El tener que reportar los avances constantemente, por todos los medios y, a gusto y horario de la contraparte, se

volvió una situación complicada para Luz. A pesar de responder siempre por los canales formales institucionales en un tiempo prudente, había ocasiones en que estos no eran suficientes:

*“...O también con el tema del seguimiento. O sea, la delgada línea entre el seguimiento y el acoso. Si por a o b no contesto el teléfono, probablemente porque estaba atendiendo otra llamada, se aparecían en mi oficina. Salía al baño y de pronto, aparecía el investigador de la nada. Eso también es un poco agotador”.* (Entrevista N 1: Luz Rodríguez, especialista).

Lorena se mudó de área dentro de la universidad hace año y medio. Viene de una oficina en la que gestionaba investigación con un grupo reducido de personas y hoy está en la unidad más grande del VRI asumiendo un rol que involucra un contacto con un número mayor de investigadores y con un nivel de responsabilidad más alto. Ella reconoce que su puesto implica mucha responsabilidad y cuidado, esto ameritó un acompañamiento inicial en los procesos que para ella eran nuevos; sin embargo, bajo el pretexto de cuidar al investigador y los financiamientos, su jefa genera más filtros de aprobación que para Lorena resultan hasta ofensivos. Ella entendía inicialmente que, el tema de investigación era tan sensible, que merecía minuciosidad. Sin embargo, notaba que lo que le pedían no era un cuidado al investigador sino una forma excesiva de control para con ella, lidiando con el hostigamiento.

*“Durante varias semanas, ella (su jefa) me pedía no solo que le copie mis correos, sino que, se los envíe primero a ella, antes de enviárselo al destinatario final, para que los revise. Me corregía hasta comas, yo escribo bien, soy cuidadosa, pero siempre algún cambio tenía que hacerle, así sea juntar o separar párrafos. Tenía que hacer algo, así no tuviera sentido. No le importaba el contenido, no lo miraba, sobre eso no corregía nada. Un exceso”.* (Entrevista N 9: Lorena Zeballos, especialista).



#### 4.5. Decisión de desapego

Finalmente, la última de las cosas halladas en las entrevistas fue que todo el contexto crea que una suerte de necesidad de desapegarse de la labor de alguna forma. Dos de los entrevistados renunciaron poco tiempo después de dar la entrevista, decidieron cortar el vínculo con la institución, ambas personas renunciaron sin tener otra propuesta laboral. Se fueron por una decisión de no querer seguir en esa dinámica que podría tornarse muy complicada. Se conversó con cada una de estas personas para rastrear la decisión y ambas coincidieron en que cortar el vínculo era la decisión más saludable en ese momento para ellas. Así mismo, algunos de los otros entrevistados, Cristina y Verónica, por ejemplo, han manifestado que la idea de renuncia ronda por sus cabezas eventualmente, que lo piensan, pero aún no han tomado una decisión concreta sobre eso porque tienen cierta esperanza en que la situación cambie.

*“Yo sí, incluso me he sentido más de una vez, en este último tiempo, sobre todo, tentada de renunciar, pese a todo lo que me gusta mi trabajo”.* (Entrevista 7: Cristina Pérez, jefa).

*“Toda la vida pienso en eso, en irme, pienso en el día de irme y de que no estoy haciendo mucho por eso, porque al haber sido tanto tiempo yo sola, al haber manejado las cosas como se han manejado, hay muchas cosas que no están hechas o que solo las entiendo yo”.* (Entrevista 15: Verónica Paredes, jefa).

Por otro lado, si la renuncia no puede ser una opción, sí lo es el desprenderse de ciertas prácticas que no le resultan positivas. Es así que, al hablar de la decisión de desapego, se hace referencia a la rotación dentro de la institución, la renuncia y, la disminución de compromiso del trabajador administrativo. Luz, desde su lado, menciona que ha buscado desprenderse de revisar el correo electrónico del trabajo cuando no está en la oficina.

*“Hasta hace medio año, quizás un poco más sí, revisaba el correo todo el tiempo, incluso respondía. El problema era que yo podía ver el correo y ya me quedaba preocupada. Igual por ejemplo había casos en los que no podía hacer nada hasta*

*el lunes o no tenía todos los elementos necesarios a la mano, pero igual me quedaba con la preocupación. Entonces, por una cuestión de salud física y mental, opté por no verificar mis correos fuera de la oficina. No lo tengo conectado a mi teléfono. Y es que, por ejemplo, si una emergencia, mi decisión sola no es suficiente y como dependo de otras áreas, igual no los voy a poder contactar, entonces ya el lunes llego y lo reviso. Pero sí, antes yo he trabajado en vacaciones. Si hay una urgencia, pero así emergencia, emergencia, mi jefa me escribe, me llama”.* (Entrevista 1: Luz Rodríguez, especialista).

En ese mismo sentido, Flor, quien ha ocupado sus horarios de descanso para trabajar en épocas pico, cuando el horario de oficina no bastaba, ha optado por manejar eso, involucrándose solo lo que corresponde.

*“Ahora más bien estoy trabajando en eso, para evitar que pase, pero sí, usualmente cuando hemos estado en evaluación, me acuerdo **en el primer proceso de evaluación no gocé de mi horario de verano**, porque era imposible, ningún día y, es más, siempre me quedaba incluso hasta después y cuando estamos en evaluación también, yo creo que ese es el proceso más fuerte, la evaluación de grupos, ahí es donde yo sé que mi horario se tiene que alargar, **pero quiero cuidar eso, no quiero sacrificar mis tiempos”.*** (Entrevista 11: Flor Martínez, especialista).

También hay situaciones como las de María, que son motivadas por temas familiares, y que son el empuje para el cambio. Ella pudo mantener el ritmo de extender su horario, incluso con su primera hija, cuando nació la segunda, el cuestionamiento de seguir en ese ritmo cambió drásticamente.

*“En realidad cuando tuve a mi segunda hija sí, pero antes había veces que me he amanecido porque había informes que presentar, el tema de las auditorías, iba más temprano, pero ya cuando tuve a mi segunda hija, me puse más fuerte y dejé de hacerlo. No se puede, no está bien dejar a mis hijas por el trabajo. Debe haber un balance”.* (Entrevista 12: Mará López, coordinadora).

Lo mismo sucede con Carmen, que después de varios años teniendo un horario sin hora de salida fija, con amanecidas entre semana, optó por cortar esta práctica.

*“Lo que pasa es que como yo le digo a los chicos, yo he trabajado muchos años hasta tarde, me quedaba todos los días hasta las 9, 10, 11, yo no tengo problema en quedarme eventualmente, pero ahora sí, hay cambios que me perjudican y nunca me favorecen. Cuando me empezaron a quitar funciones, yo **reduje mi compromiso, yo sí empecé a asumir mi horario como algo que tenía que cumplir y así, poder retirarme a mi hora.** Te digo que yo me siento, y avanzo y avanzo todo lo que pueda en mis horas de trabajo para poder irme a la hora. Las veces que debo quedarme lo hago, pero procuro no hacerlo”.* (Entrevista 4: Carmen Soria, coordinadora).

## V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Después de haber conocido los principales resultados de la investigación, este capítulo se concentrará en resaltar aquellos con mayor relevancia, dando respuesta así a las principales preguntas que orientaron esta investigación. Sin embargo, pese a que no existen antecedentes similares al estudio del perfil de esta investigación, se considera importante tener en cuenta el perfil docente que sí ha sido investigado con anterioridad. En el contexto que investigamos: universidades en proceso de transformación a universidades de investigación, tanto los docentes investigadores como los administrativos que le dan soporte a la investigación, sufren cambios que les impactan directamente, sin embargo, el impacto se da en niveles distintos. Con ambos hay exigencias profesionales específicas y nuevas demandas que no necesariamente son fáciles de cumplir por ambos públicos. Por un lado, los docentes, presentan, como lo mencionamos líneas anteriores, resistencia a los nuevos objetivos que les demandan. Sin embargo, debido a un rango subordinado, los administrativos no pueden, aunque muchos manifiestan el desagrado, presentar resistencia o dejar de hacer lo que se les pide.

Ahora, centrándonos en el propósito de este estudio, concluiremos algunos puntos sobre el rol del personal administrativo.

1. El rol de los trabajadores administrativos en una universidad que está evolucionando para ser una universidad de investigación, es de dos tipos muy marcados:

□ **Rol controlador**

Efectivamente, tal como lo indica la literatura revisada, los administrativos, tienen la labor de ser los controladores de los indicadores de la producción académica de los investigadores. Este es el mandato que les da la universidad. Sin embargo, para llevarlo a cabo, se enfrentan a los investigadores sin ningún poder que los soporte o avale.

Ellos representan los lineamientos institucionales, pero al no tener el poder adquirido que da la propia autoridad, el efecto con los investigadores siempre será negativo. A esta realidad se le suma la desconexión, desconocimiento y desamparo que sufren por parte de sus jefes más inmediatos, lo que ocasiona en los administrativos una situación constante de estar en la mitad del juego sufriendo el impacto desde cada lado, las resistencias de los investigadores y el abandono de sus autoridades.

□ **Rol “bisagra” de servicio**

Por otro lado, los administrativos, desde su rol de gestión, han interiorizado la idea que la gestión está al servicio de la investigación. Ellos tienen claro que su rol es más de facilitar los flujos, los procesos, brindar ayuda a los investigadores. Esta ayuda además debe ser inmediata, los pedidos son tratados, la mayor parte del tiempo, como urgencias y esto hace que la demanda de su trabajo nunca sea breve o tranquila.

Este rol es desempeñado e interiorizado por cada administrativo que se adueña de su proceso y lo personaliza. Así, deja de tratarse el proceso que cubre determinada necesidad y, pasa a ser “la ayuda que puede dar determinada persona”.

Este personal se reconoce como parte del equipo de investigación, ve en las metas de los investigadores sus propias metas, pese a que no exista el reconocimiento de su papel y aunque en algunas ocasiones de tensión, siempre se termine por favorecer a los investigadores y no a ellos.

2. Los administrativos, además, han encontrado formas particulares de enfrentar las exigencias de sus puestos. Ya se había mencionado el personalizar sus procesos, el generar relaciones o vínculos para que las negociaciones otorguen lo que ellos necesitan. Los administrativos con más tiempo en los puestos son los que tienen mejor impacto a este nivel. Por otro lado, atender a los investigadores en el tiempo que ellos lo requieran y conseguir los resultados que ellos buscan, les aseguran también una relación cordial con ellos. Sus jefes pueden desmerecer el trabajo, pero existe la sensación de “equipo” con los investigadores.

3. Asimismo, los administrativos han coincidido en reconocer que, frente a una situación determinada, el investigador será el que resulte ileso. Sin embargo, no se ha reportado esto como el problema al que ellos deben enfrentar, o que sea esta la situación que más les afecte. Es la desvinculación de las autoridades con el trabajo de gestión lo que ellos sienten que imposibilita generar mejoras en los procesos y en el trabajo en general. Ellos sienten que, a las autoridades, a la universidad, les interesan los números, los resultados y como estos son buenos, no hay una preocupación real de cómo se llega a ese resultado, de lo que hay detrás del trabajo ni de la motivación que tiene el personal. Los investigadores son los que producen, pero claramente necesitan seguir procesos y reglas que acompañen estas investigaciones, sin ellos, el trabajo estará incompleto, será imperfecto. Los administrativos reconocen su propio valor en el proceso investigativo de la universidad, sienten que los investigadores también lo

valoran pero que esperan muchísimo más, pero ese muchísimo más ya no depende de ellos, sino de la autoridad que no ve y no quiere ver más allá de sus resultados.

Conocer las percepciones que se forman, como están relacionadas entre sí y hacia qué efectos apuntan, nos invitan a reflexionar sobre cuál debe ser la mirada como responsables de recursos humanos en instituciones de este tipo. Hoy en día, y con las exigencias, cada vez más latentes de la Sunedu, las instituciones de educación superior tienen la constante preocupación de mantener sus condiciones básicas de calidad, sin embargo, no debe perderse de vista que, para que cada una de estas condiciones sean sostenibles en el tiempo, el personal que trabaja detrás de ellas, debe tener los procedimientos claros, sentirse respaldados y que la motivación que ellos tienen por su trabajo de manera intrínseca se complemente con la motivación que le da su institución. Los problemas que presenta la Universidad no son lejanos a otra institución en la que el rol de administrativos que exigen resultados también está presente. La falta de respaldo de las autoridades impacta de manera significativa en determinados actores. Solo teniendo en consideración dos objetivos importantes: mejorar y mantener la calidad educativa superior a través una adecuada gestión del recurso humano, es que los resultados de esta tesis, se hacen relevantes.

Sobre esto último, es imprescindible pensar en los siguientes pasos a los que nos invita el conocer el impacto de esta transición hacia ser una universidad de investigación. Es decir, qué deberían hacer las universidades para prever este tipo de situaciones, qué deberían implementar para mejorarlas. La gestión de personas en este tipo de organizaciones podría incorporar ciertos criterios en sus procesos frente a los cambios que se aproximan, sobretodo, para seguir adelante con sus propósitos institucionales y, evitar enfrentar otros tantos conflictos en paralelo, que por la propia evolución por el contexto existen.

1. Es así que, por ejemplo, teniendo en cuenta los roles que son asumidos por los administrativos, independientemente de las exigencias que sus puestos requieren; y observando la problemática que existe en este contexto de cambios, es vital que se mire con mayor análisis los perfiles de puesto de quienes ayudarán a gestionar la investigación. Por ejemplo, el enfoque en las competencias de los trabajadores, no solo las que demanda la especialización técnica y profesional de cada puesto, sino las que exigen el contexto de evolución y transformación, son muy importantes en los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño, línea de carrera y remuneraciones. El perfil de competencias, sobretodo blandas, son las que podrán ayudar a la institución a gestionar los procesos de gestión de personas de

una manera más idónea. Entre las principales competencias necesarias en los puestos administrativos que gestionan la investigación, podemos considerar:

1. **Compromiso** (debido a la necesidad de involucrarse con el trabajo y metas de los investigadores): Entendido como la capacidad para identificarse con los valores y principios de la Universidad y actuar según ellos. Supone conocer y contribuir con la misión y la cultura de la institución, y colaborar con otros (*en este caso los investigadores o sus propios procesos*) para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. **Trabajo en equipo** (debido a la dependencia con otros procesos y a la necesidad constante de coordinar con personas y distintas unidades): Capacidad de colaborar con otros hacia el logro de metas institucionales. Supone el conocimiento de los integrantes del equipo de trabajo, apoyo interdisciplinario y conocimiento de los procesos de la institución, lo que facilita acciones que permitan lograr los objetivos trazados.
3. **Iniciativa y proactividad** (debido a que el trabajo implica enfrentarse constantemente a nuevos problemas o exigencias): Habilidad de reconocer un problema u obstáculo y actuar oportunamente con el fin de dar soluciones efectivas a las demandas presentadas, anticipándose a las situaciones en busca de mejoras.
4. **Orientación al servicio** (debido al rol de servicio, de bisagra y de articulación con los investigadores): Es la capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades del usuario interno y/o externo de la Universidad de Santiago, de un modo efectivo, cordial y empático.
5. **Orientación al resultado** (debido al enfoque y a la búsqueda constante de conseguir las metas y objetivos planificados en torno a la investigación): Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
6. **Adaptabilidad al cambio** (debido a las necesidades cambiantes o propias de cada proyecto de investigación). Cada institución financiadora y cada investigación, según su propia naturaleza, demandan ciertos tipos de involucramiento que cambian constantemente. Es importante que el colaborador pueda adaptarse a esta realidad.
7. **Relaciones interpersonales** (debido a la exigencia de relacionarse con otros y la necesidad de crear buenas relaciones con ellos): Capacidad para establecer y mantener relaciones laborales constructivas, respetando políticas, normas y principios de la institución. El manejo de estas

relaciones supone un impacto positivo en el desempeño de sus funciones.

2. Por otro lado, se mencionó sobre la personalización de los procesos como resultado de la ausencia de la formalidad de los mismos y por la urgencia como forma de trabajo. Ante esta situación, resulta imprescindible que las organizaciones resuelvan este problema mediante una institucionalización de los procesos. Se requiere que se ordene cada proceso de la gestión de la investigación, que se elaboren y socialicen los flujos de procesos, que se creen manual de funciones, que se actualicen los descriptivos de puestos y que se implementen protocolos tanto de inducción al puesto como el de salida y transferencia de la información. Esto último evitará que, ante situaciones de rotación de personal, la institución, ni los procesos se vean perjudicados.

3. Finalmente, uno de los principales problemas encontrados en este contexto de transformación hacia una universidad de investigación, es la desconexión que el personal administrativo siente con respecto de las autoridades de la Universidad y con eso, la ausencia del reconocimiento al trabajo que realizan los investigadores. Una de las acciones que deberían implementarse para minimizar esto, debería ser la correcta formulación de indicadores, pero no solo sobre la investigación en sí misma que tienen que ver con la producción académica, sino que se haga un esfuerzo en crear indicadores relacionados a la gestión. Esto visibilizará el esfuerzo, el trabajo y habrá mucha más relación entre las exigencias del puesto, la demanda del trabajo real y la capacidad de respuesta de los colaboradores.



## V. RECOMENDACIONES

El propósito de esta investigación fue de carácter exploratorio. Se buscó una aproximación al fenómeno de transición que sufre una universidad al querer pasar de ser una exclusivamente de formación a una que integre a la investigación como parte de su quehacer institucional y, en este contexto, entender cuál es el impacto en los colaboradores administrativos responsables de la gestión de la investigación a nivel de ejecución de funciones, desarrollo de roles, vínculo con otros actores dentro de la institución, percepciones, etc. Esta investigación es un primer acercamiento a una realidad que está cobrando relevancia gracias al contexto en el que se encuentra nuestro país. Sin embargo, y a pesar de haber elegido el caso de una universidad representativa de nuestro entorno, se recomienda complementar estos hallazgos, investigando realidades diferentes y, centrarse en actores como las autoridades, cuya ausencia, por los que hemos observado, desata ciertas interacciones y relaciones que deben tomarse en cuenta para futuras investigaciones.

El presente estudio se centra en el caso de una universidad privada de la capital, resultaría interesante conocer qué es lo que sucede en universidades estatales con otro tipo de gestión, de presupuesto y de rendimiento de cuentas, con exigencias de otro nivel hacia los docentes y también hacia los propios administrativos y cómo dialogan entre sí o, con indicadores y necesidades de cumplirlos distintas. En la misma línea, resultaría provechoso que las próximas investigaciones alrededor del tema consideren una muestra o un caso de universidades del interior del país que podrían estar lidiando además con otro tipo de problemas que influyen en su gestión.

Por otro lado, a partir de los resultados de esta investigación, que demuestran el efecto del tipo de relaciones que llevan los administrativos con las autoridades de la Universidad, se recomienda, justamente, que las siguientes investigaciones consideren incorporar el estudio de las autoridades a cargo de los procesos macro de las universidades. Mediante este acercamiento, podría completarse todas las aristas del fenómeno y así tener una mirada panorámica de la problemática. Conocerla propiciará el entorno correcto para que los decisores puedan implementar mejoras y guiar a la organización hacia sus objetivos.

## ANEXOS

### Guía de entrevista

1. Cuéntame por favor sobre qué es tu trabajo, el nombre de tu puesto y una síntesis de tus funciones.
  - a. Con esto que me cuentas, ¿cuál es el objetivo de tu puesto? Es decir, por qué la universidad (el VRI) tiene en su planilla a alguien con tu perfil y tus funciones.
  - b. Con los años que tienes en el puesto, sientes que habrá algún incremento de funciones, cuál es tu proyección sobre este tema.
  - c. ¿Cuáles son los factores positivos de tu trabajo?

*Sabemos que dentro de los objetivos del PEI aun permanece el deseo de la PUCP por convertirse en una universidad de investigación. Teniendo esa idea como base:*

- d. ¿Consideras que tienes a tu disposición los insumos o el contexto favorable para desempeñar bien tus funciones? ¿Por qué?
  - e. ¿Con qué personas, cargos, coordinas para realizar bien tu trabajo?
  - f. ¿Para realizar tu trabajo, dependes del trabajo o procesos de alguien más?
  - g. ¿Son personas de tu propia unidad o de otra? ¿Qué roles tienen ellos?
  - h. ¿Tienes autonomía al realizar tus funciones?
  - i. ¿A quién le reportas los resultados o el avance de tu trabajo?
  - j. ¿Cómo se llevan a cabo esas coordinaciones? ¿Qué medios empleas para las coordinaciones?
  - k. ¿Puedes tomar decisiones sin consultar con tu jefe directo? ¿En qué circunstancias o sobre qué temas puedes hacerlo?
  - l. Cuando el desarrollo de algún proceso no depende de ti, ¿los tiempos de atención son breves? ¿En qué casos, con qué personas demora más?
  - m. Si tuvieras que listar los aspectos negativos o positivos a los que te enfrentas cada día para desarrollar tu trabajo, ¿cuáles serían?
  - n. Y viéndolo más a un nivel macro, a nivel de la universidad, ¿consideras que está bien encaminada en sus procesos? ¿Por qué? ¿Qué podría mejorar? ¿Qué aspectos funcionan bien?
2. Hablemos ahora del contacto directo que tienen con los investigadores.
    - a. ¿De qué manera se relaciona tu trabajo con el de los docentes/investigadores? ¿Hay contacto directo?
    - b. ¿Cuál es el tono de la conversación que tienen? ¿Es formal? ¿Lo llamas por su nombre o le dices profesor? ¿Hay tuteo? ¿Por qué?
    - c. ¿Hablas o te contactas directamente con ellos? ¿Hay alguna persona que los comunica? ¿asistente? ¿secretaria? ¿alguien que sirve de puente o nexo?
    - d. ¿Es fácil y rápido lograr comunicarte con ellos?
    - e. ¿Cuál es el canal más usado para conversar con ellos? ¿Mail? ¿Teléfono?
    - f. ¿Ellos conocen tu número de celular? ¿Te lo han pedido? ¿Te

sientes cómodo con eso?

- g. ¿La comunicación con ellos se realiza durante las horas de trabajo en oficina? ¿Se respeta eso siempre? ¿Te sientes obligada a responder cuando estás fuera de la oficina o durante los fines de semana?
- h. ¿Cuál creerías, objetivamente, que es la opinión de los investigadores hacia tu trabajo? ¿Es la misma percepción que tienen de tus pares? ¿Varía en algo? ¿De qué podría depender?
- i. Si la relación fue buena, ¿siempre fue así? ¿demoró mucho?
- j. ¿Consideras que el tipo de relaciones interpersonales que se construyan con ellos ayuda o dificulta alguno de tus procesos?
- k. ¿Consideras que el tipo de relaciones interpersonales que se construyan con las personas que están sobre ti, tus jefes directos, por ejemplo, facilita o complejiza las relaciones que construyan contigo?

Regresando a la interacción que tienes con los docentes investigadores.

- 3. ¿Qué tipo de intercambios se tiene con ellos? ¿Cuál es la dinámica que se da entre sus roles?
  - a. ¿Qué espera el docente/investigador de tu trabajo?
  - b. ¿Todas estas exigencias están dentro de tu alcance?
  - c. ¿Has sentido alguna vez que tienes mucha demanda en tu trabajo?
  - d. ¿Qué sucede si no cumples con los tiempos o con las exigencias de los docentes? ¿Ha ocurrido algo similar alguna vez?
  - e. ¿Compartes con alguien la responsabilidad de estas funciones?
  - f. ¿Qué esperarías tú en el panorama ideal?
  - g. ¿En qué ocasiones se presentan tensiones en esta relación laboral? ¿Me contarías alguna experiencia concreta al respecto?
  - h. ¿Cuáles son los temas frecuentes que ocasionan estas tensiones?
  - i. ¿Quién o quienes crees que son los responsables de estas tensiones?
  - j. ¿Cómo crees que mejoraría esta situación?
  - k. ¿Alguien adicional interviene en la resolución de estas posibles tensiones?
  - l. ¿Intervienen las autoridades? Si lo hicieran, ¿existe alguna respuesta preformulada? ¿Te respaldan? ¿Los respaldan a ellos?
- 4. En estas circunstancias de tensión, ¿consideras que ha existido maltrato?
  - a. ¿Cómo así? ¿Qué hiciste al respecto? ¿Pudiste acudir con tu jefe o supervisor directo?
  - b. ¿Qué tan frecuentes se dan estas situaciones?
  - c. ¿Estas situaciones suceden siempre con los mismos docentes?
  - d. ¿Crees que es una situación que podría ocurrir eventualmente con cualquier docente?
  - e. ¿Son los docentes los que desencadenan esta situación? ¿A qué razones las atribuyen ellos? ¿A qué crees que se deba?
  - f. Si los docentes no cumplen con parte de su trabajo y perjudican el tuyo, ¿te sientes con el derecho de reclamarles? ¿Qué haces en esos casos?
- 5. ¿Por qué crees que los docentes se comportan de esta manera?
  - a. Si tuvieras que ponerte en sus zapatos por un momento, ¿cuáles crees que son los problemas más frecuentes que enfrentan ellos a nivel administrativo?

- b. ¿Existe alguna queja frecuente de los investigadores sobre el trabajo administrativo? ¿Por qué crees que se da así?
- c. ¿Crees que tienen razón?
- d. ¿De quien depende que esos aspectos se solucionen?
- e. ¿Crees que la Universidad hace algo para mejorar la situación?
- f. ¿Tus jefes y las autoridades son conscientes de esta problemática? ¿Lohan conversado? ¿Por qué?
- g. ¿Conoces a algún compañero que atraviese por situaciones similares a la tuya?

La universidad está en camino a algo y año a año las necesidades de investigación y desoporte a la investigación aumentan.

- a. ¿Consideras que hay una adaptación constante a estas nuevas necesidades o se mantiene la misma fórmula? ¿Se adapta con facilidad a las exigencias del Estado? ¿la universidad está un paso adelante o se tiene que ir acoplado a la medida de como ocurren las cosas?
- b. ¿Cómo podría mejorar esta situación?
- c. ¿Qué otros problemas percibes en tu trabajo?
- d. ¿Crees que hay opciones de mejorar los procesos para mejorar esta situación?
- e. ¿Cómo te gustaría que fuera el trato que recibes de parte de la Universidad?
- f. ¿Consideras que tus funciones de administrativo relacionado a investigación son bien reconocidas? ¿A qué nivel? ¿Te sientes bien retribuido?
- g. ¿Qué tanto crees que aporta tu quehacer particular en los resultados de labor investigativa de la Universidad en general? ¿Crees que los resultados de tu aporte son fácilmente visibles?
- h. ¿Si tuvieras alguna oferta laboral igual económicamente, permanecerías en la PUCP?

**Transcripción de entrevistas Entrevista**

---

**Nro. 1**

Persona entrevistada:	Luz Rodríguez
Cargo actual:	Especialista (renunció 2 meses después de dar la entrevista)
Profesión:	Economista
Edad:	43 años
Tiempo en el puesto:	4 años

---

**E: Cuéntame cuál es tu trabajo cotidiano.**

Mi trabajo cotidiano es básicamente coordinar para poder facilitarle a los investigadores la información que ellos necesiten para sus investigaciones y ayudarlos a presentar sus proyectos. Por lo general me concentro en la parte de requisitos institucionales porque no me da el tiempo para ver las propuestas. Tendría que adentrarme en cada tema de investigación y eso es más complicado. Entonces lo que hago es apoyarlos en los requisitos que se necesitan a nivel institucional, y una vez que han ganado ya la gestión de contratos, que implica la coordinación con las áreas internas para el tema de firmas y ese tipo de cosas.

**E: ¿Y quiénes son las personas con las que coordinas internamente?**

Internamente coordino con oficinas, en lo que se refiere a la PUCP, coordino con las áreas de asesoría legal, contabilidad, tesorería, OPI (Oficina de Propiedad Intelectual), DGTH (Dirección de Gestión de Talento Humano)

**E: Digamos entonces que para hacer tu trabajo dependes de los procesos de ellos también**

Sí, básicamente de su información.

**E: Y ¿cómo coordinas con ellos? ¿Qué medios empleas para esas coordinaciones?**

Correo electrónico y seguimiento vía telefónica. El correo para enviar la información puntual y por teléfono explicar un poco más de qué se trata y darles el contexto que puedan necesitar

porque por lo general no hay mucho tiempo para que lean los correos electrónicos, entonces se complementa mucho con el teléfono. Uso mucho el teléfono.

**E: ¿Tienes autonomía para realizar todas estas funciones o necesitas que alguien te ayude a tomar alguna decisión? ¿Puedes tomar decisiones libremente?**

Con el tiempo ya como he ido conociendo cómo trabaja cada área, ya en las interacciones que hay con ellos, ya soy más autónoma. Al principio sí preguntaba todo porque no conocía la relación entre áreas, nuestra área con las demás áreas y tampoco conocía a las personas, entonces sí necesitaba que la jefa del área me de soporte y atiende mis consultas. Pero eso ya con el tiempo ha podido canalizarse, pero sí como punto de mejora creo que los procesos deberían ser independientes de las personas, entonces como que aquí hay mucho trabajo a nivel personal; hay que crear un vínculo para que las cosas puedan funcionar y no debería ser así.

**E: ¿Hay algún tema que aún necesite soporte de tu jefa directa?**

No, ya no. Salvo que... Lo que puedo hacer es mantenerla copiada para que esté al tanto porque puede que se encuentre, por algún otro tema, con otro jefe de área y

que no sepa, entonces siempre copiada, para que al menos el nombre del caso que estamos viendo le sea familiar.

**E: ¿De qué manera se relaciona tu trabajo con el de los investigadores? ¿Cuál es el tonode conversación que usas con ellos? ¿Es informal, es cercano?**

En general, trato ser siempre bastante formal. Formal no en el sentido de rígido, pero sí intento mantener cierta distancia, los trato de “profesor”, “profesora”, excepto que alguno me diga “trátame de tú” y evito por ejemplo cosas como que tengan mi teléfono celular, que es personal.

**E: ¿No se lo has dado a nadie?**

En algún momento, por alguna emergencia, por ejemplo, cuando estuve con faringitis y no podría hablar, entonces el único medio por el que podíamos comunicarnos era WhatsApp, entonces la persona me mandaba el mensaje por voz y yo contestaba por texto. Pero era por una emergencia, por una cuestión de que teníamos que firmar un documento en los días en los que yo estaba mal, entonces son muy pocos los casos en los que les he tenido que dar mi teléfono.

**E: Pero, ¿te lo han pedido y lo has negado?**

Cuando me lo han pedido, les he indicado que siempre me pueden ubicar en la oficina y correo electrónico.

**E: Entonces, ¿es recurrente que sí quieran tener tu teléfono para comunicarse más rápidamente?**

Sí, claro.

**E: ¿Cómo te contactas tú con ellos? ¿Directamente con los investigadores o hay un filtro, una secretaria o un asistente?**

En algunos casos y, dependiendo del nivel de organización de cada área. En algunos casos con los investigadores de manera directa, hay muchas áreas que no tienen gestores (de investigación), entonces con los investigadores. En las áreas en las que sí hay gestores, puedo recibir la comunicación del investigador, pero puedo luego ya comunicarme directamente con el gestor.

**E: ¿Es rápido lograr comunicarte con ellos?**

Sí, siempre. En el caso de los profesores, como ellos tienen clases, ellos sí me dan sus celulares para ubicarlos.

**E: Me dices que evitas dar tu teléfono personal y que les indicas que te pueden encontrar en la oficina ¿Te has sentido en algún momento obligada a trabajar fuera de este horario? ¿Se respeta tu horario, te llega alguna comunicación fuera del horario, sientes la responsabilidad de responder cuando estás fuera de tu horario de trabajo?**

Hasta hace medio año, quizás un poco más sí, revisaba el correo todo el tiempo, incluso respondía. El problema era que yo podía ver el correo y ya me quedaba preocupada. Igual por ejemplo había casos en los que no podría hacer nada hasta el lunes o no tenía todos los elementos necesarios a la mano, pero igual me quedaba con la preocupación. Entonces, por una cuestión de salud física y mental, opté por no verificar mis correos fuera de la oficina. No lo tengo conectado a mi teléfono. Si hay una emergencia, mi decisión sola no es suficiente y como dependo de otras áreas, igual no los voy a poder contactar, entonces ya el lunes llego y lo reviso. Pero sí, antes yo he trabajado en vacaciones. Si hay una urgencia, pero así emergencia, emergencia, mi jefa me escribe, me llama.

**E: ¿Y era una cosa auto elegida por ti? ¿Eso de revisar tu correo o en algún momento fue explícita y te dijeron “hazlo”?**

Sí fue explícito, al principio era como “aquí todos revisamos todo, todo el tiempo” y se hacía, pero eso generaba, dependiendo de los procesos, podría haber algunas cosas



más sencillas que otras, pero en mi caso siempre hay correos, y todas son emergencias, todas las semanas,

siempre hay urgencias, todo es para ayer y todo es para correr, entonces eso generó problemas físicos. Yo he tenido crisis de lumbalgia unas tres o cuatro veces al año, de esas que te doblas, vienes aquí, te ponen inyección y te enderezas un poco y te vas no doblada.

**E: ¿Tú consideras que es por el estrés?**

Sí, por la tensión. Mi tensión se ubica en la zona cervical y lumbar porque estás sentada además todo el día. Y la verdad es que cuando he evitado hacer esto y, desconectarme fines de semana, es que mi cuerpo ha reaccionado y hace año y medio que ya no tengo estos problemas.

**E: Y coincide un poco también con tus decisiones.**

Claro, y también me di cuenta que no era eficiente a nivel de resultados. Si estoy en mi casa y no tengo los archivos a la mano, puedo responder de una manera no adecuada o, si estoy en mi casa y estoy cocinando o con visita, puedo ver el correo y decidir no responderlo y cuando llega el lunes como ya está leído puedo olvidarme de él y no atenderlo.

**E: Hace medio año que has decidido no tener tu correo en el teléfono. ¿En este medio año ha ocurrido algún percance con tu jefa que te ha dicho que ya no estás revisando algo que no leíste?**

Yo informé que ya no lo tenía, lo hice saber. Y es que incluso he cometido algunos errores por trabajar desde casa, hay documentos que he tenido que revisar no con las condiciones adecuadas que tengo en la oficina y he cometido errores. Entonces viendo alguna forma de cuidar la calidad de mi trabajo, es que conversé con mi jefa y le he dicho que el tema de responder, hay si bien cosas puntuales que uno puede atender, pero no son las condiciones adecuadas y por un tema también de productividad, es decir, si tú no tienes un descanso que te permita recuperarte el fin de semana, el lunes puedes llegar tan cansada como saliste el viernes. Entonces, explícitamente no me han dicho “qué bien que no te conectes”, pero tampoco me han llamado la atención, entonces todo bien.

**E: En estas coordinaciones que todo lo quieren para hacer, ¿qué crees que esperarían los investigadores de tu trabajo en el panorama ideal?**

Que ellos me pidan algo y que yo les diga “acá está”. Y no hay forma. Tengo investigadores que me piden cosas que gestionarlo con todas las áreas involucradas, demora mínima dos semanas y estando ahí, dedicada a perseguirlos, entonces no hay forma. Ya se les ha explicado. Así que cuando llegan esos pedidos, igual no les decimos que no, les decimos que vamos a hacer el intento, pero que es muy poco probable que se pueda porque dependemos de otros y, todas las áreas tienen carga de trabajo, entonces no es que mi pedido llegue y estén esperándolo con los brazos abiertos. Ya poco a poco lo han entendido.

También me ha ayudado, un tiempo estuve yendo a pedir apoyo al área de psiquiatría, y me han ayudado a entender que, si bien es bueno que esté comprometida con mi trabajo, tampoco voy a resolver todo. Y tampoco lo que yo hago es la diferencia entre vida y muerte, así que me lo tome con calma.

**E: Como estas cosas no dependen, o sea, como las exigencias no están a tu alcance, ¿hay tiempos de procesos determinados que se demore? Es decir, ¿algo que los investigadores ya sepan que si piden determinada cosa se va a demorar entre tantos y tantos días para ser atendidos?**

En algunos casos sí, por ejemplo, la firma de contratos ya se sabe cuánto demora, por lo menos una semana, pero a veces llegan requerimientos, y como son de instituciones de afuera y con cosas muy difíciles, tú no puedes estimar. Por ejemplo, no es lo mismo el formato que he mandado por ejemplo hoy a Contabilidad para que

me validen donde ya todo está lleno porque es información a la que yo tengo acceso y solamente tienen que validar cinco datos conocidos a validar un formato que me llega con 40 preguntas que no conozco... eso no podemos estimar, cuánto tiempo demora, el tipo de información que piden y la carga. Y

también a veces me mandan y hay retroalimentación porque tampoco es que yo sola lo recibo y lo mando, yo también tengo que revisar y chequear y a veces hay cosas que no coinciden, no hay coherencia, hay repreguntas y volver, hay consultas y se les envía nuevamente.

**E: ¿Las otras áreas tienen algún nivel de prioridad en atención de tus requerimientos? Es decir, los que tú canalizas, ¿o los envías y llegan a la cola?**

En teoría, o sea, cuando yo les explico que hay prioridad, tratan de dársela, porque yo les explico y saben que mis requerimientos tienen que ver con pedidos de fuera y están relacionados a financiamiento... en teoría, pero en la práctica, la universidad tiene muchas demandas y todas son muy urgentes, entonces no es que necesariamente lo mío siempre vaya adelante. Además, cuánto más cosas les pides, más veces les pides con urgencia, entonces ya empiezan a creerte menos.

**E: ¿Has sentido o sientes que tienes mucha demanda de trabajo? ¿Es siempre? ¿Es por épocas?**

Sí, siempre. Es permanente. Si algún día me doy cuenta que no tengo algo urgente, con lo que correr, trato de ordenar mis archivos y guardar papeles porque sé que va a durar poco.

**E: ¿Qué pasa si en algún momento no cumples con las exigencias o con lo que demanda el investigador?**

No pasa nada.

**E: ¿No te van a llamar la atención? ¿No te van a decir nada? ¿Y el proyecto tampoco se va a ver afectado?**

En la medida en que... siempre se trata, hasta ahora, siempre hemos podido manejar en algunas cosas. Lo que pasa es que, por ejemplo, la semana pasada, he ido corriendo a buscar a quien tenía que firmar y le han pasado la voz por WhatsApp y ha salido de una reunión y hemos conseguido mandar el documento en el plazo que nos pedían porque de alguna forma nos amenazaban con que si no llegaba el documento ese día, perdíamos el dinero, pero hemos mandado los documentos sí, pero parece que no hubiéramos perdido el dinero porque eran tres proyectos y uno de ellos no me pidió los documentos completos. Y tampoco ha llegado el dinero. Lo malo es que no puedo correrme el riesgo, no puedo no intentarlo todo por algo porque en este caso sí puede haber diferencia entre uno y otro. Pero sí trato de hacerlo dentro de lo razonable, de lo que se puede y yo creo que en la medida en que se atienden las cosas lo más rápido posible y se le da prioridad, el investigador también entiende que no es un tema que esté en manos de uno o dos, sino que son procesos más largos.

**E: Esto es viéndolo desde el lado del proyecto, digamos que no le sucede nada, pero, ¿sucedería algo a nivel personal contigo? ¿Qué hubiera pasado si no conseguías esa firma? ¿El investigador hubiera tenido algo en particular contigo, se hubiera quejado de tu trabajo?**

Mira, probablemente podría pasar, trato de prevenir esas situaciones siempre informándoles sobre los plazos, del tiempo que demora, cómo va la gestión para que sepan en qué y cuáles son las probabilidades de éxito para que lo puedan prever, que estén enterados. Pero también en la medida que... mira podrían quejarse, pero igual tú tienes todo para demostrar que has hecho todo lo mejor que has podido. Entonces yo creo que por ahí no va. Yo no he tenido problemas con eso, pero compañeros míos de mi trabajo sí. Se han quejado de ellos, se han perdido cosas y les han adjudicado la responsabilidad de eso y no era así, sino más bien de un proceso mal diseñado de quienes nos da el dinero, ni siquiera nosotros. En algunos casos, algunos investigadores podrían ser más agresivos, pero también se cuenta con el soporte de nuestros jefes y de nuestras autoridades. De alguna manera, lo manejan... tampoco es

que pongan las manos al fuego y uno se sienta súper protegida, pero creo que hay un nivel de respeto por el trabajo, por el nivel de compromiso. Errar es humano y pues puede pasar. Y por

lo que me han dicho, el puesto en el que estoy, las personas no duran mucho, tienen que cuidarme.

**E: ¿Hay alta rotación?**

Sí, hay alta rotación, la persona que estuvo antes que yo creo que duró 6 meses y antes que eso, un año.

**E: ¿Y crees que tiene que ver con el estilo de trabajo demandante?**

Sí, claro, yo creo eso.

**E: ¿Compartes con alguien más funciones similares a la tuya?**

Sí, con otra oficina que ve procesos similares, pero con otro tipo de proyectos. La parte de firma de contratos la hago yo, la parte de formulación de proyectos, somos dos oficinas que estamos separadas de acuerdo al tipo de proyecto que se realizan.

**E: Regresando al tema de las tensiones, ¿cuáles crees que son los factores que los desatan? ¿el tiempo?**

Sí, el tiempo. Y lo otro es que todavía no hemos llegado a una claridad de definiciones que eso ya corresponde a un nivel más arriba, entonces puede haber algunos conceptos ambiguos, entonces si tú le dices al investigador no a algo, pone el grito al cielo. Entonces hay que tener mucha claridad en los argumentos, mucha solidez, pero aun así tampoco escuchan y eso también genera alguna tensión.

**E: ¿Cuál crees que puede ser la causa de esta tensión? Porque si bien es el tiempo, ¿de quién podría ser responsabilidad de que esto mejore?**

Lo que pasa es que aquí hay una cuestión un poco perversa. Nosotros no podemos pedirle a los investigadores: "mira para cualquier postulación, me la traes con un mes de anticipación" porque ellos igual tienen también sus ritmos de trabajo, su vida académica, otros compromisos entonces, cuando tienen una postulación, siempre la dejan para los días previos, entonces ahí se ponen a trabajar muy duro, de una manera muy intensa, entonces no puedes decirle dos semanas antes porque en ese momento tienen idea de lo que van a hacer pero todavía no lo han aterrizado.

**E: En algunos de estos momentos de tensión, ¿has sentido algún tipo de maltrato?**

Sí, miles de veces. Muchas veces. Por el tono de la conversación, porque pueden llegar a decir que si algo sale mal es tu responsabilidad, que no estás contribuyendo, que ellos son los súper investigadores, ese tipo de cosas. O también con el tema del seguimiento. O sea, la delgada línea entre el seguimiento y el acoso. Si por a o b no contestaste el teléfono porque estabas atendiendo otra llamada, se aparecen en tu oficina, o vas al baño y te los encuentras y eso también es un poco agotador.

**E: ¿Qué tan frecuente se da esto?**

No, no es tan frecuente.

**E: ¿Siempre sucede con los mismos docentes o podría ocurrir con cualquiera?**

Por lo general hay quienes tienen ese tipo de característica. Si bien no tiene que ver con el departamento, es cuestión de personalidad, pero también creo que hay una cuestión ahí de que se han dado cuenta que gritando les hacen más caso, así que algunos se han acostumbrado a hacerlo de esa manera. Lo peor es que sí, gritando les hacen más caso. Es como un intento desesperado de apoyo más que prepotencia.

**E: ¿Te has sentido tú en la capacidad de defenderte o de solo escuchar?**

Primero dejar que se desahoguen y luego explicar o decirles que entiendo su frustración y lo que para ellos significa, pero les pido que también piensen en mi posición y después ya como si nada hubiera pasado.

**E: ¿Qué pasaría si ocurre algo al revés? ¿Si ellos hicieran o dejaran de hacer algo que perjudicara tu trabajo? ¿Tú te sientes en la capacidad de poder reclamarles a ellos?**

Por una cuestión de personalidad, no suelo hacerlo. Tendría que ser algo muy muy fuerte y, además, de alguna forma, si ellos no colaboran con la información o de la forma que se requiere, ellos mismos son los perjudicados. Así que no me tomo tan personal. Incluso con mis compañeros de otras áreas para que entiendan las implicancias. Y que así entiendan un poco el rol que me toca de ser bisagra entre el investigador y ellos. Porque los gritos los recibo yo y ellos reciben el pedido bonito. Pero no se me ocurriría llamar y gritarles.

**E: En estas situaciones de tensión, ¿les has contado a tus jefes? ¿Qué respuestas has recibido?**

“Ay, qué mal”. Y ahí quedaba. Y bueno la verdad es que, pensándolo bien, quien me ha hecho sentir mal, no ha sido ningún profesor, ha sido un compañero de trabajo. Alguien parte del proceso, con quien no necesariamente coordino siempre pero que es parte del proceso.

**E: ¿Por tiempo?**

Por seguimiento, por pedir apoyo en la firma de algo. Tipo como “por qué me estás llamando”.

**E: Y los investigadores no se contactan directamente, no llaman a insistir.**

Claro, nosotros tratamos de canalizar para que precisamente ellos no estén recibiendo 40 o 50 llamadas. En realidad, los investigadores podrían, pero ahí ya sería mucho más difícil y complicado para todos. Entonces lo que intentamos es un trabajo articulado que te permita ser este tema de la bisagra y optimizar procesos.

**E: La institución en general, ¿se ha dado cuenta de estos procesos?**

Como te digo, dependo de otras áreas que a su vez atienden a otras unidades. Lo que sí hay, es el apoyo y disposición de los colegas y la intención de tratar de hacer las cosas mejor. Las autoridades deberían estar también en esa línea.

**E: Pero no es que se haya hecho algo concreto en esa línea para solucionar esa problemática.**

No, la verdad no.

**E: ¿Sientes que, al no hacerlo, podrían validar este tipo de comportamiento en los docentes en algún momento o de los procesos mal llevado en general?**

Sí, creo que también es un poquito para no indisponer. Es como mantener las cosas para notener que confrontarlo.

**E: Por el lado de las recompensas, que tienen que ver tanto con retribuciones económicas y también de beneficios, ¿crees que estas reflejan tu esfuerzo en el trabajo?** Creo que en algunas cosas sí te puede hacer sentir bien, tampoco hay estabilidad, entonces no es que puedas sentir la tranquilidad de. El sueldo si bien es cierto, no es muy competitivo que digamos, tiene otros beneficios como que más o menos puedas programar tu jornada de trabajo. Dispones de tu tiempo personal, pero por ejemplo yo he entrado hace 3 años y no ha habido aumento, entonces eso sí se

siente como una desmejora en el nivel de ingresos. Así que por ahí podría haber cierto nivel de insatisfacción porque como dicen en las entrevistas, todo suben menos los sueldos. No hay horas extras y tampoco es que necesariamente se



reconozca o se valore el trabajo adicional que uno hace. No necesariamente se ve reconocido. Es una cuestión más personas que tú sientes que te retribuyan y te reconozcan.

**E: ¿Por qué dices que no hay estabilidad?**

Porque mis contratos son temporales. Digamos que estoy aquí en los próximos seis meses, pero no necesariamente de aquí al siguiente año. Entonces no tienes ese estímulo de tener un trabajo con el cual tú te puedas defender.

**E: Las universidades ahora están intentando crecer mucho en el tema de investigación y tú estás trabajando directamente en eso. ¿Crees que tu trabajo aporta en este crecimiento de la universidad?**

Sí.

**E: ¿Crees que la universidad lo tiene tan claro tú?**

Creo que los investigadores valoran la atención que les doy, creo que valoran el nivel de comunicación. Y lo reconozco porque cuando acaba mi atención con ellos y los derivo a otras áreas y tienen algún inconveniente, me llaman a pedir si puedo apoyarlos. Hay un reconocimiento por sentirse atendidos. De parte de las autoridades es más complicado saberlo porque hay una cuestión más formal de “todos valoramos el trabajo de todos”, pero nadie sabe quién es quién. Por ahí no sé, imagino que podría ser un punto difícil.

**E: Cuando ingresaste hace tres años, ¿te contaron con detalle el nivel de coordinación que tendrías? ¿De qué se trató tu inducción al puesto?**

Mi inducción al puesto se trató, teniendo en cuenta que era un puesto en un área nueva, eran cuestiones muy generales que tenían relación con los investigadores, cuál era el trabajo que se hacía por oficinas. La verdad es que las coordinaciones y la relación que se ha entablado con las unidades fuera de la DGI las he ido construyendo sola, preguntando, averiguando. Pero no había canales claros institucionales. Por eso decía que como punto de mejora es trabajar los procesos de manera más institucional, porque si no, esos canales ya estarían claros.

Si me voy, se lo dejaré por escrito a alguien, pero si no, tendría que construirlo desde cero y por la propia experiencia. Yo he ido armando los flujos de procesos.

## Entrevista Nro. 2

---

Persona entrevistada: Marina García  
 Cargo actual: Gestora de Investigación del área de psicología  
 Profesión: Administradora de empresas  
 Edad: 31 años  
 Tiempo en el puesto: 7 años

---

**E: Cuéntame por favor en líneas generales de lo que va tu trabajo y cuánto tiempo tienes aquí en la PUCP.**

Yo en la PUCP tengo siete años y en general en lo que respecta a investigación como soporte administrativo tengo muchas experiencias, pero el aprendizaje que hasta el momento es que todos los investigadores tienen distintos tipos de personalidad y hay que saber cómo manejarlo. Desde primero escucharlos, meternos en su situación, brindarles una solución, una respuesta asertiva del problema que puedan tener y de repente por ahí darles las disculpas en el que caso que así corresponda.

**E: ¿Cuánto tiempo tienes en tu puesto actual?**

Casi 6 meses.

**E: ¿Y en el anterior el tiempo restante?**

Sí, seis años.

**E: ¿De qué te encargabas antes y de qué te encargas ahora?**

Antes veía todo lo que era... lo que pasa es que, en la DGI, dentro de la Oficina de Administración de Proyectos (OAP) estábamos como separados por áreas. Primero estaba la coordinación del personal de operaciones que era para el puesto en el que inicialmente me contrataron y, esta área se encargaba de darle todo el soporte logístico y asesoría en lo que respecta a pagos de personal que hayan contemplado dentro un proyecto de investigación. Entonces, inicialmente veía eso, todo el soporte administrativo para soluciones logísticas y pagos por remuneración a personal. Ya luego conforme la misma oficina fue evolucionando, fue cambiando, se vio la necesidad de juntar la coordinación de seguimiento y monitoreo y de presupuestos, entonces ellos hacían como una trazabilidad de todo el proyecto tanto económica como técnica. Entonces luego ya pasé a esa área y empezaba a ver desde informes financieros de los proyectos de investigación con financiamiento externo, seguimiento a las actividades que tengan contempladas y, atención a reuniones que demanden, dar el feedback que correspondían.

**E: ¿Y actualmente de qué te encargas?**

Actualmente el puesto es Responsable de Gestión de la Investigación y es como una DGI, pero en chiquito. Les doy el soporte que necesitan cuando quieren postular a una convocatoria que abre el VRI, hasta el cierre del proyecto y la rendición de las publicaciones que puedan tener, si es que corresponde, que estén indexadas, arbitradas, todo lo que pase evaluación también.

**E: Es decir, como que te encargas de todo, pero solo en el Departamento de Psicología.** Sí, solo del departamento. Y bueno, adicional a ello, los encargos que pueda darme la jefatura que estén vinculados a investigación y apoyo a grupos de investigación.

**E: Por tu experiencia en la DGI y ahora la que tienes en el Departamento,**

entiendo que la demanda en la DGI fue incrementándose y por eso se dio la necesidad de que tú

**participaras en otros procesos, ¿crees que lo mismo podría ocurrir en el departamento?  
¿Ves el mismo potencial de crecimiento?**

Sí, de hecho, sí, si bien actualmente se vienen realizando tareas que son administrativas y creo que el puesto tiene potencial para hacer más labores estratégicas que favorezcan a la gestión de la investigación. Lo que se necesitaría quizás es un apoyo más que se dedique a ver estas tareas operativas para de repente ver algunas estrategias que puedan ayudar a mejorar. La verdad es que el día a día y el desgaste del tiempo no permiten enfocarte en otras cosas.

**E: ¿Crees que por ejemplo tus jefes, o de quienes depende el aumentar el personal, son conscientes de la potencialidad del área y por ende de la necesidad de contratar a más personas?**

Sí, yo creo que sí, pero, tal vez que no va muy de la mano con el contexto de restricción de la universidad, por eso que estamos en stand by en varias ideas y procesos.

**E: Y cuando estabas en la OAP, ¿sentías que tus encargos correspondían a lo que te proporcionaba la universidad para hacerlos? ¿Te era suficiente? ¿Te faltaban cosas?**

Con respecto a la universidad no sé qué tanto era a nivel institucional, si no de repente del sistema, que las personas que estaban a cargo no lo terminaban de desarrollar y eso hacía que nuestra labor se volviera más tediosa, más demandante.

**E: Para realizar tu trabajo, ¿con qué personas coordinas?**

Actualmente, con la DGI porque ellos son la fuente principal a la que contacto para responder las consultas de los docentes y, luego con las diferentes unidades de la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), también a veces con la oficina de Eventos y Viajes. Y con los propios investigadores, a veces con la Dirección Académica del Profesora (DAP), con la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS), con la Dirección Académica de Relaciones Institucionales (DARI) también, todas las unidades que tengan convocatorias que permitan obtener un financiamiento para investigación.

Antes coordinaba con las mismas que te he mencionado y adicionalmente con instituciones externas que también financian investigación como Fondecyt, instituciones extranjeras como CIFOR. Actualmente ya no coordino con ellas, la mayoría de financiamiento viene por a PUCP y otro grande por Unicef pero más de esos, no.

**E: Actualmente, ¿consideras que tienes autonomía para realizar tus funciones?**

En lo que respecta a la gestión de proyectos, yo les brindo el soporte administrativo para la ejecución de sus requerimientos y la asesoría en cuanto a los cambios que sean necesarios para llevar a cabo sus actividades y la presentación de informes finales o parciales. Si bien es cierto, yo puedo darle alguna sugerencia, finalmente son los docentes quienes toman la decisión de lo que se hace o no. Con respecto a las convocatorias que se puedan presentar, también les doy alguna recomendación, pero también son ellos los que deciden finalmente cómo se presenta.

Por parte de la jefatura del Departamento, cuando se me solicita una opinión sobre un tema vinculado a investigación, yo doy mi punto de vista, pero previamente me informo de las fuentes directas para poder dar mi apreciación y en base a ello se toma la decisión ya a nivel de la jefatura.

**E: Cuándo estabas en la OAP, ¿también tenías autonomía para decidir?**

En la OAP era distinto, porque tú eras la responsable de la rendición económica y financiera de los proyectos, tú veías cómo gestionar y como realizar tu informe financiero y, claro este informe también pasaba por revisión del coordinador y de la

jefatura, pero el responsable principal eras tú. Era un producto que entregabas como universidad.

**E: ¿A quién le reportas actualmente tu trabajo?**

Al jefe directo que es la jefa de departamento.

**E: ¿Despachas en algún momento con los investigadores sobre el status de sus proyectos?**

Sí, estoy pensando hacerlo. Bueno yo prácticamente estoy trabajando con Psicología recién tres meses porque salí de licencia de maternidad, sí he visto que es necesaria una reunión previa a la elaboración de sus informes parciales y finales para ir monitoreando las actividades y por ahí darles alguna sugerencia que puedan contemplar dentro de sus informes.

**E: Si tuvieras que pensar en los aspectos positivos de tu trabajo y también en aquellos que podrían dificultarlo, ¿cuáles serían?**

Primero es el sistema, Centuria, es muy difícil, no ayuda mucho, no es nada amigable para los investigadores. Sería de gran ayuda que ellos mismos puedan ingresar al sistema y ver sus presupuestos, a ver cuál es el avance. O sea, que toda la información del proyecto esté alojada en el sistema y puedan entrar y saber sus fechas de entrega de documentos o de resultados, o las actividades que tienen programadas en determinadas fechas, ayudaría bastante eso, no solo para el investigador sino para todas las oficinas que estás vinculadas a ese proyecto porque todas las oficinas de DGI, a su modo, hacen seguimiento. Entonces, tener algo así que visibilice este avance, la trazabilidad del proyecto creo que ayudaría bastante.

Lo otro también podría ser las personas. Hay unidades que tienen personal que están bastantes años en el puesto y por eso no te atienden de una adecuada manera y se atrasan de alguna manera.

**E: ¿Cómo es tu relación con los investigadores?**

En Psicología, la relación es bastante directa. Mi oficina está aquí y la de ellos al lado. Esa es la diferencia con DGI, cuando estaba en DGI tenía que ir a buscarlos en cambio aquí es todo directo y eso es mucho mejor, el trato es bueno, muy bueno.

**E: ¿Qué es lo que crees que ellos esperan de una persona en tu cargo?**

Que se les solucione todos sus problemas.

**E: ¿Y obtienen esa ayuda? Porque entiendo que quizás las soluciones no necesariamente dependen de ti. ¿Cuáles son los requerimientos o quejas más recurrentes de los investigadores?**

Que a veces les piden cosas como por ejemplo cierres administrativos de hace cuchumil años. Entonces eso como que genera en los investigadores cierta molestia porque no entienden por qué después de tanto tiempo les piden esa información.

**E: ¿Por qué les piden eso?**

Creo que lo están regularizando. O cosas que son muy burocráticas, por ejemplo, quizás ese documento es algo que se pueda omitir o las gestiones y procesos de compra.

**E: ¿Y tienen muchos problemas? Es decir, ¿siempre llegan a ti como oye por favor, resuélveme este problema?**

Hasta ahora no mucho, pero como te digo, como ya sé cómo manejar la situación, se me hace un poco más fácil.

**E: ¿Cuáles son los canales de comunicación que empleas con ellos?**

Teléfono, correo.

**E: ¿Te han escrito al WhatsApp en horarios fuera de oficina?**

Sí. En la tarde noche. Lo que pasa es que como yo pasé de la DGI al Departamento casi en el momento en el que tenía que salir de licencia de embarazo, justo el día que me escriben yo estaba en la clínica por entrar a la sala de operaciones y justo me

empezaba a preguntar así que en un momento tuve que decirle “Sí, pero de aquí en adelante ya no le voy a poder

contestar porque voy a entrar a dar a luz”. Bueno, pero me ofrecieron las disculpas del caso, que se sentía avergonzada, pero todo bien.

Yo creo que también todo depende de uno, si tú les contestas en un horario fuera de oficina, ellos van a saber que van a poder seguir haciéndolo. Hay ocasiones en las que me llevo trabajo a casa y lo hago, pero no le hago saber a nadie que he hecho eso.

**E: ¿Esto es algo que has aprendido con el tiempo o siempre fue así? Cuando trabajabas en la OAP ¿cómo era tu horario?**

No, ahí sí me quedaba hasta tardísimo, claro, ahora me mido más por mi hija. Tengo que llegar a mi casa temprano, mi mamá también se puede cansar. Pero cuando estaba en la OAP, como estaba sola. Claro cuando estaba gestando ahí sí me ponía fuerte: no más proyectos, me puedo quedar solo hasta esta hora.

**E: Eventualmente ¿hasta qué hora te podías quedar trabajando en la OAP?**

Antes de salir embarazada uff, una vez nos hemos amanecido. Cuando salió en vivo la nueva plataforma para la gestión de proyectos, creo que fue en el 2014. Otras veces 10 o 9 p.m., dependiendo de los entregables que había que presentar.

**E: ¿Eso era con qué frecuencia?**

Eso era dependiendo de los entregables. Trataba de que no sea muy frecuente pero siempre se daba.

**E: ¿Ahora sí respetas más tus horarios? ¿Te vas siempre a tu hora?**

Sí, como tengo mi bebe, las cosas que pueden quedar pendientes me las llevo y a veces las avanzo en casa y ya al día siguiente las traigo avanzadas.

**E: Crees que el haber estado previamente en la DGI hace que entiendas mejor el proceso del Departamento. ¿Qué pasaría si viene una persona externa a la Universidad? ¿Le costaría más entenderlo?**

Sí, yo creo que haber estado en DGI me ayuda bastante. Como te contaba yo empecé atendiendo todos los requerimientos de los proyectos y eso es lo actualmente demanda el Departamento. Para mi es súper sencillo. Luego con la asesoría a los docentes sobre las distintas gestiones que hay que hacer con DGI, también se me facilita porque tengo el contacto directo con ellos. Llamo a Cristina, a Flor. Se me hace más fácil el contacto. Por ahí algunas cosas que son nuevas del Departamento que yo no las conocía, pero son pocas y trato siempre de aprender.

**E: En algún momento de tu experiencia laboral, sobretodo en la temporada en la OAP, ¿has tenido alguna situación de tensión o de problema que haya molestado a alguna de las partes?**

Si les molestaba bastante (a los investigadores) que en la OAP había bastante rotación de personal. Por ejemplo, se le asignaba un proyecto a un especialista y de pronto este especialista se iba, entonces te daban la cartera de proyectos de esa persona y cuando entrabas a ver había cosas muy dispersas y cuando intentabas ordenarlo con el investigador, él te decía que esas cosas ya las había mandado a otra persona. Entonces era indagar, meterte, averiguar, rastrear y, tenías que prepararte bien para no meter la pata e ir con el investigador y decirle otra cosa. Entonces esas cosas, era doble, al investigador le podía fastidiar porque la imagen como DGI era desordenada, sin comunicación, pero también para uno porque entender el proyecto implicaba más tiempo, buscar información que ya debería existir y entender el estado del proyecto.



**E: ¿A qué crees que se debía esa rotación del personal? ¿Era interno dentro de la PUCP?**

En algunos casos fue no renovación de los contratos, y en otros casos porque buscaban otras oportunidades de trabajo.

**E: ¿Te ha tocado enfrentar que alguna vez algún investigador se haya quejado de tu trabajo?**

Sí, con la profesora Miranda. Es que ella es bien especial, ella quiere que todo esté para ayer, entonces, en una oportunidad que ella ya había hecho su compra y ella quería que ya le pagaran al proveedor. Entonces yo toda buenita le explico “Bueno, doctora, el proceso para pagarle al proveedor es el siguiente, me tiene que mandar este documento firmado, ...”, y ella le escribió directamente a mi jefa para decir “Qué se ha creído esta señorita que me pone trabas”. Lo bueno fue que en esa oportunidad mi jefa me consultó primero y luego con eso le explicamos la situación y bueno, con eso entendió y ya, ahora somos amigas.

**E: ¿Tu jefa siempre ha tenido esa actitud contigo y con la gente de tu oficina? Es decir, si venía un investigador y se quejaba con ella que es la jefa de la oficina, ¿les consultaba previamente? ¿Los respaldaba? O a veces era “lo que el investigador dice que es, es”** Siendo honesta, no sé si el 100% de los casos ella ha actuado así, pero conmigo sí siempre ha ocurrido. Me consultaba y luego les respondía.

**E: Y por lo que has visto, ¿cuáles eran las razones por las que normalmente se quejaban los investigadores?**

Porque de repente no les contestaban rápidamente sus correos, porque querían su información económica actualizada y eso demandaba más tiempo. Y porque a veces, pedías documentotras documento y eso les parecía muy burocrático.

**E: ¿Es necesario para ustedes pedir todos esos documentos o hay algunos que podrían obviar?**

Lo que pasa es que ya tienen sus procesos establecidos, de hecho, es que podrían mejorarse, pero actualmente están así y no podemos hacer mucho.

**E: ¿Cuál es tu opinión sobre los procesos? ¿Crees que podrían o deberían cambiar?**

Yo creo que sí, porque muchas oficinas están abarcando más procesos de los que deberían, entonces se meten en procesos y crean procesos que no les corresponden. Deberían ir soltando algunas responsabilidades y centrarse en lo que les compete como oficina.

**E: ¿Ahora desde el Departamento, las quejas que se dan sobre la DGI o el VRI son las mismas?**

Como te comentaba, la última queja que acabo de recibir es esa, que me mandan a llenar más formatos o me piden cosas de un proyecto, de un financiamiento que ya cerró hace mucho. Por ejemplo, yo cuando entré, les expliqué que las investigaciones que ya finalizaron iban a pasar por medio de la DGI, a una evaluación ex post y que iban a recibir retroalimentación y todos los docentes me decían que eso jamás se había dado, que les habían dicho pero que no sucedía.

**E: ¿Y ha pasado alguna vez que, porque algún profesor no te da ningún insumo, informe o algo, tú tengas que negociar con otra unidad para que te den más tiempo? ¿Qué pasa en esos casos? ¿Quién presiona al profesor para que mande lo pendiente?**

Yo los debo corretear, y sobretodo les explico las consecuencias del retraso y, ellos a ver eso, como los impacta relativamente, envían y ya. A veces, cuando hay una

justificación de retraso, las coordino, pero evito que sea siempre.

**E: Tú estás como responsable de la gestión de la investigación y en otras unidades se les conoce como gestor. ¿Por qué crees que la Universidad necesita gestores o responsables de la gestión de la investigación en cada unidad por separado y no solo centralizado?**

**¿Por qué crees que tu puesto es importante?**

En primera instancia, porque hay vínculo directo con el investigador. Una cosa es que tu físicamente estés en la DGI y tengas una percepción y otra que estés ahí directamente y te enteras de todas las cosas que pueden pasar.

Segundo porque puedes hacer que esta gestión de la investigación puede ser más especializada, se puede aportar de manera más adecuada y quizás ver, más adelante, que esta gestión pueda modernizarse.

**E: ¿En qué sentido?**

El sistema, la mirada que tienen los investigadores en cuanto a la producción académica, porque no solo sería una producción como tal sino en algo que impacte de manera directa a beneficio de la sociedad.

**E: ¿Cómo ven los investigadores este tema?**

Mira, yo recién que llevo poco tiempo, para mi gran satisfacción, he notado que los investigadores no solo les interesa publicar por publicar. Cuando estaba en DGI yo pensaba que era así, pero no, porque hay investigadores que no solo generan investigaciones y se quedan ahí, sino que se vinculan con instituciones internacionales y buscas trascender más allá de. Pero si te das cuenta, no sé hasta qué punto esta realidad se transmite a la DGI ymenos aún a la Universidad.

**E: ¿Crees que todos los esfuerzos la unidad son visibles a nivel institucional? ¿La Universidad sabe?**

Yo creo que sí, se pierde. Incluso en el mismo departamento, los investigadores hacen sus cosas y uno tiene que estar monitoreando y saber por dónde están para de pronto ver en el camino alguna otra oportunidad o contacto que se puede establecer para fortalecer esa línea de investigación.

**E: Institucionalmente, ¿ustedes encuentran algún soporte si tuvieran alguna necesidad diferente? ¿Saben a quién acudir? ¿Si existe alguna instancia que podría ayudarlos?**

Por lo general sí, por la experiencia de los propios investigadores, que al enfrentarse a una nueva necesidad tienen que pasar por todo el proceso y eso queda para otras ocasiones similares en el mismo departamento. Igual si tienen alguna duda, recurren a mí y yo me encargo de averiguar.

**E: ¿Sientes ahora o sentías que tu trabajo era reconocido por tus jefes directos, directores, o reconocido también económicamente?**

Ahí sí estamos tocando un punto crítico, que es la razón quizás por la que busqué otra área. En la OAP había proyectos que estaban subvencionados por el Estado y había una parte que era designada para el soporte administrativo y como que no había un buen manejo. A mi criterio era no ético y para mí era mejor no continuar, entonces eso era, no había una buena distribución y, eso desemboca en un mal clima laboral.

**E: ¿Eso fue lo que desencadenó tu salida?**

Sí, y también porque quería ya ver otras cosas, el hecho que te comentaba que me quedaba hasta muy tarde. Ahora tenía que atender a mi hijita. Todo eso me dio fuerzas para ir dejandoy buscar otras cosas.

**E: Y si por ejemplo ahora, más allá de las razones económica. Es decir, por una propuesta económica similar a la PUCP, ¿qué otra cosa tendría que tener para que tu decidas renunciar a este trabajo e irte a otro?**

Tal vez que me dé la tranquilidad de que ya no voy a ver tantas cosas administrativas sino más estratégicas y que me permita desarrollarme en lo que me gustaría; que, desde mi campo, por ejemplo, yo he estudiado la Maestría en Gestión de Proyectos y mi vínculo más directo con la ayuda social. Si por ahí se me abre una oportunidad laboral relacionado a ello, no la pensaría. Con la misma cercanía, la misma estabilidad.

**E: ¿Cuáles son las cosas que te gustan de trabajar en la Universidad?**

Actualmente, las personas con las que trabajo. Son personas muy colaborativas, bastante entusiastas. Cada que tengo alguna consulta, están ahí para apoyarme. La jefa actual es bastante consecuente con sus palabras.

A nivel institucional no estoy muy contenta con los recortes, o algunas medidas, pero espero que pueda mejorar pronto.

### Entrevista Nro. 3

---

Persona entrevistada:	Ricardo Sierra
Cargo actual:	Gestor administrativo de la Dirección de Investigación
Profesión:	Técnico
Edad:	41 años
Tiempo en el puesto:	20 años

---

**E: ¿Cuéntame por favor cuántos años tienes trabajando en la Universidad y en esta Unidad que creo ha ido cambiando de nombre durante tu tiempo aquí también?**

20 años. Empecé trabajando para un service, no directamente para la universidad, para hacer conserjería y limpieza. Estuve aproximadamente un año trabajando para el service y después ya pasé a trabajar directamente para la PUCP.

**E: ¿Cómo consejería?**

Sí, cuando paso a la universidad, solo hago conserjería al inicio, contrataron a alguien más para que haga la limpieza.

**E: Y luego de eso, ¿cómo ha ido cambiando hasta ahora con tus funciones actuales?** Empecé archivando documentos y repartiendo correspondencia. Tuve unos tres años aproximadamente haciendo eso. Luego empecé a hacer bases de datos, y hacía eso y la conserjería y correspondencia, archivo. Luego empecé a utilizar ya algunos programas, primero de intranet, luego Centuria y registro de solicitudes.

**E: Y ahorita ¿cuál es tu función exacta?**

Actualmente, formulación de proyectos, registro de órdenes de compra, modificaciones presupuestales, también actualización de base de datos y otras cosas que me encargan.

**E: ¿Tú eres como el gestor de la DGI?**

Algo así, algo parecido.

**E: ¿Te han ido capacitando durante este tiempo? ¿Has ido aprendiendo tú solo? ¿Cómo ha sido la evolución?**

En sí, algunas capacitaciones y también la experiencia que se gana día a día.

**E: Si tuvieras que dar algunas características positivas y negativas de tu trabajo, ¿cuáles serían?**

He aprendido mucho, quizás sin estudiar tanto. He aprendido muchísimas cosas. Negativas, pues no he podido, aunque no he cerrado eso, quizás el no haber podido estudiar una carrera profesional.

**E: Y de aquí, del trabajo, ¿cuáles son los problemas a los que te enfrentas normalmente?** Quizás, el hecho de algunas decisiones que se toman que yo por la experiencia considero que están mal pero que se siguen haciendo. Puntos de vistas diferentes y que no se puede hacer mucho para que cambien de opinión o no decidan hacer determinadas cosas.

**E: Para hacer tu trabajo, ¿con quién coordinas?, dentro de la unidad y también fuera.** Dentro de la unidad con el director, con la jefa directa y con las jefas de las otras oficinas, los asistentes y también con los coordinadores de cada oficina.

Externos a la DGI, coordino con gestores de investigación, con administrativos, con secretarías, algunos encargados de auditorios. Las unidades con las que coordino son todas: humanidades, ingeniería, psicología,

gestión, derecho. Con unidades administrativas, con la de administración y finanzas, operaciones, tesorería, presupuesto, logística, casi con toda la universidad.

**E: Para hacer tu trabajo dependes también de otros procesos y tiempos, ¿estos son fáciles de llevar? ¿Impactan en tus propios procesos? ¿Los tiempos que te dan, son exactos?**

Depende de las personas y la disponibilidad que tengan para hacerlas. Porque a veces hay cosas que son bastantes sencillas y no deberían demorar tanto. Y si a veces demoran es más por la disposición de la gente.

**E: ¿Tener tantos años en el puesto te ha ayudado para tener buenas relaciones con las personas y que así se agilicen algunas cosas parte del proceso?**

Sí, eso sí. Porque ya te conocen, saben quién eres, donde trabajas y eso como te ayuda a agilizar más las cosas.

**E: ¿Tú crees que la universidad o tu dirección te da los insumos necesarios para hacer bien tu trabajo?**

Sí, en general sí. A veces siento que no me doy abasto. Hay temporadas. A veces se contrata personas temporales que ayudan y en otros casos hay que haces el doble de funciones que haces día a día.

**E: ¿Te quedas algunas veces más allá de tu hora de trabajo?**

Raras veces, porque yo no solo trabajo aquí, tengo otro trabajo fuera, en casa y no puedo quedarme más de mi horario. Yo cumplo con mi horario de trabajo, estoy metido todo el día en mi trabajo y a las 6 me voy.

**E: ¿Siempre ha sido así?**

Años anteriores sí me quedaba. Trabajaba hasta las 11 o 12 de la noche, pero también me remuneraban por ese tiempo. Eso luego se cortó como parte de las directivas de la propia universidad que ya no está permitido de pagos de horas extras, ni pagos extraordinarios.

**E: ¿Tú te relacionas directamente con los investigadores? ¿Qué cosas ves con ellos?**

Con ellos, los pequeños apoyos económicos a grupos de investigación o a proyectos y la comunicación es directamente con el docente.

**E: ¿Los docentes de ubican por nombre? ¿Saben quién eres?**

Sí, con algunos docentes que conozco de años, sí.

**E: ¿Cómo es el contacto con ellos? ¿Es directo, es a través de una asistente, por correo? Si es que no tengo mucha confianza, primero con sus asistente o secretaria y luego con él. Pero si es un docente que conozco de años y que me reconocen a mí, sí los llamo directamente.**

**E: ¿Alguno te ha pedido un número personal para contactarte?**

No, la verdad no. Todo es por correo o el anexo.

**E: ¿Cómo es tu trato con ellos? ¿Cómo los llamas, por su nombre, de usted?**

Generalmente a todos les digo “profesor”.

**E: ¿Tú qué crees que espera un investigador de tu trabajo o de la DGI en general?**

Lo que ellos creo que quieren es que las cosas se hagan rápido. Pero no siempre se va a poder hacer así, porque hay proceso y demorar. Pero lo que ellos quieren es que todo se haga de inmediato.

**E: ¿Y por qué crees que la experiencia de los años de los investigadores aquí no ayuda a que entiendan que no necesariamente se puede hacer así de rápido?**

En algunos casos creo que es porque los docentes creen que, porque tienen doctorado, y muchos años en la universidad, las cosas tienen que hacerse rápido sin respetar los procesos.

**E: ¿Crees que los procesos que existen son los adecuados?**

No creo, hay muchas cosas que mejorar. Pero sí sirven, claro que tampoco es la única vía. Hay cosas que podrían no requerir estos procesos, ha habido algunas excepciones.

**E: ¿Quién permite que esto se haga más rápido? ¿Tu director?**

No depende de él. Todo lo que depende de mi dirección sí se trata de sacar rápido, pero muchas veces depende de las otras unidades de las que dependen estos procesos y a veces he tenido que hacer varias coordinaciones para tener excepciones y que todo se haga más rápido.

**E: ¿Esas coordinaciones las haces tú? ¿Te aceptan?**

Sí, las hago directamente yo y sí me las aceptan.

**E: ¿Crees que cualquier podría lograrlo?**

No creo que todos, a no ser que fundamenten bien el caso, pero ayuda mucho que seas conocido y que tengas esa ventaja de pedir una excepción.

**E: ¿Ha ocurrido en algún momento que un profesor se ha quejado de tu trabajo, de un compañero?**

En realidad, de mi trabajo no, pero sí conozco casos de mis compañeros con los que he trabajado directamente que mis compañeros han sido maltratados por estos profesores.

**E: ¿Maltratados por un error?**

No, maltratados porque no hicieron algo rápido. Ellos tenían otros temas que atienden y los profesores querían que solo vieran su requerimiento.

**E: ¿Y cuando suceden estas situaciones de tensión cómo se quejan?**

Primero hacen notar su malestar al trabajador, luego al jefe directo y en muchos casos llega hasta el director de la unidad.

**E: ¿Cómo se resuelven estos casos?**

No conozco tan de cerca los casos, hay gente que ya se ha ido de la universidad y no sé si se fueron por el problema de las quejas o por otras razones.

**E: Si tuvieras que ponerte en los zapatos de un investigador, que está apurado con su proyecto, y que necesita que suelten el dinero del financiamiento, ¿qué crees que te molestaría del tipo de trabajo que se hace en la universidad para ellos, a nivel administrativo?**

Primero que, si son docentes de años, ya deberían ser conscientes de los procesos, pero parece que ellos no tienen presente eso.

**E: ¿Crees que la universidad es consciente de estos problemas? ¿Que las autoridades conocen los tiempos que necesitan los profesores y los problemas en los que ustedes están para resolverlos?**

Yo no estoy seguro de eso. Nosotros no hemos tenido ningún contacto con la vicerrectora de investigación, pero sí con el director. Al director se le ha contado todo lo que ocurría, pero creemos que nunca se lo hizo saber o lo compartió con ella.



**E: ¿Y el director ha intervenido con los docentes para hacerles conocer la necesidad de estos procesos o de los tiempos?**

Sí, yo tengo entendido que sí se las hace saber siempre. Cada que ganan un financiamiento, hay charlas y ahí se les explica. Pero lamentablemente, muchos de ellos no van, mandan al asistente y ellos no les transmiten lo que se ha conversado.

**E: Tú que conoces tan bien las oficinas que están dentro de la dirección, ¿crees que están articuladas entre sí?**

No creo que estén articuladas. Hay procesos que se hay en una oficina, que es un proceso que debería hacer otra pero que no está actualizado o no comparte la información entonces ellos también lo hacen.

**E: ¿Por qué crees que no se soluciona esto?**

Yo creo que eso ya es decisión del propio director que coordine con las jefaturas. Porque por más que hagamos saber qué cosas están funcionando mal, no sabemos si el director conversa con las jefaturas para que eso mejore.

**E: ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en la PUCP?**

Lo que más me gusta es que he aprendido bastante, no he podido ir a una universidad, pero, he aprendido muchísimo trabajando aquí. Sé que me faltan muchas cosas, pero me ha enseñado mucho. También me da una estabilidad laboral e, independientemente si el salario es bueno o malo, tengo una estabilidad económica fija. Y es un lugar que, no necesariamente pasa igual en otros sitios, pero cuando tú necesitas permisos, te da esa flexibilidad para poder hacerlo. No sé si en todas las unidades se da, pero aquí sí.

**E: ¿Tú sientes que tu trabajo es reconocido por tus jefes?**

Sí, yo creo que lo reconocen y lo valoran.

**E: Más allá del tema económico, ¿qué tendría que tener un trabajo que te ofrezcan para que tu decidas dejar a la PUCP?**

La verdad es que yo no renunciaría por los beneficios que tengo, y uno de ellos es por ejemplo universidad gratis para mi hija. Renunciaría si quizás encontrara un trabajo que pueda hacer las cosas que estoy haciendo por más dinero.

**E: Si decidieras irte y alguien más viene a ocupar tu puesto, ¿crees que le sería fácil hacer todo lo que tú haces? ¿Hay algún manual de inducción que le sirva? ¿Algún proceso que esté escrito en algún lado para que la persona sepa qué hacer en caso tú no estés?**

Hay manuales sí, que ha hecho la universidad para el uso de sistemas, uso de Centuria, pero no está muy claro. No son que digamos que le pueda servir. Más se aprende con la experiencia. Nosotros como DGI tampoco hemos hecho un formato, un manual.

**E: Estos manuales son para ingresar solicitudes o requerimientos en Centuria, pero si tienes que hacer coordinaciones con otras unidades, personas específicas a las que tienen que contactar, ¿esos datos están en los manuales?**

No, no están. Ni en el de la universidad ni el de la oficina. Yo creo que, si una persona viene a reemplazarme, le va a costar, al menos al inicio porque hay varios contactos y detalles que no se conocen.

**E: Tus funciones han ido creciendo en estos 20 años, ¿crees que eso camino sigue en los siguientes años? ¿Que tus funciones crezcan y que se necesite aumentar la perspectiva? No lo sabemos. Con este cambio de autoridades, no se sabe. Quizás alguien puede venir y decir que a pesar de la experiencia no tengo un cartón que me avale y me diga hasta aquí nomás. Eso no se sabe.**

## **Entrevista Nro. 4**

---

Persona entrevistada: Carmen Soria  
 Cargo actual: Coordinadora de finanzas de la Dirección de Investigación  
 Profesión: Administradora  
 Edad: 52  
 Tiempo en el puesto: 10 años

---

**E: Cuéntame por favor de qué te encargas, ¿cuál es tu puesto y cuántos años tienes en la universidad?**

Yo estoy como coordinadora de la gestión financiera de la Oficina de Administración de Proyectos (OAP) que es la que administra los financiamientos tanto externos como internos y trabajo hace 10 años en la universidad, 8 años en la OAP. 2 años en otra unidad de la universidad.

**E: ¿En la otra unidad veías otras cosas?**

Veía cosas muy parecido, menos proyectos, pero a gran escala porque ahí veía todo el proceso, desde que inicia, las compras, los pedidos en el sistema, los pagos, las auditorías, los informes del sistema financiero. En cambio, aquí en la OAP mi función es más limitada a todo lo que es financiero. Sistemas de ingreso de los proyectos con aportes externos, el seguimiento, el tema de las aperturas de cuenta corriente, los envíos y las renovaciones de las cartas fianzas, todo, todo lo que corresponde a los proyectos externos.

**E: Desde que entraste a la universidad, a la OAP, ¿te dedicaste como coordinadora a ver esos temas?**

No, yo entré como asistente de la coordinación contable para trabajar con la coordinadora, pero ella estaba embarazada y salió al mes de licencia. Entonces prácticamente después de un mes yo me quedé en su puesto como seis meses porque ella porque ella salió de pre, post y juntó sus vacaciones, entonces yo entré y asumí una coordinación que no conocía tanto. No por un tema de gestión, sino por el sistema contable. Se registraba, se hacía todo en un sistema.

**E: Cuando tú entraste, ¿ya existía la DGI?**

Yo ingreso en diciembre del 2010 y la DGI como tal ya se había creado en mayo de ese año. Entonces sí.

**E: ¿Desde qué año eres coordinadora?**

Yo entré en el 2010 y la coordinadora se retira de la oficina en setiembre del 2012. Ahí yo paso a ser coordinadora.

**E: Y desde ese momento hasta ahora ¿tú consideras que tu carga laboral ha ido en aumento? ¿Has tenido más responsabilidad?**

Yo creo que desde el inicio tuve bastante responsabilidad. Porque tuve que asumir algo que no estaba dentro de mis funciones ni en mi sueldo, y de verdad que había bastante información que tuve que regularizar. Encontré muchos pendientes y a eso se sumó el conocer el sistema contable. Los primeros años fueron duros porque trabajábamos hasta muy tarde casi a diario, salíamos 8 o 9 de la noche casi todos los días. Éramos poca gente también, como siete personas, no había en quién apoyar. Éramos cuatro coordinadores y 2 asistentes, pero eran para el área de seguimiento.

**E: ¿No tenías personal?**

No, hasta fines del 2013, que nosotros recibimos proyectos con el Estado y si de por sí ya teníamos mucho trabajo, con el Estado, desbordamos. Así que me asignaron a un asistente.

**E: ¿Ahora con cuántas personas cuentas para que te apoyen en tu coordinación?** Bueno, en el 2016 hubo una reestructura de la oficina. La jefatura decidió que se haga un cambio, porque se quería tener mejor presencia en lo que era el seguimiento de los proyectos, entonces los asistentes pasaron a ser parte del área de seguimiento. Al inicio me dijeron que

yo iba a seguir financiera con dos asistentes, el que venía del área de presupuestos y el que yo tenía. Hicimos un trabajo bastante bueno, pero a los tres meses, la jefatura decidió cambiar.

No estuve de acuerdo y se lo dije, que no me parecía la mejor forma. Pero bueno, se quedó en que todos ellos pasaran al área de seguimiento y yo terminé quedándome sola nuevamente en la coordinación. Pero también surgió, que bueno, nosotros veíamos también toda la parte de requerimientos, aparte de lo que te estoy contando, yo cuando estaba como asistente, veía todos los requerimientos, y de ahí contrataron dos técnicos que hacían toda la parte de seguimiento. Ella se encargaba de los proyectos, como te digo, ese modelo que hemos tenido no resultó bueno y menos exitoso como se creyó. Y es que realmente es difícil manejar a un grupo de 6 personas teniendo cosas que estaban atrasadas, con pendientes que no estaban al día. Entonces la oficina se ha desbordado, no estaba respondiendo bien y estaba quedando mal con sus indicadores. Entonces, ¿qué ha hecho la jefa al ver esto?, nos ha convocado nuevamente a los dos coordinadores que no teníamos asistentes y nos ha involucrado en poder ayudar en esta etapa crítica, para poder superarla. Nosotros hemos estado siempre dispuestos a trabajar, pero es verdad que sí quedamos un poco relegados, pero creo que ha comprendido que sea necesario que todos nos involucráramos. Y es que ahí, ideamos nuevamente una fórmula para tratar de superar este momento crítico. Entonces nosotros estamos como facilitadores de dos personas de seguimiento. Yo los apoyo y ellos tienen en mí a alguien para hacerme consultas o apoyarlos en guiar sus tareas. Entonces desde noviembre del año pasado estamos trabajando en ordenar todo eso, también en auditorías internas porque por ejemplo los documentos de Fondecyt deben ser auditados, ahí la oficina de contraloría se encarga.

La carga de trabajo es bien grande, pero en verdad estamos tratando de poner al día todo. Y es que no puedes trabajar, avanzar si no te ordenas primero. Es una bola de nieve. Pero estamos avanzando en ponernos al día. A lo que estábamos sí se ha avanzado bastante.

**E: ¿Por qué crees que se dio este retraso?**

Pasó por muchas razones. Muchos problemas. Primero porque quizás no hubo un seguimiento más fino de lo que se estaba haciendo. También ha habido mucha rotación de personal, bastante y eso también ha sido un problema grande. Por ejemplo, cuando se iban, no había un protocolo que te dijera, mira aquí estoy dejando esto, esto es lo que estoy dejando, así se debe hacer, etc. Y muchas de las personas que se han ido no han sido muy ordenadas que digamos y eso ha dificultado más, porque cuando quieres retomar algo no tienes toda la información completa. Ha sido, en verdad, una labor titánica para poder encontrar información. Porque a veces los investigadores no escriben al correo genérico sino al personal, entonces cómo haces seguimiento si habían correos de personas que ya no estaban. Han sido varios factores lo que provocaron la situación. Y como te digo, el no haber hecho un seguimiento más minucioso de las funciones.

**E: ¿Ya se está saneando eso?**

Sí, ya lo estamos saneando, pero ha sido muy difícil. Hemos buceado, hemos hecho

back ups de los usuarios, de las máquinas, para encontrar la información que nos faltaba para hacer los informes de cierre.

**E: ¿Cuántos años de retraso han tenido algunos informes?**

Hemos tenido varios retrasos, mira hasta este año hemos estado cerrando proyectos del 2013, 2014, 2015.

**E: ¿Y esa tarea de cerrar informes, ¿la hacen solo ustedes o deben involucrar a los investigadores?**

Involucramos a los investigadores. Para los proyectos internos, ellos tienen que enviarnos los informes finales y con esos se preparan los informes de cierre y también para el cierre administrativo. Como son fechas distintas, es un trabajo personalizado con cada proyecto, concada investigador.

**E: ¿Hay alguna queja de parte de los investigadores cuando les piden información de un proyecto que ya acabó hace tiempo?**

Sí, hemos tenido. Se han quejado, dicen cosas como “cómo me voy acordar de cosas que han sucedido hace tanto tiempo. En algunos casos sí, han ocurrido molestias, es normal, se entiende. En otros casos, como ya ha habido cartas de conformidad, ya con eso no necesitamos involucrarlos. Nos hemos tenido que acomodar también a las necesidades porquenormalmente se tiene que tener acceso de todo.

**E: Para realizar tu trabajo, ¿con quién coordinas?, tanto dentro de tu unidad comofuera.**

Yo coordino con todos los especialistas y asistentes. A ver, cómo es mi trabajo, yo veo todo loque son ingresos, cada vez que llega un nuevo proyecto yo coordino con Alicia (especialista en formulación) porque ella es la que pide las cuentas corrientes, las cartas fianza. Manejamosalrededor de 45 cuentas corriente. Cada proyecto interno te pide una cuenta corriente propia a pesar de que la universidad no puede ejecutar gastos desde esas cuentas corrientes. Se crean básicamente para recibir los desembolsos de financiamiento. Entonces, y recibo del área de presupuestos y seguimiento los reportes mensuales de ejecución. Así que, la universidad gasta de su dinero y necesitamos devolverle lo que ha gastado desde la cuenta corriente del proyecto. Entonces cada mes, tenemos fechas de corte para hacer esas devoluciones.

**E: ¿Y este proceso es necesario o podría mejorar?**

Es necesario en tanto que la entidad financiadora no acepta depositar en la cuenta general de la universidad. No se puede hacer ejecución desde las cuentas corrientes porque resulta muy costoso. Ya ha habido reuniones de coordinación entre la DAF, DTI, para ver cómo resolver este asunto. Entonces, la única forma que hemos encontrado y hemos propuesto, es hacerlo a través de los cortes.

**E: ¿Fuera de la oficina, coordinas con otra oficina de la DGI?**

No, en la DGI, solo con Martha, con el resto nada.

**E: ¿De otras unidades?**

Sí de otras unidades sí, básicamente con la DAF, con contabilidad y tesorería.

**E: ¿Tú dependes de sus tiempos también?**

De hecho, sí.

**E: En algún momento se han dilatado estos tiempos y ¿tú has tenido que asumir algunaconsecuencia?**

Lo que pasa es que, para la universidad, todo es urgente, entonces para mí sí me causa muchos inconvenientes, porque soy yo la que tiene que estar explicando y pidiendo por favor que tenemos que presentar un informe de cierre, que el corte se visualice, que necesitamos hacer un reporte, etc. Hemos ideado crear un documento compartido con deadlines y fechas para que los involucrados sepan que todos sabemos quién no cumple con las fechas y así se vean presionado a tratar de no demorarse. Lo complicado es que muchos de estos procesos requieren cartas. Por ejemplo, la DAF no hace nada sin una carta, no te aceptan correos. La firma la jefa de oficina, pero va

dirigida al responsable mayor y de ahí recién se deriva a

contabilidad o a tesorería o a otra área. Entonces ya una vez que yo tengo el cargo, al toque escaneo, mando correos, y anticipo que va a llegar, pero ellos igual no pueden ejecutar sin tener la carta.

**E: ¿Este proceso podría ser más ágil?**

Claro, sí me aceptaran al menos hacer las cosas por correo con copia a la responsable, porque sí hay responsabilidad que validar, todo sería más fácil. Pero el problema también es la administración central, ellos no hacen nada si no tienen un documento de por medio. Ellos han puesto esas reglas, porque para nosotros sería mucho más fácil de otra manera.

Siempre estamos en el tema de que investigación siempre es parte de la cola de requerimientos a pesar que debería ser prioridad, a pesar de que se trabaja con la premisa de querer ser una universidad de investigación..., pero no hay un tratamiento especial. Deberían tener por lo menos una atención con mayor prontitud. Sé que se ha conversado el director con las jefaturas, pero no se entiende del otro lado que debería haber ciertos cambios.

**E: Entiendo que lo has conversado con tu jefatura y con dirección. ¿Sabes si esto se eleva a los vicerrectorados involucrados?**

No sé. No me queda claro si el director lo trasladó y si lo vieron realmente como un problem pendiente por resolver

**E: ¿Tú a quien reportas tu trabajo y qué tan autónoma eres?**

A la jefatura directamente, sobre la autonomía sí, felizmente en ese sentido sí se nos ha permitido tomar decisiones para resolver cosas. Hay cosas que sí le digo antes sobre lo que voy hacer, pero confía en el criterio que tengo para hacer las cosas.

**E: ¿Te has enfrentado a alguna queja de un investigador por algo que haya estado bajo tu responsabilidad?**

Normalmente los investigadores se quejan bastante, siempre hay quejas relacionadas a que no se les ha atendido antes, en el tiempo que ellos quieren, o que sus pagos se demoran en salir, cosas menores, no tan grandes. Solo una vez tuvimos un inconveniente fuerte pero ahora que lo veo después de tiempo, creo que no fue tan grande la queja. Sucede que el chico que trabajaba conmigo hizo un reembolso y por cosas de la vida se la hizo a una investigadora homónima y claro, fue ella la que se molestó, la que recibió el dinero. Porque tuvimos que decirle que devuelva, que primero cobre el dinero, entonces tuvimos que hablar, reunirnos con ella, hacer un documento formal. Intentamos frenar el pago, hablamos con contabilidad, con tesorería, pero fue imposible porque el pago ya estaba emitido, listo para recoger. Pero eso ha sido lo máximo. He tratado siempre de hacer las cosas con mucho cuidado, mucho criterio para evitar problemas.

**E: ¿Cómo es tu relación con los investigadores? ¿Es cercana?**

Ahora es menos cercana, porque ya no interactuó con ellos. La relación es más cercana con los asistentes. Cuando nosotros nos encargábamos del tema de los requerimientos, olvídate, nos amaban. De verdad que sí, porque tú les solucionas las cosas, por lo menos cuando trataba de ayudarlos, lo solucionaba. Normalmente ellos siempre piden cosas para ayer, y yo me movía, coordinaba, trataba para que ellos tuvieran lo que necesitaban, los ayudaba. Si tú haces todo eso, te quieren mucho. Cuando yo trataba más cercanamente y seguido, mi relación era súper buena. Ahora ya no hay ese vínculo porque yo no soy la que coordina directamente con ellos. Por el rol de funciones, básicamente. Ahora mi relación es más con las unidades y ya no con ellos. Sí coordino con los gestores, los informes, y eso, pero hasta ahí.



**E: Debido a esa cercanía, y la experiencia con ellos, ¿han acudido a ti cuando el otro lado no les ha solucionado algo?**

Sí, me llaman, me dicen, tú me puedes solucionar esto, ayúdame, míralo. Incluso contabilidad, me llaman y me dicen que están haciendo ciertos procesos y no encuentran información de

otros lados, entonces me llaman para que les dé una mano, y ahí estoy, tratando siempre de ayudar.

**E: ¿Cómo se contactan ellos contigo? ¿Tienen tu número celular?**

No, celulares no, todo es por correo electrónico o el anexo. Por lo menos no me piden, solo hay una investigadora, la profesora Miranda, todos tienen anécdotas con ella, ella es linda, a pesar de su carácter ella me quiere un montón. Pero es que, si tú trabajas bien, los investigadores están súper contentos contigo. Si tú eres de las personas que no atiendes, ahí sí hay molestias, sino, la relación siempre va a ser buena. Ella es la única que tiene mi teléfono, algunas veces nos hemos comunicado, sobre todo cuando nuestro trato era más directo. Me llamaron para alguna consulta puntual. Contabilidad también para que los ayude porque a veces algunos no les responden ni el mail o el anexo y me piden intervenir y ayudarlos.

**E: ¿Te ha pasado al revés? Que por ejemplo necesites resolver algo y sabiendo que por ser tú, porque te conocen, ¿te van ayudar a resolverlo?**

Sí, también.

**E: ¿Cómo es la carga laboral? ¿Impacta en el horario de trabajo? ¿Demanda que te quedes más tiempo?**

Lo que pasa es que como yo le digo a los chicos, los chicos sí se quedan hasta tarde. Yo años he trabajado hasta tarde, años me he quedado todos los días hasta las 9, yo no tengo problema en quedarme, pero ahora sí, desde que hubo todos esos cambios, y nos quitaron algunas cosas y funciones, yo sí asumí mi horario como algo que tenía que cumplir y poder retirarme a mi hora. Te digo que yo me siento, y avanzo y avanzo todo lo que pueda en mis horas de trabajo para poder irme a la hora. Las veces que debo quedarme lo hago, pero procuro no hacerlo.

**E: Dices que esto fue a partir del cambio.**

Sí, desde que nos quitaron funciones. Tuve que reestructurar todo lo que yo venía haciendo.

**E: Este cambio del que me hablas, entiendo te impactaba a ti y a alguien más en toda la oficina. ¿Esa decisión fue tomada únicamente por la jefa o se consultó con el director?** Hasta donde yo sé, hubo autorización del director. Pero la verdad es que muchas veces son decisiones que toma la jefatura sin avisarle a nadie y luego solo nos informa cómo va a quedar. La segunda vez, cuando replanteamos y yo ya tenía dos personas a cargo, el director estuvo de acuerdo, pero cuando me fui de vacaciones, hubo un nuevo cambio y no me consultaron, el director tampoco sabía. Cuando yo regresé, me enteré, puse una queja, di mi punto de vista, no me parecía que tenía que hacerse de esa manera, primero por respeto porque yo no estaba, luego porque el modelo que estaba proponiendo no me parecía el adecuado. El problema es cuando no aceptan otras ideas, ya tienen algo pensado y se cierran en eso y no permiten otra opción. Pero bueno, después de esa etapa crítica que hemos pasado, al menos ahora ya se aceptan las ideas, ha cambiado un poco, se propone algo y ya se escucha. He notado cierto cambio, hay una mejor comunicación. Es que si uno demuestra que lo que uno propone tiene argumento, entonces no queda otra opción. No se trata de hacerle caso solo a las personas que tú quieres sino de incluir a todo el equipo.

**E: Tú crees que lo que estás haciendo ahora desde tu puesto, ¿va a seguir creciendo en demanda?**

Yo creo que sí, creo que va a ir creciendo, pero creo que debería mejorar muchísimas cosas. Tiene que mejorar.

**E: Si tuvieras que ponerte del lado de los investigadores, ¿cuál crees que es la queja más recurrente o el problema que más les aqueja?**

Yo creo que básicamente el tema de requerimientos lo toman como en un segundo

plano, pero para nuestra oficina es bien importante. Ellos quieren que los atiendas, que se les apoye. Ha

habido un tema de gestores, que se ha descentralizado, pero la verdad es que ahí también hay un problema porque no todos los gestores que hay en la universidad están capacitados. Y la verdad es que hay gente que no está preparada para ser gestor, no sé si se trata de un tema económico, que prefieren pagar a algún técnico, muy poco, en ese momento no lo ven porque piensan en solo que los apoyen en ingresar solicitudes al sistema, pero no es lo único que hace un gestor. Y no se dan cuenta que eso los va a repercutir en algún momento. Porque en los informes finales, en las auditorías internas saltan todos esos errores, vacíos que no están contemplando ahora porque no conocen bien del proceso.

**E: ¿Tú crees que la universidad como organización, o las autoridades, son conscientes de estas problemáticas?**

LA: No, lo que pasa es que es difícil también que se acepten este tipo de cosas. Te las cuento tal cual porque yo las vivo en el día a día. Pero no se dan a conocer. La información no es tan transparente y quizás por eso es que no se hace nada. Qué medidas se puede tomar si se cree que todo está funcionando perfecto.

**E: ¿Tú crees que tu trabajo es valorado por los investigadores o por la propia universidad, en lo que aporta a la cadena de investigación?**

Como que no conocen mucho. Te lo digo porque no ven el detalle. Cuando los asistentes se relacionan con los investigadores, para ellos, son los asistentes los que le proporcionan la información y los que hacen todo. No ven que hay un grupo de personas que trabajan alrededor de un mismo propósito y esto se revela en distintos aspectos. Por ejemplo, hay proyectos que contemplan pagos administrativos, entonces qué sucede, que este dinero va directamente a las personas que están “a cargo” del proceso, pero qué pasa con el resto del equipo que también aporta en el proyecto, que es parte del proceso, del equipo. O sea, quien reciba el dinero debería ser la unidad, no el coordinador o el asistente que pone su nombre como contacto y luego debería haber algunos lineamientos para que la distribución sea equitativa. La equidad es muy importante, porque tú puedes estar dispuesto a hacer varias cosas, pero cuando no te reconocen, entonces uno piensa que más le conviene ser asistente porque así se va a conseguir un ingreso adicional a mi sueldo. Esas cosas han sucedido también y recién ahora se están hablando más abiertamente. Porque en algún momento cuando lo decíamos, no lo entendían.

**E: ¿Eso es algo que lo conocen las autoridades? ¿Se maneja de manera muy cerrada?**

Es bastante cerrado porque quien autoriza. Quien está a cargo de los proyectos son los chicos, y si les toca dos o tres proyectos que involucren esos pagos, entienden que es para ellos, y esto es porque no hay claridad en el tratamiento de este dinero, no hay lineamientos, no hay nada formal. Pero está en las jefaturas que deben velar por esto. Este es un punto que hemos tocado y que se está viendo. Porque hay casos incluso que, participando directamente del proyecto, si la persona que firmaba era otra, el dinero iba para esa persona, totalmente injusto.

Hemos alzado la voz, nos hemos quejado, se está entendiendo y creo que se va a trabajar en solucionar eso.

**E: Si tuvieras enumerar las cosas que más te gustan de trabajar aquí y de aquellas que no.**

A mí me encanta trabajar en la PUCP, me siento orgullosa de trabajar aquí, para mí ha sido una gran oportunidad llegar aquí, siempre trato de dar lo mejor de mí. Yo he trabajado 21 años en una empresa y salí porque había demasiadas cosas terribles que no me gustaron, empezaron a hacer cosas con las que no estaba de acuerdo, y por eso decidí irme y pude llegar aquí. En el puesto que esté siempre daré lo mejor de mí.

Lo que no me gusta son algunas personas muy cerradas que no quieren ver más allá, quizás priorizan sus intereses personales antes que los institucionales.

## Entrevista Nro. 5

---

Persona entrevistada:	Claudia Lévano
Cargo actual:	Coordinadora de Vinculación Universidad - Empresa
Profesión:	Ingeniería Electrónica
Edad:	31 años
Tiempo en el puesto:	6 años

---

**E: Cuéntame por favor de qué se trata tu puesto, una síntesis de tus funciones.**

Mi trabajo es relacionarme con las empresas y generar proyectos de investigación y de innovación. Entonces debo ayudar a diagnosticar qué tipo de proyecto es el más adecuado o el fondo concursable o el fondo interno más adecuado y con ellos apoyarlos durante todo el proceso de formulación hasta que ganen el fondo. Y, por otro lado, es el apoyo a los investigadores cuando postulan a fondos externos.

**E: ¿Por qué crees que la PUCP y en este caso, el VRI, tienen dentro de su organigrama a un puesto como el tuyo con las características que me acaban de contar? ¿Por qué es importante para la PUCP contar con alguien que relacione la universidad con el sector productivo?**

Quizás porque muchas de estas investigaciones se quedan en la biblioteca. Los investigadores no son las personas más adecuadas para ir y vender sus productos, para ofrecerlos por n cosas, desde el tema que no saben valorizar su trabajo y los terminan engañando como que alguien les diga que financia el proyecto, pero luego al final son dueños de todo, lo cual los limita luego a hacer algo con la investigación, a publicar, por ejemplo. Entonces, el tener una oficina o un área que sea transversal y que los ayude a facilitar ese contacto, nosotros somos los malos de la película, si la empresa se pelea, se pelea conmigo no con el investigador, los ayudan a que ese proceso de transferencia de conocimiento y el de la aplicación se dé de una manera más fácil. Porque al final es un apoyo que se le da a los investigadores. Igual pasa con los concursos. Nosotros no formulamos los proyectos, no, aunque a veces yo entro al sistema con los investigadores y lleno, es el tema de facilitarlos, darle todas las herramientas para que tengan todo lo adecuado a la mano. En otras universidades los investigadores todo lo hacen ellos y eso acarrea muchas responsabilidades, tanto internas, institucionales, y es un trabajo adicional al del dictado por ejemplo y que no debería recaer solo en ellos. Yo lo veo así.

**E: Sabemos que, dentro de los objetivos de la universidad, está el convertirse en una universidad de investigación. ¿Consideras que la universidad pone a su disposición todo lo que tú necesitas para llevar a cabo tu función en particular?**

No, es que faltan herramientas. Especialmente para el seguimiento y control. Nosotros somos la única área que no tiene software especializado para ayudarlos en el control. Desde ese lado nos faltan herramientas.

Lo mismo pasa con los investigadores, no todos tienen la infraestructura, los espacios, todo lo que necesitan, los laboratorios.

**E: Cuando hablas de control, ¿a qué te refieres exactamente? ¿Al control del seguimiento de los proyectos?**

Sí, lo que pasa es que nosotros, literalmente yo tengo full archivos de Excel, un montón de archivos y carpetas por todos lados, que cuando yo me voy es una odisea bucear en otro y encontrar algo. A diferencia si tuviéramos un único sistema tipo centuria en el que tú entras y ves todo el status del proyecto. Eso no está, no hay.

**E: Y cuando dices “somos los malos”, ¿esa es una característica que ha adoptado la oficina?**

Lo que pasa es que la empresa, quiere rentabilidad, dinero, tal cual, entonces qué es lo que va a querer, la menor inversión y el mayor beneficio, entonces nuestro trabajo es defender a nuestros investigadores. Y si para eso yo tengo que ponerme dura con la empresa, exigirle algún pago, o que se compre x cosa, que mi investigador no lo va a pedir, porque son muy buenitos. Yo sufro, yo les digo, no, pero necesitas un asistente, necesitas esto o lo otro, para desarrollar y cumplir, y de verdad lo necesitan, entonces ahí es donde exijo y peleo y bueno, somos los malos de la película.

**E: ¿Son los intermediarios siempre?**

Sí, siempre, ese es nuestro lugar.

**E: ¿Con qué personas coordinas para realizar su trabajo? ¿Tanto dentro de tu dirección como fuera?**

En el caso de empresas, cuando son proyectos, dentro de la universidad, se coordina primero con los coordinadores de sección. Cuando viene una empresa, tiene una idea y quiere desarrollar una máquina x, con tales características, entonces quién desarrolla o quien trabaja esta línea de investigación, eso lo hablo con el coordinador de sección y él me designa un investigador, luego hablo con el investigador y él es quien entra en el proyecto. De la misma manera, coordino mucho con legal, por el tema de los contratos, para revisar bien las cláusulas, y con el área de propiedad intelectual obviamente. De manera externa con las propias empresas y ahí depende de cada empresa. Cuando son micro empresas, se coordina con el mismo gerente, directamente. Cuando son pequeñas o medianas, ya hay gerencia de operaciones o ya podemos hablar de una gerencia de I+D que tienen las grandes y ya la gerencia general es el último paso. Pero terminamos relacionándonos con ellos. No a nivel usuario de jefaturas u operarios porque el compromiso es institucional, entonces sí la empresa tiene que invertir, esa aprobación la va hacer siempre el gerente general. Igual con el Estado, con cada fuente de financiamiento, por lo menos yo, me relaciono más con el área de evaluación, de los concursos, de los fondos. Con los jefes de las áreas de evaluación tanto de Fondecyt como de Concytec e Innóvate.

**E: ¿Cuánto tiempo tienes en tu puesto?**

Ya seis años. Primero entré como asistente y luego como coordinadora, ya tengo cuatro años en ese puesto.

**E: Para realizar todas las tareas que me has contado, ¿necesitas de los procesos de otras personas, de otras unidades?**

Sí, claro. Los proyectos si bien los apoyamos y guiamos, yo no redacto la metodología, eso lo hace el investigador. Y claro, con los tiempos, yo parezco la profesora llamando a cada investigador preguntando si ya mandó, ya envió, correteando para que cumplan. Dependo entonces de los profesores, de las fuentes de financiamiento obviamente y cuando ellos cambian algo, tengo que modificar todo mi proceso interno. También dependo de los representantes legales que firman los documentos de respaldo. Usualmente, yo reviso la propuesta, si digo que va, tramito la carta y mi jefa visa, el director visa y el representante firma. Pero al final está en mi responsabilidad leer el documento, verificar que está bien.

**E: ¿Cuánto te demora revisar estos documentos?**

Jajajaja, ayer he estado toda la noche revisando. Depende del tipo de proyecto, depende del avance del mismo. Una hora, hora y media, hay otros que están súper bien formulados y en media hora puedes revisarlos. Por eso es que cuando trabajo con investigadores y revisamos sus propuestas, hacemos talleres y revisamos todo, hacemos un cronograma de actividades y revisamos en grupo y es más o menos una

hora de revisión por proyecto.

**E: ¿Y el proceso burocrático de las firmas?**

Eso demora mucho más. Yo tengo un contrato por ejemplo que entró el 9 de abril y recién hoy 24 ha salido, y es con empresa. Ese proyecto ya fue acordado, ya ganó financiamiento, acordé y negocié con la empresa y se ha demorado internamente, eso que tiene el sello URGENTE de legal.

**E: ¿Tú tienes idea de por qué demora más en algunas situaciones que en otras?**

Lo que pasa es que cada vez se crean más filtros, nuevos procedimientos internos. Antes, en las épocas más rápidas un contrato se podía sacar en tres días, ahora es imposible. Porque ahora pasa por otras direcciones y se necesita el visto bueno de esas direcciones.

Lo que pasa además es que nosotros tuvimos un roche bien grande con FINCyT y con eso armamos todo el proceso interno y si todo salía bien, el contrato se demoraba un mes en salir, demasiado. Entonces fuimos a hablar con legal, les explicamos cómo eran nuestros procesos, la urgencia que teníamos y los fondos que podíamos perder por no firmarlos; en ese caso logramos acortar procesos y empezar a llevar un ritmo rápido, pero ahora ya ni siquiera depende de legal, si no de los otros directores.

**E: ¿Cuáles son estas direcciones?**

La Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección Académica de Economía. Sobre esas direcciones no tenemos injerencia de presionar o pedir que se apuren, no se puede. Antes era legal y VRI, ahora pasan por dos unidades adicionales con otros tiempos más extensos.

**E: ¿Tienes autonomía para realizar tus funciones, necesitas algún visto bueno previo siempre?**

Depende del tipo de situación. Por ejemplo, en los proyectos, mi jefa confía mucho porque yo le doy la relación final de proyectos que se van a presentar, pero a veces hay encargos más puntuales o urgente de los que ella se encarga directamente para que no lo vea yo. En algunos casos se recurre al director.

**E: ¿A quién le reportas los resultados?**

Solo a mis jefes directos. En algún momento se pensó en reportar a los departamentos, pero se optó por no hacerlo.

**E: ¿Qué pasa cuando tienes por ejemplo estos contratos que no terminan de resolverse y de pronto el Estado tiene un deadline definitivo? ¿Hay posibilidades de negociar?**

Esa es mi chamba, tirarme al piso con el Estado para que puedan aceptar un plazo adicional. Si el plazo o demora ya es más significativa interviene la jefa pidiendo un plazo institucional. Pero siempre primero trato de estirar lo más que pueda a mi nivel. Hubo un caso con Sao Paulo que el contrato se demoró en firmar un año, pero ahí es imposible manejarlo a mi nivel así que ahí intervienen mi jefa o el director. Pero siempre funciona, nunca se me ha caído un proyecto por un tema de contrato. La verdad es que nosotros nos vemos como los más lentos del mundo, pero en realidad las otras universidades están peor.

**E: ¿Tú conoces empresas que hayan trabajado con otras universidades y no les ha ido bien?**

Claro, han venido aquí para cambiar de universidad.

**E: Si tuvieran que listar los aspectos positivos o negativos de tu trabajo, ¿cuáles serían?** Eso de tirarme al piso para negociar se debe también al grado de confianza que he logrado con las personas de las entidades de financiamiento. A veces a mí



me dan información que en teoría no deberían darme. Por ejemplo, mientras otras universidades esperan los resultados formales, yo me entero antes, yo insisto en saber y lo logro. En el proceso voy preguntando si

la información que tienen es la necesaria o necesitan algo más, si es que necesitan que alguien sustente y defienda el proyecto. Eso no está en mi descriptivo de puesto, pero yo lo hago.

**E: ¿Eso fue por iniciativa propia o alguien te ha pedido hacerlo así?**

La verdad es que ha sido por iniciativa propia sobretodo porque cuando yo llegué había varias cosas que no estaban regladas y que se han ido mejorando en la minuciosidad de los pedidos o en la formulación de los proyectos. Por otro lado, la confianza de pedir información con las entidades es algo que se ha ido ganando poco a poco. Esa es la parte buena, hemos hecho contactos y nos ha ayudado porque quien era antes un ejecutivo del área de evaluación ahora es jefe del área de evaluación, entonces ya me es más fácil porque si ahora tengo un problema en Fondecyt, ya no llamo al de abajo sino al de arriba, que además me conoce un montón y solucionamos más rápido.

**E: ¿Qué pasa si mañana cambias tú?**

Bueno, va a tener que formarse, va a impactar de todas maneras, va a tener que pasar por un momento de adecuación. Yo cuando salgo de vacaciones, las chicas me escriben preguntando con qué persona ven determinadas cosas, eso es algo que se debe ir aprendiendo en el llevar a cabo el trabajo. Se tiene que ir construyendo. Se ha personalizado el puesto, pero hay procesos que aprender, hay otro vínculo de confianza que se va armando con los investigadores y eso solo se da con la experiencia y el tiempo. No en vano me he ganado con algunas gritadas de investigadores para aprender en qué momento llamarlos o de qué forma llamarlos. Nadie te da información si no confía en ti, a cada uno hay que saber cómo tratarlo

**E: ¿Creen que la universidad está bien encaminada en sus procesos? ¿Son conscientes de lo que ocurre, de los problemas que tienen que atravesar y, por lo tanto, tienen en vista alguna mejora?**

Las autoridades administrativas sabían exactamente todo lo que ocurría, los cambios de autoridad no ayudan mucho porque no van a conocerlo tanto.

**E: ¿Cómo es el contacto con los investigadores? ¿Es directo?**

Es súper directo, los tengo en WhatsApp y cuando piden cosas me mandan hasta emojis de las manitas rezando.

**E: ¿Cómo es el trato?**

Hay quienes piden que los trates de tu, pero hay cierto grupo con los que yo no puedo y es que han sido mis profesores y no me sale llamarlos por su nombre. Depende de ellos, con algunos ya hay cercanía, hasta me han mandado fotos de cuando nació su hijita.

**E: ¿Cuál es la vía que usas para comunicarte con ellos?**

Yo trato de comunicarme con ellos más por teléfono, por el anexo o por celular. Hay muy pocos con los que uso solo correo y de manera formal. A mí me es más fácil usar el teléfono porque siempre ando en mil y así es más rápido.

**E: ¿Quién le pidió el teléfono a quién?**

Yo, jajaja. Es que siempre les doy mi teléfono por si necesitan algún apoyo urgente. Entonces cuando me escriben ya los tengo también yo. Yo siempre les recalco este mensaje “yo estoy para ayudarte”. Con las empresas sí es distinto. Ellos me piden el teléfono y yo les digo que no, que me escriban y yo respondo al mail siempre. El teléfono es personal pero los investigadores son de planta y siempre los vamos a necesitar.

**E: ¿Con ellos el contacto es en horario de oficina?**

No solo en ese horario, en el momento que se necesite en realidad. Yo por ejemplo los he llamado en vacaciones, cuando la universidad está cerrada, porque eran temas urgentes y primero es claro “profesor, lo siento, lo siento” jajaja, pero son cosas que debo también cerrar

y no puedo esperar. Pero también hay profesores que te llaman y te dicen “Discúlpame Karina, sé que es un sábado que te estoy molestando”, son muy considerados a pesar de la urgencia, yo entiendo. Pero hay otros que te llaman un domingo a las 8 de la noche y te dicen “en el contrato, en el código...” y eso no es una consulta, claramente quieren que abra el documento, que lo revise y no pues.

**E: Frente ese tipo de situaciones, ¿tienes la posibilidad de no atender la consulta y decir “lo veo el lunes”?**

Depende del grado de prioridad, por ejemplo, el caso que te cuento me parece bien exagerado, pero sí le respondí, le dije que en ese momento no podía atenderlo porque estaba ocupada y que lo veía el lunes, tampoco no podría dejarlo en visto no, jajaja.

**E: ¿Qué crees que esperan los investigadores de tu trabajo?**

Que haga todo, hasta lo imposible para atender sus temas en el momento que ellos lo requieren. Como te dije, yo estoy para ayudarlos, tengo clarísimo eso, los administrativos estamos al servicio de la academia, pero no todos lo tenemos así de claro. Sería bueno que sí. No nos hace menos ni nos pone en desventaja, así son las cosas, la gestión es una parte importante de la investigación, pero la investigación la hacen ellos.

**E: Si tuvieras que ponerte en el zapato de los investigadores, ¿qué crees que ellos pensarían de tu trabajo?**

Yo creo que están contentos con él, yo siento que mi relación con ellos, es posible porque nuestra relación laboral es buena. Ellos saben que cuentan conmigo y yo intento apoyarlos siempre. Les gustaría que todos sean así pero no tienen esas experiencias con todas las áreas. A veces incluso acuden a mí para que los ayude a resolver problemas con otras áreas. Yo creo que están contentos de coordinar conmigo y que valoran la ayuda que les damos, supongo igual, que ellos necesitan muchas cosas más que lo que hacemos.

**E: ¿Cómo es la demanda de tu trabajo? ¿Cómo manejas tu horario laboral?**

Como te decía al inicio, hay noches en las que me quedo hasta muy tarde, aquí o en casa revisando proyectos, otras veces haciendo informes o corrigiendo algunos documentos. Tengo que visitar muchas empresas y eso me quita tiempo de labores de oficina, o sea que casi siempre tengo trabajo pendiente. Es raro tener un día tranquilo. En diciembre, por ejemplo, la universidad cierra y desde noviembre hay varias unidades que tienen mucho menos trabajo y el ritmo es más ligero, ya, eso nunca pasa aquí, porque nosotros trabajamos con empresas y ellas no tienen cierre, entonces muchas veces en el cierre de la universidad, yo sigo trabajando.

**E: ¿Has tenido algún problema mayor con algún investigador?**

Más que con investigadores, con unidades porque no cumplen sus procesos y nos complican o no nos dejan hacer cosas y nos ponen trabas, es como si no entendieran que debemos buscarlo mismo. Pero poco a poco hemos ido mejorando eso, es una práctica continua la de mejorar cosas. El problema también es que muchas veces quienes nos involucramos somos los asistentes o los coordinadores, rara vez un jefe, menos aún un director.

**E: ¿Cómo dificulta que los directores no siempre se involucren?**

En todo, porque son ellos los que toman decisiones o en situaciones más delicadas necesitamos sus VB y a veces no están. Eso pasa por ejemplo aquí, que teniendo la posibilidad de tener una firma en 5 minutos porque la oficina del director está aquí, a veces él no está y tenemos que enviar el documento hasta su casa para que lo firme y etc., y ahí ya no solo son minutos perdidos, sino gente que podría hacer otra cosa o dinero también.

**E: ¿Consideras que hay una adaptación constante a estas nuevas necesidades o se mantiene la misma fórmula?**

No, somos muy reactivos. Solo se reacciona ante la emergencia, pero no ante se trabaja de manera anticipada y aunque quisiéramos hacerlo, creo que con el equipo que somos, no tendríamos capacidad para hacerlo. Tenemos tanto trabajo todo el tiempo que trabajar en nuevas estrategias resultaría imposible por el tiempo. Lo que complica el asunto es que las autoridades tienen buenos indicadores, somos la universidad número uno del Perú, entonces creen que todo funciona perfecto y no es así. Ser la primera no significa que estemos en el ideal.

**E: ¿Alguna vez has pensado qué pasaría si por una razón cualquier, alguien más viene a tu puesto? ¿Sería fácil para esa persona?**

Ayyyy, nunca lo imaginé, qué horrible. De hecho, no creo ser indispensable, pero ha costado varios años construir ciertas relaciones que posibilitan mi trabajo. Es decir, muchas veces me ayudan porque me conocen, porque somos cercanos, si viene alguien extraño va a demorar en construir todo eso. Aquí se personaliza mucho el proceso, no es la unidad, no es lo que está escrito, es quien lo pide. Y la agilidad del proceso es influenciada por eso. Como te dije, ahora los procesos son más complejos, entonces no necesariamente tenemos claridad cuánto demanda cada uno, pero sí sabemos que, si alguien cercano y querido interfiere, ayudará mucho.

**E: ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?**

A mí me encanta mi trabajo, me encanta lo que hago y me encanta que sea aquí. Creo que haber estudiado aquí hace que se sienta mejor. No me veo yéndome pronto de aquí. Creo en la importancia de generar alianzas con las empresas y como eso cierra el proceso de la investigación hecha desde la universidad para el servicio del desarrollo del país. Pero nos falta mucho para lograrlo tal como lo queremos. Yo quiero ayudar en esa construcción.

## Entrevista Nro. 6

---

Persona entrevistada: Fiorella Vargas  
 Cargo actual: Analista de Innovación  
 Profesión: Ingeniería Industrial  
 Edad: 28 años  
 Tiempo en el puesto: 3 años

---

**E: Cuéntame por favor de qué se trata tu puesto, una síntesis de tus funciones.**

Yo trabajo mucho con la ley 30309, veo lo que es la autorización de los diferentes centros de investigación y desarrollo de la universidad ante Concytec y también con las empresas, pero a través de la ley. Es decir que postulen sus proyectos de desarrollo e innovación, pero a través de la ley. Y coordino también la visibilización de las acciones de la oficina de innovación. Y veo el presupuesto interno de la oficina.

**E: ¿Por qué crees que la PUCP y en este caso, el VRI, tienen dentro de su organigrama a un puesto como el tuyo con las características que me acaban de contar? ¿Por qué es importante para la PUCP contar con alguien que visibilice las cosas de innovación?**

Al respecto de la ley, es la imagen de la universidad con las entidades como Concytec, por ejemplo. El tema de visibilizar es importante que la gente de fuera, el público externo, conozca lo que hace la universidad por relacionarse para los proyectos.

**E: Sabemos que, dentro de los objetivos de la universidad, está el convertirse en una universidad de investigación. ¿Consideras que la universidad pone a su disposición todo lo que tú necesitas para llevar a cabo tu función en particular?**

Yo creo que la evolución que quiere dar la universidad no está yendo a la par con la evolución inversión que tiene que hacer con la parte administrativa como docencia. Yo creo que nos faltan muchísimas herramientas para ir a la par con otros países, por ejemplo.

**E: ¿Con qué personas coordinas para realizar su trabajo? ¿Tanto dentro de tu dirección como fuera?**

En mi caso, creo que siempre me he relacionado con gente por encima de mi posición, digamos. Con las entidades del Estado, con especialistas, con empresas también, aquí mismo con investigadores, con coordinadores y profesores.

**E: ¿Cuánto tiempo tienes en tu puesto?**

Yo tengo tres años en la oficina, pero ingresé primero un año como practicante profesional, luego como asistente unos meses y ya llevo más de un año y medio como analista.

**E: ¿Necesitas de los procesos de otras unidades para hacer tu trabajo?**

Sí, el tema de la ley es bastante similar a la conexión que hay con empresas, depende de otras áreas que deben validar todo. Yo hago contratos y cartas, saco declaraciones juradas y debo pasar por todas las firmas que demoran muchísimo.

**E: ¿Tienes autonomía para realizar tus funciones, necesitas algún visto bueno previo siempre?**

Yo normalmente puedo llevar sola mi proceso hasta un 80% aproximadamente, pero llega cierto punto donde necesito el VB de mi jefatura y dirección.

**E: Esos últimos vistos buenos, ¿demoran? ¿Son más rápidos?**

Internamente es más sencillo, con el director demora un poco más pero igual insistimos en que sea lo más breve posible el tiempo de su validación.



**E: ¿A quién se le reporta los resultados del trabajo?**

Normalmente cuando logro algo solo se lo informo a mi jefa. Cuando por ejemplo se logra la autorización de una disciplina, ella es la que escribe un correo informando al director, a los vicerrectores involucrados, a los jefes de departamento, coordinadores e investigadores del logro obtenido. Es como un aviso de un logro.

**E: ¿Qué pasaría si de pronto por alguna razón alguien asume tu puesto? ¿Será fácil?**

Yo trabajo mucho con la gente de Concytec, he logrado tener una muy buena relación con ellos. Ellos tienen prohibido compartir información, pero aun así lo hacen. Se ha generado cierta cercanía, pero eso depende mucho de la persona, del modo de ser. Si por ejemplo llega una persona que no se relaciona, va a tener que ser muchísimo más cuidadosa, controlar mejores sus tiempos. Pero esas relaciones son mutuas, así como yo los busco, ellos también me buscan y ya sé qué necesitan y los ayudan.

**E: ¿Te relacionas con investigadores? ¿Cómo es el trato?**

Todo el tiempo tengo que estar en contacto con ellos también. Con algunos es muy cercano y con otros no tanto, depende de su personalidad. Hay incluso quienes te llaman de usted entonces uno también debe tratarlos así y hay otros con los que por un tema de costumbre no se puede. Yo no puedo. Jorge Díaz por ejemplo me dice “dime Jorge” y yo respondo “ya profesor”. Jajajaja, no me es fácil.

**E: ¿Cuál es la vía que usas para comunicarte con ellos?**

La mayoría por el anexo o por el correo de trabajo. De todos los investigadores con los que trato, el 20% los tendré en WhatsApp.

**E: ¿Quién le pidió el número a quién?**

Los profesores son los que me piden a mí. Nunca lo sentí como una intromisión ah, tengo bastante claro mi rol y lo he asumido así. Yo entiendo su posición y quizás yo también haría lo mismo.

**E: ¿Con ellos el contacto es en horario de oficina?**

No, a cualquier hora, sábados, domingos. Siempre, siempre.

**E: Cuando lo hacen, ¿cómo lo manejas?**

Siempre trato de dar una respuesta. Si no estoy haciendo nada lo ayudo, pero si estoy ocupada la verdad no, y en algún momento sí he dejado en visto a algún profesor porque él también me dejó en visto. Se la devolví jaja.

**E: ¿Cuál creen que es la percepción que tienen los investigadores de su trabajo?**

Yo creo que ellos esperan más, quieren más ayuda, no solo de mi parte, sino en general de la DGI, es como si quisieran más apoyo del que les damos. La verdad es que muchas veces no podemos hacer más porque ya no está en mis manos.

**E: ¿Cómo sientes la demanda de tu trabajo?**

Depende, hay temporadas manejables, pero hay otras en las que es imposible acabar todo en el momento que se quiere. Muchas veces, la mayoría de veces, estamos contra el reloj, los tiempos que manejamos son cortos y siempre son los mismos a pesar que los proyectos que veo en paralelo sí aumentan. No hay un ajuste con eso.

**E: ¿Eso interfiere en tu horario de trabajo? ¿Sales a las 6 p.m.? ¿Debes quedarte más tiempo?**

Nunca salgo a las 6, te mentaría, lo menos que salgo todos los días es a las 7 p.m. y hay temporadas más intensas y ahí sí podría salir 11 o hasta a la media noche.

**E: ¿Cómo te sientes con eso?**

Desde que era practicante vi mucho movimiento en la oficina, mucho trabajo siempre. Somos solo cuatro personas viendo todo lo que es vinculación universidad empresa, son muchísimos investigadores y el objetivo de la oficina siempre es atraer más empresas que trabajen con nosotros. Pero nosotros seguimos siendo cuatro. Yo puedo trabajar, soy joven y no tengo mucho problema con el horario, vivo cerca, pero, pensándolo fríamente creo que sí es un exceso. Han pasado a veces como 3 semanas sin tener un día libre porque sábados y domingos también había cosas que hacer.

**E: Si tuvieras que ponerte en el zapato de los investigadores, ¿qué sentirías tú del apoyo que les dan?**

Sí, también lo he pensado. De hecho, que haría lo mismo que ellos, insistiría, exigiría más. En muchos casos hay financiamiento involucrado, en otros su prestigio académico también porque son proyectos de los que están a cargo. Es normal que sientan que el apoyo es insuficiente. Sinceramente, más que de nosotras en particular, yo creo que esperan más de quienes están a cargo de las unidades. Es decir, ellos se sienten la prioridad y no son tratados como tal. Yo tengo claro que nosotros en la oficina y en la DGI, en todo el VRI, somos los que apoyamos a los investigadores. Pero a veces, hay gente que piensa que son los investigadores los que los apoyan a ellos y hay una lucha de egos que jamás se va a resolver y complejiza todo aún más.

**E: ¿Has tenido alguna vez alguna fricción con algún investigador?**

Sí, pero un par de veces, una de ellas insignificante y otra sí un poco más complicada. Yo traté de presionar a un investigador porque no cumplió con una fecha del proceso que necesitábamos para la autorización y como se dilató más, él me culpó, se quejó con mi jefa y luego le envió un mail al director.

**E: ¿Se llegó a resolver?**

Sí, mi jefa preguntó y le conté qué había pasado exactamente y ella habló con el director. Lo malo es que aun cuando ambos me creyeron, para dejar pasar el problema le dijeron al profesor que lo entendían y que no iba a repetirse. Mi relación con el profesor es buena ahora, pero en ese momento me dio cólera sentir que se le da la razón aun cuando no la tenga.

**E: ¿Cuál es la queja más frecuente que escuchas de los investigadores?**

La burocracia. Dicen que hay muchas cosas que podrían no hacerse o hacerse más fáciles. Que ellos son docentes principales desde hace años y que aun así los tratamos como si desconfiáramos de ellos pidiéndoles tantos formularios. Yo entiendo, pero la verdad es que los procesos también son necesarios, quizás podrían ser mejor pero no deberían eliminarse, si no hay control, es mucho más difícil hacer seguimiento.

**E: Desde que empezaste en el puesto de analista, hasta la actualidad, ¿sientes que tu carga de trabajo ha aumentado, tus funciones se han incrementado? ¿Crees que los próximos años será de la misma tendencia?**

Sí, yo creo que este tema de vinculación y de la ley está recién empezando, pero puede crecer muchísimo más, debería incluso haber toda un área completa que se dedique a esto. Los resultados serían mejores y la universidad tendría también lo que espera. El financiamiento externo que entraría sería mucho mayor. Ojalá que eso se vea desde las autoridades.

**E: ¿Sientes que tu trabajo es bien reconocido?**

Por mi jefa sí, creo que ella conoce todo el esfuerzo que hago, pero no creo que suceda lo mismo con otras áreas, tampoco creo que el director lo reconozca.

**E: ¿Qué te gusta más de trabajar aquí?**

Me gusta porque es la universidad en la que estudié, hay un cariño especial. Queda supercerca a mi casa y e, ambiente al menos aquí con nosotros 4, es bonito. Siento también que aprendo mucho en lo que hago.

**E: ¿Cuál sería la razón por la que dejarías la PUCP?**

Quizás algo con lo que yo sienta que mi tiempo personal es mío y que no se alterará por el trabajo.

## Entrevista Nro. 7

---

Persona entrevistada:	Cristina Pérez
Cargo actual:	Jefa de Promoción de la Dirección de Investigación
Profesión:	Filósofa
Edad:	40 años
Tiempo en el puesto:	5 años

---

**E: ¿Cuál es tu puesto de trabajo a que te dedicas y desde cuanto tiempo estas en él?** Soy jefa de la oficina de promoción y evaluación de la investigación, es parte de dos oficinas fusionadas que antes era estrategias para promoción de la investigación y la oficina de evaluación, estoy hace cinco años en la DGI lo que trabajamos en la oficina en realidad son todas las que son las convocatorias de los concursos internos desde toda la parte ambas conceptuales la estratégica se plantean o se aterrizan después de las bases hasta el proceso de evaluación y el proceso en algunos casos estudiantes en el proceso de seguimiento durante la evaluación en caso de los profesores ya lo maneja el seguimiento y la parte económica otra oficina, hacemos todo lo que son la guía de investigación, todas las líneas de investigación también se han gestionados desde aquí los grupos de investigación y en general cualquiera de los procesos que se ha relacionado con evaluación de investigación que se haya organizado con la universidad así sea externa o interna y todo el tema que estamos empezando a trabajar.

**E: ¿Por qué crees que la universidad le importa tener en su estufa administrativo a alguien que se encargue de estos procesos, porque para ellos es importante poner a alguien en tu cargo?**

Específicamente más allá de obviamente tiene que haber una persona responsable de gestionar todo los procesos, tenemos solamente especialistas que ven la parte más específica de evaluación como un equipo con el cual se trabaja con la parte estratégica, pero tiene que haber una persona, tiene que haber un seguimiento y no se puede simplemente confiar lamentablemente en la universidad que estamos incluso en el contexto país en el que estamos no se puede asumir que efectivamente cada profesor que postula o cada estudiante que postula a un concurso, dice y hace exactamente lo que dice y hace que tiene que hacer incluso teniendo igual profesores reconocidos tenemos que estar persiguiéndolos por los productos que se comprometieron hacer hace dos años atrás, entonces ese seguimiento ese contacto es importante no solo para la universidad, tiene que saber dar cuenta de los recursos que invierte y poder decir justamente como se hace, pero además porque es un proceso bastante engorroso e realidad, que la gente no cree y quisiera que se evalué más fácil y rápido, pero hay que seguir esa manera internacionales hay que revisar claramente no es tan fácil sobre todo, porque gestionamos investigación de la universidad que ve tantas carreras distintas, poder entender claramente si es que efectivamente la publicación, el producto o la participación que tuvo es realmente sobre el tema puntual que deberían de trabajar, porque a veces nos tratan de pasar una cosa por otra y eso además requiere no solamente una visión global que pueda manejar todo no solamente la estrategia la parte de evaluación si no poder mirar toda, además estar todo el tiempo contrastándolo lo que pasa en otras partes en el mundo adecuando las cosas, pero al mismo tiempo porque también son de relaciones no todas las personas que analizando esto necesariamente tienen la posibilidad de poder ir con otro departamento o enfrentarse a un profesor hay alguien que tiene que asumir la responsabilidad de poder estar dando la cara también frente a los profesores ya sea cuando hay que reganarlo cuando no hayas cumplido algo o efectivamente cuando no están contentos con los resultados del proceso, no solamente es la gestión del proceso

en sí, si no también hay una gran carga de responsabilidad y de trato con el mismo involucrado sea estudiante o profesor, por más que haya un director en la unidad, el director no necesariamente es el que tiene que estar

supervisando esto, como que para eso también hay niveles de cualquier estructura, niveles deresponsabilidad.

**E: ¿Cuándo hablamos de este seguimiento y reclamo a los profesores, porque no cumplieron en los plazos, etc., tú eres quien representa a la universidad a la institución que financio x proyecto, como es el trato ahí con los jefes de departamento o con los propios investigadores, aceptan la responsabilidad hay resistencias?**

Por supuesto que no van aceptar la responsabilidad y además sobre todo en esta universidad hay una cultura en la cual pedir la rendición de cuentas o llamarles sobre algo que falte o no este prácticamente es una ofensa, puedes haber escuchado pero tú no sabes quién soy yo con la comparación de yo soy tal persona y tú no eres nadie, en esta parte hay mucha resistencia al creer que efectivamente alguien puede tomar esta restricción, por más que representes a la universidad por el puesto que tienes eso no es de importancia, ellos son más de lo que suman, más por ser investigador, más por un nombre afuera, si es que no se viene al caso no sería necesario tener que enfrentarse a esas situaciones, muchos profesores además ni siquiera te contestan los correos, el seguimiento cuando uno tiene que ir con los jefes de departamento para hacer un poco más de presión no solamente nosotros dependiendo del jefe de departamento también pude ver mucha resistencia tener que enfrentarse en general incluso jefe de departamento dependiendo de actitud no quieren enfrentarse a sus profesores y eso genera algún conflicto, por eso también hay un tema como decía esa parte la más pesada porque efectivamente hay que trabajar temas de relaciones humanas como hacer tu trabajo y hacer que todo se cumpla, pero al mismo tiempo también saber comportarse, ceder negociar y encontrar formas en las cuales logren el rendimiento que necesites, pero tampoco sin malograr relaciones que tienen que mantener a largo plazo, porque en esta universidad está toda rota el que es jefe de departamento luego va a ser decano, luego tu investigador y posteriormente podrá tener otro cargo.

**E: ¿Y ha sido así siempre, tienes cinco años trabajando en la DGI has notada cierta evolución alguna munición de las resistencias o algún aumento como ha sido el proceso?**

Es este puesto soy la tercera persona que ocupa este puesto en los diez años que tiene incluso yo he estado la mitad del tiempo en el cargo ha habido dos personas más antes, al comienzo cuando ha estado Patricia que fue la primera persona que ocupo el cargo, estas nuevas reglas de juego, estos nuevos concursos manejados de una forma diferente con ciertas reglas un poco más específicas si existía el CAP, tienen más de veinte años, sí existían otros concursos, pero eran manejados de otras formas, entonces cuando empiezan a poner estas reglas empiezan un proceso como de adaptación, para Patricia era muy difícil justamente también parte de las personas dejaran este puesto, porque justamente este puesto crea muchos conflictos sobre todo cuando eres profesor y pretendes seguir siendo profesor, tener este vínculo es como ser juez y parte, entonces de esa forma el hecho que yo este ahorita como administrativa además también me permite en todo caso manejar esto de una forma distinta, lo mismo pasa con Silvia, cuando estaba Silvia incluso cuando estaba casi que medio tiempo igual ha sido todo un proceso, hay muchas cosas que han cambiado el concepto de lo que era esta oficina antes, era una oficina que n veía parte de evaluación, pero la forma en la cual justamente las dos personas que ocupaban este cargo antes manejaban la oficina, era como una pequeña parte que hacían y no se dedicaban a tiempo completo a lo oficina a mejorar otras cosas o incluso tratar de incursionar en otros espacios más que todavía podían hacer, cosa que si se dio cuando yo

llegue yo estado acá a tiempo completo con todo el tiempo y se han creado nuevos espacios, el temas de las líneas fue pedido como dos años antes de que yo llegará y

Silvia nunca lo hizo, entonces fue meterse en nuevas batallas, porque además fue un tema del cual no hay mucha literatura, no hay estrenque, el estado no dio mayores luces y había que crear algo que funcionara, para esta universidad con los tiempo, entonces ha habido muchos retos que también me han hecho crecer como oficina y las responsabilidades que hemos asumido también a los diferentes individuos de la oficina asumir unas responsabilidades cargos y retos absolutamente distintos, entonces digamos la oficina ha evolucionado mucho a la par que la

universidad ha ido evolucionando universidad de investigación, yo encuentro resistencia es cierto que también ahora la resistencia si podría entenderse como menor que antes porque claro ya las reglas están puestas más allá de que la exigencia de repente ahora este con mayor seguimiento que antes, las reglas están puestas no les gusta, muchos quieren cambiarlas, pero la resistencia también ha ido sobre el hecho de que si no te gustan estas reglas no tienes entonces los fondos y como que a todos les gusta tener tres mil soles al mes con el reconocimiento o con algo más.

**E: ¿Y qué pasa por ejemplo cuando alguna de estas resistencias ya supera digamos tumanejo, hay un apoyo de tu superior inmediato lo sientes así?**

Se supone que cuando yo ya no puedo manejarlo o lograr la estructura jerárquica, cuando se supone que yo ya no puedo el siguiente paso es acudir a mi director que debería el también hacer la gestión y en último caso si ya no se puede hacer ahí efectivamente es pasar al vicerrector, pero no necesariamente se da en ese orden, por lo menos en la experiencia que hemos tenido antes con la vicerrectora, pues ha sido bastante difícil sobre todo he sido yo la que ha tenido que enfrentarme a los profesores en muchos casos, mucho apoyo no habido y espero eso cambie ahora con las nuevas autoridades.

**E: ¿Crees que la universidad como institución y sus autoridades las que tú has experimentado son consiente de la carga que tiene tu puesto, tu oficina y te da los insumos, las herramientas los procesos necesarios para que puedas llevar y hacer bien tu trabajo?**

Definitivamente no y quisiera creer que las nuevas autoridades van a portarse de manera distinta la verdad es que no creo, porque efectivamente ha habido reportes de gestión y claro en teoría han dicho lo mal que supuestamente esta nuestra unidad realmente no nos conoce, porque a la encargada del vicerrectorado la vi una hora una vez en seis meses, no hay forma que haya y cuando hubo ha sido incapaz para poder ver evaluación nunca ni siquiera quiso ver el PPT de lo que ha sido el proceso, entonces como vas a entender cuanta carga, cuanto significa, cuanto despliegue, horas, hombre y el pequeño equipo, por más que la gente siga diciendo la burocracia de la gente, si uno mira la cantidad postulaciones que vemos, la cantidad de temas que vemos, que manejamos somos muy poca gente más bien para lo que hacemos, sobre todo porque no tenemos el apoyo de sistemas, prácticamente todo lo hacemos con la mano, Excel y con nuestro propio tiempo de búsqueda y a veces buscar un evaluador internacional experto en un área particular puede tomarnos hasta ocho horas de búsqueda para un hombre que después termina diciéndonos que no, entonces son un montón de horas invertidas de cargas laboral sobre todo de proceso y al mismo tiempo también justamente como decía el tema del peso que tiene y el impacto que tienes que hacer toda las negociaciones eso también carga y desgasta y muchas veces terminamos haciendo propuestas para nuestras dirección o vicerrector y tenemos diez versiones de propuestas, para que lleguemos a nada y eso también es como no darse cuenta de cuánto tiempo toma incluso plantear posible soluciones a lo que encontramos y claro la gente se queja de que no encontramos no avanza, pero en verdad no sabe que si estamos preparando propuestas, pero que simplemente se quedan en las autoridades a veces es difícil porque nosotros somos el contacto directo con el investigador cuando nos llaman a decir, pero porque pasa esto y es como por ejemplo con que el RI nos está pagando, yo vengo presentando el mismo pedido explicando también diciendo no es que se rompa la bolsa y que si se rompe más bien lo que hay que hacer es justar montos, porque ya terminación excesivo porque lo que entregamos ya se formó en las bases uno no tiene que estar todo el tiempo y la respuesta es no ellos cuando vienen los profesores a quejarse o cuando se levanta en un botín en un departamento es como a no el VRI dice, también hay justamente no conciencia de que cosa se está haciendo en la responsabilidad o de un apoyo también, porque cuando hay eso el vicerrector sabe muy bien que cosa pasa debería decir ojo



no es el VRI, los jefes o consejo de jefes ha dicho que no, tu jefe de departamento ha dicho que no ,jódelo a él, convéncelo para que cuando lo vuélvannos a presentar, vote a favor.

**EF: ¿Ha pasado eso en algún momento?**

No, queda en nosotros no más.

**E: ¿Entiendo un poco este camino solitario que se ha hace a veces de ponerle frente algunos problemas con docentes, departamentos, investigadores, tienes esa misma autonomía para enfrentar y solucionar estos problemas, para tomar decisiones cual es el proceso si ocurre un eventual problema se necesita tomar una decisión, eres autónoma tienes que consultar cual es el flujo que resulta?**

Justamente lo más complicado de manejar es eso, es que yo tengo que dar la cara, pero yo no soy autónoma incluso cuando surge un problema yo tengo que informar y esperarías en muchos casos que al informar y al dar cuenta durante un problema mayor que lo resoluciones yo puedo manejar problemas menores, pero algún problema mayor yo informo y esperarías muchas veces que sea la autoridad quien se encargue de ir y resolver, lo que ha pasado justamente que la autoridad que tengo en alguna veces tú te encargas, ya está al tanto cuáles son tus opciones yo le digo A, B, C, okey está bien hazlo, me deja a mí que tengo que enfrentarme lo cual yo soy si vamos en orden de jerarquía soy la tercera que debería enfrentar muchas veces en el área del departamento o enfrentarme algún consejo departamental como lo he tenido anteriormente, porque justamente mi jerarquía no me pide o no me da ese peso también para poder enfrentar y que entienda efectivamente que mi palabra y voz también significa algo, eso espero también sea un problema que se solucione eventualmente con el nuevo director, que asuma y que entienda en que momento si es posible que maneje cierta situación, no es que no sea capaz de manejarlo simplemente es necesario que haya alguien que tenga mayor poder, más allá de que yo acompañe como la parte técnica, tiene que haber alguien quien respalde.

**E: Hablando de poder, ¿tú crees que se da esa imagen para un jefe de departamentoequis, que tu director tiene más poder que tú o eso también se ha desestimado por la práctica?**

Se ha desestimado por la practica el actual director no tiene poder, porque el poder también segana, no es solamente decir tienes un cargo y con ese cargo ya tienes poder, si cuando ese cargo no lo ejerces no tomas decisiones no apareces, no te presentas y más bien la persona quietiene toda la relación, es la persona que te sigue en peso ese es el problema, como que por un lado con consiente de que cuando yo no soy la persona final o la que puede decidir y que mi palabra no es tan fuerte como la de ellos, pero al mismo tiempo saben que el otro no la tiene es una figura bastante difícil de superar, pero no es porque el puesto no la tenga si no que efectivamente si viene de otra persona y esa persona está bien plantada en su puesto por supuesto que eso se vuelve a dar, eso es solamente que la persona que ha estado no lo ha asumido y más bien también ha dejado que yo sea la imagen de mucha cosas, todos los correos que salen de comunicación tienen mi nombre, entonces yo estoy más a la boca de los profesores que el mismo director, no debería ser así, pero al final se deslegitimize el proceso.

**E: ¿Cuándo has presentado algunas alternativas de solución has tenido que enfrentar losdos solos se ha tomado la decisión alguna vez de algo con lo que tú no estuvieras de acuerdo y aun así has tenido que ir?**

Más de una vez cosa que también tiene a mas costo grande, porque es bien difícil lo que uno tiene que hacer ir a defender algo en la cual no cree, por lo menos para mí que tengo ciertos códigos, entiendo que tengo que hacerlo es una orden de un puesto superior y tengo que hacerlo, no quiere decir que me guste trato también de cuando puedo no tener que hacerlo, no me queda de otra, también entiendo de que justamente esa jerarquía también está por algo, por lo que si trato por lo menos es de dejar bien claro y presentado cuales son las razones de mis acuerdos que no son simples caprichos de me parece o no me parece hay cosas de las cuales uno no está de acuerdo

y otras en las cuales ciertas decisiones si me parecen importantes, incluso dejar por escrito toda la razón, esto puede traer otras consecuencias y eso es un tema

complicado sobre todo con mis superiores o mis ex superiores, porque mi puesto al plantearse un puesto estratégico y que incluso mente yo esté aquí como una voz experta para poder decir sobre temas que tienen que ver con el estado, con la universidad donde debemos ir y no solamente la parte operativa como muchos creen de avanzar con los concursos en ese sentido cuando yo digo algo no creo que deba ir por una parte no lo digo como una opinión a la ligera o no también lo digo por cuidar las espaldas al vicerrector a la institución entonces a veces se entiende como que tienes que hacerlo de otra forma y yo pretendo dejarlo bien en claro lo estoy, lo dejo por escrito por si el día de mañana pasa lo que tenga que pasar con esto presentado que yo te advertido tú me has dado una indicación clara y tengo que hacerlo de esta forma, pero cualquier cosa yo te lo he advertido claramente y si algo he aprendido mucho de este trabajo papelito manda, dejar todo por escrito sobre todo cuando son temas más importantes, no es tampoco para desligarte de una responsabilidad es simplemente para poder decir te advertí y te estoy cuidando las espaldas, no es por darte la contra si no que no estás viendo todo los avisos y que es cuando pasa cuando no estas metido en un tema, hay gente que cree que si estas metido en un tema lo puedes ver todo al contrario como lo domino puedo salir y mirar que es lo que puede pasar al costado.

**E: Y hablando ya de tus coordinaciones con otras unidades y dentro de tu propia unidad ¿con quienes coordinas?**

Normalmente coordino a nivel de jefaturas no siempre dependiendo de la unidad con la que tenga que trabajar voy de frente hacia el mismo director, ese es justamente un tema porque normalmente las coordinaciones debería ser de director a director, de jefe a jefe, pero como mi jefe no está necesariamente tan presente yo también he hecho coordinaciones directas con directores de unidades justamente porque son de un trato, también bajo esa misma mira, por ejemplo yo soy la representante de la universidad de consorcio de universidad e un equipo de trabajo con los otros vicerrectores de investigación yo soy la única que no soy vicerrectora ni directora, soy jefa de una oficina y estoy a la par con los otros vicerrectores, las universidades la de Lima, Pacífico.

**E: Y porque no sé dio acá, ¿cuál fue la decisión que hizo que tú seas la representante?** Cuando yo llegue ya estaba eso en práctica, debía ser la vicerrectora, pero no podía y se lo dio al director y él se lo dio a la anterior jefa y cuando yo llegue, automáticamente me lo paso a mí, en algún momento cuando estaba más clara por donde llevar, yo también comente porque yo voy y no va el director en todo caso si la vicerrectora no puede ir por toda la cantidad de mega sesiones, viajes, etc., y claramente era no va, yo vengo yendo hace cinco años a esas reuniones con todo los vicerrectores y también me conoces a mí, saben que existen también muchas veces termino yo yendo a representar a la vice en reuniones con empresas o ceremonias institucionales cuando ella no ha podido, es mega extraño porque no tengo el cargo, pero efectivamente si soy parte de esa imagen.

**E: A nivel interno de la dirección cual es el vínculo que tiene tu oficina con las otras oficinas, hay un flujo claro en los procesos, la unidad tiene un propósito la DGI da el soporte a la investigación en general, ¿tu oficina con las otras oficinas trabaja colaborativamente? ¿Cómo es la relación ahí?**

La DGI tiene cuatro oficinas actualmente, antes eran cinco cuatro en la actualidad con la fusión, en realidad trabajo muy de cerca con la oficina de administración de proyectos, porque cuando yo termino, el concurso termina la lista final de ganadores pasa a otra oficina, pero cuando yo incluso quiero revisar los productos que llegan regresan es como un círculo el cual yo tengo que tener una relación muy constante con esa oficina, tengo que coordinar bien la entrega y revisión de todo el proceso, pero luego la comunicación constante para que cuando termine yo pueda también

hacer mi evaluación hay un flujo no siempre muy exitoso, pero hay un flujo y año a año intentamos ajustar cada vez más la forma, para que se maneje de la mejor manera posible algunas veces hace que se desbordan y eso hace que se complique nuestros propios tiempos en sí, con la oficina de innovación en realidad no tenemos mucha

coordinación más allá de las reuniones de jefatura donde me entero que es lo que están trabajando, en realidad con ellos es muy puntual una vez al año en que se les pide que revisen las postulaciones al CAP, comparativamente con lo que se ha presentado al estado y que más allá del pedido siempre con copia a la jefatura lo coordino con la coordinación de esa oficina y solamente un pedido envíen para tal fecha regresen, no es que haya mucho flujo o comunicación entre eso, junto a la oficina de dirección no la hay, en realidad más allá de que cada cierto tiempo tengo que pedir apoyo al estadista de su oficina, para que nos ayude con los trabajos que tenemos que hacer y esa es nuestra máxima relación tampoco he sido muy constantes en las reuniones de jefatura, que es una vez al mes para justamente coordinar, estar al tanto de lo que pasa, porque al fin y al cabo cuando vamos a cualquier parte deberíamos saber qué es lo que pasa en cada unidad, no solamente lo que pasa en nuestra unidad, pero ese flujo de comunicación entre las oficinas no ha sido tampoco formulado por la dirección o no se trata de manejar esto como una imagen en común como un bloque, lo que si todo depende de que tanto la jefa de una oficina esté dispuesta a negociar a trabajar con la otra jefatura.

**E: ¿Y cuándo dependes de algún apoyo de otra oficina de proyectos o de dirección y tus procesos también dependen de tus tiempos de respuesta cuando esto ocurre de manera positiva, cumplen con tus expectativas en los tiempos tú respondes con la perspectiva de ellos cómo es?**

Particular la oficina como la dirijo yo han tenido que acostumbrarse a mis tiempos y a mi orden, entonces a nosotros nos dicen para tal fecha y nosotros cumplimos siempre en tal fecha nunca habido una vez que no cumplamos en una fecha ni siquiera incluso cuando hemos tenido problemas técnicos de evaluación interna y hemos tenido que dar resultado, pues nos quedamos hasta las quinientas, pero nosotros cumplimos con las fechas prometidas, el resto de oficinas no surgen así, incluso cuando la misma dirección algo a todas las oficinas que entregamos para tal fecha nosotros somos los únicos que entregamos los otros entregan dos semanas después, sobre todo cuando no funciona tan bien con otras unidades y que cada vez mejoramos o tratamos es justamente por eso, porque como las otras oficinas no respetan las fechas ni los tiempos y nosotros tenemos y no simplemente porque sea yo maniática, tenemos tantos concursos y tanto procesos que se cruzan a la vez que nosotros manejamos un calendario muy apretado y por lo tanto tramos que siempre cuando hacemos del calendario tratamos en la medida de lo posible que nuestras fechas no se crucen en los momentos más ejidos si es que nosotros estamos con mucho cuidado de que estas dos semanas tenemos que valorar esto cumplimos con esto, porque las próximas semanas empezamos a evaluar otra cosa y si nosotros tenemos este proceso y otra persona viene y se demoró más y cuando me dio yo ya estoy en otro proceso y no necesariamente tengo el personal, entonces si nos ponen en serio aprieto igual porque somos responsables y tratamos de cubrir y hacerlo, por lo menos entiendo yo también parte de mi responsabilidad seguir anunciando para no poner en mi equipo en una situación de estrés constante en cada momento tratamos justamente de cuadrar todo muy organizadamente para que no se nos crucen y evitar situaciones por la que hemos pasado este año.

**E: ¿Sientes que hay alguna duplicidad en funciones entre las oficinas por el no vinculo que hay entre ustedes?**

Creo que no es por el no vinculo que hay y que obviamente afecta y que claro si tiene el pacto sobre esto, creo que principalmente es por una falta de una dirección clara y fuerte porque en verdad no tendría que yo necesariamente yo estar negociando con una jefa de oficina que si cumple o si no cumple, hay procesos establecidos para todas las unidades y tendría que ser el director que diga tú tienes que cumplir con esto y si no cumples estar cero el director mismo no yo como oficina, si no ser el director mismo tú tienes que hacer esto y si no has cumplido tienes dos días, poner la misma

presión que nosotros nos auto imponemos para cumplir con las fechas a las otras oficinas, pero no creo que principalmente el mayor problema sea una falta de dirección fuerte, porque si constantemente incluso cuando la misma dirección pide algo para una fecha y no la cumple y no pasa nada, no hay ninguna llamada de atención, no

hay ninguna exigencia para que cumplan si no le cumplen al director, porque tendrían que cumplirle a mi como jefa, creo que el principal problema está creado por una dirección que no exige que cumplan sus propios plazos, para una unidad que cuando se ponen plazos si se exigen tratan de llegar y cumplimos con todo claro el resto nos tiene que cumplir y no necesariamente entienden porque no hay esa visión de equipo de todo que tu termines para que el otro te tome la posta, tú te demoras y friegas el proceso, eso creo que es principalmente el problema no es solamente una cuestión de comunicación entre jefaturas, ahora hay otro problema que indirectamente también tiene que ver con el tema con el director mismo no está manejando esto como se debe, porque por un lado no exige que se cumpla los plazos que se manejan y no lo pone de esa forma, pero al mismo tiempo deja que personas que pretenden asumir responsabilidades que ya son de otra oficina, tenemos a la oficina de administración de proyectos que decide meterse en temas que no son de ellos, divulgación de resultados, temas que son de comunicación, temas que son de productos de investigación que claramente los tendría que ver mi oficina o incluso hacer propuestas de mini concurso con base con temas, eso está mal porque lo hace una jefa de otra oficina que debería entender cuál es sus límites de trabajo pero acá ya pues es tu jefe, por algo tienes a alguien en cima, si yo voy a decir el personal de mi oficina está haciendo cualquier cosa es mi culpa, porque yo no he estado en cima para decirle oye tienes que hacer esto y ponte en línea, entonces de nuevo cae en una dirección que ha permitido que ciertas oficinas se metan en espacios que son claramente de otras, entonces esa duplicidad y funciones se da y lamentablemente sí, pero no porque este mal distribuida la lógica de las oficinas si no porque ciertas oficinas tratan de entrar en pasos donde no deberían entrar y nadie los controle.

**EF: Y las unidades fuera de la DGI que puedan percibir este desorden y de pronto no conocen el interior de la propia unidad, ¿genera para ti en tu trabajo, dar la cara por el problema que crea otra oficina?**

Constantemente, por ejemplo esta misma semana un profesor llama, porque no entiende la comunicación que hemos mandado y resulta que es una comunicación que ha salido de la oficina de dirección con información de nuestras convocatorias que ya tienen método de comunicación particular que han sido costas de lenguajes que no han sido pertinentes con información que no es correcta y están confundidos con justa y clara razón, llama a preguntar y no podemos decir no sé, es una situación incómoda para el personal tener que decir, disculpe vamos a ver, vamos a corregirlo le mando el archivo que nosotros hemos preparado directamente con mayor información, tenemos que hacernos responsables el error de otra oficina, porque están hablando de nuestros productos, pero no debieron haberlo hecho y no consulto incluso puedo ir a decir que paso y porque, a no sabía que había pasado eso, la jefa de oficina ni siquiera sabía que había hecho y que por lo tanto no sabía que tenía que revisar o revisarme con migo para ver que si la información esta correcta o no esta correcta, el anexo estaba mal la información estaba mal, entonces eso pasa pero pasa comúnmente, pero como digo puede pasar y no pasa nada.

**E: ¿Asumen en esos casos la responsabilidad?**

Por supuesto que no e incluso muchas veces se demoran y las cosas no están listas pero como nosotros somos quienes convocamos al concurso, somos los que damos la cara al concurso, nos llaman a nosotros y tenemos que decir lo siento mucho, vamos a ver quién es el responsable, tenemos que dar la cara, no solamente dar la cara hacia otras unidades dar la cara hacia el público hacia los mismos participantes de los concursos, sino por ejemplo el año pasado tuvimos un súper problema el sistema di información DGI, metieron la pata al mover acomodar y perdieron un montón de información de todos los postulantes al cierre de la convocatoria y nosotros no podíamos obviamente agarrar y decir a 400 postulantes, porque además ya estamos con el límite de que ya estaban saliendo de vacaciones y no podíamos dar la cara,



porque quien tendría que dar la cara, nosotros no podíamos decir sorry, pero tecnología metió la pata, somos nosotros, entonces nosotros tenemos que ver cómo solucionar la situación, mientras se solucionada eso iba perdiendo tiempo de evaluación y teníamos un

plazo que hay que cumplir y que dar la cara bien, las fallas de otras unidades siempre hace que nosotros seamos quien dé la cara frente a los demás.

**E: ¿Con que otras unidades tú te vales para llevar a cabo los procesos, hemos hablado de la DFI?**

Principalmente porque no tenemos mucho soporte informático y el poco que tenemos lo manejan ellos, se demoran la vida eterna y no cumplen mucho las veces cuando se les pide actualizar incluso una etiqueta meten la pata y al actualizar la etiqueta algo más surge por ahí y todo sale mal, DCI tenemos que comunicar a la comunidad nuestros concursos, convocatorias el final hay una cobertura que aparezca la página web incluso mucho de las actividades que hacemos como la aplicaciones de guía o sobre pacto social que nos permite sacar las publicaciones, necesitamos la página web y que estén colgados en la página web a veces requiere la coordinación entre DGI, DCI entonces siempre tenemos que estar tratando con ellos, hay cosas que están pendientes desde mucho tiempo si, sobre todo esas dos unidades particularmente para esta oficina a parte de otras relaciones como DGI, hay otras oficinas con las cuales también tenemos que tratar, no puntualmente por este tipo de cosas pero si para más estratégicos con biblioteca trabajamos muchísimo, nos ayudan a las capacitaciones, temas de investigación, con las colas y otras cosas más, con la DAC directamente porque todos nuestros concursos y temas de investigación que entendemos por el investigador también existe una política del profesorado que tienen que ayudar nuestra negociación también es constante todo el tiempo, debería ser un poco más fluida con DARI, por ejemplo por temas de internacionalización que también tienen que ver igual con nuestros temas, pero ahí si todavía nos falta un buen trecho, DARS también está dentro que trabajábamos mucho y por supuestos los jefes departamentos sobre todo y ahora cada vez estamos viendo de comenzar un trabajo más constante decanos, porque como estamos atareados con una serie de problemas, también un poquito de la tesis del bachillerato, trabajo de un segundo bachillerato nos está trayendo colas, también comenzamos a encontrar diferentes.

**E: ¿Y el tema del dinero que se involucra para los financiamientos lo ven con alguna unidad en particular, lo ven ustedes?**

No, lo vemos nosotros y ahí vemos dos cosas distintas, porque dentro de la oficina administración de proyectos, ve toda la gestión del presupuesto simulado a un proyecto de investigación para los profesores, pero nosotros vemos todo lo que es de estudiantes y ahí también hay desembolsos comprometidos, pero del proceso del CAP, sobre todo el CAP que tenemos que pagar evaluadores extranjeros tenemos que hacer coordinaciones con tesorería, con la DAF, con cuentas por pagar y con una serie de unidades que son bastante complicadas y con metodologías complicadas y que hacen que repente cuando nosotros logramos que se encuentre y emitimos una orden de pago que también piden y acá no tienen tiempo ´porque son una serie de documentos que ya que el pasaporte, el DNI entonces cada vez que hacemos el proceso hay que contratar auxiliares, personas que vienen por tres cuatro meses, solamente para ayudarnos y ponemos una de parte de nosotras en tesorería y una aquí para que justamente recabe toda la información, hay que poner una en cada caso lo envié periódicamente justamente a las unidades meta todo esto, pero incluso entra para que el pago llegue al evaluador por ejemplo pasa casi mes, mes y medio, por todo los procesos internos que tiene que pasar, nos hemos reunido justamente todas las cabezas de estas oficinas para tratar de ver cómo se puede hacer más simple, más fácil menos engorroso, burocrático, pero la verdad que no hemos logrado encontrar una forma de acortar estos plazos interno, Alex tuvo una idea así genial de repente que en vez de pagar compremos tarjetas de Amazon y que se nos envié, porque a mejor Amazon puede pedir lo que quieras, en realidad no es solamente no que no y para investigadores de repente puede tener, créditos para comprar libros porque al menos que le paguemos muchísimos tampoco es que se un gran pago que para el evaluador con esto ya poder

hacer, pensamos de repente podría ser una solución comparemos también en línea y directamente les mandas el link y ya está, pensamos que era una solución es increíble y

resulta que enfrentarnos a todos las unidades, resulta que no puede, que el protocolo y que al final termina siempre siendo de la misma manera.

**E: ¿Con ellos entiendo que trabajas por que existan las convocatorias de hace un montón de tiempo que ya se trabaja se conoce el proceso, pero también por lo que me acabas de decir no necesariamente es el más idóneo?**

Para nada sobre todo, porque además ejemplo algunas unidades deciden que solamente por tesorería, pagan solo los jueves, pero nosotros no podemos esperar toda una semana para que algo pase, simplemente por la aprobación de la universidad para que empiece a correr con temas bancarios, transferencias etc., entonces por más que cada año volvemos a reunirnos y volvemos a pedirles que por favor esto de aquí no sea una vez a la semana, no cambia.

**EF: ¿Y de qué crees que dependería, porque es tan complicado cambiarlo?**

Aquí se está tratando de ver, para empezar toda esta parte administrativa de estas oficinas están acostumbrados a trabajar con proveedores y proveedores que en realidad son grandes compañías y tratan, porque además así lo ponen tienes que ingresarlo como un proveedor, es un profesor, un académico de una universidad importante no de otro país como proveedor, definitivamente una gran empresa de papel lo puedes hacer esperar un mes para que paguen y este trabajo no lo entienden y siguen la misma mecanismos que otras cosas, pese que incluso les hemos explicado más de una vez que efectivamente es muy difícil conseguir a alguien internacional que este tiempo de espera les hace y le pedimos tantos papeles es muy engorroso por la cantidad que les pagamos y somos una universidad pequeña de un país en el tercer mundo no podemos competir con esto y que perdemos evaluadores cada año, no solamente nos cuenta conseguirlos y no que los perdemos cada año, porque no es fácil, le hacemos la vida complicada y tratamos de explicarles que la universidad nos ayude a retenerlos, esta será más fáciles, pero ellos siguen sus propias lógicas y también para que no parezca solamente como un tema de queja, también uno puede ponerse en su zapato y entender que las cuentas de la universidad deben ser absolutamente locas y que efectivamente puede que una persona se sienta a probar y a firmar todos los documentos no los puede hacer todos los días, porque antes se deben haber organizado también internamente decirnos, la pobre tesorera se va a sentar un día entero solamente a firmar papeles, pero no lo va hacer todo los días cinco horas al día, entonces también puedo imaginarme que la carga que cada oficina tiene es bastante grande, no es que este ahí no haciendo nada, pero claro hay que tratar de lidiar las propia formula con esto quedamos paso a claro un momento muy puntual de año, por más que le pongamos apoyo tratamos de pedirle que entiendan, también una cosa que depende particularmente ya de las unidades en si es que igual que un ejemplo todo depende del director que efectivamente no está manejando lo que no hay en la universidad, por lo menos hasta la fecha es una colaboración clara entre vicerrectorados, entonces el vicerrectorado académico hace una cosa, el vicerrectorado de administración otra y de investigación está para acá, pero si los mismos vicerrectores trabajaran en conjunto y hubiera una mayor cercanía entre ellos, podrían también haber, yo no tengo injerencia en la parte administrativa me puedo reunir me pueden entender, tratar de negociar con jefes de oficina que entiendan esta situación justamente por lo mismo es muy distinto si la orden de vicerrector dice esto se tiene que ayudar podría ver un giro distinto y de repente hacerlo más fácil para otras opciones si las mismas grandes autoridades pudieran entender entre ellos.

**E: ¿No trabajan en conjunto, no significa que el trabajo o las funciones de cada uno nose interrelacionen de alguna forma?**

En realidad no hay forma de que los tres, ese es el gran problema, trabajan independiente pero constantemente se cruzan todas las unidades, nosotros trabajamos todo el tiempo de la mano, pero no siempre estamos en la misma línea, porque DAP

es del VRAC y nosotros somos VRI, pero si es que ellos dos estuvieran de acuerdo y tuvieran la misma respuesta, ustedes tienen que encontrar el anexo, porque no tenemos tampoco el sistema eso también daría otra orden distinta, también hay un tema de la misma administración y que también pasa por el mismo

tema de una falta de sistemas tecnológicos porque muchas veces lo que se requiere ahorita es comunicación, información y si esto estuviera en un sistema yo no tengo que esperar a pedirle a la DAP, que me pase una información que ellos van a decir para mí esto es otra cosa y la información nunca la podemos, nadie puede sacarla rápidamente porque tenemos Excel y porque de repente hay que pedir a DTI que nos importen información porque está no sé dónde, todo eso toma dos semanas, pero si yo pudiera ver lo que está haciendo el otro en línea, no tendría ni que molestarlo y puedo entender, sacar y al mismo tiempo puedo ver lo que está haciendo por lo tanto puedo también entender que cosa esta haciendo ya no tendría que ver tanto problema.

**E: ¿Y nuevamente la universidad tu autoridad el vicerrector de investigación la vicerrectora es consciente de la ausencia de estos sistemas que facilitarían un poco el trabajo y la gestión en general, no solamente el trabajo personal de cada uno la carga sino el propósito de la universidad?**

No solamente carga, porque la universidad intenta hacer eso más eficiente y al mismo tiempo quieren evitar burocracia y al mismo tiempo quieren evitar más personal y sobre todo cuando pasa un tiempo hay que nombrarlos y efectivamente son sobrecargas económicas, para la universidad, pero todo eso también se soluciona con equipo porque si yo puedo hacer ese trabajo en dos horas porque tengo toda la información, ya no necesito tener a dos personas derepente trabajando en los mismo, porque efectivamente tienen que hacerlo a mano y reconstruir la información, entonces tenemos sistema no solamente que hace las cosas más fáciles, hace la comunicación el flujo entre las unidades más viable si no también podría abaratar costos para la universidad aunque el mismo sistema es un gran costo, pero a la larga podría ser, el problema es que la universidad también tiene miedo, ya se hizo una compra en un gran sistema que no ha funcionado y que sigue constando una cantidad de plata durante el año, la compra es siempre un riesgo porque la última vez no ha sido muy buena, las autoridades salientes si estaban al tanto de esta problemática, los problemas que van entrando nuevas autoridades habrá que explicarles y que realmente entiendan que realmente pasa va a pasar más tiempo, eso es complicado y hay que ver cómo se maneja esperemos que idealmente lo entiendan puedan también rápidamente algunos medios igual han tenido otras unidades así que pueden haberlo sufrido y darse cuenta de que hay que ir para adelante igual nunca va a ser rápido, porque hasta que se compre lo instalen, etc.

**E: ¿Así como te pusiste en el lugar de ciertas direcciones unidades que de hecho tienen un montón de carga laboral y que es su proceso laboral y todo, si tuvieras que ponerte del lado de los docentes y de los investigadores, quizás también porque has escuchado de manera directa, cuales son las quejas más recurrentes que hay sobre la dirección en la que estas o sobre los procesos que tu diriges?**

La cantidad de tiempo hay que saber leer y en general parte de mi chamba todos los días pararme de lado de los investigadores y es en base a eso en verdad que mucha de las cosas que hacemos y que cambiamos es por eso, pero también hay que saber digamos discernir dentro de lo que el mismo investigador dice, sobre lo que realmente es atacable, mejorable, indefectible muchos investigadores justamente por esta misma prepotencia que hay en la Universidad, lo cual sientes que hay lo que son lo máximo tienen esta misma contradicción, de que si postulan en un fondo prestigioso y extranjero y te pide que llenes veinte páginas de formulario y que le des evidencia de lo que has hecho no se quejan, pero si tienen que llenarlo aquí ahí si no, porque no me crees una de las grandes que directamente nos ve a nosotros es que pidamos evidencia para justificar por ejemplo lo que están entregando en el formulario, lo mismo que medimos nosotros como la DAC, estamos hablando ya de la universidad pide evidencia de lo que prueba, ellos apelan la gran mayoría, porque no me crees si yo soy porque no me crees, y lo cierto es a veces ellos tampoco se ponen ni siquiera en un lugar, no exactamente de la universidad si no de que probablemente muchos también

conocen profesores que de repente no son tan buenos como ellos y que puedan entender claro, yo no miento pero este sí, sería ilógico que la universidad intensara a el de hacer una visa a los que no se le toca, porque se les

cree y a los que se duda, porque se sabe además que hay dado la información correcta, tenemos que trabajar con todos entonces a todos se les pide evidencia, pero además es una cuestión internacional, por ejemplo cuando es afuera es la clave...., pero cuando es interno hay este tema, pero el mismo tema que la autoridad no ha puesto el gran concreto, eso es una crítica a la cual hay que atender, está bien que hay que tener una audiencia porque no todos dicen la verdad, lo sabemos no es solo parte de la cultura PU, que debe ser la cultura del Perú, hay cosas de las cuales si hay que ver que es el tema de la burocracia y en ese sentido tienen toda la razón, el problema es de cómo no existe un sistema integrado, tenemos que llenar un formulario para para nosotros, un formulario para la DA, un formulario para el jefe de departamento y le preguntamos lo mismo y además casi siempre le piden tres unidades distintas el mismo momento, porque obviamente nosotros no estamos cuadrando calendario con la DA ni con nadie ni con DAR, porque los jefes de departamento, con la unidad ni con la facultad, entonces es cierto lo que ellos dicen tienen que llenar la misma información tres veces, porque una unidad no anda con la otra ni comparten información y se pasa a todo los formularios que se necesite y esa crítica es absolutamente valida, nadie tendría que hacer eso, los formularios son pesados si felizmente es una vez al año aquí el problema es que es constante que unidades no trabajen juntas, también se habría solucionado con temas de tener un sistema integrado, porque no solamente es de investigación para la universidad si no que ayudaría a que todo los investigadores podrían tener lo mismo igual va a requerir que una unidad funcione bien, pero sobre todo eso es la gran crítica y eso ellos lo entienden como burocracia, como realmente mencionan su crítica la burocracia, hay mucha burocracia y lamentablemente, porque asumen que burocracia también es sinónimo que como cualquier ministerio de mayor personal, pero cuando al final se miran números en la universidad dicen que la cantidad de personal administrativo es mayor que la cantidad de profesores que ridículo, pero no se están dando cuenta que no tenemos esto para poder dar soporte a todo eso tenemos que cubrir con más gente, sin contar que también hay gente que debería salir de la universidad pese a estar nombrado porque no son eficientes, debería ver una política de recursos humanos que mejore, pero su gran comentario burocrático involucra a todas nuestras áreas, desde gente que esté haciendo un clic que no debería ser hasta un tema que no tiene que ver realmente con un problema de la gente que está gestionado sino un problema de la universidad, tu creas un formulario porque necesitas hacer tu información y no es tu culpa que el sistema no funciona.

**E: ¿Tú ingreso a la DGI fue fácil para ti asumir el cargo, tenías los procesos claros las funciones súper clara sabia a lo que te ibas a enfrentar?**

Para nada, nunca fue una transferencia clara yo creo que no hubiera podido hacerlo bien y tan rápido ahí si únicamente no dependía de mí de que soy chacona, aunque nada estaba ordenado, nada estaba claro yo me metí aprender del tema y tampoco que yo tuviera experiencia previa, puntualmente en este tema, experiencia previa en gestión en manejo, si por supuesto, pero no en esto no es algo que se enseñe a penas entre si yo no me hubiera puesto aparte de las horas en la oficina al hecho de que es una revisión visada cual es el manejo cual es el criterio internacionales, que significa el doy como se evalúan los grupos en México en otra parte, que significa doble sigla cómo se maneja que si se maneja en otra parte, no es una cuestión que supiera cuando acepte el puesto no había ningún apoyo ni cómo se realiza una transferencia o de la misma dirección o desde el mismo vicerrector de que acá estamos te enseño, no es para nada tu ve como solucionas y espero resultados bien y ya aquí claramente depende de mí si yo no lo continuara haciendo porque cuando funcionaba la oficina tuve que empezar de nuevo una serie de temas que no veía y no manejaba y que si el día de mañana las líneas yo no fuera chancona no me hubiera puesto a buscar que cosa pasa en el resto del mundo ni siquiera hubiera sabido cómo hacerlo y aun así lo que ha salido es por un montón de esfuerzo y tampoco es satisfactorio para lo que se necesita y tiene que ver con el hecho de que no es que haya tratos, incluso se quiso contratar



una profesora una experta en estos temas, hizo un buen trabajo pero no necesariamente un trabajo que satisficiera al jefe o al resto y no creo en el fondo que hayamos hecho un mal trabajo de lo que hicimos dentro de todo esto, si

se podría hacer de nuevo por lo menos en mi caso existe la previa experiencia de lo que hicimos como mayor solución y que se podría hacer de otra manera mejor pero no hay apoyo, lo cual también la misma universidad más haya que definitivamente tendría que mejorarse la red de recursos humanos la misma universidad no invierte incluso en recursos humanos, pones a alguien como jefe o a alguien como director de una unidad distinta y no te dan capacitaciones adecuadas y acompañamiento hay una exigencia que cumpla, pero incluso si no cumple y estas nombrado puedes quedarte sin hacer realmente tu trabajo o hacer cualquier otra cosa y tampoco pasa nada, depende mucho única y exclusivamente de la personalidad de la persona que está en el puesto, que si la persona que ocupa el puesto es una persona responsable con valores, una persona que siente que no puede estar en un sitio si no sabe cómo hacerlo, tiene que hacerlo bien y si no sabe tiene que aprender cómo hacerlo bien y se esfuerza e invierte su propio tiempo profesional para hacerlo, pero no es cuestión de la universidad porque incluso si no lo hacen de repente no pasa nada y esa unidad está siendo menos eficiente.

**E: Por tu rol de como tener que enfrentarte a las situaciones has obtenido cierto poder y coordinas de laguna forma, ¿coordinas de manera directa con ellos los jefes de departamento y los mismos investigadores, has generado buenas relaciones con ellos?**

Creo que si obviamente es imposible en esta universidad caerles bien a todos o llevarse bien con todo el mundo en ningún momentos eso si se habido enfrentamientos o situaciones directas de eso, pero yo tenía que hablarle y a veces decir lo siento pero no vas a participar del CAP, este año o dos años, porque no has cumplido no es santo devoción de profesor, pero en el fondo no es que yo haya hecho mal, pero muchas veces ha sido como que incluso una relación tensa con algún investigador, pero en el fondo sabe que no es mi culpa, es su culpa, clara en un año como que me miran feo incluso cuando me cruzo, pero después de eso tienen que seguir.

**EF: ¿Y estas buenas relaciones de pronto por personalidad o porque conocen de pronto tu trabajo y las características te ha ayudado a sobre llevar algunas situaciones conflictivas ibas algún problema o algún proceso y porque eres Mariana Hare, en el puesto te ha servido solucionarlo?**

En algunas situaciones muy particulares si, en el fondo también el mismo tema de tener las mismas redes y en algunos casos cuando es más haya de habrán desarrollado también alguna amistad de confianza, lo que si me ha servido más que para resolver muchas cosas como un soporte, estoy sola frente a muchas decisiones dar la cara a veces no es fácil no es fácil solo estoy hablando del tema de laboral si no emocionalmente también, porque incluso es cada responsabilidad y una responsabilidad va creciendo muchas veces he tenido que resolver que no va a la corte a mi puesto y eso también te carga a veces he tenido felizmente el apoyo de ciertos profesores y he tenido que preguntarles como hago como manejo esto no, porque no he tenido ese apoyo en otras partes, pero en algunos caso sí puedo decir tener buena relación ha podido hacer que cierta situaciones conflictivas sean lo menor posible, por ejemplo el tema con escénicas cuando este profesor cuando quieren que hagan la guía, luego el defensor universitario uno aquí uno haya claro que yo tenga buena relaciones con la decana de artes escénicas porque vengo promoviendo todo el tema de arte, entonces hace que ver cómo se maneja esto sin que haya realmente un conflicto más fuerte pero no siempre se da depende y por afinidades de tema una también a veces consigue relaciones con ciertas jefas en general comunicaciones siempre un buen espacio las artes también, pero en general las cosas se manejan.

**E: ¿Crees que si vienen alguien a tu puesto le sería igual de complicado entender de quéva lo que tiene que hacer como lo fue contigo al inicio?**

Como dije de un principio por ejemplo si el día de mañana el nuevo director decide no trabajar conmigo o no renovarme la confianza, porque son puestos de confianza, porque efectivamente lo que tendría que pasar en una buena distribución es que el director confié en

jefas que tiene a cargo, si es que el día de mañana me reemplazan yo personalmente si es que también se mantiene la oficina como esta me iría tranquilo porque igual hay una persona de camiseta por la universidad de que quiera mi puesto o seguir aquí en la universidad es que espero que las cosas vayan bien por los profesores, por los estudiantes, por todo implica todo lo que hemos venido haciendo, esta es mi casa, acá trabajo desde siempre hay una cuestión de que más allá de esto, es el espacio de que esperas que esto vaya bien si se mantiene mi equipo y no estoy yo estoy segura que los que se queden de mi equipo, van a estar detrás para ser que las cosas que estén a su cargo continúen el camino que tienen que ir y asumir los cambios que tienen que ser, pero si la persona que viene no viene con la aptitud de estar dispuesto a aprender lo que va a venir, porque efectivamente no hay nadie de que pueda venir que ya sepa esto, no se sabe en otros espacios, puedes saber algo en otros rasgos, pero no se sabe en real lo que hay en otros casos, por más que el equipo les explique lo que vienen haciendo, les muestran opciones y manejen con sus propias partes sus temas si el que asume esto no viene con ese incentivo de que no se le va a dar dinero propio de leer del tema de empaparse y también de asumir cosas que no muchos jefes o directores hacen que es estar aquí las cantidad de horas que se necesita, muchos llegan tarde y se van temprano y se pueden escapar y estar más atentos a otros temas personales o porque le dictan otras cosas y no le dedican el tiempo que darle para entender esto, sobre todo en un puesto así no puedes tomar buenas decisiones si no puedes mirar el panorama y para mirar el panorama tienes que estar informado, entonces si quien viene yo confié en mi equipo y de hecho yo tampoco lo hubiera podido hacer si no hubiera tenido a Juan por ejemplo que era el coordinador de la oficina anterior y que efectivamente pues estaba ahí para también explicarme cómo iba dando paso a paso las cosas, al mismo tiempo que iba leyendo estaba ayudándome con el mismo proceso del concurso y claro el haberme informado ha hecho que yo rápidamente y al haber pasado con todo los procesos que teníamos pueda decir okey ahora cambio esto, pero eso también depende del personal que venga porque si bien también una persona que viene y solamente superviso y no me meto no va a pasar nada.

**E: ¿Si tuvieras que decidir sintetizar las cosas que te gustan de trabajar aquí y también las cosas que no te gustan de aquí cuáles serían?**

Bueno lo que si voy a decir más haya de autoridades espero sean mejores las que vengan, esta es una oficina donde no hay forma alguna, de hecho siempre hay un montón de trabajo, pero siempre tu trabajo diferente por más que puedan ser el mismo concurso y procedimientos siempre pasa algo, siempre hay casos que nunca te imaginaste, entonces siempre implica que replantees y no ahorita porque esto va a ser en curso, pero tenemos que cambiar esto porque este caso nunca lo habíamos pensado, no lo habíamos visto, siempre pasa algo que muy distinto pese a que sea el mismo proceso o las reglas de juego cambian en los nuevos temas que como no te aburres, entonces eso hace que también sea manejable la cantidad de estrés por la cantidad laboral que hay porque siempre hay algo nuevo de un buen equipo que estás agradable estar con lo cual me gusta y principalmente ser las cosas que me gustan digamos de donde estoy, el tema me gusta y el tema además hace que sea constante y que no sea rutinario y puramente operativo hay mucho operativo puramente operativo y el equipo como igual soy jefa y soy responsable de mi equipo todas las carencias que no da la universidad y las exigencias que da son parte de mi responsabilidad de tratar de mejorarlas y proteger a mi equipo de que no se vea afectado por ese tipo de cosas dentro de todo aquí, para cualquiera que haya trabajado afuera en el mercado y sepa cómo son las cosas igual como trabajadora tiene algo que nadie puede valorar, llueve o truene cada 25 tú vas a recibir tu sueldo y uno puede saber que afuera puede ver gente que tenga meses que no les pagan, si es cierto que hay beneficio que podrán ser mejores o mejor distribuido nadie sabe de cuáles son tus derechos como nombrado no te lo dicen, pero eso si, llueve o truene igual te va a cumplir y eso es una seguridad que cualquiera que tenga necesidades de cierta estabilidad y las cuentas tengan puestas algo que no realmente agradece normalmente personalmente y espero que no haya

cambiado ese beneficio y sola idea de que yo estudio aquí trabajo aquí, siento como en mi casa y es por eso puedo esforzarme el 200% no por mi jefe si no por la situación en sí y por lo tanto también quiero que mis hijos vengan a esta universidad y efectivamente si uno es

nombrado en la posibilidad de que te digan oye la universidad no te va a costar, te va a costar menos y que me permite que este espacio que estoy construyendo igual pueda ser también para mis hijos también es una cuestión que no tiene precio, por más que alguien te ofrezca a la larga esa es una consideración para mí importante el hecho de que yo pueda crecer que esto va a continuar también para ellos, lo negativo creo que ya lo dije de todo esto que tiene que ver con todas las faltas de apoyo para los desarrollos de trabajos, para la parte técnica, parte personal.

**E: Dejando de lado lo económico probablemente la mayoría te harían pensar en dejar un trabajo, por una propuesta económica similar a la actual, ¿cuál sería la razón que te movería a ti a renunciar a la universidad que tendría que ofrecerte el otro lado?**

Sería algo más difícil porque te digo no sería más allá de una súper oferta económicamente, aquí también hay por lo menos un caso emocional de un apego a este paso, pero yo si incluso me he sentido más de una vez en este último tiempo sobre todo tentada de renunciar, pese a todo lo que acabo de mencionar emocional incluso de los niños que puedan estar acá y tiene que ver con figuras en el momento, pero para mí la única razón en que un momento me ha hace pensar es porque justamente no hay apoyo y no es correcto que alguien que se pasa digamos dando la vida quedándose aquí mil horas dedicadas al trabajo de un puesto que tenga que dar la cara que en cualquier momento uno está solo, no hay respaldo y es esa sensación de que si bien por un lado algunas cosas pueden estar ya mañana la universidad me va a dejar sin mayor problema si es que hay un problema que dar la cara, no tengo respaldo ni del director ni del vicerrector, entonces si pues enfrentarse constantemente a esa situación sin tener un respaldo pues la hace más difícil.

## Entrevista Nro. 8

---

Persona entrevistada: Jhon Chávez  
 Cargo actual: Especialista en Estadística  
 Profesión: Estadista  
 Edad: 39 años  
 Tiempo en el puesto: 7 años

---

**E: ¿Puedes hacer una síntesis de cuál es su puesto actualmente, a qué se dedican ahora y de que se trata su perfil?**

Mi cargo es personal estadístico estoy a cargo de lo que es la generación de indicadores, para el seguimiento o monitoreo de la actividad científicas de la universidad, y este se trabaja con fuentes internas de formación que generamos dentro de la universidad y también en las bases externas que nos ayudan a complementar el trabajo como son, por ejemplo bases como WoS y Scopus, y básicamente se llega hasta ese punto, creo que todavía hay potencial paecer seguir y frotando el que hacer o la funcionalidad de mi puesto.

**E: ¿Por qué crees que la Universidad tiene dentro de su organigrama a un puesto como el tuyo? ¿En qué beneficia a la universidad?**

Cuando yo llegue existía la oficina estadística, que luego se disolvió, pero yo creo al menos en el tiempo que estuve en oficina que tenía creo como un sentido, porque luego como que se ha perdido un poco eso en mi puesto actualmente, pero creo que iba más por el lado de todas las decisiones se tenían que tomar basadas en la comisión, entonces tiene que ver alguien quien centralice un poco eso, que centralice la información, que la analice, genere cuadro resumen, cuadros de mando, que te permitan tener un panorama de como estas, son cosas de que primero como estas y un panorama también de hacia dónde tendrías ir, yo creo que esto es indispensable en cualquier lugar, tomar decisiones basadas en información yo creo que es razón en la estadística, eso es por un lado, por otro también está el tema de saliendo un poquito yendo a la parte estratégica que el área de estadística, podría ver trabajado muy de la mano con el área de promoción, porque hay una serie de técnicas de métodos para reforzar las estrategias de promoción, es igual como empresas de otro tipo obviamente el marketing se apoya bastante en estadística por ejemplo, más básico una segmentación de clientes para dirigir una campaña, hacer un amago con la implementación de docentes de acuerdo a ciertas características o de capacidades investigativas y dirigirles estrategias separadas, eso es un ejemplo entre tantas cosas que se pueden ser, ahora se me ocurre un modelo predictivo para poder brindar o tomar la mejor decisión entonces hay que darle un incentivo o no a un profesor o asignarle una sucesión no solamente basándote en criterios muy sencillo, quizás en que si es comunicaciones le doy, no si no teniendo un sostén atrás un sostén matemático numérico, que sustente que debes darle a esta persona, como modelo de riesgos en los bancos tú no vas obviamente no van a tener un montón de información tuya, porque cuando tú vas a solicitar un crédito te tasan de acuerdo a todo eso, tú historial crediticio una serie de factores site pueden dar esto o no te pueden dar, ese en la parte que obviamente no se ha abordado del todo.

**E: ¿Pero tú crees que la universidad si lo ha pensado así, o es lo que tú crees?**

Es lo que yo creo que debería ser, para eso yo creo que sería la razón de un estadístico en esta área, pero que lo haya portado yo creo que no, porque cuando hemos llegado estaban monitoreando lo que pasaba en el momento nada más, y algunas formas que en mi puesto luego se ha distorsionado y terminando siendo cosas por todos lados

entonces ya no ha perdido ese sentido, si sería muy interesante que se retomara o alguien tenga una mirada de otro tipo y pueda trabajar en eso.



**E: ¿Crees que la universidad proporciona, los insumos, las herramientas lo que sea necesario, para que el potencial de los puestos realmente explote como debería ser, quees lo que faltaría en todo caso?**

A nivel estructura y de materiales de equipos en general ha sido uno de los mejores lugares que me habían brindado este tipo de cosas, por ejemplo nadie así tiene una computadora corel 7 para solamente hacer Word, otros lugares no te van a dar eso, van a tratar de dar costos yo sé que si un momento podría necesitar algo más ante el potencial de procesador me lo podrían brindar, en ese sentido he sentido que si he alcanzado, con respecto al lugar donde estamos ahorita sabemos que no es adecuado, pero habido momentos que estado en otro lado, yo creo que el tema va también por esta gestión de las jefaturas para tener claridad en ese sentido si  
.....comparto totalmente la opinión tendría que aumentar y dar más.

**E: ¿Y a nivel de procesos?**

Yo creo que hay una influencia, porque al no tener cierta claridad va afectando en los procesos, porque tampoco enmarcarlos bien si no tienen una claridad.

**E: ¿Con qué personas y, qué cargos tienen estas personas, que ustedes coordinas pararealizar su trabajo? Internamente aquí en tu propia unidad, así como en otras.**

Internamente si mi trabajo esta mayor mente con OPEI que antes era por separado OEP y OEIN con las demás oficinas si habido un trabajo más ligado en general con todos creo ha habido más interacción. Le reporto a mi jefa y también con el director de la unidad, con DTI o con el departamento de sistemas, con sistemas si es básico el trabajo de una persona que ve datos va a tener que coordinar constantemente o hacer requerimientos, alguien que trabaja conformación con el área de sistema hay bastante coordinaciones internamente más con OPEI en este caso en algunas ocasiones también con OAP y OIN creo que ahí no habido mucha coordinaciones, con bibliotecas si pero cosas no muy puntuales no es tanto en mi día para generar mis cosas de trabajo, si no para generar temas muy puntual de encarga miento así, mi trabajo básico es con DTI.

**E: ¿Los docentes se comunican contigo o los grupos?**

Con docentes si para atender solicitudes en forma propiamente de alguna unidad en particular, pero ya solamente es para dar como un servicio porque yo tengo que tener trabajado previamente una información que para eso trabajo en coordinación con otras personas DTI, tengo que consolidar algo y luego ya lo otro es como que a manera de solicitudes e información.

**E: ¿De información que ya tienes procesada?**

Claro ya está procesada y hay que dar como un servicio, existen esos casos con unidades también coordinadores de unidades, docentes que son coordinadores de investigación en las unidades, general o gestores que tenían información.

**E: ¿Consideras que tienen autonomía para realizar tus funciones? ¿Puedes tomardecisiones?**

Autonomía si hasta cierto punto, si puedo hacer cosas que talvez tengo que consultar hasta puedo llegar a un nivel un poquito más quizás de poder yo coordinar directamente algo sin talvez otra figura podría ser coordinado por un jefe, pero en mi caso se ha dado de esa manera yo he trabajado así, pero sí habido momentos limites también de la jefatura, porque obviamente mi cargo no podía yo presionar o cuando había una circunstancia confusa no podría ir más allá, en eso casos tenía que batallar más nada, pero sí creo ten cierta flexibilidad y un poquito más para ser mi labores.

**E: ¿A quién le reportan ustedes su trabajo, solamente al jefe directo?  
¿Cómo es la dinámica?**

Sí, con ella directamente. Hay reuniones quincenales que antes eran semanales y tenemos que presentar unos reportes. Cuando empezamos hacer los reportes a mí me pareció tal vez es una forma de tratar de monitorear al trabajador, pero si fuera tu quehacer más manual, por ejemplo si fueras un destajero no sé, cuantas mochilas te hiciste en esta semana, trabajo de horas, cuantas camisas pegaste botones, no sé, ahí se te puedo crear un formato ah esta persona ya hizo, pero como son cosas, son productos que no necesariamente se pueden medir tanto así, me parece el ambiente no muy adecuado, por lo general en trabajos así de oficina no me han monitoreado de esa manera, de estar llenando que has hecho esta semana, porque por lo general tu jefa sabe lo que estas y acompaña incluso el trabajo y si tienes tus funciones bien definidas a que te han contratado, entonces no habría una necesidad de llenar formato creo yo, quizás en cosas muy específicas o momentos muy puntuales si informar yo creo que como que queda de una manera implícita, tu jefe debería saber en qué estás. Como que no es un tema funcional para aquí, como te digo si fuera un tema de producción te puedo crear, pero nosotros no producimos tanto, tenemos otro esquema, bacán sería tener una herramienta en medio de planificación quizás, pero solamente eso no cuanto vas de avance no en forma de reporte si no donde uno pueda colocar que vas haciendo, si debería ver una cultura de planificación semanal o cada dos semana de lo que estas, luego tu jefe entra más o menos para que tenga una idea, pero no tanto así de medir avance.

**E: ¿Crees que tu trabajo es comprendido en su totalidad por tu jefa directa?  
¿Por tus pares?**

No, porque como ya te había dicho se podía explotar más, entonces si una persona supiera como te va a explotar, explotar en el sentido no que te va hacer trabajar más si no destacar el potencial para luego general estrategias o generar el logro de objetivos, envase a lo que puedas generar, sacando el potencial de esta persona alcanzar el objetivo, eso no hay por eso simplemente todavía está un poco limitado en funciones

**E: ¿Tu trabajo en algún momento depende del trabajo de otros? Si es así,  
¿facilitan tu trabajo o más bien lo dificultan?**

Para mí están en lo promedio quizás más lo diría por el lado de DTI cuando ya tienes algo más o menos definidos con ellos ya es un poco más rápido, cuando no existe si te puede tapar más, han mejorado un poco porque creo antes era peor en ciertas cosas más complejas se pueden mejorar, pero en cosas que ya están como que no son tan complejas y más o menos que ya están trabajadas todavía hay un tiempo adecuado y dentro de la unidad también hay una respuesta promedio, no es muy rápido ni tampoco es que se demore mucho.

**E: ¿Qué pasa con tus tiempos de entrega? ¿Te presionan o tú presionas y luego no se cumplen necesariamente?**

No, nunca, acá hay bastante en este caso de alargar o en otros lugares decían tiene que estar ese día debía estar, pero acá creo que en general te dicen un día, pero después te das con la sorpresa que ese día nadie te pidió y no solamente acá si no a nivel general, no sé si es la cultura de acá, pero el ritmo es medio lento, hasta en decisiones, ver cosas, pero hay un problema porque hay momentos en que si es verdad que es urgente y tú no sabes cuándo es de verdad, cuando es una falta alarma eso si pasa.

Yo he notado el choque de afuera (otras empresas) con estar aquí, no sé si es en DGI, pero tú puedes constatar cómo que se daba en otros lugares, no digo que, en toda la universidad, pero como que la cultura se orienta.

**E: ¿Tienes contacto directo con los investigadores? Si necesitas hablar con un docente en particular para hacer tu chamba, ¿tienes forma de hacerlo rápidamente o tienes que también tener el aval de tu jefe?**

Sí, eso sí, para coordinar cosas que te piden, si es un trabajo en conjunto una solicitud de formaciones si normal primero se contacta conmigo y de ahí si ya yo no tengo que decir a mi jefa si no de frente coordinar, no se hay que ser ajustes en algo y si para coordinar brindar otro tipo de información así también directamente, cuando hay alguna complejidad en el caso en el asunto ahí si tal vez.

**E: ¿Objetivamente cuál crees que es la opinión que tienen los docentes investigadores del trabajo que haces y del trabajo que hace la DGI en general?**

De mi trabajo propiamente no estoy seguro, bueno de lo que alguna vez me han solicitado información o quizás tienen alguna idea, pero estoy seguro que no saben muy bien realmente que hago acá seguramente y yo creo no tienen claro quizás en que parte están, están estará en promoción, como apelan no tendrían mucha idea, quizás con algunos que he podido compartir tipo de coordinación de trabajo en conjunto, pero no creo que sepan mucho realmente y como ven los demás el tema de DGI, en general sabemos que hay tema de burocracia, que los manifestados y pasos de que habido abierto comentarios que han ido de boca en boca hasta nosotros, siento que hay un poco de burocracia, creo que también hay un tema de no ver muchas acciones diferentes puede ser, como que siempre dan la rutinaria del caos que se ve, no sé si piensan que hay algo mas o si se están generando más cosas diferentes para sacar adelante, yo creo que por ahí va un poquito a que nos ven así, que es la DGI capa algo así, no sé si por ejemplo se enteren de que estamos haciendo alguna estrategia diferente, bueno tampoco hacemos nada, de todas manera cuando es nueva funciona, siempre creo debería de ver cada año algo diferente para que el investigador tenga, también la vista de comunicaciones no sé cómo se ha estado llegando a ellos ya tu tendrás ideas si a mejor forma como se dejó se está manejando, lo que se podría haber hecho mal.

**E: Si se quiere hacer una mejora de los aspectos negativos, ¿de qué dependen, de quiénderían?**

Eso viene de una estrategia. Yo por ejemplo, si fuera investigador, esperaría la rapidez y la fluidez, que todo el proceso de llevar desde su postulación hagan un tipo de convocatoria, sea lo más suave y ligero para ellos obviamente que todo esté bien articuladito que no le pidan cosas de mas, que le puedas asignar un gestor y el otro punto también quizás es que no solo tener alguien operativo en su unidad sino que también les complemente la misión, ese tipo de plan para los gestores, para que a los finales una figura media, pero no era algo tan descabellado si no que habían alguno que no apoyaban este tema, el tema estaba más en como lo implementabas, pero creo que la idea era relativamente buena, sin tener algún personal que pueda orientarlo, no solamente en las convocatorias si no en general, aunque sea darle un pequeño panorama, entrenado para darle esto yo creo que si sería algo muy productivo eso es algo que se le podría dar, porque quizás no se va a tener mucha base desde aquí la DGI, pero también por otra parte se podría esperar desde aquí de no existir esta figura yo creo que también espera el investigador es un poco más de poder enterarse del proceso de investigación quizás, mira no se has eso, has el otro y vas a logras quizás tener más pacto quizás una tensión medio personal podría ser algo interesante también que hay un momento en que uno le haya un asesoramiento como personalizado mira tú estás en este, tu vez este tema entonces para ti sería importante seguir trabajando o colaborar con esto, otros en una revista, empieza por un asesoramiento puede ser interesante, yo creo que eso también podríamos un canal más de atención sería interesante.

**E: ¿Crees que la universidad sea consiente de estas demandas? ¿De los**

**problemas ovacíos?**

Al menos con el vicerrectorado actual no, ese enfoque no está marchando bien y actuar sobre eso yo creo que eso se ha estado trabajando lo que habido. Están trabajando el día a día

Se trata de tener una mirada de poder abordar los temas críticos y obviamente con los objetivos.

**E: ¿Crees que la universidad se adelanta o lleva una ventaja a lo que pueda pasar, o más bien reacciona a lo que se presenta?**

Yo creo que esta fue la primera universidad que si tomo conciencia de temas de investigación en los rankings basados en investigación en esos temas si lo vio en algún momento y no le dio importancia eso fue el salto me imagino, pero creo que no ha sido sostenido no hay una mejor continua y eso nos va a conllevar a que obviamente van a empezar preguntar, universidades que ya tenemos como nueve o diez años este año ya es el onceavo, pero universidades empezaron después de cinco, pero mejor asesoras, con mejores estrategias, puede ser que en un par de años nos dejen, en unos tres cuatro años estén arriba que nosotros y eso van a comenzar a ver las otras universidades más y van a ir subiendo y creo que aún no son conscientes de eso que puede pasar.

**E: ¿Cómo sienten la demanda laboral, de lunes a viernes que vienen ustedes a trabajar cuantos días a la semana se quedan después de la seis, es esporádico, regular?**

Desde que he estado acá ha sido el adecuado, habido un momento en el que por a o b tenía que quedar o entregar algo que te piden o cuando quieres hacer algo nuevo quizás, pero aquí considero que el trabajo, la carga ha sido el adecuado.

**E: ¿Y reciben algunos pedidos los fines de semana llamadas, WhatsApp algo?**

Sí me han llamado, para cosas que no valían la pena.

**E: ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?**

A mí me gusta el Campus en general, puedes salir a comprar, caminar, es un área segura, tienes estacionamiento gratuito dentro del lugar, el ambiente en general es agradable, de toda la institución eso es lo que más rescato y lo otro me gusta que tengo facilidad con los equipos por ejemplo en otros lugares sufres, te dan un trabajo y te dan una computadora que está a media caña, en cambio acá te dan una buena máquina, aunque algunas personas se quejan no sé si hay algunos con temas, pero yo no he tenido ningún problema con máquinas y tener una infraestructura de toda la institución.

**E: ¿Qué tendría que tener una propuesta laboral para que decidas renunciar, que adicional tendría que tener?**

Primero averiguaría que hace esa empresa con su gente.

Me iría si es que hubiera algo que me propondrían hacer, algo específico que me agrada mucho, pero ahorita estoy en temas de ciencia datos y me ofrecen trabajar con el mismo sueldo, si creo que optaría. Al margen de eso si me ofrecerían algo más detallado de lo que me gusta hacer, acá como que hago un mix, temas administrativos, estadísticas, pero si me dirían una línea de procesamiento, si me iría.

**E: ¿Sientes que tu trabajo es reconocido valorado por sus jefes directos?**

No, no creo, porque al margen de que sea un tema que lo entiendan y hay un tema de le llega, yo creo que no va por ahí si no un tema de desconocimiento un poco, por eso no puedes hacer algo que a ti te parece interesante ahí queda no vas más o basado en lo que has hecho y alguien dice okey está muy bien ahora sigamos mejorando, no ahí queda en algún momento te dicen oye que bien, pero si te explotaban más o complementaban con más cosas entonces tu dirías a ya, entonces hay que implementarlo utilízalo, pero eso no pasa por un tema de malos, más que de malos malos aptitudes.

## Entrevista Nro. 9

---

Persona entrevistada: Lorena Zeballos  
 Cargo actual: Especialista de Monitoreo Interno  
 Profesión: Gestora  
 Edad: 32 años  
 Tiempo en el puesto: 1.5 años

---

**E: ¿Puedes hacer una síntesis de cuál es su puesto actualmente, a qué se dedican ahora y de que se trata su perfil?**

Mi puesto es especialista en análisis de monitoreo estratégico y veo todo lo que es entendimiento estratégico en la unidad del DGI y también veo lo que corresponde a gestión de los fondos concursables ya sea a nivel de docentes o de grupos de investigación, digamos que es las dos principales líneas que veo dentro de la práctica, definitivamente hay cosas que son aparte a esto, pero hay una solicitud directamente a eso.

**E: ¿Por qué crees que la Universidad tiene dentro de su organigrama a un puesto como el tuyo? ¿En qué beneficia a la universidad?**

En principio nosotros si bien somos DGI, en realidad hacemos muchas cosas y delegan muchas cosas en lo que corresponde al vicerrectorado de investigación, entonces quizás en el puesto que yo estoy actualmente no se han visto muchas cosas que se han debido de ver y que ahora en el conserje estamos tratando de que se vea o que haya otro enfoque, algo más estratégico que este más definido que se contemple en indicadores o no, porque somos una universidad de investigación, pero nosotros desde DGI no hemos estado lineando bien se puede decir que somos una universidad de investigación, indicaciones que los profesores realizan, pero más allá de eso a nivel administrativo no estamos haciendo un correcto seguimiento al soporte administrativo que se da para poder llegar a estos indicadores de investigación que está utilizando la universidad entonces ahí yo creo que se puede explotar mucho más, pero también depende mucho de quienes están en la cabeza, que sumen a ellos, que apuesten a ello, es algo que considero aún falta reforzar, hacer.

**E: ¿Crees que la universidad proporciona, los insumos, las herramientas lo que sea necesario, para que el potencial de los puestos realmente explote como debería ser, que es lo que faltaría en todo caso?**

Si vemos el lado de oficina no mucho, porque no es un ambiente de por sí han venido seguridad del trabajo y nos han dicho que no es ideal para desempeñar nuestras funciones demás, si se refiero por eso debemos alejar eso, en donde estamos, si no referimos por el lado de visión en la claridad que se pueda tener, la competencias que se pueda tener en realidad notando, porque por lo menos nosotros ahorita la tenemos un poco más clara por la experiencia que hemos adquirido en el puesto, en realidad soy nueva, pero en lo poco que he visto me he dado cuenta de que existe esta necesidad de tener otro enfoque, más allá de que la persona pueda tener el enfoque o no también es importante que no solamente uno como colaborador tenga las competencias, sino el mismo que dirige, porque si no vamos hablar en el mismo idioma, si no van a decir algo y lo pueden negar o aprobar sin ni siquiera tener fundamento, porque no le lo pasan a ellos mismos justamente tienen competencias para ello entonces si falta eso, el hecho de tener claridad en los puestos en básico y lamentablemente no hay, ni siquiera hay una comunicación entre VRI, DGI a ese nivel me estoy refiriendo básicamente todo por entendimiento, pero no entiendo como se ha seguido todo estos años sin que no haya habido una liberación entre un plan y otro plan porque DGI tiene otro plan, VRI otro plan sí de por si deberían

funcionar hacia un mismo fin, sin embargo esto no se ha visto esto recae mucho en cómo está el perfil el que hacer de las autoridades en cada unidad como de otra obviamente si ellos no lo tienen clara nosotras que claridad podríamos tener, ahorita la

tenemos más o menos clara por la necesidad que hemos detectado, pero si estas personas fueran distinto si le valdría gorro es más ni siquiera darían tiempo de hacer ese análisis.

**E: ¿Y a nivel de procesos?**

Se ha dicho de que DGTH ha hecho un análisis de procesos de acá de la DGI, pero bajo que se ha hecho, bajo qué criterio, solamente han consultado y han entrevistado a cada uno en su propia oficina o en algún momento han reunido a las oficinas que interactúan y han conversado con ambas, para mejorar el proceso porque si lo han hecho de manera independiente entonces está mal, porque no han visto en qué momento se fusiona una u otra, en que momento es el proceso de hacerlo más complejo o se puede reducir, entonces si eso DGTH ha hecho análisis de proceso creo yo no lo ha hecho bien, porque hasta ahorita sigue tal cual o por lo menos tampoco hay un interés por parte de acá para que se revalúe o analice nuevamente se de otro dictamen, por así decirlo.

**E: ¿Con qué personas y, qué cargos tienen estas personas, que ustedes coordinan para realizar su trabajo? Internamente aquí en tu propia unidad, así como en otras.**

Con mi jefa directa, en alguna oportunidad también he coordinado con el director, pero también estaba mi jefa. Luego con estadística, con el área de gestión, con formulación. Con Ricardo porque con el vemos todo lo que respecta a fondos no concursales, con Flor los fondos no concursales pero por FAGI, con Alicia algunos temas de planeamiento dado que ella también tiene algunos conceptos y conocimientos del planeamiento estratégicos también coordinados con ella y en alguna oportunidad me he derivado a algunas consultas por partes de docentes para el financiamiento de FONCAI, eso es más que nada el contacto, Jhon para el tema del planeamiento también y con los chicos de soporte por el tema del apoyo logístico, con la Sra. Evelina por el tema de la emisión de cartas a los jefes de departamento cada vez que se van en un fondo y eso en realidad muy poco he tenido contacto con OPI y las veces que ha sido ahora ultimo ha sido con Cristina, con Alberto y Flor por el tema de DTI, por el tema de los requerimientos que deben resolver DTI de toda la DGI y OIN, también he coordinado para ser el seguimiento el tema de planeamiento y también por los requerimientos de DTI eso ha sido básicamente las principales comunicaciones que he tenido y con OAP para más que nada pedir respuesta a un consolidado de requerimiento que tenemos con DTI, mi comunicación en realidad es mínimo con ellos en su solicitud dependiendo de la necesidad que hay en ese momento con migo se centraliza cierto pedidos, entonces yo tengo que pedir a todas las oficinas.

**E: ¿Y coordinas con todos los departamentos o con alguna otra unidad o con los profesores directamente?**

Si con profesores sobre todo con ellos cuando ganen un financiamiento, ahí tengo contacto directo con ellos y de distintos departamentos que son varios.

**E: ¿Consideras que tienen autonomía para realizar tus funciones? ¿Puedes tomar decisiones?**

Siento que tengo cierta autonomía, si bien no es que me digan cómo debo de trabajar, yo misma inicio mi tiempo, digo que es lo que tengo que hacer o de qué forma lo tengo que hacer lo que si en algún momento necesito autorización de vistos buenos son para cosas ya que van a otro nivel como, por ejemplo nosotros estamos laborar como una propuesta para una nueva forma de hacer la planificación y el seguimiento a DGI al 2020 entonces si bien yo la tengo interiorizado, se cómo debería ser para poder



mejorar además si es que también la tiene clara, manejamos el mismo idioma también no necesariamente están alineados a ellos, entonces en ese sentido si yo me quiero lanzar con DAPE y pedir una reunión porque tengo alguna duda de como se ha plantado el PEI no lo puedo hacer porque necesito que primero mi jefa lo apruebe y si ella dice no yo creo que no se va a reunir con DAPE entonces no lo puedo hacer,

cuando digamos lo que realizo implica la interacción con otra unidad ya sea por consulta no necesariamente la puedo tener tan fácil no es que yo pueda tener esa libertad y poder rehacerla reunión, y claro obviamente informar porque no significa que yo voy a tener la reunión y no voy a informar, pero me veo sujeta a las consideraciones de ellos, es la percepción que yo puedo tener, le es útil o pienso que es útil.

Yo creo que aquí entra un poco a tallar un tema de confianza, ponte que yo sea nueva no se y hay cierta desconfianza, por ejemplo yo cuando trabajaba en otra unidad en realidad tenía total autonomía, porque sabían lo que yo coordinaba, lo que hacía iba a ir por buen camino entonces y no necesitaba decirle le parece si me re uno con tal para ser esto no, porque yo lo que le entregaba era resultados, si le informaba me voy a reunir con tal unidad por tal dudas y demás a ya okey me avisas que tal y eso era así funcionaba para acá no, entonces no sé si el factor sea tiempo o algún otro motivo no lo sé, pero eso si en lo que percibo.

**E: ¿A quién le reportan ustedes su trabajo, solamente al jefe directo? ¿Cómo es la coordinación con su jefa directo se reúnen siempre tienen algún cronograma de trabajo, ellas monitorean siempre va pidiéndoles avances, cómo es?**

Nosotros nos reunimos de manera quincenal todos en realidad despachamos con ella y mensualmente también hay una reunión donde todos asistimos, entonces en las reuniones quincenales uno va reportando el avance que va teniendo, todo lo que ha avanzado y ahí ya se comunica, se opina se informa muy aparte de eso, cada quince días yo por mi lado le entrego como un reporte de todo lo que se ha avanzado a nivel de lo concursales, porque ahí lo que se necesitan son cifras números entonces es lo que ella quiere para sus despachos.

**E: ¿Y crees que es la dinámica apropiada, sirve para ti? ¿Te ordena, ordenan la relación que tienen con ella?**

No tanto mira al inicio, bueno es mi opinión, cuando vimos la forma de mejorar el reporte de actividades que se hacía lo vimos de otra forma con una especie de ayuda para mejorar nosotros para ir reportando hacer como un planificador, sin embargo no todos acá en la práctica utilizan de esa forma y esperan casi al día que va a cumplir par ahí recién llenarlo, efectivamente nos ha reducido tiempo porque es como de manera automático, se tiene como un Excel que ampliar filas es más automatizado y eso ayuda mucho en cuanto automatización de tiempo, pero para darle funcionalidad no sé qué tanto porque se supone ahí uno reporta lo que hace semana a semana, pero nosotros ya tenemos reunión con la jefa cada quince días en realidad le decimos que vamos a colocar en la fila, entonces la reunión mensual se supone que se debe todo lo que hemos avanzado en estas cuatro semanas, pero en realidad es decir que se supone ya hemos reportado y de lo que por sí ya hemos comunicado en estas reuniones quincenales, hay una repetición yo lo veo así, porque que por más que se diga destaquen algo nuevo, no todos destacan algo nuevo o lo más importante muchos inclusivamente yo misma hablo porque no tengo más que decir de lo que ya he informado en mi reporte quincenales y de lo que ya he hablado con mi jefa y eso es extensión de dos horas y media casi tres, entonces no sé qué tanto sentido tenga, para mí si es valioso siempre y cuando se informe efectivamente lo más importante lo más crítico lo que realmente merezcamos saber todos, pero con que sepa la jefa para mí es más que suficiente, imagínate que sea una empresa súper grande que el director se reúna con cincuenta trabajadores y les pida a cada uno el reporte, es imposible no se hacer, creo que ahí también debe cambiarse.

También refleja esa lógica de la ausencia, refleja la ausencia de un enfoque de resultados, porque uno el jefe en la vida va a estar monitoreando que haces, las actividades que hace cada colaborador, en el ejemplo si fuéramos una empresa de cincuenta, cien personas en la vida le van dedicar el tiempo a ver qué hiciste, no es así uno se mide por objetivo, por resultados, obviamente si no se tiene esa visión se va a

seguir pensando que eso si es importante.

El hecho de tener 40%, 50%, de hecho, a parte se podría medir siempre y cuando efectivamente medimos resultados, si se cambia ese chip al tema a planificación entonces si vale que la pena que las reuniones digamos si mira lo que habíamos tenido de este porcentaje el resultado vamos un 20%, de esa forma ser más objetivos, precisos, pero no pues en la tarea.

**E: ¿Crees que tu trabajo es comprendido en su totalidad por tu jefa directa?  
¿Por tus pares?**

No hay claridad para nada. Al no tener claridad, no se planifica bien, como que el año pasado se hizo de tal forma entonces este año lo seguimos haciendo, cuando yo entrado inclusivamente tan fácil como cuál es el formato que se da a los profesores el hecho de ver porque le pides esto uno acá y el otro informe acá si ambos tienen el mismo aspecto, porque le estas pidiendo doble información en distintos formatos, es no tomarse el tiempo de analizar funcionalidad lo importancia la utilidad que se le pide algo a un docente es algo bien mínimo, porque el jefe tiene esa visión de poder optimizar tiempo reducir recursos, porque estas invirtiendo personal si le exiges a tu personal que pida un informe y pida el otro, porque nunca has entrado a realizar actualmente cual es la utilidad de cada uno de sus informes, nunca se ha tomado la preocupación de, nunca se ha dicho velar de manera estricta los requisitos que se piden para postular a un fondo, porque no se hizo antes, porque uno se tiene que enterar de leer los informes, entonces es hecho el hecho de que no puedan entender un poco la lógica de inicialización de recursos a todo nivel, el hecho de que inclusive no entiendan muy bien como es la lógica de una correcta planificación de que se piense que se hizo bien y ahora es como que se está dando una crítica, es una crítica pero es constructiva para mejorar y como te decía si el mismas autoridades no tienen claro cómo hacer una buena gestión por más que tú digas una y otra cosa no lo van a entender simplemente se van a cerrar o van a cuestionar, van a crear si pero porque quiere hacer eso lo otro, por ejemplo a mí la misma jefa dijo a pero no confió mucho mejor que lo vea Jhon, ahí directamente te das cuenta que obviamente no confía plenamente en tu trabajo, pero te das cuenta de que como ella no sabe busca que la otra persona avale lo que tus estás haciendo, porque se carece de conocimiento.

**E: ¿Tu trabajo en algún momento depende del trabajo de otros? Si es así, ¿facilitan tu trabajo o más bien lo dificultan?**

En realidad yo creo que han sido manejables, lo que si he visto que acá hay cierta tolerancia se puede decir una fecha y claro yo velo por que se cumpla esa fecha y exijo que se cumpla esa fecha, pero si luego quien está a mi cabeza va a decir no hay que esperarlos un poco más, entonces donde eso que yo puse en un correo fecha máxima, fecha límite es como que se me desacredita no es como la que yo estoy exigiendo, pero en realidad los otros son los que dan otro tiempo, entonces de que estamos hablando yo más que nada es esa incomodidad o dificultad que encuentro, pero por lo otro es que definitivamente hay algunos que no cumplen en el tiempo y hay que insistir, insistir, pero el tiempo en realidad lo determina la misma jefa ellos son los que determinan en que uno más nada decide incorporarlo para las otras capacitaciones, en algún veces si yo he propuesto algunas fechas que son mucho más prudentes hecho ver que también no es recomendable como que de acá dos días dejar por lo menos tres días y ahí hemos visto alguna forma de mejorar los plazos que se da, pero lamentablemente cuando se ha dado no se ha hecho cumplir necesariamente

**E: ¿Hay esas excepciones a las reglas?**

Sí, en ese tiempo había excepciones a las reglas que no creo necesariamente han debido darse, si hay excepciones, pero que por lo menos sean justificadas si es que no son justificadas entonces, porque ahí un proceso de que hay una oficina no haya cumplido, porque las otras oficinas se ven perjudicadas y eso es lo que no debería ser, pero a veces eso ya no depende de mí ahí también depende de tu conveniencia por mi fuera haría respetar.

**E: ¿Y ahí hablabas tú de que te desacreditan un poco, crees que esta dilatación de tiempos no necesariamente justificada, perjudica también tu imagen frente a las personas que interactúas?**

Sí, obviamente y no solamente eso con el hecho de que yo exijo que se cumpla en tal fecha entonces lo mínimo que espera aquella persona, que le exigido es una respuesta de unos días,

pero claro yo exijo y ni siquiera sé que ha pasado esos días, porque no me informa a mí me llaman preguntándome oye ya te mande lo que me pediste, ahora cual es lo que sigue yo ni siquiera sé y no sé porque no me informan, por más que pregunto entonces eso también me desacredita.

**¿Y de quien depende esas respuestas que no conoces?**

De la jefa o de un jefe, ellos son los que se suponen deberían informarme a mí, es un tema de respeto al tiempo, porque ellos cumplen un tiempo para mandarte la info y luego simplemente que digas gracias y nada más, no es así, se supone que si estás viendo una información porque es parte de un proceso deberías también comunicar que es lo que ha pasado después o cual es el siguiente paso, pero ni yo misma lo sé, porque no me informan por más que por más reitero que le pido ni me dicen.

**E: ¿Tú tienes idea de algunas de las razones por la cual esto podría demorar, porque note dan respuesta?**

No, lo que se me ha informado es porque no se ha visto, porque a veces depende mucho del director o puede ser que el profesor no lo haya visto aun, pueden ser que no le hayan dado prioridad, lo ha enviado él ha cumplido con el envío de su información a otra unidad, pero que el mismo no le haya hecho seguimiento a esa unidad, entonces obviamente no puede dar respuesta, pero si hay alguien que ahí le hincle como una especie de recordatorio entonces también va a seguir así.

**E: ¿Qué pasa con tus tiempos de entrega? ¿Te presionan o tú presionas y luego no se cumplen necesariamente?**

Eso de no cumplir con las fechas pasa acá en DGI yo he trabajado en otras unidades, en todo particular en otras antes que DGI y siempre inclusivamente cuando yo mando un correo yo doy un día más, por más, si mi fecha interna mía es el 27 yo les voy a pedir a ellos que me envíen el 26, porque siempre va a ver uno que te puede enviar después de las 6:00 de la tarde o te puede enviar tempranito el día siguiente, entonces yo les digo a ellos el 26, pero en realidad yo los necesito el 27, es de manera interna, pero si se ha hecho cumplir en las otras unidades en las que yo estado, efectivamente si y yo lo necesito el 27 y yo el 26 digamos exigía o pedía a las otras unidades que me manden la info, no es que no le diga nada y se acabó y recién el 27 le escriba no yo el 26 cuando era mi ten la pedía las unidades y cumplían o hicimos cumplir e inclusive si el mismo 27 él me mandaba, porque esa es la fecha que queda para todos ya actuaba otra persona como mi jefe mandando una comunicación eficiente, pero acá no acá se da mucha más tolerancia, acá dicen a ya bueno espera unos días y ahí después que ha pasado una semana dos semanas recién actúan, entonces yo lo veo más como una cultura mucha tolerancia en DGI, que en otras unidades inclusive en psicología la misma jefa ponían presión.

**EF: ¿Y si los retrasos vienen de la cabeza que es el director, tú tienes forma de poner presión para que se agilice el proceso, tienes contacto directo para presionar?**

No, mi contacto directo es solo con mi jefa. Por ejemplo, ahorita está pendiente que me dé respuesta a un tema pendiente con DTI, eso se lo hubiese mandando a él, él se supone que ha mandado a DTI y yo necesito que me informe cual es el siguiente paso para comunicar a las oficinas, aquí está desde la semana pasada.

**E: ¿Y cuál es la respuesta que ella te da?**

Ella le ha dicho, pero ni ella misma se preocupa, por eso te digo algo como se exige si uno no le va a dar prioridad, es como que yo se lo di a él, como que ha ahorita él es el responsable en sus manos esta, pero donde está tu rol para que puedas hacerle seguimiento aquello que se pidió con urgencia.

**E: ¿Y cuándo mencionabas esto de los informes que se piden dobles a los docentes a que referías exactamente?**

Por ejemplo a esto, cuando se pide a los profesores un informe, por ejemplo de fin de actividades y también un acta de fin de actividades, eso son de los FONCAI, por ejemplo, lo que le dije, y con Ricardo también le dijimos hay campos repetidos y yo vengo de un departamento en donde se han visto beneficiados y donde uno de los reclamos siempre ha sido, porque me piden toda la información, yo digo esto por mi propia experiencia de haber trabajado en otra unidad y claro me pongo en el nivel del profesor y efectivamente reclamaría lo mismo porque me piden en un tiempo uno y en el otro no, entonces a ese nivel es que nunca alguien de verdad no sé cómo porque le siguieron pidiendo una y otra vez, ni imprimieron el papel o por lo menos no vieron en dos ventanas que pedían la misma cosa, por más que inclusive yo haya dicho sea 2017, 2018 no hay que pedirle lo mismo, me han dicho no como fue bajo reglamento antes que yo que se pida los dos, solamente a partir del 2019 vamos hacer el cambios, pero a eso me voy imagínate me presuma ni nada si no hubiera estado yo hubiera estado otra persona que sea un poco más crítica en todo lo que uno hace se hubiera actuando de la misma forma, antes no se hubiera dado cuenta, eso me extraña.

**E: ¿Tienes contacto directo con los investigadores? Si necesitas hablar con un docente en particular para hacer tu chamba, ¿tienes forma de hacerlo rápidamente o tienes que también tener el aval de tu jefe?**

Con los profesores si directamente, solo copio para que se de en forma más, obviamente informo y le digo está pasando esta situación que se crítica me voy a comunicar con tal docente pídele tal, tal, entonces a ese nivel si inclusive antes al inicio es como que a mi pedían que copie el correo que lo valide en el correo y que de ahí recién salga de mi bandeja ahora si quera puedo enviar mis propios correos.

**E: ¿Eso te paso esencialmente cuando entraste aquí, tenías que validar los correos que escribías?**

Sí, mi jefa me decía mándame primero mejor, habrá sido la primera segunda semana, me corregía hasta tildes, yo escribo bien, no tildes, pero como que comas entre un párrafo y otro párrafo, eso fue entre primera y segunda semana de ahí como que yo igual le decía escrito este correo te lo mando o yo lo mando directamente, ya mándalo tú, pero entre la primera y segunda semana si me paso eso.

**E: ¿Objetivamente cuál crees que es la opinión que tienen los docentes investigadores del trabajo que haces y del trabajo que hace la DGI en general?**

Yo tengo en realidad comentario divididos, porque he leído comentarios en los informes están muy agradecidos por la gestión por el apoyo que se les ha dado, ahí ellos siempre se les da la plata para que investiguen, pero por otro lado como de mejora donde ellos se queja hay mucho rollo administrativo y que se le pide por ejemplo doble información ellos perciben que las oficinas no interactúan una con otra y que por eso le piden una información que tiene otra dentro de la misma unidad desde un principio y todos pensarían que deberían compartir la información, sobres procesos en común deberían compartirse la info, yo sé que hay opinión de esas.

**E: ¿Y ustedes creen que las relaciones que se construyan entre, por ejemplo, esos profesores y el director, o esos profesores y los jefes, impactan también en las relaciones que ustedes construyan luego con los docentes o el trato que reciben de los docentes?**

Un poco, porque por ejemplo ellos a mí me trasmitían su fastidio y habían profesores que se ofuscaban más que otros y se exaltaban porque se le entiende porque me piden a mi si la otra oficina me está pidiendo y luego me decían no es contigo por si acaso tú haces tu trabajo bien, pero no entiendo porque esa oficina no me ha pedido, ellos ya

la tenían clarita quienes pedían doble info de acá, entonces si no estabas a gusto con el trabajo, en cierta forma ahora que yo estoy desde el otro lado ya no de aquel que le pide info de otro, dentro de esa misma oficina,



entonces trato en lo posible de facilitar las cosas, de ayudar en lo posible para poder quitar un poco esta percepción de trabas, de reproceso eso es lo que trato de hacer.

**E: Si tuvieras que ponerte en los zapatos de los investigadores, ¿cuáles creen que son las demandas más importantes de ellos hacia una unidad como esta, que esperarían que se mejore, ya mencionamos estos reprocesos, hay alguna otra cosa que los moleste los incomode más?**

A parte del tema de proceso que creo es lo fundamental, yo como profesor esperaba que se comuniquen ya que tiene que ven con una restructuración de procesos, que también en algún momento lo tuve conversando con Jhon es el tema de los criterios de asignación de fondos, que se hagan valer exquisitamente los requisitos en cada fondo de que se establezcan criterios más exigentes para aquellos que concursan de manera repetitiva y ganan de manera repetida, que se establezcan criterios diferenciados entre grupos de postulantes y otros grupos, ese tipo de análisis creo que aún falta y eso también da opción a que otros profesores se beneficien y no sean siempre los mismos, pero todo depende de cómo se forman las bases.

**E: ¿No hay bases así minuciosas explícitas?**

Sí hay bases, no de los concursos, el detalle es que las bases anteriores hay algunas mejoras, pero también sigue habiendo ausencias.

**E: ¿Y estas mejoras de qué dependen, de quién dependerían?**

Creo que depende de un análisis más crítico, puede ser que cada uno esté en su día a día actué por inercia prácticamente, pero quizás no se ha dado un espacio de análisis, para ver que funcionaria mejor.

**E: ¿Crees que la universidad sea consiente de estas demandas? ¿De los problemas ovacios?**

Si nosotros que somos como el brazo derecho del ente mayor que es el VRI como unidad no somos conscientes menos los otros. Falta visión. No se ha prestado importancia a lo que uno hace vaya a impactar en el cumplimiento de principales objetivos y al no darse obviamente esa importancia, no se presta interés no hay interés porque las cosas desde acá funcionen que son los controles administrativos.

**E: ¿Crees que la universidad se adelanta o lleva una ventaja a lo que pueda pasar, o más bien reacciona a lo que se presenta?**

Yo creo que en cierta forma, si no, no tendríamos los rankings que tenemos en investigación, algo bueno deben estar haciendo, de que falta si no se niega lo que están haciendo, porque por algo estamos dentro de los rankings más importantes como universidad de investigación, pero de lo que falta mejorar para seguir mejorando ese índice obviamente falta y eso es lo que no se está viendo, va a llegar un punto en lo que están haciendo ya no sea suficiente y van a tener que retroceder que es lo que debieron hacer primero, ver primero cual es esa base que te empuja al llegar a estos indicadores de investigación.

**E: ¿Cuánto tiempo tienen trabajando aquí efectivamente?**

Ya voy por el año y medio aquí en DGI. Antes, estuve en el departamento de psicología por más de tres años, en el CIDE estuve más de un año.

**E: ¿Cómo sienten la demanda laboral, de lunes a viernes que vienen ustedes a trabajar cuantos días a la semana se quedan después de la seis, es esporádico, regular?**

Yo también pienso que es manejable, solamente en realidad tengo poco tiempo pero el tiempo fuerte creo es en los últimos meses, porque es en donde los profesores quieren un fondo si o si antes que acabe el año y como que vienen el bock un montón

profesores a pedir financiamiento y tengo que estar ahí viendo eso, pero al mismo tiempo también se cruza con el periodo de planificación es también fuerte y es donde el año pasado hubo carga y me tuve

que quedar hasta tarde, en los últimos meses del año hasta ahorita podrían darse esa carga dentro de lo otro sería manejable.

**E: ¿Y reciben algunos pedidos los fines de semana llamadas, WhatsApp algo?**

Yo sí he recibido llamadas de pedidos de información de mi jefe directo llamadas, textos en WhatsApp, pero igual lo he comunicado que yo no trabajo en mi casa no tengo la información, entonces la información que puedan solicitarse lo voy a remitir, pero el lunes. Otras veces para información que fácilmente se podría brindar el lunes a primera hora, no era la necesidad de escribir o de llamar o insistir.

**E: ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?**

La infraestructura siempre a ojos cerrados, yo he estudiado acá, no solamente he trabajado y una de las cosas que más me gusta y me encanta es estar rodeada de la naturaleza, obviamente mis amigas me dicen, pero porque siguen ahí, más que un tema de sueldo es el cariño y el amor que yo le tengo a esta institución y no solamente porque estudiado, si no porque me gusta y es porque me entrego en mis compromisos. Es un lugar agradable, cuando me siento depre, salgo veo el sol y ya me animo, o si necesito estar un poco sola, encontrarme conmigo misma me voy a la capilla, las posibilidades en cuanto otros espacios. Si estás enfermo o te sientes mal, te pueden atender de manera rápida. Postulé a este puesto porque podría implementar, hacer cosas nuevas tomando en cuenta todo lo que sé, yo estudie gestión y trataba de incorporar lo que hacía, puedo proponer cosas de gestión que obviamente valen y que no aplican solamente para empresas privadas, también implican para la organización esa apertura que me da para aplicar todo lo que estudiado o lo que me actualizado me gusta porque me gusta hacer y es lo que me permite hacer.

**E: ¿Qué tendría que tener una propuesta laboral para que decidas renunciar, que adicional tendría que tener?**

Sin duda, el clima laboral, la integración que puedan tener. Eso es lo que no ayuda mucho aquí.

Debería ser por la dinámica de trabajo ahí, debería ser objetiva, precisa, ejecutiva y no tanto rodeos la forma como pueda dirigir el equipo de trabajo, el perfil que no tiene mi jefa obviamente.

**E: ¿Sientes que tu trabajo es reconocido valorado por sus jefes directos?**

Sé que lo más cercanos conocen de mi trabajo y quizás lo que podrían valorar en cierta forma porque saben que es lo que hago y demás hemos compartido visiones de poder mejorar tal o tal cosa, entonces en ese sentido creo que si es reconocido, directamente por el jefe no necesariamente a veces te dice hiciste tu trabajo y otras veces como que no, un poco no muy claro, en un rato te pueden decir di felicitaciones, pero en trato te das cuenta que no necesariamente es así, directamente a mí me lo han dicho que si a veces pueden ser un poco tosca para hablar, pero que realmente hablan de trabajo, pero sin embargo hay otra día que casi no están de buenas y dice cosas que lo valide Jhon, eso es como que me dices algo, pero al mismo tiempo piden opinión de otros.

## Entrevista Nro. 10

---

Persona entrevistada: Alicia Lozano  
 Cargo actual: Especialista en formulación de proyectos de investigación  
 Profesión: Socióloga  
 Edad: 35 años  
 Tiempo en el puesto: 5 años en la PUCP, 11 meses en el puesto

---

**E: Cuéntame sobre tus funciones, ¿desde cuándo ocupas este puesto?  
¿Cuál es tu experiencia aquí en la Universidad?**

Bueno, en el puesto actual que ocupo tengo 11 meses, voy a cumplir un año en el siguiente mes. Me encargo de acompañar todo el proceso de postulación de los proyectos de fondos externos, antes el proceso era desde la difusión de convocatorias en gestión y el apoyo al encontrado al ser el respaldo institucional de ahí la formalización de los que habían ganado, eso se hacía antes ahora, se ve la búsqueda de convocatorias se ha sumado esto y de ahí se ha sumado el apoyo que es un poco más incisivo en la formulación de lo que es la propuesta y de ahí lo que es el calendario de reuniones con los profesores, para ver sus propuestas si se mantiene lo de respaldo institucional, pero ya con fechas determinadas, hoy día no días previos antes del cierre y de ahí se mantiene lo que es la formalización, pero ya la formalización no es solo de proceso operativo, sino también se está tratando de sumar análisis de habilidad, riesgos antes de formalizar y también negociaciones con la entidad.

**E: Cuándo hablas de formulación, ¿cuál es tu apoyo directo a los investigadores?**

Lo que se está haciendo en lo que es formulación, es más que todo la comunicación de los requisitos de la entidad, respecto a cómo se debe llenar lo que espera la entidad, este en el formato de su propuesta, no todas siguen el mismo formato y no todas tienen los mismo objetivos o la misma manera de comprender la información, entonces en lo que se apoya en la formulaciones más que todo buscar que lo que este presentando el investigador sea cohesivo, sea entendible, desde diferentes perspectivas por ejemplo: Que inscriben algo de ingeniería cualquier pues que cualquier otro evaluador que no necesariamente de la misma carrera entienda lo que quiere decir y sea muy fácil poder encontrar la información requerida en el formato primera vista, más se busca ese apoyo en la tanta formulación desde la perspectiva de un evaluador, que va a buscar un evaluador, que le exige el evaluador, encontrar rápido en una propuesta, porque si es mucha información y no se entiende lo redactado, pues van a pasar a la siguiente propuesta.

**E: ¿Y tú orientación va también por ese lado?**

Si la orientación se centra en ese lado, más que todo no nos centramos en la formulación de la idea, pues no nos compete, pero si nos centramos en que se entienda como está redactado y que se comunique a eso al evaluador y que responda con lo que pide la entidad.

**E: ¿El respaldo institucional a que se refiere?**

Es cuando ya se tiene una propuesta avanzada al 90%, para ponerlo más claro, se busca si la entidad lo requiere es esa fase tramitarlo lo que es cartas de intención o lo llenado de formatos, de acuerdo que la entidad pueda pedir firmado por la autoridad competente de la universidad, en este caso es el representante legal y que del aval al investigador al equipo de investigación y la propuesta ante la entidad de que en caso gane, como que la universidad se pone la camiseta.

**E: ¿Por qué crees que la universidad dentro de todos sus objetivos institucionales y todo, tiene a alguien como de tu perfil y la exigencia de tu puesto lo cumplan, que es lo que espera la universidad de un puesto como el tuyo?**

Lo que la universidad debería esperar es de un puesto con ese tipo de funciones y responsabilidades es primero de la parte VRI de la parte macro a la micro, la macro sería generar, traer fondos de investigación, esto es lo que más se está haciendo desde mi pro actividad, porque no es algo que está pidiendo el puesto, el puesto pide el apoyo a las postulaciones que traen los profesores y que se gestione eso, no pide la búsqueda de convocatorias mediante agresivas que estamos siendo ahora y también su difusión y todo lo atrae, lo que se necesita aquí es organizacionalmente un puesto que primero busque y traiga fondos, que estos fondos que se estén buscando estén a la par de los objetivos organizacionales de la universidad, lo que tiene ahora la universidad es muy general es simplemente incrementar la investigación, pero no sabe qué tipo de investigación o que áreas apuntar, simplemente quiere aumentar ahí lanzándose camisa a cuatro dientes, diciendo quiero aumentar la investigación, lo cual es muy babo, no es muy amigo lo que se necesita en algo una unidad que ya esté más enfocada a buscar fondos tramitar todo lo demás asegurarse que el aplanamiento de solo de la organización si no el planeamiento de todo los procesos de las propuestas de investigación que son los proyectos u otras actividades de investigación, pasen por un análisis de debilidades, riesgos, incluso la universidad debería tener ingresos, por investigación, entonces no solo debería pensar en centros que me va a dar ingresos, si no pensar con investigación que me van a dar ingresos y eso es lo que no está haciendo ahora, esta universidad debería tener como otras que tienen ingresos y la gestión de la universidad devuelva dato sostenible, cosa que no se está dando ahora.

**E: ¿Y eso se podría dar a través del perfil que tiene tu puesto, que podría tener?**

Que podría tener más, porque el descriptivo del puesto que ahora se tiene, es un descriptivo más que todo reactivo, más que proactivo entonces reacciona a lo que viene, lo que traen los investigadores, lo que en algunas cosas es positiva, porque demuestra que tiene investigadores que quieren investigar y buscan y por medios de sus redes personales encuentran, pero no es lo ideal eso es un grupo, no apunta a todos y lo que debería dar una unidad de postulación es una tención a todo el personal al docente que desee investigar o que quiera retornar a la investigación o que quiera iniciarse en la investigación incluso en lo que estamos haciendo ahora, estamos clasificando las convocatorias que hemos encontrado a donde están enfocadas, están enfocadas para ver si ya son líderes, para los que quieren iniciar una investigación o los que quieren retornar la investigación, porque se encuentran diferentes etapas de la carrera de la investigación, porque ya más que todo es una carrera, esto no está normado, no está visto y eso es lo que se ha llevado a clasificar en base a las convocatorias que se encuentran a nivel internacional, porque ellas mismas crean la clasificación, entonces para que yo tendría que crear una clasificación si ya hay una clasificación que las mismas entidades lo tienen, entonces me ataño a lo que ellos están dando porque obviamente se necesita impulsarlo, ahora ese es un punto organizacional clave, donde se debe tener claridad cómo establecer un descriptivo de puesto y si se necesita varias personas también.

**E: ¿Tal como tu puesto está planteado, sabemos que no abarca todo el potencial la universidad te da los insumos necesarios, la preparación necesaria o todo lo que tú necesitarías, para poder llevar acabo bien las funciones?**

Con organización u organización no

**E: ¿Por qué es lo que crees que falta?**

Creo que si bien tiene la universidad si tiene el planeamiento institucional el PEI como punto de partida para ser un análisis, te das cuenta de que si bien en el discurso la investigación es a lo que quiere el impulsar en la práctica no la vez, no hay un entendimiento claro de lo que entalla que es realmente gestionar investigación, no la tienen clara, es más incluso cuando se dio la creación de la dirección de gestión de

investigación se hizo más que todo de una manera reactiva y no planificada con un visión que se espera tener en diez años, entonces si ya tenemos una dirección que cumple diez años y que todavía hay investigadoras que no son tan nuevos en la universidad que desconocen las funciones de las oficinas que pertenecen a la

dirección es que ya hay un nivel de fracaso ahí, entonces la universidad debería fortalecer una unidad organizativa que espera tener ingresos, beneficios e impulsar además la meta, la universidad no es una organización con fines de lucro, es una empresa, es sin fines de lucro, pero si es sin fines de lucro tiene que generar impactos, impactos en los tres niveles que están viendo la formación, gestión e investigación, dejemos la organización con el entorno, porque eso cae solo si lo demás se hace bien, entonces del lado de la investigación si bien ha llegado a establecer una unidad que se encargue de gestionar eso, no es suficiente y no está quedando los pilares que puedan mantener la investigación de acá a 15 a 20 años.

**E: ¿Y esta ausencia de tener claridad de la unidad de la gestión de la universidad, crees que bien más de la responsabilidad de parte de las autoridades de la universidad, también hay alguna carencia dentro de la propia dirección visión, poca comunicación entre los investigadores y la dirección, por donde crees que va el problema?**

Yo creo que el problema es más institucional, aquí hay que tener dos niveles para entender lo que es institución y organización, la organización es la que lleva las acciones y la práctica, siguiendo los pensamientos institucionales, que son las practicas que no solamente son formales si no las informales ya consideras que son las maneras en cómo deben hacerse las cosas y considero que el espíritu de la casa como muchos lo llaman es un gran obstáculo, para realizar las cosas, que esta aversión que tienen la parte académica, lo que es la parte de gestión de cómo se deben planear las cosas y tener una visión estratégica hace que la universidad fracase en lograr obtener metas claras no solamente en la investigación si no en la gestión académica de cursos, semilleros para estudiantes y el traslado del estudiante egresado de pos grado o de pre grado al mundo laboral, entonces esta visión institucional la universidad se puede hacer bien, porque incluso este PI que tenemos es el tercero, si no el segundo en la historia de la universidad que tiene en cien años, esta versión de visión de cómo siempre se han hecho las cosas, de separar el lado académico del lado de gestión es lo que está haciendo hoy la universidad y se replica en las utilidades como piensan hacer las cosas a la leves funciones de las responsabilidades que tienen asignada a sus cargos que no son claros tampoco, no hay un documento donde diga cuál es el cargo específico que tiene un vicerrectorado académico o un vicerrectorado administrativo y como los dos deben pasar y eso va a caer también a sus dependencias que innaturalmente se ha replicar en unidades como en la DGI, entonces el tema y el problema aquí es estructural y se va replicando y replicando en todas las escalas.

**E: ¿Cuéntame un poco de tu trabajo, tú con quien coordinas, para llevar a cabo tus funciones dentro de la unidad en la que estas y también fuera?**

Dentro de la unidad, en cada una de las diferentes fases el inicio en lo que digamos postulación, se coordina con la oficina de innovación que también tiene una área de postulación que se centra en oportunidades de financiamiento de desarrollo tecnológico e investigación básica o aplicada que te lleve directamente a encontrar un desarrollo tecnológico, para trasferencia en la siguiente relación tiene aquí es cuando a de va hablando de la fase de la formalización con la oficina de la administración de proyectos a la que se les tiene que pasar toda la información para que den el inicio del proyecto, con otras de las oficinas que se interactúan quizás más levemente seria con la oficina de promoción del investigación por la información sobre en que está investigando que grupos de investigación pertenecen o existen o están activos en relación con los investigadores, eso es más que todo el interior también se tiene con la comunicación la difusión de las oportunidades y financiamientos detectadas si es con otras unidades con todas las unidades relacionadas con los investigadores estamos hablando a nivel de departamento en la facultad también centros de institutos de investigación a uno que otro laboratorio que este muy separado de su departamento y que le gusta actuar solo si hay y también con las áreas legal, cuando hay temas dudas



que se encuentran en las convocatorias y requisitos de las unidades de financiamiento una que otra vez se puede hablar con infra estructura con logística respecto a ciertas cosas más que todo eso lo hace con fuerza la oficina de innovación, porque la unidades de

financiamiento que ellos manejan traen más que todos equipos grandes cosas que te llevan hablar con logística y con infraestructura, para poder habilitar cosas espacios y todo lo demás, de las investigaciones que yo veo son más de ciencias naturales de ambiente, son investigaciones donde los docentes están más afuera de la universidad que dentro de la universidad entonces ahí hay ciertas cosas que si hay cierto de espacio que manejar, pero eso se maneja de frente con el departamento que se encarga de gestionar espacio a los docentes. **E: ¿Tienes autonomía para realizar tus funciones?**

A cierto nivel de funciones si tengo cierto nivel de autonomía, para poder contactar coordinar con las demás oficinas y seguir los procesos que tengo a mi cargo, hay otras en las que necesito para seguir proceso dos vistos de la dirección, entonces siempre en cada uno de los procesos hay expedientes y un informe de sustento que le paso a los demás.

**E: ¿A quién le reportas los resultados de tu gestión a dirección a tu jefe directo?**  
Jefe directo, se reporta además con un informe cuatrimestral con los indicadores.

**E: ¿Estas son cada cuatro meses?**

Si es un informe estructurado que ya tiene el mismo esquema y solo actualiza los números, los datos.

**E: ¿Existe algún reporte con menos tiempo, no cuatro meses si no menos?**

Se dan despachos cada 15 días, donde se informa el avance de las actividades y si hay algo urgente, se toca la puerta, para ser las consultas más que las consultas se necesitan de una prueba superior

**E: ¿y corre normalmente o hay tiempos muertos ahí, por ejemplo, cuando necesitas una firma de dirección, para algún expediente, pasa mucho tiempo es inmediato?**

Algunas veces es inmediato y otras veces depende de que estén, porque a veces tiene reuniones fuera y se muere o hago que les llegue el documento, pero eso es más complicado porque no hay seguridad.

**E: ¿Crees que tu puesto en el lugar en el que estás, estas dentro de la oficina de la dirección, crees que es el mejor lugar, para tu puesto en particular lo verías de otra forma, en el organigrama eventual de la dirección, crees que está bien un puesto como el tuyo en esta oficina?**

Lo que hay que entender aquí es que está es una oficina de dirección de gestión de investigaciones, con el objetivo principal tiene la que es gestión de proyectos e investigación además otras actividades de investigación, si es una misma lógica si estamos hablando de un lógica para realza de financiamiento desde la detección de identificación de la postulación de convocatorias, ya sea interna o externa de cualquier tipo de actividad que lleve investigación hasta el cierre de la misma, yo creo que la dirección de una organización que pueda darse debería seguir la lógica de financiamiento, una lógica por procesos, por tanto debería ver grupos de oficina que se encarguen de las macros procesos, para que todo fluya de una manera más rápida y coherente en el momento de gestionar la investigación, donde deben de haber oficinas de apoyo, como es promoción, ética o propiedad intelectual que impulse el desarrollo de la investigación y diría que la postulación es la que se encuentra al inicio de la fase de financiamiento, cogiendo como rompecabezas de las oficinas se van duplicando lo demás, eso debería darse para que haya más coherencia y no se tengan dificultades o desempeños.

**E: ¿Y tal como está funcionando ahorita la situación crees que hayan ausencias en algún proceso?**

Por supuesto incluso si uno quiere sacar información clave desde el inicio del estado de los proyectos internos y externos y digamos yo quiero ver que unidades hay involucradas en estos proyectos activos, son varones, son mujeres, cuánto dinero están moviendo las tres oficinas involucradas tienen que sentarse en un lado aparte y encarnarla, no se puede sacar al instante

tienes que pedirle que los esperen ya de ahí es su problema, desde ahí el organigrama está mal.

**E: ¿Crees que la universidad es consciente de esta problemática?**

Yo creo que antes ha habido un trato muy informal y este es el pecado, muy informal en base de datos, mala información sensible, manejo de información innecesaria para toma de decisiones, que están dispuestos a esperar que están buscando fuentes de traslados, no solamente en el VRI, si no en el VRAC, entonces que se ha ido desde el inicio estos temas estructurales que se han vuelto un problema que han dado paso a esto, son problemas que se están dando que están normalizados y aceptados incluso están legitimados, esperas trato informal los cual no debería ser.

**E: ¿Serán conscientes del potencial tendría tu puesto? ¿De todo lo que se podría conseguir con eso?**

Yo creo que ni siquiera son conscientes del potencial de recursos humanos, porque digamos lo que te norma la personalidad de identidad y la base de una organización es el reclutamiento, porque reclutar a alguien quien te impulse, ni eso se está dando bien entonces que no tiene la visión de potenciar varias áreas.

**E: Y hablando de tu relación con los docentes, ¿tú coordinas directamente con los investigadores?**

Se puede dar de diferentes maneras, puede ser un correo visado por mí, algunas cosas puede ser por ellos, puede ser por llamadas, varias veces me ha llamado, porque no encontraban mi nombre en la base de datos y hemos iniciado su contacto, luego nos hemos empezado a reunir, hay otros ya son recurrentes que siempre me llaman, para dudas que tengas otras que son bien específicos y ya no logran comunicarse nunca más, y otros que si insisten, hay profesores que tú tenías tu tipo de trato en la universidad, pero antes han trabajado en Inglaterra o en EE.UU. a veces saben la importancia o vieron el potencial de sus investigaciones de sus anteriores universidades, entonces ya esperan lo mismo y ellos como que entienden un poco la diferencia y se van guiando esto es lo que deberías considerar y también tienes una apertura para aprender.

**E: ¿Es fácil comunicarse con ellos? ¿Es fácil comunicarse con ellos? ¿Están siempre disponibles en su anexo?**

Hay algunos que sí tengo que buscar, pero si estamos hablando de nuevos no es tan fácil, creo primero sería una llamada y todo caso un correo y, esperar a que respondan, no insistirles tanto ya me ha pasado: “no me fiscalices”.

**E: ¿Y a que se refiere con que no me fiscalices?**

Creo que la práctica y esto es el tipo que se tiene de la parte administrativa a la universidad tienen unas raíces bien profundas dan a entender lo que han sufrido con otras partes administrativas de entidades que se sienten que siempre están viendo los pasos que ellos están dando si está bien o está mal, entonces varios de ellos dicen tu deberías de estar aquí para apoyarme, para que avance no para que me estés fiscalizando cada paso que estoy dando entonces si tienen una experiencia de ese nivel, lo van a replicar. Entonces yo estoy al inicio de la defensiva, para cuando llegan a conocer las cosas y ahí ya se suavizan.

**E: ¿Y porque me dices que tienes algunos WhatsApp de ellos? ¿Cómo se ha dado eso?** Bueno, es que antes de este puesto yo he trabajado en la oficina de administración de proyectos, en la cual me encargaba de gestión de los proyectos, la parte activa de las actividades financieras y ahí he tenido proyectos de profesores por tres, cuatro años y se ha logrado formar un vínculo de confianza, ahí llegue al nivel de poder de revisar sus informestécnicos y ahí se generó la confianza.

**E: ¿La idea de agregarse al WhatsApp o intercambiar números personales es tuya o es del investigador?**

Del investigador, siempre hay investigadores que quieren encontrarte donde sea y, hay algunos que sí respetan los horarios laborales, otros llaman, se disculpan, pero igual siguen con su tema.

**E: ¿Y te han llamado en qué ocasiones, un día después de las 6 p.m. o fines de semana, feriados?**

Después de las 6 ha pasado y en realidad el fin de semana por un tema que no era laboral, pero sí, en la medida de lo posible sí se ha respetado.

**E: ¿Si alguien te pide tu teléfono personal se lo das sin ningún problema?**

Yo se lo doy sin ningún problema a un investigador, en realidad de que llamen es un 50, 50 incluso menos.

**E: Me habías comentado que los investigadores tienen la idea de que tú estás aquí para ayudarlos, para que esto camine y, por lo contrario, sienten que siempre lo están fiscalizando, ¿qué crees que los investigadores esperarían de tu puesto?**

Lo que deberían esperar de un puesto es que se tenga toda la información con respecto a la convocatoria, que se les de los consejos y sugerencias pertinentes para mejorar sus propuestas o que les den la información del estado de proceso de informalización, ellos deben estar informados de cómo van avanzando las cosas, no en un rango del acoso no, que respire conforme, pero si en un rango del que sabe que les dé el conocimiento de que las cosas están avanzando y no están atascada, porque se atasca algo y tarda un día y para ellos no son días entonces mientras están informados ellos están tranquilos y ven que esta normal, están satisfechos, es la perspectiva de mi propia experiencia, si es actual de un trabajador que he tenido, que también una vez te he mencionado antes sobre la separación de lo académico y la gestión también hay un muro de parte de los administradores hacia a los investigadores, porque le voy a contar este proceso si no necesita saber y no la va a entender, pero en realidad creo que la comunicación de los procesos como tal son clave para que tu investigador no esté en el momento, eso es clave porque en realidad somos un equipo vemos diferentes partes, pero la meta es la misma, entonces se debería mantener eso, pero también otro problema es la estructura de la universidad es que tenemos feudos, en que un jefe del laboratorio piensa que somos sus equipos y no los de la universidad o del departamento y ahí queda.

**E: ¿Y cómo lidias esos problemas, te toca lidiarlos de alguna forma en tu trabajo?**

Es que justo en el trabajo que tengo de postulación como que se llega un momento en que los intereses se linean, porque la universidad quiere fondos, el investigador quiere fondo hay que linearnos, yendo a lo que es la parte de la práctica y cierre del proyecto de la distribución de los equipos adquiridos, un momento es mío o donde se quiere que otro utilice, entonces porque es ahí donde empieza a verse el quiebre de la radiación, es una radiación en busca de intereses propios, que un interés común, que sería de la institución

**E: ¿Y a quien le toca lidiar con esa resolución de conflictos?**

Yo diría que la fase de cierre del proyecto que si estamos centrados en la fase del financiamiento donde estamos en el cierre de cuentas del proyecto y distribución final, ahora en lo actual de cómo está organizada la DGI, de cómo está organizada la oficina de administración de proyectos, para dar solución sus problemas, incluso también en el inicio en ciertas fases de planificación que se tienen que tener y asegurar que algunos laboratorios estén disponibles se pasa por eso, pero como es fase de postulación y no es algo totalmente certero, ya lo dejan ahí, como que hablaremos

después.

**E: ¿Y cuando tú has estado en oficina de administración de proyectos te ha tocado liberar con alguno de estos de estos conflictos?**

Alguna vez estuve parada con unos equipos medio año o casi 8 meses, porque, el laboratorio no había hablado antes con la estructura y la estructura se negaba a acondicionarlo.

**E: ¿Y qué pasa con esto, corre el riesgo el fondo o no?**

Si, pudo haberse pedido la devolución del dinero, en este caso era mi labor y yo coordiné con la entidad, coordiné con el investigador y se pidió a mi jefatura que haga el tema de la infraestructura, se hizo un plan, pero se logró hacer algo y al final el proyecto terminó bien.

**E: ¿Cuáles crees que son los temas que generan más tensión en los investigadores? ¿Esto que me dices de no manejar la información de que su proyecto esté atascado?**

Creo que lo que genera tensión en ellos y creo que también no está muy compartido, es que hay ciertas cosas que uno debe pensar administrativamente cuando estás planeando un proyecto, ya sea de investigación o cualquier tipo de proyecto tienes que planear las actividades en ciertos periodos de tiempo y distribuir esas actividades en cierto presupuesto que necesitas para ejecutarlos, tomando en cuenta no solamente tu tiempo si no el tiempo de los demás y las unidades que también son involucradas, los docentes no piensan en eso, piensan en su equipo de investigación poniendo un ejemplo, él quiere asistir a un congreso y va a pensar en su pasaje y en su alojamiento, para asistir al congreso, no va a pensar en el seguro, no va a pensar en la inscripción del evento y quizás tenga que ir un alumno con el igual la piense, probablemente no entonces no va a pensar que la compra se tiene que ser para futuros, no va a pensar en que lo tiene que pedir antes, o tiene que pedir determinada para que salga más barata o salga más caro, no va a pensar en que sea una clase ejecutiva, clase económica, hay uno te dice quiero ir en clase ejecutiva, pero el fondo no te lo permite y que se decide que esto trabaja mal, y esto que el otro que el otro eso se trata de evitar cuando se habla en la parte de planeamiento de la formulación, donde se sugiere del presupuesto que se ve se toma en cuenta ciertas cosas, se va a tomar en cuenta por ejemplo si un equipo hay algunos que si hay otros que a y otros que se quejan la universidad debería apoyar en esto, pero la universidad ya no puede apoyar en nada.

**E: ¿Te ha tocado enfrentar alguna queja de algún investigador de algo en particular quehas estado llevando tú con él o con ella?**

En una postulación era que un profesor entraba forzando una consultoría de una investigación, hubo una queja de la exposición y la presentación de correos, eso es lo que se ha dado que dice que no ha dado y no hay la evidencia en todo caso, pero eso se quedó ya en conversación con los jefes, no sé en qué quedo, no me informaron.

**E: ¿Pero digamos si sucede eso tú lo elevas y ya los jefes se encargan de resolverlo, has sentido que tienes respaldo en ese sentido?**

Es bien ambiguo el respaldo depende mucho del manejo político, pero en la experiencia propia sí tengo el respaldo.

**E: ¿Te ha pasado en algún momento todos estos procesos, para postular algún financiamiento que tienen súper claros, que por algún proceso interno de la universidad se haya caído, no hayan podido llegar o hayan llegado con las justas en presentarlo?**

En diciembre, nos quedamos sin representantes legales y había cosas que formalizar por los cierres de la universidad, son cosas que se dan, me ha pasado que hay ciertos vistos que tienen que ir en legal, por ejemplo, entonces hay que esperar y eso es incómodo porque me ha tocado ligar con la entidad de la universidad extranjera que

decía ya tienes, ya tienes, está de vacaciones, no llega, me siento incómoda en cierta manera, pero siempre ellos también de las universidades la respuesta en inmediata te manda inmediatamente correo y se dice están de vacaciones.



**E: ¿Pero si se ha resuelto, no habido nada que se haya entrampado?**

En lo que yo he visto no.

**E: Informalmente, ¿existe alguna queja recurrente de los investigadores sobre los procesos de la dirección, que le da soporte a la investigación no tanta a la universidad sino a la de DGI?**

Recurrente, las quejas más recurrentes podrían encontrarse en la parte de ejecución de los proyectos, a este nivel hay queja, en tema de los investigadores quieren pasar consultorías por investigación, entonces se hace el análisis y hay algunos que si aceptan cuando se les informa de que no está considerado como consultoría y hay otras que no, entonces hasta este momento pienso, pero si no cumplen con el tema de investigación, tampoco podemos recaudarla a nuestra área de ejecución de proyectos con proyectos que no son de investigación, entonces si hay quejas o malestares respecto a eso, pero no he visto que han sido elevados formalmente.

**E: ¿Hay alguna queja por lo burocrático del proceso de la universidad?**

Si hay al algunos que piensan, por ejemplo ahora, estamos sin representante legal directo, entonces tenemos que pasar por el representante legal para las firmas de las cartas de respaldo que serán mucho más corto el tiempo que tenían, si se quejaban por el tiempo, pero creo que en eso ellos no están conscientes de las nuevas oficinas por la que tienen que pasar la documentación, para tener los vistos buenos hay otros que se les ha explicado por qué oficina tienen que pasar y cuanto iba a tardar y les parecía el tiempo adecuado, entonces se ha dado de las dos cosas en unos medios esperados y hay otros que entienden el proceso e incluso ellos se planifican en entregar todo antes con mucho tiempo de planificación para que haiga ningún tipo de atraso.

**E: ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo, que es lo que más valoras de tu trabajo?**

El trabajo con los investigadores, los nuevos tipos de proyectos que me llegan, para poderle revisar que pueden variar entre humanidades, cirugía, matemática, ciencias, esa variedad en entretenida para poder desarrollar y poder encontrar nuevas unidades de financiamiento, siempre hay algo nuevo que ver y eso mantiene el interés, siempre hay algo nuevo.

**E: ¿Qué es lo que tendría que tener una oferta laboral para ti, que no sea económica, diferente a la de aquí, que te haga irte de tu puesto?**

Más novedades, más cosas diferentes, retos nuevos, si viene un reto nuevo que esté lineado a mi perfil, porque soy socióloga organizacional y me ofrece viajes que es algo interesante, o nuevos retos desarrollo profesional, porque en el puesto de que estoy no hay línea de carrera, me voy.

**E: ¿Y porque no hay línea de carrera? ¿Qué sabes de eso?**

Que normalmente la línea de carrera se ve en el avance de responsabilidades y funciones que puedes obtener en el momento que estás en una organización, puedes pasar de asistente, puedes ser analista especializado o también puedes pasar a niveles de coordinación o a jefaturas, puesto más grandes, en el puesto en el que estoy no hay ese nivel, no ha sido pensando desde esa perspectiva, pero también al no haber sido pensado esta perspectiva, tengo ciertos controles que seguir que son más enfocados a un puesto de asistencia y no de coordinación, al tener ese punto cerrado, ese es un puesto que carece de línea de carrera, no hay donde subir más ni de bajar más, porque son puestos especializados y aun así en otras organizaciones en puntos especializado si tienen oportunidad de crecer.

**E: ¿Pero tu puesto es especialista en formulación de proyectos, sin embargo, en la práctica si haces labores de coordinación o me equivoco?**

Sí coordino con otras unidades.

**E: ¿Si digamos no hay una conexión entre la práctica y la nomenclatura de tu puesto en particular?**

Sí, porque incluso no solamente hago formulación, hago la formalización, hago otro tipo de gestiones. Incluso este puesto da para toda un área, sería ideal y lo que también he visto en otra parte de universidades, es una unidad para tres, cuatro personas que se centran en esa parte y todo lo demás.

**E: ¿Quién más te ayuda a tu trabajo?**

Ahora tengo un practicante, pre profesional.

**E: ¿Y es suficiente?**

Por el nivel descriptivo de puesto en tanto a responsabilidades, es suficiente, pero si quiero o hago lo que debería ser una verdadera unidad de postulación, pero tampoco me voy a lanzar a hacer algo así cuando no hay respaldo formal en tanto incluso la DGI no tiene un plan estratégico, no tiene un organigrama formal, a qué me refiero con el organigrama que ya haya una visión establecida, funciones y responsabilidades, clara e ilimitadas que te permita conectarte con otras oficinas, no hay acá, por eso todavía hay duplicidad de cosas, innovación y que no están conectadas, hay doble o triple esfuerzo que se repiten, cosas pequeñas que si estuviesen conectadas con lo de la lógica sería mucho más simple.

**E: ¿Tú te apoyas en este practicante de acuerdo a lo que su perfil merece o para no desnaturalizar también su propia función de practicante?**

Sí, además está aprendiendo, tiene que aprender.

**E: ¿Y eso amerita que tú te quedes más tiempo en los días de la semana a trabajar**

Dos, tres días a veces, la practicante que tengo ahora pasó por su proceso de inducción, por la anterior practicante que le dio toda la información un día completo con ella, cuando tuve la primera practicante sí me quedé enseñándole todo y como había varias cosas que clasificar de Luz le mande a clasificar eso y mientras clasificaba, leía, entonces ya ella tuvo un feedback de tres años de trabajo de Luz, donde ya se veían las cosas y ahí fue donde ya yo la traje en la mejora de los procesos, porque viste que antes era así, ahora vamos a cambiar a esto y como que era algo que seguía.

**E: ¿Pero fuera de la inducción del propio practicante tú te quedas de cinco días, tres días me dices, cumpliendo tus funciones?**

Si haciendo una que otras cosas para avanzar, una hora más, media hora, trato de hacer una planificación que no me queme.

## Entrevista Nro. 11

---

Persona entrevistada:	Flor Martínez
Cargo actual:	Responsable de Grupos de Investigación
Profesión:	Abogada
Edad:	34 años
Tiempo en el puesto:	4 años

---

### **E: ¿Cuál es tu puesto, a qué te dedicas y qué tiempo tienes ahí?**

Ahorita estoy como responsable de grupo de investigación, yo empecé con este puesto en el 2015, ahora este puesto ha cambiado un poquito, porque inicialmente cuando yo entre a trabajar a la DGI, me iba a ocupar de ser el interlocutor entre los grupos que recientemente se estaban reconociendo y la DGI, pero había otra oficina que se encargaba netamente de la evaluación de estos grupos, yo era un nexos, un soporte, era quien participaba en el reconocimiento, pero no en la evaluación, en el 2016 esta situación cambia y fusionan ambos puestos, entonces ya me paso a ocupar del reconocimiento, del soporte y también de la evaluación, ya como otra oficina también dentro de la oficina de evaluación y ya no de la oficina de la OD, que era a la que yo pertenecía en el 2015, que me encargó básicamente de lo que te comente, del reconocimiento el soporte, ayuda, guía y lo que es la evaluación de los grupos que luego de 3 años, al 3er año del reconocimiento.

### **E: ¿Tú eres el contacto de los grupos, para todo lo que ellos necesitan, de qué temas en particular?**

En realidad, en el caso de la evaluación sí, yo soy la persona de contacto, para el caso del reconocimiento también, pero para esto que llamamos soporte en realidad va a depender mucho de la necesidad del grupo, porque, por ejemplo: su necesidad puede ir por el tema comunicacional y podrían ser una entrada, pero ya hay un canal de comunicación, que es a quien se les deriva y luego para un requerimiento similar se irán directamente con comunicaciones, es un tema de manejo de un proyecto, en realidad la administración de los proyectos es de la OAP, entonces si llegan a mi serán derivados y ya se quedan trabajando con ellos.

### **E: Eso sucede en la medida del que el grupo conoce ya el funcionamiento interno de la dirección que le da soporte, me imagino que los grupos cuando son inicialmente reconocidos, si te buscan a ti como canal, para que los orientes, quién lo puede ayudar con este tema.**

Si de hecho que sí, cuando recién lo reconocemos además del tema formal que la comunicación de este reconocimiento a través de una carta, tengo una primera reunión con ellos y esta primera reunión es importante y tratamos de que estén presente casi todo los integrantes en la medida de la posibilidad de la agenda de ellos también, en esta reunión les contamos un poco cual son los beneficios que tienen el acceso a fondos algunos canales de financiamiento el tema de soporte y también el tema de evaluación, claro se les da esta información que en realidad es un resumen que está en la política y en la guía de grupos, pero que no necesariamente todos han revisado o tienen en mente, porque quienes seguramente lo revisaron son las personas que trabajaron las propuestas del plan de trabajo que se les pide, para el reconocimiento, pero no todos y muchos tienen duda también al respecto de según cada necesidad no, yo soy desista, entonces que hago si ya ingrese y quiero seguir avanzando la tesis y no acceso a la biblioteca, por ejemplo en esa reunión aprovechamos y despejamos todas las dudas que puedan tener los integrantes, se les da mis datos de contacto y por ahí empiezo.

**E: ¿Todos los grupos se contactan contigo eventualmente? ¿Cuántos grupos de investigación hay ahorita?**

Ahorita incluso estamos cerrando la primera convocatoria del año, hasta antes de esta convocatoria eran 169 grupos, en esta primera convocatoria, ahorita se han reconocido a tres, pero estamos ahorita con un grupo todavía en pendiente porque está con algunas observaciones, de levantarlas esta semana ya tendríamos cuatro más, 173, ahorita somos 172 oficialmente.

**E: ¿Y tú eres la única que se encarga de eso? o ¿tienes a alguien que te acompaña, que forme parte de tu equipo?**

En realidad no, soy la única, ahora si hay cuestiones que puedo derivar, por ejemplo el tema comunicacional ya lo derivo, pero en lo que se refiere a reconocimiento, atención de consultas o evaluación soy la única, ahora para evaluación si solemos contratar consultoras, que son especialistas, para la revisión y verificación de la producción académica y durante una pequeña etapa de toda este proceso que dura varios meses, si contamos con el apoyo puntual de una persona integrante del grupo de la oficina, para validar por ejemplo los que las profesoras han hecho por ahí tenemos un par de especialistas que nos pueden dar una mano en esa etapa.

**E: ¿Digamos que si eres el contacto único que tienen?**

Sí.

**E: ¿Por qué crees que la universidad, o en todo caso la dirección, tiene en su equipo a un puesto con el perfil que tienes tú? ¿Por qué existe alguien que se encargue de los grupos?** Este puesto es relativamente joven en la estructura de la universidad, claro yo siento que se crea a raíz de responder a las necesidades que están plasmadas en la política para grupos, en el 2013 se crea una política precisamente trata de formalizar el trabajo colaborativo que ya existía en la universidad, pero también plantea los retos de primero reconocer ese trabajo colaborativo, promoverlo y evaluarlo entonces al cabo de dos años según la política, se iba a evaluar a los grupos y justamente es en ese ínterin que crean ese puesto, que antes lo cubría otra persona en el caso de la evaluación, en el 2015 se crea el mío, claro ya estábamos con los dos años en sí de política, listo para evaluarlos y era un compromiso institucional y obviamente era algo totalmente nuevo, que implicaba una carga considerable, porque en el primer año de la política, se llegan a reconocer 63 grupos un número bastante grueso, claro es un número del que tú no tienes idea hasta que tú ya pusiste en marcha la política en esto de la envergadura del trabajo que se venía.

**E: ¿Antes de esta política, no había grupos de investigación?**

Si había grupos de investigación, si había una suerte de registro, pero estos grupos eran muy disímiles, no tenían requisitos de conformación, no tenían proceso de evaluación, que luego aseguraran que de verdad estuviesen investigando, entonces no había toda una oferta de soporte o procesos ya implementados para ellos, simplemente se tenía un registro entiendo que se les promovía a partir de motivarlos de participar en los financiamientos en los concursos, pero no tenían una formalización.

**E: El puesto se formaliza en el 2015, después de estos 2 años has tenido una fusión y has incorporado el tema de la evaluación viéndolo de esa forma, ¿crees que en los siguientes años tus funciones van a seguir en aumento? ¿Cuál es el pronóstico más o menos desde lo que se ve?**

Mira, si en el proyecto definitivamente si queremos seguir promoviendo esta investigación colaborativa, hay varios puntos que ahorita están quedando en el aire, no están siendo trabajados, podrían ser trabajados, sí, podría aumentar la carga y el alcance del puesto, sí, pero para eso depende mucho de la voluntad política que haya,

por ejemplo todo el tema de ligar al grupo con sus centros, de un instituto con sus departamentos, con el mismo VRI, está en el

aire, en estos momentos, se están moviendo por dinámicas propias y naturales, según cada centro, según cada instituto, hace un par de años se ha probado una normativa sobre la regulación de centros e institutos, primero que ordenar un poco la casa, elecciones, requisitos, unidades internas, pero todavía no ha desarrollado temas de producción netamente y más aún como es que van a tener una relación con el grupo, eso es algo que como te digo va a ser toda una línea de trabajo, siempre y cuando haya voluntad política para hacer, definitivamente la carga va a aumentar, mientras nuestros grupos están aumentando y en tanto nuestro proceso de evaluación también se están reestructurando, porque claro los pisos, los techos de esta evaluación y la producción se diseñó el 2014, antes de que un grupo se evalué naturalmente, se comenzó y se sigue aplicando este modelo que nos estamos dando cuenta que es insuficiente y que tiene que cambiar, porque sus rangos son muy cortitos, por así decirlo son muy bajos y eso hace que ahorita en la actualidad tengamos a más del 40% de los grupos evaluados en su totalidad, es bueno porque tienes grupos productivos, sí, pero a la vez estas aplicando un sistema de evaluación que no está siendo muy competitivo y está poniendo en un mismo saco a grupos, que no necesariamente tienen el mismo nivel de producción, entonces tienes que ser más ambicioso, eso es por un lado, por otro lado, tu proceso no está permitiendo, no está reconociendo la producción, por ejemplo que lleva generar impactos social en la universidad o en nuestra sociedad y es una línea que queremos trabajar, pero nuevamente tú vas a la tabla de evaluación y no se sienten preocupados y es algo que nosotros hemos recibido como comentario, como sugerencia, como queja y estamos trabajando, para reestructurar la evaluación, definitivamente es una tabla que va a crecer, puede crecer mucho más, si, pero ahí también entran varios factores, la política, las nuevas políticas que surjan y también que tanto se apueste por crecer como personal a cargo, porque ahorita soy solo yo y si tú comparas todo el nivel de soporte administrativo que hay en investigación con otro vicerrectorados, somos ni la tercera parte.

**E: ¿Por qué crees que suceda esto, además de voluntad tendrá que ver con desconocimiento? ¿Crees que las autoridades conocen todo lo que hay detrás de trabajos, con respecto a grupos y de ver el potencial?**

Yo creo que uno es el vicerrectorado más nuevo y justo ha nacido en una coyuntura de crisis a nivel de gestión de personal administrativo. Hace unos años veías números y prácticamente todo el globo del personal administrativo era el mismo que el personal docente contratado o de planta, entonces no puedes seguir manteniendo, es imposible pensar en sostenibilidad si seguimos creciendo como personal administrativo en ese contexto siento que se ha visto la necesidad de crear el vicerrectorado y de querer cumplir con todo, pero ya administrativamente, no se puede, si es voluntad política, si es coyuntura lamentablemente por más que sea justificado, seguimos creciendo, la universidad ya no puede sostenerse con más personal, como esta yo creo que coincidió en eso, ahora, el tema de que tanta las autoridades no conozcan lo que se hace, no se hace o lo que se pueda hacer, eso no va tanto por ahí, lo que pasa es que muchas veces nosotros como personal administrativo no hemos sabido llegar a los usuarios que sería nuestro investigador, muchas veces ellos se siguen sintiendo solos, algunos que ya van conociéndonos y van teniendo apertura se van apoyando más en nosotros, pero muchos otros no, siguen trabajando en solitario o siguen siendo soportados por el personal que puedan tener en sus unidades directamente, podríamos seguir manteniéndonos en números, si es que por ejemplo, tuviésemos más gestores en cada unidad, que puedan soportar también el trabajo directo.

**E: Cuándo dices que recibes estas críticas sobre qué cosas mejorar, qué cosas evaluar, ¿son de los investigadores directamente?**

Sí, de los investigadores directamente, porque para estos procesos nosotros nos contactamos directamente con ellos y las cabezas, lo profesores por más que tengan mil actividades siempre tienen un espacio para comentarte que está faltando y,

nosotros hemos buscado canalizar eso, justo el año pasado hemos hecho una consultoría, hemos tenido entrevistas con 10 grupos que ya nosotros sabíamos que había cierta insatisfacción o que desarrollaban otro



tipo de producción académica, ellos han sido insumo, para la propuesta que estamos armando ahora.

**E: ¿Con quienes coordinas normalmente, para hacer tu trabajo?**

Básicamente con mi jefatura, ella es quien aprueba los calendarios o valida las decisiones o los tratamientos de algunas cosas que yo pueda tomar, con el área de comunicaciones cuando haga alguna solicitud, con la oficina de la dirección cuando planeamos, por ejemplo algún fondo concursable, porque son ellos quienes lo administran, porque son ellos quien nos da su opinión, sugerimos si se les da o no el financiamiento, con la dirección con quien tiene que tomar decisión sobre los resultados de evaluación o sobre el tratamiento de alguna solicitudes en concreto que son muy específicas, es a nivel con las consultoras que contratamos, para proceso de evaluación, con la biblioteca también ahora, feliz mente a partir de este año, la biblioteca ya le ha dado acceso que permite dar accesos a los servicios de la biblioteca a los egresados, porque nosotros egresamos a la universidad, ya no estamos matriculados y no tenemos ningún vínculo y no podemos usar los servicios de la biblioteca, entonces un gran número de integrantes de grupo son egresados y siguen trabajando y no tenían ese acceso, felizmente ahora ya se nos ha permitido, con toda la parte informática porque son ellos los que implementan las plataformas, para la evaluación y, con los investigadores, es ese paquete de investigadores están desde los profesores hasta los asistentes de los investigadores, incluso las persona de cargo administrativo que pueden trabajar en sus unidades.

**E: ¿Para hacer determinadas cosas, para llevar acabo tu trabajo necesitas los procesos que dependen de otras personas? ¿Eso ha dificultado en algún momento tu trabajo? ¿En qué aspectos?**

Sobre todo, el con el tema informático, nosotros trabajamos con un usuario que vendrían hacer los investigadores, que nos reportan su producción a través del intranet de la universidad y ya ahí es un primer problema, porque ahí definitivamente no es el servicio con mejor nivel de satisfacción que hay, y hablarles de herramientas como CV de la universidad o intranet, es partir de tener un primer rechazo, independientemente que conozca la herramienta, eso es para empezar. Cando quieres trabajar con la gente de informática, para implementar plataforma, para hacer cambios y te facilita en la labor del investigador en la nuestra, también ya tienes un problema porque lamentablemente ellos son muy pocos en número y están muy saturados y los cambios que pueden atenderte tienen que ser bastante mímicos, usualmente no se cumple con las fechas tampoco, entonces lamentablemente por más que ellos reciban algunas sugerencia de los investigadores, que yo les dé la razón, que identifique que se puede hacer para solucionarlo, llevarlo a la práctica es muy complicado sobre todo en el corto plazo, es muy difícil, entonces igual hemos tratado de hacer una plataforma lo más amigable posible, tenemos sesiones de asesoría informáticas donde paso a paso les enseñamos a usarlos, después de eso, creo que he recibido muchos mejor comentarios y malos comentarios de todo claro, lo entiendo se ve sencillo pero es trabajoso, eso definitivamente todos decimos que sí, es trabajoso, porque es coger producción de tres años de trabajo de un grupo humano, que puede ser 4 personas como pueden ser 50, es muy difícil, en ese sentido, pero esa es la unidad de la que más dependemos para llevar a cabo nuestro proceso.

**E: ¿Con alguna otra en particular o solo con ellos?**

De manera directa con esa, después con la DCI, para la afiliación de páginas correoselectrónicas.

**E: ¿Eso te ha originado algún inconveniente al momento de ser tu trabajo?**

Bueno el mayor inconveniente aquí, son los tiempos de respuesta, no son lo más inmediato como el usuario quisiera y segundo, que en caso de la página web,

tenemos un formato que fue diseñado entre el 2013 y 2014 y que fue creado, porque se pensaba que la página web iba a ser la herramienta de evaluación, entonces es bastante limitada, tienes que crear una página web que sirva para evaluar, que todos puedan utilizar y por ende ya está pre diseñada, ya está

pre estructurada, para que sea fácil, pero a la vez te limita el que sea muy fácil, sobre todo los grupos que tengan otras necesidades y otros conocimientos informáticos, por ahí una herramienta demasiado insuficiente, sencilla, básica, tienes otros grupos que no están nada familiarizados con el tema de la programación o diseño web que les parece genial, entonces tienes ahí ese tema claro, es una plataforma ya estructurada, no permite tampoco acercarnos, ahorita tenemos ese limitante y no mucho de los grupos usan esa página, o porque no les interesa o porque también no pueden, porque quien le administra quien tiene la información son ellos, entonces ellos a veces no tienen tiempo, no necesariamente van a delegar y el que delega tiene tiempo o permanece siempre en el grupo, si por ahí tienes la oportunidad, genial y luego de repente al año siguiente ya se desactualizó tu página y no hay quien se quiera hacer cargo, cómo le das trabajo a alguien sin tampoco tener una retribución, porque no tiene unos recursos propios. Esa es otra unidad con la que lidiamos más, felizmente también los profesores saben que DCI, es todo un mundo, que ellos saben que no son accesibles y por ahí hay mayor comprensión entre nosotros y bueno ahora recientemente con biblioteca y claro no tratamos directamente con fondo editorial, pero si recibimos muchas quejas de la gestión ahí, porque claro cuando yo te pido producción, dentro de tu producción está tu libro y tú me vas a decir, pero que hago si el fondo no publica mi libro o se demora dos años para publicar mi libro, porque tú vienes al tercer año a querer verme ya la producción publicada, por ahí también es una unidad que no directamente afecta nuestra labor, pero que si sabemos que no está respondiendo de manera adecuada.

**E: ¿Existe algún proceso interno o algún visto bueno, alguna validación a nivel de la propia DGI, que interrumpa también estos procesos y que dificulten tu trabajo con los investigadores?**

Bueno al momento no he recibido, no tengo una experiencia en la que hayamos tenido que interrumpir nuestros procesos, más bien como es un área relativamente nueva hay muchas demandas que nuestros proyectos crezcan y mejoren y ahí la gran limitación es la mía propia, porque no puedo atender, reestructurar, promover se me hace muy complicado, poder dividirme, ahí el mayor inconveniente soy yo.

**E: Y a todo esto, con tanta responsabilidad, ¿tienes autonomía para realizar tus funciones? ¿En qué momento tienes que pedir un visto bueno?**

El tema de mi puesto está ahorita a cargo de una jefatura a cargo de la oficina de evaluación e promoción, que es la que inicialmente nos da los vistos buenos, ahora, por el estilo de trabajo que yo ya tenía en las oficinas de las que vengo, que se veían estos temas, siempre felizmente he tenido mucha autonomía y he tenido también mucho nivel propositivo de tratar bien las cosas, siempre ante algún problema que requiera, yo creo que la experiencia y conocer a tu cultura institucional, conocer a tu usuario te permite diferenciar también, que tipos de temas puede decidir y que tipo de tema si pueden tener un efecto hasta político y tienes que consultar y siempre en estos casos valoran la consulta acompañada de una sugerencia y de mi posición, que hasta el momento felizmente siempre ha sido tomada en cuenta y muchas veces hemos coincidido, porque al estar en un contacto más directo con el investigador o con los grupos en general sé qué decisión, claro pensar en beneficiar a uno, podrían también perjudicar a otro, entonces si bien es cierto los evalúo, trato también de ponerme en parte de ellos al momento en que se tomen decisiones que podrían perjudicar o impactar en un conjunto mayor y son solicitudes, por ejemplo de estas son las reglas, pero yo no cumplo con esto se puede hacer una excepción, entonces ahí si tiene que subir obviamente la consulta a otra instancia.

**E: ¿Y pasa mucho de eso, de que las reglas están escritas en todos los casos y se cumplen las excepciones?**

En el caso del reconocimiento es bien flexible, excepto en la composición y la composición está claramente definida lo que es muy frecuente es las solicitudes o, la consulta de puedo encabezar el grupo si yo no soy docente de planta, ese es la más frecuente, pero nuestra política expresamente dice solo un docente ordinario puede coordinar un grupo y no tenemos

ningún grupo que incumpla con ese requisito. Las veces que han insistido con el tema y se ha elevado, ha sido negada, entonces ya nosotras sabemos cómo tratar, en el caso de la evaluación siempre hay solicitudes de excepción respecto, por ejemplo yo te pido un artículo, ya pero mi artículo todavía no lo publican, pero ya me la aceptaron, entonces siempre esas solicitudes llegan en el marco de la evaluación y lo hacen a través también de la plataforma y ahí nuevamente contratamos especialistas para realizar la información, las observaciones y las solicitudes la veo yo directamente, es como mi carga y si nuevamente vemos el caso concreto, si es que el grupo depende de ese producto para ser ratificado si es que hay alguna consideración especial ya depende del caso concreto, de ahí importa conocer mucho que hace el grupo, como se ha movido durante estos años, qué tanto incluso ha ganado proyecto, si lo hemos financiado, entonces esas decisiones sí son tomadas a una instancia mayor, pero con un insumo ya nuestro, con una sugerencia nuestra.

**E: ¿Y toda esa información específica, para tratar ya el caso concreto particular en algún lado o está consolidada en algún lado o está en tu cabeza?**

La mayoría de cosas respecto de circunstancias que yo pueda conocer están en mi cabeza, en el sistema lo que tenemos registradas es datos duros, integrantes, proyectos, comunicaciones, lo que registró, pero si yo te digo mira el profesor aquí comentó en un proyecto o en un apoyo de esta otra institución y por eso está pidiendo la excepción, ya es algo que queda en mí y porque el grupo también ha sido un poco más cercano, entonces el día a día es lo que ayuda a conocer a los grupos, todas las consultas para reconocer todos sus miedos, toda la etapa previa de presentarse una evaluación también me ayuda mucho para conocer al grupo, por ejemplo hace poco hemos terminado la primera etapa de evaluación y un profesor vino en el verano a contarme que su colega, que su brazo derecho, con quien formó el grupo falleció en febrero, entonces claro tienes ahí un hecho que escapa totalmente de tus manos y está también el miedo de este profesor que ha quedado ahorita a cargo del grupo de cómo vamos hacer, superaremos este proceso, hemos tenido un golpe terrible y claro, yo ahí conozco el caso vienen a mí, me buscan y me cuentan, entonces, yo ya sé que ese grupo de repente tengo que dedicarle más tiempo, tengo que orientarlos, tengo que darles alternativas, porque nuestra finalidad no es matar el grupo, todo lo contrario, es ir promoviéndolos, tengo otro caso de un profesor que nuevamente está coordinando el grupo, pero justo ahorita está pasando un tema complicado, porque su hijo está demasiado enfermo, obviamente en qué cabeza cabe que le exija que me cumpla, al pie de la letra todo, porque el coordinador es muchas veces el único que tiene ciertos accesos, entonces como yo conozco ese caso, ya yo me acerco de repente con la mano derecha, con el profesor y le digo mira yo conozco esta situación, dime en qué te puedo ayudar, de repente nosotros manejamos ciertos accesos, siempre que el profesor esté enterado y vamos atendiendo, coordinando según el caso concreto, pero claro, esas cosas solo yo me entero y están en mi cabeza.

**E: ¿A todo esto como es tu relación con la mayoría de los investigadores con los que tratas, es formal, es cercana, confianza, hay de todo?**

Bueno hay de todo, de hecho que también creo que depende mucho de donde yo vengo, mi formación es en derecho y mi trato en ese ambiente es formal, entonces suelo que ese sea mi entrada, claro que ya conforme conversamos con el grupo y vamos reuniéndonos llevamos entrando en un aire de confianza, yo creo que algo que ayuda mucho al profesor, para que te de esa confianza es saber que tú puedes ayudarlo, saber que tú lo entiendes, comprendes lo difícil de su labor, muchas veces son nuestros procesos de nuestras plataformas y aun así le das alternativas y lo ayudas, cuando ellos sienten que tú le generas una solución, es cuando ya se abren y confían más en ti y eso lo he ido aprendiendo porque vengo de trabajar de un departamento académico, que también era de otra rama distinta a la que yo había

estudiado, pero que yo me daba cuenta, que ese era su principal problema, que había mucha desconfianza en el tema administrativo, porque les genera un problema adicional en vez de una solución, felizmente y con la mayoría de grupo he tenido un trato bastante formal al inicio y luego se ha vuelto cordial y ya hasta estamos como amigos, hasta me piden que los tutee, pero se va

dando en el camino, hasta el momento felizmente no he tenido mayor inconveniente, uno que otro, eso sucede, pero no he recibido a la fecha ninguna queja de parte de mis superiores, por algún mal trato.

**E: ¿No ha habido ningún episodio de alguien que se haya quejado?**

Hubo uno, pero fue un poco extraño, particular, porque íbamos nosotros a sacar un catálogo de grupos y obviamente, por temas de espacios y demás hubieron ciertas indicaciones que le pedíamos a los grupos tener en cuenta antes de enviarnos el información, y antes de recibir una respuesta de manera directa, un profesor coordinador de grupo, parece que no entendió muy bien las indicaciones y se quejó por algo que nosotros sí permitíamos, pero claro su primer nivel de reacción de respuesta fue responder ese correo dirigiéndose al director de la unidad directamente, diciendo que no permitía, o él no quería, que es inaceptable que nosotros cortemos su nombre, cuando eso no iba a pasar, bueno ahí la dirección también entendía de quien venían las particulares de las personalidades muchas veces y respondió directamente al requerimientos, muchas veces por eso hemos tenido muchas veces reuniones con el profesor y súper bien, a veces pasa eso, pueden mal entender algo y reaccionar directamente, sí conocen a la cabeza se van directamente, cuando en verdad ahí no iba a ver un problema, es más, ahí la queja no fue directamente a mí, la queja del profesor era permítanme ampliar más el espacio, no me recorten algo que nosotros no queríamos recortar, fue un mal entendido.

**E: Y con estos profesores con los que coordinas en determinadas épocas críticas, ¿ha surgido que alguien te hace contacto de manera directa por canales más informales como WhatsApp, celular?**

Yo la verdad usualmente no doy mi teléfono al menos que haya un tema que si requiera coordinar de manera directa, muy pocos investigadores tienen mi numero personal, usualmente siempre envían al correo electrónico o al anexo, los que tienen mi numero celular, es porque talvez como yo vengo de trabajar de un departamento académico ahí si tenían mi celular, y ya bueno, por ahí se comunican, pero por lo general, solo por el correo electrónico.

**E: ¿Algunos te han pedido y le has dicho que no?**

En algún caso sí y no me lo pidió el profesor coordinador, sino más bien el asistente, no trabaja en la universidad, y en esos casos si preferí que se mantengan los canales de comunicación formales, porque además si viene no del profesor si no de un segundo, hay todo un tema que nosotros tenemos que cumplir el protocolo, tenemos solicitudes pero que siempre vengan de la cabeza o copiadas a la cabeza, entonces si vienen de manera directa puedo generar yo una insatisfacción, porque no te voy atender directamente o un mal entendido si es que el coordinador no está del todo al tanto y lo están pidiendo, entonces por ese lado si prefiero que quede ahí, con algún otro grupo sí contactamos directamente por el chat, pero ya es porque son años de trabajo confianza y su trato siempre ha sido bastante respetuoso, cordial y no han abusado nunca incluso de tener mi numero directamente.

**E: ¿Tu carga de trabajo ha hecho en algún momento o si sucede en qué momentos ocurre que te quedes más allá del horario de trabajo en la oficina?**

Sí, definitivamente siempre, ahora más bien estoy trabajando en eso, para evitar que pase, pero sí, usualmente cuando hemos estado en evaluación, me acuerdo en el primer proceso de evaluación no gocé de mi horario de verano, porque era imposible, ningún día y es más siempre me quedaba incluso hasta por después y cuando estamos en evaluación también, yo creo que ese es el proceso más fuerte, la

evaluación de grupos ahí es donde yo sé que mi horario se tiene que alargar.



**E: ¿Y lo compensan de alguna forma luego, lo cambias por días libres o algo?**

La verdad es que no tengo un control de eso, solo esa vez que te comente del horario de verano, porque ya fue demasiado, fue algo muy excepcional, nació del entonces mi jefe de decirme el tema de compensar horas y luego me las reconoció, bueno medio informal también y en realidad yo nunca anoté ni saque cuenta de cuántas horas exactamente me quedé y dudo mucho que haya pedido las mismas horas que me quedé, seguramente no porque el tema de tomar horas libres es perjudicarme a mí misma, porque luego llego y quien hace esa chamba sino soy yo, es muy complicado, no me ayuda.

**E: ¿Cuáles son las cosas más comunes que exigen los investigadores?**

Mira, de hecho que eso fue lo que paso yo haya como trabajaba para los profesores, sus necesidades eran mis necesidades y cuando ya más bien entre a trabajar en la dirección que atendía esas necesidades o que no las atendían, mi carga fue más grande, porque yo ya sabía de entrada todo el problema que muchas veces nosotros generamos o que nuestros procesos le generan, sí que fue bastante fuerte, sobre todo, por lo que como atendía ahora los profesores que había atendido antes, sobre todo ellos que venía mucha mayor compromiso y también una mayor confianza de ellos de venir quejándose.

**E: ¿Cuáles son las más frecuentes?**

Temas de las agendas, de que al parecer cada una de nuestras oficinas siempre le pide algo al investigador entonces ellos no solo están atendiendo tu solicitud, si no están atendiendo 10 requerimientos más y eso muchas veces hace que varios de nosotros requerimos de lo mismo, entonces ellos te dicen, pero esto yo ya lo dije, no me acuerdo quien, pero ya lo envié, ya lo registré, por qué te lo tengo que volver a dar, no lo puedes sacar de donde está, o no le puedes preguntar a fulano de tal donde lo tiene, la duplicidad y temas de agenda lo que hace es incrementa su carga. Por otro lado, es que muchas veces no sus procesos que son muy duros y no comprenden la emergencia que muchas veces pasa el investigador, que haces si tu trabajo del campo indica un viaje o trabajar con una determinada comunidad o un determinado fenómeno, que se te puede presentar o e puede abrir las puertas de un día para otro, tú tienes que agarrar tus chivas e irte y para eso necesitas recursos, y qué haces si nosotros más bien te decimos, bueno profesor si usted quiere viajar tiene que pedirlo con dos semanas de anticipación o con una semana de anticipación, no pueden pues, claro cuando trabajas con ellos entiendes la emergencia, cuando estás del otro lado sabes que hay plazos, que ha procesos, que hay aprobaciones y que la verdad tampoco depende de nosotros, sino que ya es algo que viene dado, entonces creo que eso también es la mayor frecuencia de quejas.

**E: ¿Y esto por ejemplo siempre se da? ¿Lo de la duplicidad de requerimientos o de que se le solicite la misma información?**

Yo creo que entre nosotros no nos comunicamos, yo creo que eso es básicamente, no conversamos, no comunicamos. Nuevamente yo creo que cada oficina a veces es como una especie de sub unidad, cada una tiene intereses, cada una también se maneja según la voluntad de quien la dirige, entonces si tú estas por debajo de eso, es muy difícil que puedas generar un cambio, parte de la voluntad de querer comunicarte, de querer ceder en lo que tú crees que es tu terreno, tu ámbito de acción, independiente y autónomo, parte mucho de eso.

Lamentablemente somos las personas las que estamos dificultando que esto sea más fácil para el investigador.

**E: ¿Esto tendrá alguna solución?**

Tiene solución que si el problema está en nosotros yo creo que tiene solución, es más sencillo, si el problema no sé, viniera de un ente extranjero que te pone las normas con

las que tú no puedes negociar lamentablemente ello es más difícil, pero si el problema está en nosotros mismos, claro que puede ser solucionado, pero también es más difícil si nosotros mismo no cambiamos de parecer, es más fácil en teoría, pero más difícil en la práctica, porque nadie quiere ceder lo que considera que en su ámbito de acción y su trabajo y la forma correcta en la

que hace las cosas, siempre vas a pensar que las cosas siempre se hacen según tú las sabes hacer o la están dirigiendo y muchas veces no es así y claro ahí necesitas también de una cabeza que este empapada del tema que tenga manejo no solo de la temática sino también de las personas que están dirigiendo y de lo que se pueda hacer.

**E: ¿Y depende también de quien dirige el equipo y cual la orientación que le da a su gente para tratar al cliente digamos en este caso el investigador?**

Mira eso es sumamente importante, pero a la vez tampoco es del todo definitivo, porque siempre hay formas, tú también siempre te las ingenias, porque si bien es cierto puedes tener la libertad de tu jefe, tal vez tu jefe en cierto punto no le den la libertad, la cabeza de la que el responde, pero a pesar de eso tienen que tratar de que no lleve el tema como jefe y tratar de entender al profesor que no depende de ti y que está más allá, está a otro nivel y como él sube el reporte a otras personas, también sabe que hay cosas que no dependen de nosotras.

**E: ¿Algunas veces has vivido tú directamente o de manera cercana con algún compañero alguna situación de tensión entre la parte gestión y los investigadores**

Sí, de manera directa y de manera indirecta también, creo que muchas veces es esta apertura que hay con algunos profesores en ese tema de confianza ha sido inevitable que ellos se quejen directamente incluso de superiores a mí de personas a la que yo le reporte y claro esta información llega también con mucha carga emotiva de actividad y muchos adjetivos de la persona que te dirige o de la jefatura y ahí es complicado, porque tu estas en medio y tú le sigues respondiendo que le tienes que responder que tu principal misión es responder que se está quejando definitivamente habido cosas que yo he tenido que callar simplemente, para no presentar un problema porque tú sabes que de repente el que se queja solo quiere ser escuchado y generalmente toda las reuniones del levantamiento de información terminan en catarsis, todos te dicen que no tienen tiempo, pero a la hora de que se sientan y comienzan hablar pueden tomar dos horas en hacer catarsis contigo y cuando terminan, te lo dicen gracias por la catarsis, necesitaba sacar y, en este caso yo me la guardo y se queda en mí, pero la que sí he podido ver es fuerte y es fuerte cuando tienes que tomar decisiones en las que no crees o en la que sí crees, porque es lo correcto pero el público no está dispuesto aceptar y esto es una universidad dirigido por profesores, entonces tu puedes tener toda la razón en algo pero que está por arriba tuyo son académicos al fin y puedes terminar frustrado muy frustrado definitivamente muchas veces.

**E: ¿Y cómo haces muchas veces para manejar esa frustración en el plano personal y profesional también?**

Hay algunos términos que escuche algún tiempo que en verdad como que se me quedaron muy grabados y es la tolerancia a la frustración y tolerancia a la incertidumbre, el no saber qué va a pasar forma parte de tu día a día y tú no puedes cambiar eso, el que hayan cosas que te frustren llegas a tener también en tu día a día y de nuevo tú no puedes cambiar eso, entonces que hago martirizándome fuera de estas paredes de algo que yo no puedo cambiar y lo único que puedo cambiar es dejar que eso me afecte y de hecho que sí, muchas veces también he llegado a momentos complicados y creo eso fue también lo que me hizo venir o cambiarme de unidad, uno evalúa, eso es algo que yo puedo soportar, si es sí continuo, si es no, entonces yo tengo que generar un cambio y si yo no puedo cambiar el contexto en el que yo estoy, pues entonces cambiaré de contexto y me iré a otro lado, comenzaré un cambio, pero trato yo también me imagino que las experiencias anteriores de que esto no me perturbe más allá y de tener muy claro cuáles son mis prioridades y las cosas más importantes en mi vida si es mi familia si es mi pareja, entonces no dejarme caer en esos ámbitos por así decirlo que no es lo más importante en tu vida yo salgo de acá yo sé que tengo mi familia, sé que tengo salud, sé que tengo mi novio entonces, trato de que no me afecte, pero definitivamente hay momentos en que sales molesto, hay temas en el que

estoy en el trabajo y estoy molesta y creo que a mi lamentablemente se mi nota mucho y yo sé que los demás leen cuando no estoy bien, eso se

lee, si además son que pasan tantas horas, pero también trato de cuando me molesto mucho, de callarme, encerrarme y de que se me vaya pasando, para no chocar con otras personas.

**E: ¿Y estas razones que te molestan son también lo que me decías esta situación de tener que cargar y callar muchas cosas?**

Pasa también por ahí, por la carga y no poder hacer nada al respecto, porque lamentablemente yo soy consciente de que no se puede hacer mucho al respecto, tengo ideas de poder generar un cambio, pero a veces es muy difícil, pasa por insatisfacción o estar en contra de tipo de decisiones que se están tomando, claro no son decisiones que a mí me competen, lamentablemente no puedo hacer algo también para cambiarlas, básicamente por eso.

**E: ¿Qué tendría que tener una oferta laboral que no sea el incremento económico que te haga decidir irte de la Universidad?**

Libertad, para tomar decisiones obviamente, de cierto alcance definitivamente, pero autonomía, libertad, la posibilidad de ser escuchada y decidir en la toma de decisiones, no me parece básico por decir si no me escuchan no hago nada en mi lugar y lo otro es la estabilidad y línea de desarrollo, porque es lo tengo mejor dicho si me voy de aquí, perdería estabilidad, porque aquí soy nombrada, eso es una realidad y tengo una hipoteca esperándome todo los meses, entonces pediría mínimamente eso, como te digo la autonomía y el tema de ser escuchado es básico y lo otro es alguna línea de desarrollo y eso es indispensable así me vaya o así decida quedarme el hecho que este aquí no quiere decir que no me mueva de unidad, de hecho ya he venido moviéndome de otras unidades y obviamente todos queremos crecer.

## Entrevista Nro. 12

---

Persona entrevistada: María López  
 Cargo actual: Gestora de Investigación de Telecomunicaciones  
 Profesión: Comunicadora  
 Edad: 37 años  
 Tiempo en el puesto: 11 años

---

**E: Cuéntame por favor de qué te encargabas, ¿cuál es la síntesis de tu puesto y cuánto tiempo estuviste ahí?**

Ya, a ver, como gestora en realidad comencé en el 2013, con el tema de las capacitaciones que ya empezó a dar la universidad, ya con nomenclatura digamos ¿no?, porque yo ingresé en el 2008, pero empecé en realidad en ese momento, sí por mi carrera, que soy comunicadora para el desarrollo y veía temas de difusión, ese tipo de cosas ¿no?, pero poco a poco en ese momento habían bastantes proyectos y te iban encargando una y otra cosa, pero el hecho que yo no sabía ni como se llamaba el proyecto, sino por áreas específicas, y poco a poco recién ya en el 2011, 2012 es que ya, como que incluso hubo un concurso para administrativos por temas de responsabilidad social y ahí es como que ya me dan más responsabilidades y ya para el 2013, cuando empiezan las capacitaciones también decidí centrarme más en el tema de lo que era gestión, pero en realidad sí, las funciones eran de ingresos a Centuria hasta ver cómo iban en el tema de gastos, qué debíamos priorizar, porque entiendo que en otras unidades, en personas específicas, se dedican a ingresar las cosas en Centuria y otras personas se encargan en sí lo que es gestión, toma de decisiones y eso tipo de cosas, pero ahí, en realidad, como en GTR tampoco es que éramos muchos, casi la mayoría veía de todo y fue eso, y con el tema de las capacitaciones me interesó más porque sí pues, proyectos como formación en la carrera ves en general todos los proyectos, sí tenía noción de algunos temas que facilitaban mi desempeño como persona, y como a veces había visto informes económicos, con el tema de la gestión me acercaba un poco más a mi carrera y traté de estar un poco más en eso.

**E: ¿Y crees que con el perfil que tú tienes y te ibas formando también en la experiencia en gestión eres lo que la universidad necesitaba, o sea tú crees que la universidad necesita a personas que cumplan ese perfil de hacer las labores que tú hacías mientras fuiste gestora?**

En verdad creo que sí, porque facilita bastante, por ejemplo sí te daban capacitación para el tema de lo que es formulación de proyectos o administración de proyectos pero siempre las capacitaciones eran así, quedaban bastante cortas, que en realidad tendrías un hueco si en el caso no hubiera tenido la formación pasada de comunicación para el desarrollo, que eso sí veíamos un semestre qué era diseño del proyecto, gestión, evaluación de un proyecto y en realidad sí, en mi carrera, el haberme licenciado como comunicadora para el desarrollo, eso a mí me ha ayudado bastante para poder ver los temas de investigación, cosas que no pasaba en otras personas, era por eso que me parece que, algunos se dedicaban únicamente a ingresar cosas a Centuria, porque en realidad sí, como nos capacitábamos en conjunto, siempre te vas enterando de lo que hacían otras personas y ya pues, básicamente se dedicaban a eso, a ingresar cosas a Centuria, y más que los encasillaban en eso, cuando en algún momento habían tratado de poner algo, incluso otros, ni se enteraban de la propuesta de algún proyecto, de pronto te decían tú te vas a encargar de tal cosa, entonces, como que no te deja empezar bien, no es como cuando te convocan desde el inicio y te dicen a ver, hay que ver las bases y que puedes aportar tú desde tu campo y ya lo ves desde el inicio ¿no?, o sea, estás totalmente empapado del tema, si bien es cierto, no es que yo me haya hecho fuerte en telecomunicaciones pero, ya sabía todo

el proceso que se debía seguir, me era más sencillo por el tema de la formación previa que tenía, bueno también viéndolo desde el tema de recursos humanos, era una persona que solo ingresa las cosas y hay otra que se dedica a otras

cosas, y otra a otras cosas, sería como 3 en 1, creo que sí fue bueno, al menos funcionó en GTR, me encargaba yo de varias cosas como te digo desde tal vez como las más sencillas pero también de acompañar y ver temas de tomas de decisión, también temas de difusión, varios temas.

**E: Claro, pero era por la particularidad que tú tenías de tener una formación distinta ¿no es cierto?**

Claro, en este caso si fue más sencillo por eso.

**E: Claro, por tu formación, ¿y si, por ejemplo, si no hubieras estudiado, no hubieras tenido esa formación como comunicadora, me decías que las capacitaciones que daba la universidad quedaban cortas?**

En realidad, sí, se tocaban varios proyectos en los talleres, pero fue rapidísimo, había cosas que quedaban en el aire, por ejemplo, el tema del marco lógico, cuando haces las formulaciones o cuando al menos son financiamientos externos, en realidad es sencillo cuando ya lo conoces, pero hay una forma de leer incluso el marco lógico, es distinto y sí deberían dar más tiempo de ver esas cosas para recién ponerlas en práctica.

**E: Bueno, me decías que este tipo de cosas quedaban cortas, que leer el marco lógico tomaría más tiempo sino tuvieras esa preparación.**

Sí, sí eso en realidad es así, me ayudó bastante al menos a mí poder realizar varias cosas que me encargaban, me hubiera sido más difícil primero aprender porque el proceso de aprendizaje más tiempo, pero cuando ya tienes algo por más que hayas pasado más tiempo porque en algunos tiempos pasaba eso también conmigo, ya lo había aprendido, pero de pronto retomarlo me era más sencillo, era repasar, leer algunas cosas y ya, era un semestre versus máximo a la semana 4 horas será pues que me quedaba a una capacitación, los módulos eran así, lo que solíamos hacer en un módulo, o sea en un semestre se veía en 2 horas y definitivamente que eran bastante corto.

**E: ¿Y cuáles podrían ser los factores positivos que tenía tu trabajo, o sea, que era lo quemás te gustaba cuando trabajabas en GTR?**

No era una cosa jerárquica en realidad, incluso en temas de la oficina, fuera del coordinador, todos estaban como al lado, uno al lado del otro, a veces se ponían a conversar de algo, por ahí que escuchabas la conversación de otro y había eso, aunque claro, al inicio también era un poco difícil porque primero era de letras y los de ciencia a los de letras nos bromeaban, nos lornean, más cuando eres mujer, pero me costó al inicio, después me integré.

**E: Te adaptaste.**

Me integraron mejor dicho, porque ellos también podían cerrar las puertas y ya, pero sí fue un proceso de adaptación, era así desde el inicio y siempre pedían ideas al inicio, es más, siempre que hay una convocatoria **nos involucrábamos todos**, el grupo funcionaba por ganar proyectos, qué ideas teníamos para proponerlas, cosas así, todos podíamos dar una opinión, o ya, si es que hay por ejemplo que veían un tema de anemia y a mí también me interesaba, ya entre los dos empezábamos a ver ese tema de formulación, y si no llegabas a ganar, de todas maneras en el tema de formulación vas ganando experiencia.

**E: ¿Para ganar financiamiento externo tú también colaborabas en la formulación de los proyectos?**

Sí, era así porque, por ejemplo, la parte social, la parte más que la comunicación era la partesocial, el tema de nuestros beneficiarios



**E: ¿Con quienes coordinabas para realizar tu trabajo? ¿Qué cargos tenían?  
¿Quiéneseran tus aliados?**

A ver, desde la oficina de logística o cuentas por pagar, tesorería, también con innova varias veces coordinamos también para consultorías, en algunos casos, con profesores también para el caso de proyecto de quechua, venían todos los profesores, desde la especialidad de lingüística me parece, no me recuerdo sus nombres, pero en realidad cada dirección era a todo nivel. Muchas veces también con la señora de tesorería, cuando llevaban las auditorías. Ella, por ejemplo, si el proyecto iniciaba y no teníamos noticias de depósitos, solo ella podía ayudarnos.

Ella si bien nos ayudó mucho, era particular, a ella no puedes llamarla, sino tienes que ir, sacar cita, al inicio yo iba con mi jefe, la primera vez nos presentaba y ya de ahí interactuábamos con ella.

**E: ¿Ha pasado en algún momento que un proceso de la universidad haya complicadomuchu tu trabajo?**

El sistema Centuria en realidad, era difícil, fue una casualidad cuando aprendí a usar Centuria. Si bien hay capacitaciones, no ayudan mucho, yo aprendí en la práctica y poco a poco. Y además aprendí que siendo amable con la gente que sabe, amable según ellos, claro, es más sencillo que se den un tiempo, así sean 10 minutos para enseñarte, porque es bastante tedioso y bueno siempre, en realidad, para pedir favores. Aunque a veces había chicos que se incorporaban al equipo por proyectos, pero ellos se molestaban cuando no le decías señor, tenías que decirle siempre señor, si eso no ocurría, te mandaban a esperar dos días para ayudarte. Bastante complicado.

Era una cosa aislada ¿no?, pero en general Centuria es ingresar y después para hacer los informes, a veces el sistema ayuda, pero luego nos rompíamos la cabeza para hacer el informe, porque había momentos donde la DGI también colapsaba, tú querías hacer el informe con anticipación de 2 o 3 meses, y no estaba el informe y al financiador no le puedes decir,

“no, no puedo; no está, mi sistema no funciona”, lo que sí era recopilar la información, por eso también que yo era la loca escáner, porque yo todos los documentos los escaneaba, también tenía que hacer el back up, porque hasta que me lo entregue DGI, me demoraba mucho más y cuando no lo entregas a tiempo, lo que pasa es que no te dan el desembolso y acarrea muchas cosas más.

**E: ¿Cómo era ese proceso con DGI, o sea ustedes ganaban algún financiamiento externo? ¿Lo ganaban porque ustedes postulaban directamente o postulaban junto con la DGI?**

Directamente en realidad. En realidad hace 1 año o 1 año y medio recién es que recién DGI canaliza más, por ciertos documentos, específicamente, la orden, por ejemplo también cartas de conformidad o primero jefes de gestión, los más interesados, que antes en realidad muchos fondos fueron ganados, o sea ellos ganaban en España y lo que hacían era como socios GTR también ingresaban los fondos, pero eran ellos quienes habían conseguido esa iniciativa, y ya en conjunto se hacía la formulación, y ya pues, no necesariamente DGI estaba desde el inicio, más bien cuando empezábamos a gastar, siempre había varios proyectos donde también la propia DGI no había visto desde el inicio, más bien había otros proyectos, había otros sistemas, que creo que se llamaban pero son proyectos antiguos, pasaban como 7 años, y aparecían para hacer auditoría, y DGI no tenía esa información en realidad, y bueno aparecían esos tipos de baches y ya con el financiador, esa es, me parece que ahí es donde querían los 20 mil y les dijimos que ya teníamos que devolver 20 mil euros, y como que ahí recién reaccionaron, claro porque al inicio mandaron su carta. Entiendo que la carga laboral es complicada, todo el mundo te llama y también te dicen que es urgente y de hecho sí que es pesado también, y por eso que teníamos que tener nosotros un respaldo también de cada compra que hacíamos, de todo para que todo cuadrara al final de los informes.

**E: ¿Alguna vez por estos retrasos de la DGI, han perdido algún financiamiento?**

En el tema de informes era, después de que ya habíamos ganado el financiamiento, pero digamos que se atrasaban en los desembolsos, porque cuando no cumples en la fecha, te dan

un poco más de tiempo, pero si excedes los 30 días, por ejemplo ya estás en amarillo, porque te estás demorando tanto y entonces si tu desembolso debería estar a los 30 días, ya pues se demoran más y a la medida que va avanzando, no se está ejecutando, se tiene que esperar nomás, cuando te digan ya está okey el informe, ahí ya te desembolsan, ha habido eso.

**E: Tú tenías bastante carga laboral y de distintas partes del proceso, en términos de gestión de determinados proyectos, ¿tenías autonomía para ejercer tus funciones o cada vez que tenías que hacer algo consultabas, necesitabas algún visto bueno? ¿Cómo era?** En realidad, a ver dependiendo un poco del tema, yo participaba en varios aspectos y en muchos, por los años y por la experiencia yo ya sabía y lo hacía sola. Para las formulaciones en general también nos podíamos aliar y hacer, como te digo, a veces algún tema que nos podía interesar como comunicación social hasta la formulación. Lo que sí nos limitaba eran los avances, porque todos podíamos proponer algo, pero también a veces cuando el tiempo era ajustado veíamos quien estaba más avanzado y lo hacían 2, todos los demás dejábamos y apoyábamos a esos 2. Ahora, qué cosas sí cuando tenías que solicitar algo, primero pedir la autorización en realidad había temas de los cuales pasaba que había mucho de “ay, yo soy director, te abro una puerta y ya tú pasas”. Dependía, pero había eso.

**E: ¿Tú trabajabas directamente con los investigadores, con la mayoría de investigadores del grupo?**

En realidad sí, bueno de nombre todos son administrativos, en realidad la que era administrativo era yo, los demás son investigadores, de hecho la mayoría son investigadores, lo que pasaba es que uno de los ingenieros, tiene alta experiencia, pero no tiene una maestría, y en algunas convocatorias se pide que sean magíster y todo eso, como que iba acumulando más cosas, no tan chicos, ay están grandes, ellos eran los que estaban el día , para que ellos a su mismo nombres, como ya no tenían ese proyecto, porque te daban más puntos cuando dirigías un proyecto.

**E: ¿Y ellos aceptaban esa dinámica?**

No todos, varios problemas en realidad, empezaron a ir en contra, a hacer solos las cosas, y se volvió caótico. De pronto se volvió que cualquiera podía sacar un fondo solo, pero era más por un tema de orden, por ejemplo, Jorge era el director ejecutivo, y acá uno de ellos tenía un proyecto a su cargo, por ejemplo, si alguien quería pedir algo, se lo pasaba a Jorge, porque cuando alguien hace su informe, no es la persona, es la universidad, y no todos lo veían así.

En un momento cuando ya los proyectos eran semanales, y era más por eso, en realidad si en cualquier momento alguien se iba de viaje, y lo dejaba al aire. Por eso Jorge metía más presión, que ya ni se acordaban del proyecto, y fue tedioso, y también tenían como antecedentes, no funcionaba así porque cuando algo no estaba bien, digamos se buscaba el respaldo del grupo, básicamente fue por eso, pero en realidad, que cada uno vea. Por eso tipo de manejo, por la resistencia, es que, en realidad, en ningún lado, la universidad es una sola persona, hay muchas personas. Sucedió sobre todo con uno solo.

**E: Y ustedes digamos que trataban de regular y de controlar a este investigador para que se encaminara e hiciera las cosas con orden, ¿ha habido alguna queja del Estado, en contra de la universidad, que ustedes hayan tenido que resolver?**

Dentro de la universidad sí hubo, porque pasan auditorías internas, por ejemplo, de cosas como que habían involucrados que tenían el mismo apellido, pero nunca la habíamos visto, le dijimos que donde estaba, en qué horario iba a trabajar, después en otro momento, tú compras algo en octubre, y eso tampoco está bien, no debería pasar, pero menos mal que para afuera no, pero dentro quedó pendientes.

**E: ¿Con el VRI?**

En este caso no, quién hace auditoría interna, había compras que porque no lo había hecho con la universidad. Más era para un dolor de cabeza para Jorge que tenía que resolver todo eso.

**E: ¿El daba la cara?**

No sabía qué hacer. Jorge no sabía qué hacer. No, la universidad lo está pagando, o sea seguía siendo pagado por la universidad, conversas con alguien, te dan sus motivos, pero no con él, este investigador era complicado, cuando me hacía un pedido, después alguien me llama y me dice por qué has pedido un grabador de radio y smartphone, sí y lo peor es eso, yo imagino que si lo va comprar tiene su razón de ser por a,b, o c, bien incómoda porque me llamaban a mí, el jalón de orejas, eso no pasa, no pero ponlo, él te seguía insistiendo y a veces es un poco incómodo.

**E: Y eso qué te pasó con él, ¿lo solucionaste directamente tú?**

Yo le dije directamente, pero en reunión Jorge también le dijo, que diga como son las cosas, no, no se hace eso, también una llamada de atención.

**E: ¿Y el director del GTR se enteraba de ese asunto?**

Sí, sí le comentaba, de hecho, en varias ocasiones porque el año pasado en realidad llamaba y preguntaban, ahora qué ha hecho, ya lo conocía. Pero en realidad nunca pasó nada trascendental. Trataba de solucionarlo, pero no le decía nada a él.

**E: ¿Tu cuál crees que sea la razón porque nunca le llamó la atención el director a este investigador?**

O sea, a ver, sin ser mezquina, él ganaba varios proyectos, formulaciones, había veces que veía varios participantes y ninguno era de GTR, pero bueno entiendo que lo hacía bien, por eso es que ganaba los financiamientos, también imagino que, por eso, de hecho, hubo 3 que ganó seguidos, supongo que por eso no quería alejarlo, no lo sé, supongo que, por eso, sí formulaba bien, también con ayuda de los chicos empezó a tener bastante producción, imagino que fue por todo eso.

**E: Y con algún otro investigador, ¿tu relación cómo era?**

No, en general con todos era bastante cercana la relación, si este incluso para el tema de compras por ejemplo como te digo desde la formulación, yo como yo sabía un poco en qué fecha ingresaba un pedido de exportación, de importación perdón, cuanto tiempo demoraba en llegar, quien llegó primero, cuánto tiempo más o menos, y en base a eso, conversando, ellos hacían su formulación, había bastante interacción.

**E: ¿Tenías horario de administrativo, o sea de lunes a viernes de 9 a 6?**

O de 8 a 5, a veces cambiaba, pero sí cumplía las 9 horas.

**E: ¿Salías puntual a las 5, salías puntual a las 6?**

En realidad cuando tuve a mi segunda hija sí, pero antes había veces que me he amanecido porque había informes que presentar, el temas de las auditorías, iba más temprano, pero o sea tampoco no era siempre, eran momentos cuando estaban calmadas las cosas, pero cuando llegaban estas auditorías, pero ya cuando tuve a mi segunda hija, como era más chiquita, ya no, veía que algunas personas, en cambio 10 minutos tarde y se iban 10 minutos antes, pero cuando había cosas que hacer me conectaba en la noche, pero como te digo no era siempre, había momentos en los que sí era duro, pero también habían momentos en los que era más calmado.

**E: Me dices que empezaste con las labores de gestora desde el 2013, estuviste en el cargo unos 5 años ¿no? ¿Sientes que la demanda de trabajo aumentó? ¿Sientes que tus funciones se ampliaron?**

No solo por los proyectos que había más tiempo que dedicarle, sino también por la última capacitación, sino me equivoco fue el año pasado en la universidad, estaban haciendo implementación de más partes del proceso, de hecho yo ya lo hacía, pero no todo pues, no

todo, y sí había bastante descontento, muchas veces en las conversaciones que teníamos, muchas veces no era reconocido económicamente, y sí había mucha carga laboral, sí porque en los temas de comunicación, la comunicación científica, en la última capacitación sí habían, formulación, procedimiento, busca de financiamiento, como tres ítems grandes, el del 2003, se desarrollaron, nunca se terminó, pero en cambio en la última ya eran bastantes más, claro por el tema de que uno aprende y vas conociendo más cosas. **En algún momento** dijeron que ya no iba a ver lo que eran las RAES, sí está bien lo que haces, te gusta tu trabajo, es cierto, te puede gustar, por ejemplo, unidades como química, pero hay veces se quedaban más para cumplir con los proyectos que tenían, por ejemplo, decían eso, que ya no estaban permitiendo que les den RAES, entonces todo el compromiso se va a la nada.

**E: ¿Las RAES eran como la recompensa?**

Sí, al menos era lo justo, lo que te devolvían por el esfuerzo. Las capacitaciones en realidad son bastante motivación para hacerlo, porque al final sí te entregaron un certificado, cosa que no pasó con el anterior, en el anterior yo recuerdo en el 2013, éramos muchos más los capacitados, pero en realidad no se terminaban los módulos, porque cada módulo no había constancia que te habías capacitado.

**E: ¿Por qué creerías que para una universidad qué quiere convertirse en una universidad de investigación es necesaria la figura de un gestor de investigación?**

Por el tema de, por ejemplo los investigadores mayormente estaban avocados a hacer bien, la parte técnica ¿no?, tesis publicaciones, ahora últimamente lo que se compromete es sus publicaciones y eso toma bastante de su tiempo, le tienen que dedicar bastante a eso, el tema de publicar al inicio me sonaba sencillo, pero en algún momento a raíz de eso, incluso la facultad de comunicación para el desarrollo, y muchas veces el tema de publicar está en 2 o 3 años, y entonces había que dedicarle bastante tiempo, en cambio, a veces como que se enfocan algo, en cambio la mirada del gestor, era un poco más general, complementábamos el trabajo del investigador en sí, porque que se encargue de todo el investigador en realidad también iban a fallar en la parte técnica, que era su fuerte ¿no?, la parte financiera, cosas así, facilitar la información, para la toma de decisiones, eso era, en eso podía ver el gestor, yo lo veía en eso, complementabas en realidad en el trabajo que ellos hacían, y es por eso que sí se hace necesario porque es más complicado que encuentres a un investigador que también esté en el día a día con el tema administrativo, la parte técnica, ciertamente es lo que trae las publicaciones.

**E: Claro, ¿y crees que, así como ha ido creciendo en el tiempo que estuviste en el puesto, crees que también la proyección sea seguir creciendo y que por tanto la función de un gestor se haga mucho más necesario en la universidad?**

Sí, de hecho en la actualidad, son bastantes necesarios, hay veces este basándome de nuevo en las conversaciones que te comento que teníamos muchas veces este no todos eran reconocidos, este hay veces nos llamaban a un mismo momento para cosas puntuales, sí en realidad gozar del expertise que tenían algunos gestores ¿no?, eso era bastante incómodo, creo que un primer paso es eso, el reconocimiento de tus pares o de con quienes trabajas, que no en todos lados pasaba esto, en mi caso al menos sí ¿no?, como te digo eran como mis padres en realidad ¿no?, me escuchaban, y en eso pasaba que en otros sitios no, ni siquiera te dan opción si quiera a una reunión, bien te pueden avisar, “ya tú te vas a encargar de esto”, y no era la idea, y a veces este, en algunos casos habían incluso esto de bueno lo de administrativos, pero eso en verdad era más sencillo, pero no sé, tal vez el modo de ver de algunos investigadores, puede ser sencillo, pero igual a ellos, si se encargaran de eso, como complemento era, complementaban muchas veces, incluso en el tema de decisiones, para que descarguen, aparece en la data, pero siempre hay cosas específicas, también toma tiempo, pero no siempre era bien valorado eso, entonces empezar trabaja eso que cuando por ejemplo

en los fondos de la universidad tal vez convoquen, “ya vas a presentar”, quien va ser tu gestor, desde el inicio, desde ahí que se conozcan, sepan, quien te pueda aportar, porque habían veces



que también tenía, me acuerdo preguntaban incluso este como conseguir un fondo, para de una manera u otra forma, y entonces claro, en mi caso era, un grupo de investigación que tenían un gestor.

En algunas unidades, tal vez ni saben las funciones, en que pueden aportar, la sección o el grupo en el que estás trabajando.

**E: ¿Y por qué crees que no se visibilizaba la existencia de algún gestor, de quién dependía esa ausencia?**

A ver, en este caso no sé, tal vez de la jefatura ¿no?, porque en algún momento, sé que en algunas unidades se formó como un planteamiento, se reúnen y tal vez ahí ¿no? sentarse yo, es que también era eso, gestores como tal, solo gestores, creo que eran pocos, la mayoría eran técnicos y además eran gestores, y tal vez por eso, como que una de ellas es la secretaria no sé, no sabía que más podía aportar, o la asistente, la secretaria, no sé de verdad cuantos sepan que hace un gestor, de investigación, en que te puede apoyar, no sé cuántos investigadores en este caso profesores, lo sepan, tal vez no a nivel general, pero tal vez por secciones ¿no?

Muchas veces nos ven como algo, como que nos minimizan decían, más bien por eso era que, “ay tanto trabajo”, después ni siquiera se acuerdan de nosotros.

**E: ¿Y tú cómo lo sentías, tú has sentido que tu trabajo ha sido comprendido, entendido, reconocido?**

En general sí, en realidad en algún momento con alguno que otro investigador, pero, porque es extraño, algo así como ¿qué haces?, y ya poco a poco también fui este comentándole, qué era lo que hacía, no lo veía importante el tema de comunicar, reconocer el resultado, pero le digo como hacerlo sino muestras el resultado, ya poco a poco conversando, bueno en realidad nunca hemos dejado que, pero al menos dijo que sí, sí es importante, a regañadientes pero sí, pero en realidad sí, sí era reconocido el trabajo, creo yo he que he tenido suerte, no me ponían trabas, pero yo más cuidadosa con lo que me pedía.

**E: Y si miramos desde el otro lado, si tuvieras que ponerte en los zapatos de los investigadores, ¿qué crees que es lo que ellos esperan, del personal administrativo que dan soporte a los proyectos? Tanto como gestores como tú, como de gente de la DGI.** Creo yo en general, más bien cosas puntuales, entregar un informe, reportes, pero en realidad hay varias cosas más que hacen los gestores, como trabajar en el tema de visibilidad de los gestores es un tema importante, porque no es solo haces un informe se lo presentas y ya, hay todo un trabajo de por medio desde buscar espacios donde distribuir, o el tema desde buscar financiamiento o cosas sencillas, porque si tú vas a plantear un proyecto, si no has entendido bien las bases, rebotas bien a ellos, y eso a veces va enfrascado en hacer su ocupación técnica, desde documentos simples, pero eso ya es una cosa importante, varias cosas que uno como gestor necesariamente puede aportar y uno no lo ve, con estos fondos de investigación a veces uno pensaría que iba de frente al DGI a conversarlo pero podían conversarlo ahí en su misma unidades con alguien, porque por área al menos teníamos un gestor, hay gestor, ni conocían que podía ayudarnos, digamos que, tienen varios investigadores.

**E: Y dentro de ese escaso conocimiento que tenían de los gestores, ¿cuáles eran las quejas más recurrentes que tú escuchabas tenían relación con eso de los informes, la rapidez, la lentitud de esto?**

Bueno en algún momento, los retrasos para los informes ¿no?, eso es lo que al menos he escuchado era eso ¿no?, pero igual también tenía que ver, hay veces que alguien te solicita información o tú solicitas información y no te la dan y era una cosa pequeña de una cosa más grande que tú también necesitabas.

**E: ¿Cuáles fueron las razones por las que optaste por cortar la relación con la universidad?**

Mi caso fue más por el tema familiar, en algún momento también evalué estar más cerca de la universidad, pero era mucho más caro, en San Miguel, por el tema de costos, y eso sí ¿no?, eso sí teníamos claro que aumento de sueldo no lo querían, busquemos más proyectos para tener RAES, aunque era un poco más difícil, pero sobretodo, por ejemplo 1 año antes se habían cerrado dos proyectos también o sea los ingresos habían disminuido, ya y eso también un poco que no considera, el ambiente general en mi caso como te comentaba era bastante grato, en mi caso la decisión de dejar fue por un tema familiar, sí, básicamente fue por eso, ¿no?, no por otro tipo de problema.

**E: ¿Tú crees que la universidad es consciente y sabe todo por ejemplo de todas estas cosas de las que hemos conversado ahora, como que los profesores no reconozcan necesariamente que se pueden apoyar en un gestor que toda la potencialidad que tiene un gestor, crees que la universidad sabe de esto?**

En algún momento, ya al cierre de las capacitaciones, le comentamos, varias personas levantaron la mano para solicitarles y pedirles que de algún modo en lo que eran fondos internos, DGI pide reuniones breves incluso a los que están postulando y todo, que también involucren a los gestores, ¿no?, o sea en reconocimiento creo que sí, se llegó a conversar de ese tema, es más, por ejemplo habían unas personas que tenían problemas para pedir permiso que eran capacitaciones, cosa que no debería haber este problema, porque si se capacitan ellos es conocimiento nuevo que va aportar a cada una de las entidades, ¿no?, porque van a poner trabas, entonces puede ser que porque no saben en realidad, en que va aportar esa persona.

Y era por eso, a veces incluso la sugerencia que le llegaron a hacer fue eso, conversar incluso con los jefes de departamento de unidades, profesor actual al que pertenecía y el gestor que vayan así, al menos a una primera reunión, sí se llegó a comentar eso, al menos creo que no era un punto ciego, era parte de su conocimiento, haber socializado.

## Entrevista Nro. 13

---

Persona entrevistada:	Magaly Ruiz
Cargo actual:	Gestora de Investigación de Comunicaciones
Profesión:	Comunicadora
Edad:	27 años
Tiempo en el puesto:	2 años

---

**E: Cuéntame por favor cuál es tu rol actualmente a que te dedicas describe un poco cuáles tu puesto tus funciones y cuánto tiempo llevas en él.**

Ya, allí es complicado, pero voy a tratar de ser lo más clara posible, mi puesto ahorita es un puesto analista, pero el nombre que le estamos dando, hacia el público general es coordinación de investigación y comunicaciones, pero eso ha sido un trabajo previo que se ha hecho con el jefe de departamento. Antes mi puesto se llamaba gestora de departamento.

Entonces gestora de departamento yo fui desde marzo del 2017 hasta mayo de este año, a partir de junio cambio mi categoría. Este cambio se dio porque la gestora y la asistente del departamento se compartían muchos procesos y no estaban claros cuales eran los ejes, entonces al momento de hacer un análisis de cómo estábamos en el departamento y cómo podíamos mejorar, nos alineamos a la universidad a sus ejes y se crearon estas dos coordinaciones, una que es de planeamiento e internacionalización y otra de comunicación e investigación porque le dimos peso a las comunicaciones porque somos un departamento de comunicaciones y queríamos darle digamos la visibilidad que merece. Entonces, en mis funciones está gestionar la investigación del departamento con sus docentes en coordinación con el VRI y gestionar también la comunicación del departamento interna como externa en coordinación con DCI. Voy a tener el apoyo de un practicante profesional de comunicaciones interesado también en temas de investigación, pero eso todavía no está.

**E: Y en lo que tiene que ver con investigación ¿qué clase de soporte le das tú a los docentes y cómo articulas esto con el VRI?**

En el caso de investigación nosotros tenemos varios puntos, o sea varias funciones acordadas sobre investigación, uno que se tienen que alinear a los objetivos del PDU que tenemos como unidad, dos que se tiene que alinear con el PEI de la universidad en cuanto a investigación que es incrementar los productos de calidad. Entonces, según estos ejes que nosotros tenemos en nuestro PDU mis funciones van desde la planeación, desde la propuesta de investigaciones que hacen nuestros docentes, es decir, al inicio cuando yo no estaba, la persona que se encargaba de apoyar la investigación era un apoyo más que nada, administrativo, técnico, o sea, como de ingresar solicitudes, nada más. Cuando yo estuve y lleve con el programa de gestores de investigación del VRI, nos dimos cuenta que esa labor no era suficiente y la idea era que el gestor de investigación profundice en la orientación, en la guía en las líneas de investigación, todo lo que el departamento tiene y a raíz de eso cambia pues. Lo que se espera hacer es que yo esté involucrada en los proyectos desde las postulaciones que van a haber ahora en el CAP del 2020. Que yo esté involucrada desde la propuesta inicial para orientar a los docentes porque, por ejemplo, ya salieron los ganadores del CAP 2019, pero estos ganadores cuando se presentaron nunca acudieron a mí porque nosotros no teníamos esa capacidad de respuesta en ese momento. La idea ahora es participar desde la formulación de propuestas, la idea es que mi puesto busque opciones de financiamiento internas, pero también externas, que de repente el VRI no tiene capacidad de llegar, porque yo tengo más alcance con entidades o instituciones también educativas que vean temas de comunicación. Quizás

ellos (el VRI) nos pueden dar opciones especializadas en nuestras áreas, entonces yo tengo que hacer ese esfuerzo de buscar opciones fuera, de otras universidades, congresos etc. Y, por otro lado, es dar un acompañamiento, dar un seguimiento cuando las propuestas ya son ganadoras y son financiadas; es decir, advertirle también al profesor desde mi experiencia como

administrativa. Nos hemos sentado ya con los ganadores del 2019 por ejemplo, hemos visto el presupuesto y le he dado alcances de cómo va a venir, cómo vamos a ejecutar, qué indicaciones vamos a tener según lo que está planteado, o sea, orientarlo y prevenirlo de ciertas dificultades que se pueda encontrar en el futuro para que de una vez vaya tomando decisiones. Ya he tenido algunas de esas reuniones, vamos a tener ahora la reunión de la firma del acta donde también ahí voy a estar presente y ahí voy a poder intervenir haciendo ya sea preguntas, o propuestas de mejora para que el docente decida qué hacer. Por otro lado, como está conectado con el tema de comunicaciones tengo la responsabilidad de ir divulgando los avances de estas investigaciones, cuando terminen también los resultados de esas investigaciones y, dependiendo del tipo de esa investigación, ver en qué área esta investigación o los resultados de esta investigación van a calzar más, algunas puede ser que sean más de interés público entonces podría ser una gestión con prensa, con gente externa, otro le podría interesar más por ejemplo el departamento de ingeniería o el departamento de sociales para generar alianzas, hacer algo chévere dependiendo de cómo vayan las investigaciones.

Identificar en qué nichos o en qué espacios estas se pueden como que levantar. Y también estoy encargada de supervisar a los asistentes de cada proyecto de investigación, que son las personas que van a ingresar en Centuria las solicitudes, darles manuales, orientarlos, cualquier cosa que necesiten me pueden preguntar.

**E: Eso de ingresar solicitudes, ¿lo has hecho alguna vez tú?**

Un par de veces. Lo que pasaba era que lo hacía el VRI con sus especialistas y, muy pocos proyectos venían aquí para que nosotros los gestionemos de esa manera. Por ejemplo, la que antes era gestora, de los cuatro proyectos en carrera, solo apoyaba de esa forma, ingresando solicitudes en Centuria a uno solo, pero como ella mismo lo reconoce, no veía un sentido, no estaba enterada del proyecto, entonces el profesor no le comentaba nada.

**E: Era solo operativo.**

Era solamente operativo, entonces cuando yo entro al puesto y me dicen, en realidad ahí hubo un mal manejo de información, porque yo entré en marzo y recién como en julio o agosto me dijeron: “ah, tú eres la que está al lado de la investigación y tienes que hacer esto”, y ahí fue donde yo converse y dije mi labor no puede ser de esta manera. Eso fue en el 2017, y en el 2018 con el programa de Gestores, se marcó un precedente para que yo diga evidentemente las cosas no pueden ser así y, ahí es donde se conversa con los coordinadores de cada proyecto porque yo sé que en otras unidades hay una persona que sí se encarga. Por ejemplo, en psicología, no solo los orientaba, sino que también los ayudaba con centuria, y sé que, en ingeniería, contratan personas especialmente para gestionar proyectos de manera administrativa, pero en nuestro caso las únicas personas que podrían hacer esa labor son las secretarías. Una secretaria, es la secretaria del departamento, y tiene muchas cosas que ver del departamento, entonces conversando con los profesores y los coordinadores, y preguntándoles qué les parece, prefirieron darles esa tarea a sus asistentes de investigación, que el mismo asistente de investigación haga esa labor y se le daba una retribución un poco mayor a la que ya se le está dando, pero siempre teniéndome como intermediaria entre ambos.

Entonces no, solo hice un par de veces eso, lo he hecho este año también porque una profesora cambió de asistente y en el lapso que no tuvo yo lo asumí. Pero normalmente, la idea del departamento y la propuesta del departamento es que lo hacen sus asistentes de investigación y, si no tuvieran, tienen que contratar a alguien para que lo haga. Y eso es lo que va a pasar con los dos proyectos que han ganado, que son proyectos individuales pero, yo sí les he recomendado, les dije fijémonos un cronograma, cuándo es que se van a hacer las solicitudes en centuria y para ese momento, contratemos a alguien, hay muchos meses en donde solo se va a investigar,

van a leer, y ahí no necesitamos que nadie haga nada y si por a o b necesitaran algo, yo lo puedo asumir, pero los proyectos que son grandes, interdisciplinarios y siempre están, tienen un asistente, entonces no veo esa función ahí.

**E: ¿Cuánto tiempo tienes en el puesto?**

2 años y un par de meses.

**E: Entonces por lo que me cuentas, también se han incrementado, se han ido formalizando más funciones, ¿crees que esta es la perspectiva hacia el futuro? O sea,**

**¿que el puesto va a seguir creciendo en demanda en actividades en funciones?**

Si, de todas maneras, creo que va a seguir creciendo porque al haber también más competencia, los números se van a tener que incrementar necesariamente, pero, la perspectiva o la expectativa en lo que se refiere a investigación en el departamento está creciendo. ¿Por qué lo digo? Porque en el 2018 ganaron 4 CAP, nosotros, nosotros ganamos 4 y, en el 2019 solo ganamos 2, claro que los proyectos ganadores del 2018 siguen en curso, entonces la carga es mayor, pero digamos que, se va a incrementar en la visión a volverse un departamento que investiga, que se asocia. Eso sí, el número de proyectos CAP espero que mejore con la asesoría que le vamos a brindar. Que ganen más proyectos y que ganen los que realmente estén alineados a lo que el departamento quiere. Entonces sí creo que va a incrementar la carga, porque este proceso de contactos, trabajo en conjunto, demanda un esfuerzo significativo, más allá de la cantidad de proyectos ganadores. O sea, hay todo un esfuerzo que hacer y más que nada en comunicaciones que, de repente a comparación de otros departamentos todavía se ha quedado un poco en la marcha.

**E: De pronto, eso también va a poner en marcha otros proyectos no necesariamente de las convocatorias propias del VRI.**

Exacto, porque hasta ahora no tenemos, no hemos tenido desde iniciativa del departamento. No es que no haya habido profesores que han recibido financiamiento de otros lados, pero nunca hemos tenido en el departamento un proyecto financiado que no sea del VRI, ni siquiera de la DARI, por ejemplo, que el departamento lo haya gestionado o haya ayudado al profesor a que lo gestione. Si han tenido otro tipo de financiamientos, de DARI o de una entidad de fuera, es porque ellos se lo han agenciado de manera individual.

**E: Si tuvieras que resaltar los aspectos positivos y negativos de tu trabajo, ¿cuáles serían?**

Los aspectos positivos en el contexto en el que yo me encuentro es que tengo mucha posibilidad de cambio, de innovación, de poner ideas nuevas. Si bien, podrías ver como un problema que no estén las cosas, procesos estandarizados, las cosas claras, las funciones claras, entonces eso se convierte en una oportunidad que tienes tiempo de pensar cómo lo quieres hacer y ponerlo en práctica, eso me gusta. Me gusta y es retador también, pero tenemos otros departamentos que ya han avanzado y podemos coger las mejores prácticas de esos departamentos haciendo como un benchmarking entre unidades o de otros países de ver cómo funcionan y, eso nos da una oportunidad de decidir quiénes queremos ser en ese sentido. De las cosas malas que no me gustan del trabajo es que, pienso yo y personalmente que, hay que cambiar esta idea del docente que cree que el administrativo es subordinado al docente y que, el docente es un cliente y que nosotros somos proveedores de un servicio. Eso no es así porque no somos una empresa, somos una universidad, una universidad que trabaja de la mano para que las cosas crezcan, porque finalmente todo recae en el alumno, entonces creo que hay que generar un cambio de actitud y se genera poco a poco, porque si lo estamos haciendo en el sentido de que cuando hay estos problemas, ciertas fricciones con docentes, pues se conversa con ellos. Se conversa y se les explica, nuestro jefe nos respalda en ese sentido, lo cual también es positivo y estamos ahí.

**E: Y esta idea que tienes tú de cambiar este chip, ¿la compartes con tu jefe directo? Sí la compartimos, sí, de hecho, él sabe y él tampoco avala ese tipo de**

actitudes, por eso es que nos sentimos respaldados para conversar con los profesores cuando pasan estos casos.



**E: Que te puenteen**

Que te puenteen y en el peor de los casos que te maltraten, porque las cosas como son, pasa, no es una cosa que te diga que pasa cotidianamente, pero son casos aislados que han pasado y que bueno son nuevos aprendizaje y que conversamos con el profesor y simplemente continuamos trabajando.

**E: ¿Con qué personas coordinas tú? ¿Con quienes tienes que coordinar dentro de tu unidad como también fuera?**

El jefe de departamento es el principal con el que yo coordino en mi unidad, coordino también con los asistentes de investigación de los proyectos y coordino con la coordinadora de planeamiento e internacionalización en la medida que ella hace seguimiento al PDU, entonces son coordinaciones un poco menos frecuentes pero es para darle por ejemplo los reportes que le damos a la DAPE, sobre nuestros avances en investigación, entonces coordinamos en ese sentido de cómo va la investigación en el departamento.

**E: ¿Con los docentes investigadores?**

También. Con los docentes investigadores y con los potenciales investigadores.

**E: ¿Y fuera del departamento?**

En el VRI por ejemplo no es que haya una persona como tal con la que yo pueda coordinar porque en otras unidades hay sectoristas. En el VRI no tengo un sectorista. Lo que tengo son especialistas de los proyectos, y por razones particulares, porque no creo que todos los gestores lo hagan, yo coordino a veces directamente con la jefa de Administración cuando tengo un problema. Cuando ha pasado algo, directamente con ella, si no la encuentro, llamo a la coordinadora que la sigue, pero porque la conozco, porque estuvo en el programa de capacitación, pero no necesariamente porque sea algo formal que yo pueda hacer. Y porque bueno, al fin y al cabo, ella me conoce, entonces puedo ver cosas con ella, pero si es que no tuviera esa oportunidad solamente mi contacto serían los especialistas de los proyectos. Lo cual me parece que no debería ser así, debería haber un sectorista.

**E: ¿Alguien encargado del departamento?**

Del departamento, pero más que nada para orientar, puede encargarse de 3, 4 departamentos a la vez, simplemente para orientar. Te lo digo porque, la otra vez tuvimos un problema y yo dije bueno, el problema sucedió por falta de comunicación de equis personas, pero ahora que tengo este otro caso que la profesora y me ha hecho preguntas que yo no las sé responder, digo: le preguntaré a la gente del VRI, no tengo sectorista, ok, entonces voy con el especialista y le hago la consulta, quizás esa persona era nueva, quizás no estaba muy enterada, pero me dijo habla con esta persona de la oficina de logística, compras una cosa así, porque las preguntas iba en ese sentido de contratos, y cosas que no te dice un instructivo o un manual, entonces fui, de hecho me demoré mil años para llegar a esa oficina porque no hay esa facilidad, llegué y bueno, los sorprendí, me preguntaron quién era, por qué había llegado ahí, etc. y lo peor fue que me dijeron que regresara al VRI, que igual el VRI iba a coordinar con ellos pero que ese era el canal. Me pasó lo mismo con DTI, también hice algunas preguntas al VRI y me dijeron pregúntales a DTI, entonces pregunté a DTI, el chico de DTI, que sí tienen un sectorista que atiende a determinada unidad, me dijo que tenía que coordinar con el VRI para responder. Hay una falta de coordinación en la universidad que sí dificulta el trabajo, la universidad y las unidades en general están en procesos de cambios, más hacia los últimos años y entonces, no es sencillo, es un proceso, esas cosas van a seguir pasando, pero lo ideal, lo ideal es prevenirlo.

**E: Y eso te genera dificultades.**

Sí porque a veces siento que me pelotean.

**E: ¿Tienes autonomía para realizar tus funciones aquí en tu unidad?**

Sí.

**E: ¿A quién le reportas tus avances de trabajo?**

**A mi jefe,** pero quien maneja los avances es la otra coordinadora que ve avances del PDU y PEI. En el sentido de que ella se los hace llegar a la DAPE, o sea se los reporto mi jefe, pero a la vez hago mis informes durante el año, que son tres cortes al año donde eso se va para la DAPE.

**E: Regresando un poco a ese tema de los procesos y de las cosas un poco confusas, ¿dependes del trabajo de otros? ¿Eso como dificulta en tu capacidad de respuesta para los propios proyectos de investigación?**

Dificulta porque me genera problemas con los profesores, incluso ya me ha generado problemas de dinero.

**E: ¿En qué sentido?**

Te cuento el caso que pasó en el 2017, un profesor quería hacer un repositorio de noticias, audio, video, todo esto, de acceso libre. Uno de sus requerimientos era tener una plataforma web para subir su data y que la gente pudiera visitar y que, si quisieran investigar, saquen la data de ahí, entonces como era el primer año que trabajaba el profesor y no había mucha capacidad de mi parte de respuesta a lo de investigación y además, él no sabía que yo era gestora de investigación, él solo cotiza un alquiler en Amazon y ahí empezó el problema, y dice bueno yo quiero alquilar a Amazon por 3 años y quiero alquilar este a tal precio. Y vio directamente el contratar al personal que necesitaba y, como te comentaba, hubo una breve temporada donde yo no registraba, entonces, la solicitud para adquirir todo esto lo registró la secretaria del departamento como caso excepcional. Ella hace la solicitud, se aprueba y al tiempo se paga, todo súper regular. Entonces, al siguiente año, en el 2018, la plataforma se lanza al público como en agosto, setiembre más o menos. Se lanza, y la gente la visita, yo lo difundo en la web, todo normal. Entonces la secretaria hizo la solicitud, como era un tema informático, el comprador para Amazon era una persona de DTI, una persona también que, hacia cosas operativas, el de DTI solo gestionaba pagos, el asunto es que pasan los meses y esta persona de DTI, le escribe al profesor y le escribe a una persona de la DGI para decir que Amazon ha enviado un cobro adicional a lo que ya se había pagado, y que hay que pagarlo pronto. Bueno, la persona del DGI le contesta que ya, como resolviendo esa situación; el profesor nunca contesta nada y luego en diciembre vuelve a mandar otro correo diciendo que hay otro pago que hacer. Hasta ese momento, yo ni enterada, entonces la persona de DTI le vuelve a escribir a la DGI, le vuelve a escribir al profesor el segundo, esta persona deja de trabajar en el DGI, entonces ya no hay respuesta a la DTI, pasan los meses y, en marzo de este año, la persona sigue insistiéndole al profesor y hasta que la persona del DGI dice ya no trabajo en DGI, deja de mandarme correos, entonces le deja de mandar correos y solo se los envía al profesor, el profesor ni caso, pero esta persona de DTI por suerte conocía a otra persona de DTI que sabía de mí y de mis funciones, así que, me envía un correo a mí con copia del profesor diciendo de esta acumulación de pagos, entonces yo respondo inmediatamente, de qué pagos están hablando, nosotros hemos alquilado por 3 años, ¿de qué están hablando? Tuve que llamar a la secretaria que hizo la solicitud para intentar rastrear en que momento del proceso había habido este error. Hasta que, en DTI lograron explicarme que los pagos eran porque las personas que visitan la página y descargan data de la página, eso genera un cobro. Entonces hasta el momento que yo trataba de entender hasta el momento que entiendo y trato de solucionar las cosas, ya teníamos debiendo 500 dólares y el proyecto ya había cerrado, el profesor ni enterado. Entonces hablé con el jefe del departamento y me dijo nosotros no tenemos que pagar y yo en mi cabeza dije bueno, DTI tampoco va a pagar, el VRI, o sea DGI no creo, pero dije que lo intentaría. La verdad es que si

queremos buscar una persona responsable es el docente, porque al docente siempre le estuvo llegando la información y nunca me la reenvió, no me dijo nada, pero bueno, tampoco no es su culpa

total, es culpa compartida. Todos tuvimos un poco de responsabilidad en este caso, así que le dije a mi jefe, mira sabes qué, por qué no pagamos la mitad nosotros, y DGI la otra mitad, voya tratar de ver si puedo hacer eso. Me reuní personalmente con la jefa de administración de la DGI y le expliqué tal cual te lo he explicado a ti, nosotros no tenemos por qué pagar, pero es una boleta ya hecha a la PUCP, o sea se tiene que pagar, ¿qué podemos hacer? O sea ustedes también, la persona que estaba trabajando acá no paso la información, ella sabía que yo era la persona indicada a la cual derivarle el problema y nunca lo hizo, encima la que estaba trabajando ahí ya no estaba y, entonces, entendió mi desesperación y dijo ok, nosotros asumimos la mitad y ustedes asumen la mitad, y también hablé con DTI y les pedí bloquee la descarga para que no se sigan generando cobros y ayudarnos a buscar una alternativa para solucionar este problema porque el profesor ha pagado el alquiler por 3 años, y si le eliminamos el servicio, porque eso fue lo que querían hacer DTI, no es la mejor opción, entonces les pedí que nos ayuden a buscar otra opción. Luego me responden diciendo que lo pueden suspender máximo por 3 meses, o sea de esos meses si no deciden que hacer, sigue corriendo. Fue ahí donde cité a personas de la DTI porque hasta ese momento esas personas que me ayudaban, no tenían poder de decisión, solo estaban haciendo su trabajo y, eso fue también de lo que yo me quejaba, o sea, por qué cuando se tratan de estas cosas, no hay alguien que nos respalde, que nos oriente.

### **E: Para ver la solución conjunta ¿no?**

Entonces ahí yo dije: DTI por favor vengan, profesor venga, sentémonos y tomemos una decisión. El profesor vino, vinieron 3 personas de DTI, le contamos todo y una persona de DTI dice bueno sí, no daban soluciones. Yo dije tenemos que actuar rápido porque ya han pasado dos meses y lo van volver a habilitar y, además, resulta que me enteré en esa reunión que una de esas personas que estaba ahí era mi sectorista, de informática, y yo ni enterada, meenteré ese día. Luego de esa reunión yo siempre preguntaba si todo iba Ok con Amazon a lo que me respondían que no había respuesta aún. Todo está arrastrándose desde el 2017, para pagar también todo un rollo, la señora de DTI que cobraba no entendía como dos unidades iban a pagar, en DGI se demoraban y me reclamaban a mí, hasta que ya, pagaron y les dije a los de DTI que ya no íbamos a asumir más pagos. Y hace una semana me envió un correo diciéndome que acaba de llegar otra factura de Amazon por ciento y tantos dólares, y que le avise cuando lo pague para avisarles. No entendí nada. Llamé a la sectorista y le pregunté qué pasó y me dijeron que estaban viendo el tema, pero no me aseguraban que se iba a cancelar y entonces los pagos iban a seguir acumulándose. Ya han pasado tres días y no tengo respuesta. Entonces, es un caso particular donde está involucrado el dinero, donde si yo tuviera un profesor que podría ser de una mala actitud, yo ya estaría recontra maltratada por el profesor, pero, felizmente no, o sea el trato con él es muy cordial, incluso el con DTI, pero siendo ellos los de la expertise, no nos alertan de los posibles problemas y nos enteramos cuando ya no queda mucho por hacer. Sin alternativas, vas decidir mal, vas a decidir con una información limitada y siento que eso pasa, que estamos tan desconectados como unidades, que no tenemos la capacidad de orientar al profesor y que muchas veces las personas que si pueden tener una capacidad de orientar al profesor.

No hay orientación real en ningún sentido, el manual que nos entrega el VRI, es malísimo, o sea, justo nosotros estamos haciendo manuales en nuestra unidad y las está viendo el ingeniero industrial y yo le digo mira tú tienes la expertise del proceso, yo tengo la expertise de la comunicación, ese manual tiene que ser más humano, o sea un manual no te dice cómo trabajar, un manual o un instructivo tiene que también alertarte de ciertas cosas. Porque la verdad, es fácil darte una lista de 5 pasos y dejarte a la de Dios y, la verdad, es que la DGTH cuando tú entras a un puesto, no tienes un proceso de inducción, es más, cuando yo entré, yo no tuve ni siquiera un papel que me dijera paso 1, paso 2, entonces, por eso, estamos tratando de dejar ese precedente para las personas que vengan, pero de una manera más humana no.

Con consejos, tips, errores frecuentes.

**E: Ese que están haciendo con el ingeniero industrial es ¿para qué?**

Para nuestra unidad, todos los procesos

**E: Y el manual que dices que es malísimo del VRI, ¿es el de gestión de proyectos?**

Sí y claro, tiene data de no sé qué año que esta desactualizada, además, por ejemplo, el otro día pasó un problema con DGI que yo ya lo tenía mapeado, pero es un caso particular ah, no digo que represente la DGI, pero más bien es un caso endémico de toda la universidad. Hay una persona en DGI que creo que tiene mucha experiencia en gestión operativa de proyectos y esa persona fue la que una vez cuando yo recién entre me capacitó. La capacitación fue mala, mala, mala, mala, o sea, que tú sepas mucho sobre algo no te hace ser un buen capacitador, deberías haber llevado un taller, una metodología, algo, un material adecuado, malísima la capacitación, no la termine porque vine horrorizada con mi jefe y le dije no puede ser, o sea, me estoy yendo a capacitar y no entiendo cómo lo hacen así. En fin, y ahora, por ejemplo, hay un proyecto de un profesor que yo lo estoy apoyando en la logística porque es un profesor de más de 70 años creo, entonces yo lo estoy capacitando, y había que hacer un pago a un profesor extranjero y me volví a topar con la misma persona porque yo le pregunté, al especialista, y el especialista quizás no sabe y, me derivó con ella, y al derivarme con ella, su correo fue eso: un, dos, tres, tienes que hacer esto, esto, esto, me llamó me dijo tal, tal, tal, yo solo la escuché, recibí el correo y en verdad tenía tantas dudas con lo que me estaba indicando, que lo dejé como estaba, o sea no le respondí, no hice nada, entonces le dije al ingeniero que esta acá para revisar el instructivo sobre pago a extranjeros, lo revisamos y como yo era la usuaria en ese momento, le dije que aún no estaba listo, faltaba hacerlo mejor, le pedí al ingeniero que hiciera conmigo el proceso, yo te voy a hacer preguntas y tu respóndeme la parte operativa y yo voy a tratar de armar como la idea de lo que va ir en el instructivo entonces lo hicimos juntos, recogí la información que ella me dio, con la que me decía él, con la que me decía la señora de catálogos y, con los documentos que yo tenía en la mano y ya, lo terminamos por hacer, pero evidentemente las indicaciones que ella me dio no fueron claras, fueron muy incompletas y probablemente si yo no hubiera tenido la proactividad de sacar un poco de cada uno y como que armarlo en mi cabeza, entender maso menos el proceso, me hubiera equivocado, si yo fuera nueva, me hubiese equivocado con esas indicaciones y claro, hubiese aprendido cómo se hace después de embarrarla, pero no es lo mejor, además, por otro lado, era un pago al extranjero que esta acá en Perú y tengo un tiempo limitado para pagarle, para que puedan cobrar su cheque en el banco.

Muchas veces nos dicen que debemos respetar el proceso, pero para que alguien respete el proceso, el proceso tiene que estar claro, tú lo tienes que tener claro porque si no, si no tienes procesos claros y no tienes plazos de atención, si no tienes nada, el profesor tiene toda la potestad de exigirte, y tú no tienes como defenderte, y ¿dónde dice?, ¿quién dice?, ¿quién dice que no se puede?

**E: ¿Tú crees que la universidad es consciente de este gran problema con los procesos?**

Lo que pasa es que, no sé si esté correcta mi percepción ya, pero, creo que la universidad, o sea la comunidad, de comunidad no sé qué tanto tiene, pero refiriéndose a la comunidad de alumnos, profesores, administrativos y autoridades, que en su mayoría las autoridades son profesores también, es una cosa que da muchas cosas a favor, pero también, muchas cosas en contra y yo creo que, uno de los problemas, o sea por qué no nos damos cuenta de

eso, porque la autoridad nunca vive el problema, porque se las arreglan las personas que están administrando las cosas, y yo creo que hay cambios, cuando las personas que entran a puestos administrativos, tienen, es una combinación de personalidad, de formación, de también de quien sea tu jefe, o sea, es que hay muchos factores que te pueden abrir un escenario de mejora y que te lo pueden cerrar también, entonces una cosa de las que yo estoy completamente segura es que, al menos pasa en

comunicaciones, es que comunicaciones ha venido siendo las autoridades de comunicaciones, la primera fue un padre jesuita, la segunda fue un profesor de audiovisuales y la tercera fue un poeta, periodista, la cuarta un audiovisual también que ha tenido experiencia haciendo consultorías y todo, yo no dudo ni digo, espero

que la voluntad haya sido de las mejores, pero lo que si digo, es que, ha sido un factor negativo para el departamento, ¿por qué? Porque estos profesores, por más que tengan la expertise de lo que el departamento necesita, lo que el departamento quiere, de lo que el departamento puede ser, el cómo lo vas a hacer, necesita ser alguien que sepa de gestión. De administración, procesos, yo por eso creo que, en los departamentos de gestión, administración, que sus jefes de departamentos son de esas líneas, las eficiencias de los procesos están mejor, entonces creo que en la universidad también, o sea por allí escuche que alguien dijo en algún comentario de por qué el rector va ser filósofo, o sea puede serlo tranquilamente, pero depende de qué equipo te rodea, de las decisiones y si las tomas en cuenta con alguien que sabe de procesos. O sea, está complementariedad de disciplinas, o sea yo siento que el practicante de ingeniera industrial y yo hacemos un buen equipo, yo veo la parte de comunicación y él ve la parte de procesos, entonces, yo creo que ese es el problema, que las personas han tenido que resolver problemas solas y por años.

**E: ¿Cual crees que es la lógica? ¿La de reacción? ¿La de apagar incendios?**

Sí, o sea sin malas intenciones. Sin hablar de buena o no buena voluntad, pero, la lógica ha sido de apagar incendios y personalizar proceso. O sea no es un documento, no es un área, no es un equipo, es una persona con quien ver determinados procesos, porque ella ya está 20 años en la universidad y ya te puede responder pues al derecho y al revés, por eso, como yo no me pienso quedar 20 años en este puesto, estoy dejando material para que la persona que venga no le suceda lo mismo, porque yo no voy a estar esperanzada en decir ah bueno que lo haga DGTH, porque DGTH es la persona que debería inducir, o debería yo liderar el proceso de generar material, o sea no, si te quedas en la queja y no en la proactividad no hay forma, si yo espero que alguien lo haga por nosotros nadie lo va a hacer.

**E: ¿Y eso pasa cuando hay rotación en otras unidades de las que dependes?**

Si, como gente nueva que no tiene la guía que ocupa a ello, no tienen la guía, no saben cómo responder pues no.

**E: Mencionaste en algún momento que a veces había situaciones de tensión con algunos profesores.**

Si

**E: ¿Por qué temas se dan estos? ¿Cuáles son las quejas más frecuentes?**

Porque los profesores consideran que tú estás a su disposición, algunos, no todos, evidentemente no todos, pero, con los que hay tensiones es porque creen que si te piden algo hoy lo puedes hacer hoy. Que no respetan que yo puedo estar aquí, pero que este aquí no significa que yo te pueda atender ahorita, y yo de repente no lo entendía, decía uy yo quiero hablar con tal persona porque tengo que esperar hasta 2 días, ¿por qué?, porque esta persona tiene una lista de cosas por hacer. Yo era nueva y recién empezaba a trabajar y no entendía si estamos en el mismo edificio porque no puedes hablar conmigo un rato que te quiero preguntar algo, bueno luego entendí que las personas trabajamos en proyectos, trabajamos en tareas pendientes que se quedaron, tenemos reuniones. Pero entonces, algunos si te ven, creen que estás a la disposición de atender sus demandas en el momento que quieren hacer las demandas y ya eso no está bien. Se da por eso, o sea básicamente esas son las tensiones, que algunas personas creen que el tiempo de respuesta es este, y eso pasa también porque las unidades no tienen plazos de atención, que quiere decir tener plazos de atención, tener información clara, web o un documento, lo que sea, que te respalde y que diga tales y tales cosas tienen este periodo de atención, si tú quieres esto, tarda este tiempo de atención. Si tú no tienes eso, la persona, el profesor no se va ir contigo, no es que yo no te quiera atender hoy, no puedo y me respalda mi web, mi documento, mi jefe,



quien sea, pero si no lo tienes como te decía hace un rato, o sea, si no tienes tus procesos claros y tus procesos bien planteados, cómo puedes tener esa capacidad para ordenar la casa fuera si dentro no está ordenada.

Entonces ese, básicamente, es la principal razón por la que hay conflictos con ciertas personas.

**E: La universidad está orientándose hacia ser una universidad de investigación, y de hecho hay resultados que aparecen y que posicionan a la PUCP dentro de los rankings por indicadores de investigación, los investigadores finalmente son los que producen conocimiento, pero, necesitan del soporte de tu trabajo y de personas como tú que están cada día, ¿crees que tu trabajo está bien reconocido por docentes o por la universidad en general como parte de que se logren estas metas?**

No, o sea, si me preguntas por todos los docentes te diría que no, si me preguntas que hay potenciales docentes que van a reconocer mi trabajo te diría que sí, si me preguntas por la universidad, no, no porque si no metieran a la gestión de la investigación como una función más de una persona que lleva mil cosas más, entonces no está reconocida porque no creen que eso sea un proceso, creen que los profesores investigan, y a quien me estoy refiriendo de esa concepción, a la DGTH, al equipo que recluta o que abre posibilidades, o incluso la CAL, creo que no está reconocida por él, porque si no, no le darían tantas funciones a alguien y que encima luego le digan bueno ahora vas a ver gestión de la investigación, entonces si alguien va a ver gestión de la investigación con todo lo que implica o con todo lo que la universidad espera, no puede ver mil procesos y que encima gestione la investigación. Gestión de la investigación es un proceso complejo, demandante de largo aliento, también que tiene que ser digamos de largo plazo y no lo puede hacer una persona como un proceso más, sencillo y de solamente estoy automatizada. Gestionar la investigación no es solo generar solicitudes en el sistema, es más, yo creo que necesitamos por lo menos a una persona que solo vea gestión de la investigación, probablemente por la magnitud, podría parecer que somos un equipo de más personas, pero, en este momento hay una sola persona que coordina con las personas de cada proyecto, pero, que ve dos procesos igual de grandes que investigación.

**E: Regresando un poco a la primera pregunta y ya para cerrar, ¿cuáles son las cosas más por las que te gusta trabajar en la universidad?**

Yo creo que el hecho de que sea egresada de comunicaciones es crítico para que a mí me guste estar donde estoy, porque yo sé, que cuando era alumna, ni siquiera conocía el departamento, no tenía, no tiene, ha mejorado, pero no tiene, mucha visibilidad, pero, sé que todo lo que hacemos en la universidad finalmente recae en el alumno, al alumno que alguna vez fui yo y que estuvo pagando. Ojo que tampoco lo veo como mercantilizar la educación, o sea no digo que, porque pago todo tiene que ser perfecto, no lo digo así, pero si yo me meto en la universidad y me esfuerzo, mis papás se esfuerzan para pagar, merezco lo mejor que se pueda, lo mejor que la universidad me pueda dar, creo que la universidad tiene la capacidad de hacer cambios y de ser lo mejor que pueda ser, y siento, que no lo ha estado siendo. Entonces mi feeling por trabajar aquí en el departamento, es que yo soy egresada de comunicaciones y sé que, todo lo que yo haga aquí, va a terminar por recaer en el alumno que alguna vez también fui. Punto número 2, siento que lo que me motiva a trabajar en la universidad es también lo que representa la universidad, o sea incluso antes de estudiar, era como que la PUCP es la mejor universidad del Perú, es una universidad inclusiva, es una universidad humanista, es una universidad democrática es una universidad donde tú puedes expresarte y ser quien eres sobre todo para los alumnos. Es una universidad digamos que no tiene un corte empresarial, que es lo valores que representa se hayan ensombrecido por algunas cosas, por las crisis, por malas decisiones, que sé yo, nada de eso determina que la universidad ya no sea la universidad que siempre ha sido. Otro punto que me motiva también es el cambio y la mejora, siento que en el lugar donde estoy hay cosas por mejorar, hay cosas por cambiar y siento que, va con mi personalidad también.

**E: ¿Por qué razón te irías a otro trabajo? ¿Qué tendría que tener el otro trabajo para que supere el lugar donde estás ahora?**

La razón más poderosa por la que yo me iría de la universidad, o sea de mi puesto, de mi trabajo, serían creo que dos, que no tuviera más opción de crecimiento, o sea llegar a un techo y no poder seguir aprendiendo más cosas, que va justo ligado a la segunda. La segunda razón por la que me iría, es que siento que ya no aprendo. Esas serían las dos razones principales por las que me iría de la universidad, una que tenga un techo y que ya no pueda aprender más. Bueno, y otra razón por la cual yo podría salir de la universidad es que yo estudié comunicación para el desarrollo y, ahorita estoy en una maestría de desarrollo humano y, a mí me interesa mucho las poblaciones vulnerables, entonces si yo tengo una oportunidad en una ONG, en el Estado o en otro país de volcar todos mis conocimientos en ayudar a otras personas con lo que yo sé y con lo que he estudiado, sí me iría, me iría por ese lado de los proyectos.

## Entrevista Nro. 14

---

Persona entrevistada:	Janina Lima
Cargo actual:	Gestora de Investigación del Centro de Investigación en Educación
Profesión:	Antropóloga
Edad:	50 años
Tiempo en el puesto:	2 años

---

### **E: Cuéntame cuál es tu trabajo, de qué te encargas, una síntesis de lo que haces y cuánto tiempo tienes aquí.**

Bueno yo acabo de cumplir en marzo 2 años y me encargo de la coordinación de investigación en CISE, pero también soy la gestora de investigación en el departamento de educación, yo empecé a trabajar y justo hubo esta coordinación – articulación entre las unidades de la facultad, del área de educación del departamento de CISE porque llegaron al acuerdo de concentrar las funciones en la persona de mi puesto. Entonces estamos, creo yo, en estos años tratar de poner la casa en orden, “prepararnos para” al menos así lo veo yo hasta ahora, para tener claro qué hacer, proyectarnos y poder planificar. ¿Qué me encargo yo? Como centro de investigación, nosotros somos una unidad adscrita al departamento, entonces las líneas de investigación de departamento, el trabajo de profesores, tiene que ser apoyada por esta coordinación, apoyamos la difusión y trabajamos todo lo que son recursos de investigación, a través de organización de eventos, fortalecimiento de las comunicaciones que es lo que estamos trabajando fuerte ahora y también apoyar para que se investigue con calidad.

La difusión para el caso de la educación es importante porque ha sido un área muy cerrada, se quedaba muchas veces en planes de trabajo y no han estado posicionados. Para nosotros es un objetivo muy importante de trabajo y el hecho de ser gestora nos da la posibilidad, mejor dicho, nos pone en el tema de prepararnos para sumir la gestión de proyectos de investigación que recién estamos empezando. Entonces como CISE en investigación nosotros tenemos en estos dos años hemos tenido tres tipos de fondos para la investigación: Fondos CISE, son fondos de nuestro propio presupuesto que nos aprueban para poder utilizarlas en investigaciones. Fondos concursales para investigación que ganan profesores o grupos de investigación que van a pasar por el CISE para ser administrados y aquellos que vienen desde afuera. Ahora hemos tenido pequeños proyectos que generalmente terminan con una gran utilidad o una publicación.

Son tres fondos que de diferentes modos o envergaduras que manejamos, algunos dentro de convenios y otros no. Eso es lo que estamos haciendo.

### **E: La forma en la que tú concibes tu puesto y todos estos alcances que estás preparando y que podrían tener. ¿Crees que también son vistos de la misma forma por la universidad a nivel institucional?**

Creo que me acerco a lo que quisiera, porque reconozco que yo tengo un perfil profesional por desarrollo de habilidades, experiencias o capacidades que es muy particular, he caído, así como anillo al dedo. ¿Por qué? Porque yo también investigo, pero no soy una investigadora académica, yo vengo del mundo de las ONG’s. Vengo de la cooperación internacional, donde cuando tienes proyectos de investigación tienes que participar en la gestión misma de los recursos, administrarlos cuidarlos, cubrir todo lo que necesites, además de hacer caja.

Entonces eso me da un perfil que es muy útil porque a mí no me asusta con pensar en presupuestos, no estoy acostumbrada a delegar este tipo de funciones más administrativas, sino acompañarlas, asumirlas y acompañarlas, conociendo mis limitaciones, no voy a meterme a hacer un presupuesto, pero sé leerlo. Entonces sí creo que la universidad quisiera

ese tipo de perfil, pero no en todas partes lo tienen. Hay docentes que investigan, que están en cargos o puramente administrativos y que no entienden el trabajo de investigación y que pueden hacer la parte más de gestión, pero viendo la gestión más administrativamente, manejo financiero pero que no van a estar pensando en políticas, proyecciones, creo que eso no hay.

Por ejemplo el año pasado fuimos a un curso que para mí fue muy interesante, era bien loco para mi forma de ver la diferencia que había entre los gestores, éramos de dos tipos marcadísimos, puramente administrativos que eran bien interesante porque generalmente eran mujeres, pero el perfil más administrativo y de apoyo “Ciencias” y el perfil con otro tipo de matices “humanidades, sociales” la guerra territorial, era una cosa increíble, a mí me parecía que querían a alguien que cuide la ejecución que es muy distinto a un perfil que está pensando en qué más hacer, cómo más y más articulado, esa proyección yo sí creo que la universidad lo necesita pero como ambición, porque si no es una recarga. Por ejemplo, para la gestión de investigación en el departamento de educación, estoy yo como gestora, pero la función administrativa yo tengo el apoyo del coordinador de administración, aparecemos los dos, entonces entre los dos podemos hacerle frente, cómo hago, qué hago, proponle esto. Porque hay una serie de temas también, convenios que si él estuviera solo tampoco podría ver, porquenosotros somos una unidad de negocios y él ya tiene un peso grande con lo de formación continua, es demasiado complicado para él entender la importancia de guardar recursos para la difusión o que, si un profesor a cargo de la investigación quiere gastar en transcripciones, perose olvida de algún monto, al presupuesto le faltan rubros que no están contemplados.

**E: Tú me dices que eres un perfil un poco sui generis comparado al resto. ¿Consideras que igual la universidad te da los insumos necesarios, mecanismos, capacitaciones, paravalevar a bien tu puesto de trabajo?**

Yo el año pasado siento que he aprendido bastante sobre cómo funciona la universidad y los procesos, pero hay muchas cosas que yo ya las tenía. Me pongo por ejemplo en el papel de un par de gestoras muy inteligentes que conocí el año pasado que son chicas, jóvenes muy inteligentes, muy pilas, con muchas ganas de hacer lo que estaban haciendo y proyectarse y ellas aprendían mucho de sus jefes directos, los directores de sus centros, coordinadores de su departamento, ellas suplían lo que no sabían por este trabajo bien acompañado y yo creo que si no tuvieran eso estarían en un punto solamente de administración. Entonces sí, yo creo que la universidad todavía no está preparada para dar el soporte. Está generando mecanismos, todo el armazón, que está bien, la parte más institucional. Entre que da risa, pero hay que reconocer estos procesos.

El año pasado nombraron a una profesora que ingresamos juntas a la universidad, además tenemos muchos amigos en común, nos conocemos y tenemos cariño. Ella preguntó ¿Y quién es la gestora de investigación del departamento? Y le dijeron que no había, entonces ella vino a preguntarme “Oye, ¿tú sabes quién es la gestora de investigación de departamento? Yo le dije, soy yo, me dice “nadie me ha dicho” y yo “plop”. No puede ser, cómo no te han dicho. Me dice, no sabían. Son cosas que tú dices, no puede ser, no puede ser. Para mí como me la he pasado un año diciendo “yo también soy la gestora” porque no lo ven, no se ha institucionalizado.

**E: ¿De qué crees que podría depender eso?**

Creo que depende mucho de la fuerza que le des a la investigación, voluntad política, esa institucionalidad que se le da a la investigación. Por ejemplo, en este flujo de información hay huecos, yo ahora estoy en ver qué va o qué viene con la jefa de departamento porque algo que yo necesitaría para esto sería saber en los planes de trabajo anuales de profesores y profesoras saber qué han colocado en la parte de

investigación, pero yo no tengo acceso. No me parece mal, pero debería haber alguna forma institucionalizada que me lo tienen que pasar y yo tengo que tener esto consolidado y que sea para mí un insumo porque tengo que mapear quién está

haciendo qué. Eso para mí es un caso clarísimo de falta de institucionalidad, o sea es unmecanismo.

Otro hueco que tenemos es por ejemplo esas investigaciones que se hacen dentro del CISE con fondos CISE no se visibilizan en el consolidado de investigaciones, porque como son fondos propios (no son concursos internos) entonces no se hacen, tampoco son de profesores necesariamente, entonces no aparecen.

**E: Claro, no se cuentan como producción académica de la universidad.**

Y muchas veces tienen el ciclo completo, porque se hacen unas actividades, porque se cuidan ya que son un recurso propio, entonces los cuidamos al máximo, nosotros cuidamos que se publiquen, que se difundan, se apliquen.

**E: Y esos indicadores que manejan internamente, o sea con fondos internos del centro, ¿Quién vela porque se cumplan?**

Velo yo, tenemos una planificación del CISE por área, por coordinación. Investigación es una, pero rendimos ahora con el cambio del centro de investigaciones, se rinde cuenta al comité, el CISE tiene su comité y también tenemos una instancia de articulación de decana, jefa de departamento, director de CISE como autoridades de área en que se rinde información sobre la planificación, entonces tenemos que rendir información sobre eso, aparecen las memorias anuales de áreas, por ejemplo, lo estamos haciendo en el área de educación es coordinar para todo este proceso. Tenemos unas hojitas de actividades planificadas para el semestre para no cruzarnos, para problemas, recién estamos articulando mejor, pero digamos que cuando digo “sí pues institucionalidad es amarrada, que se sienta involucrados, que se sientan que es necesario, que forman parte de algo” Pero la primera rendición es aquí interna al director y al comité.

**E: ¿Y se ha hecho el intento de que estos resultados de investigación con fondos propios se visibilicen a nivel institucional de la universidad?**

A nivel de a través de mi seminario, por ejemplo, presentaciones sí. Hasta hace 2 años por lo que yo sé, estas investigaciones no se presentaban en seminarios, porque en el nivel académico eran considerados un poquito menos, pero ahora sí se han presentado, el año pasado se presentaron dos. Tenemos el plan de una publicación que se va a presentar, hoy estuvimos discutiendo la última versión de una política de publicación y hemos distinguido tres niveles de publicaciones: Una colección más de investigación, más académica, con revisión de pares. Elevarla a la que tenemos y más bien las otras dos, una para documentos de trabajo y otra para nivel intermedio de compilaciones. Ahí queremos difundir y poder también presentar lo que se hace en otros espacios, como para cerrar el círculo.

Y la otra forma es promover los grupos de investigación.

**E: ¿Cuántos grupos de investigación tienen?**

Como departamento ninguno, porque el único que ya tiene varios años está como interdisciplinario. Entonces el departamento ha comenzado a fin de año una reactivación de sus líneas de investigación, pero de manera más orgánica, cada línea ahora tiene un coordinador, lo que nos permite a nosotros poder coordinar y ver qué necesitan, ya hay varias líneas que se han dado cuenta que han dado cuenta que de ahí a saltar a un grupo de investigación es un pasito más. Entonces ya hay dos líneas que van a sacar grupos de investigación que esperamos se formalicen este año.

Como CISE también hemos hecho unos lineamientos como centro de investigación darles un tipo de reconocimiento a algunos grupos de investigación que no van a querer formalizarse, pero que sí van a tener un reconocimiento y poderlos apoyar



prioritariamente. Entonces, si todo eso funciona, nosotros deberíamos terminar este año con por lo menos dos grupos de

investigación, entre los reconocidos por nosotros y formalizados por el VRI va a ser un cambio.

**E: ¿Con qué personas coordinas directamente y qué cargos tienen? Tanto a nivel CISE, departamento, facultad, pero también a nivel de la universidad.**

A nivel CISE cuento con el apoyo del personal administrativo que son dos personas, desde la transcripción, la parte más operativa, logística institucional, cartas, etc. Tenemos el equipo de administración que consta de un coordinador de administración y una asistente de administración. En ese sentido, el hecho de que mi cargo tenga tres personas de apoyo, ya es un gran apoyo. A diferencia del departamento, la jefa de departamento solo tiene dos, más una persona operativa.

**E: ¿Con estas tres personas de apoyo, coordinas tanto tus funciones de coordinadora de investigación como las de gestora?**

Sí, pero cuando necesito información del departamento coordino con la secretaria de la jefatura, ella es la que operativiza desde los archivos hasta pasar información y actividades más protocolares.

Con la DGI y sus diferentes oficinas, en especial con la que maneja los grupos de investigación. La OPI, lo que va del año hemos estado con asesoría para las publicaciones. Con la DCI para la difusión y con el sistema de bibliotecas, porque tenemos iniciativas de generar algunas alertas bibliográficas muy específicas para apoyarles también en la investigación y también estamos viendo la posibilidad de tener una guía temática sobre infancia para que también les sirva, con una guía así podríamos apoyar también a un par de líneas de investigación. Estamos tratando de coordinar que puedan aceptarla.

Con la facultad cada vez más, hay un par de proyectos que tenemos como área de educación y que también me sirve para difusión y promoción de la investigación educativa. Para jalar estudiantes.

Creo que la diferencia entre el año pasado y este, va a ser un poco mayor en relación a atraer estudiantes.

**E: ¿Qué tal las coordinaciones con estas unidades? sobre todo con la DGI, que digamos es la unidad que operativiza todos lo que es investigación en la universidad. ¿Qué tal sus procesos, son amigables, funcionan?**

Creo que hay oficinas que funcionan mejor que otras, de mi experiencia. En efectividad, en respuestas, por ejemplo, la oficina que maneja los proyectos, la OAP no he sentido mucho apoyo, incluso el año pasado. Efectivamente nosotros no hemos tenido muchos proyectos, pero sí hemos hecho varios pedidos específicos, para ordenar la casa porque tuvimos muchos inconvenientes, para la gestión de proyectos de dos profesores que administraban. Entonces no quedaba muy claro, cuando la gestión pasó para acá, como que se perdían en el camino, los procesos de pago se perdieron, tuvimos que aclarar el circuito. Con el área de las actividades nos fue muy bien, a mi cargo dos seminarios con los que no tuvimos ningún problema, fueron bonitas experiencias a nivel institucional.

Con la OPI bien, agradezco su apoyo, lo único es que para nuestro ritmo era un poco lento, pero creo que era por todo lo que ha sido este año, con cosas legales y de contratos, semana y media, nosotros queríamos sacar el libro ya. Yo lo que siento, salvo la convocatoria para el curso, con actividades. En general la DGI ha respondido a iniciativa, consultas, preguntas que he podido tener, casos muy concretos en que habían sido más proactivos. También entiendo que no debe ser fácil.

**E: ¿Tú sientes que desde tu rol y además como gestora, respecto a las decisiones que podrían depender de unidades como la DGI, tienen autonomía o siempre tienen que pasar ciertos filtros, procesos?**

Sí creo que frente a la DGI tenemos autonomía. Yo creo que lo que deberíamos tener es una mayor articulación, pero autonomía sí tenemos. No es la sensación como la DCI, que, si no tengo el logo, no puedes sacar. No, para nada. En algunos momentos si ha sido informada, por decirte. Qué

Pero porque se nos ocurrió, ese tipo de respuestas, entonces sí nos da autonomía. Nos han dado sugerencias, pero no es que sintamos que tenemos que hacerles caso siempre.

**E: ¿Solamente los que se dilatan son los procesos que tienen que ver con temas legales, firmas?**

Legales, firmas. Por ejemplo, ahora tenemos una profesora que ha ganado el periodo de investigación. Ese proyecto es el que estamos gestionando desde acá y por ejemplo ese ha sido muy rápido, muy distinto al del año pasado, el CAP que llegó un momento en el que no sabíamos dónde, o que el profesor enviaba sus informes y no nos copiaba y de repente nos llegaba el mail de que ya iba a cerrar y nosotros no sabíamos ni siquiera que ya había mandado, porque no pasaba por nosotros.

**E: ¿Y eso por qué ocurría, por lo que hablamos hace un rato de la institucionalidad del puesto?**

Sí, porque además ese profesor se mandó solo. Es algo que desde la instancia de la DGI le avisa al profesor, copia al departamento, pero no pasaba como gestión, entonces el departamento no copió a nosotros, entonces era más complicado.

**E: Pero los fondos se administran desde ya.**

Pero en un momento lo pasaron, nosotros necesitábamos servir como una mesa de partes, entonces el pedido era que el profesor mandaba, pero llegó un momento en que no, necesitábamos mandar con bis a nosotros, nosotros mandábamos, pero el profesor no lo tenía claro, nosotros menos, nos sabíamos que habían mandado y de repente nos sale como que nosotros teníamos que dar autorización. Y nosotros ¿de qué está hablando? Y era porque alguien había entendido que era directo y más bien que nosotros autorizábamos, como que el circuito era distinto, entonces hay una serie de responsabilidades compartidas, pero al menos en esta experiencia yo siento que ya se ordenó. Todos sabemos.

**E: Porque en teoría la función de un gestor de investigación que trabaja en el departamento propio debe servir como este nexo articulador entre la DGI que administra los fondos de los proyectos, con los propios investigadores. Puede ser una facilitadora de ciertas gestiones. ¿Se está llevando de esta forma en la actualidad?**

Yo creo que ahora sí, al menos hay las condiciones para que así sea.

**E: ¿Después de haber sido aclarado?**

Claro, porque, por ejemplo, quien antes era gestora, era la misma secretaria de la jefatura de departamento tenía este rol de gestora. Si ganaba un profesor (hasta el año pasado) uno de los proyectos y le copiaba a ella, ella podía simplemente asumir que era porque era la jefatura y era común, pero para la DGI podía ser que era porque era la gestora, entonces había un momento en el que creo que algo de eso ha habido. Pero yo creo que ya se ordenó, por eso que hay que generar mecanismos ¿no?

**E: Si tuvieras que enlistar los aspectos positivos (que ya funcionan bien, que te gustan de tu trabajo) y aquellos que tienen todavía una oportunidad de mejora o**

**que ves que hay una falencia o un hueco importante que atender. ¿Cuáles serían?**

A mí me parece que el hecho que hayamos planificado como área dándole el énfasis desde las tres unidades a lo que es investigación como eje de trabajo, donde cada una aporta de manera diferente, me gusta mucho. Incluso permite poder organizar desde las actividades muy sencillas internas, ayuda a tener mucha proyección porque ya tú puedes copiar. Me ha ayudado muchísimo también conocer cómo funciona diferentes áreas de la universidad y yo sí los veo como recursos, finalmente es eso, son recursos que puedes jalar para la investigación, entorno a lo que haces, y es un lujo en realidad, tener archivo e ir al archivo, pedir cosas para la exposición, esas cosas que tú dices, en verdad es un lujo tener este tipo de materiales.

A mí me ha gustado mucho lo de la meta de investigación, también como plataforma para ver, “ah mira puedo hacer eso también así” como un lindo muestral de todo lo que se hace y además de cómo hacerlo, porque finalmente lo que nos interesa es también eso, de qué otra manera lo puedo hacer.

Las cosas que me parece que faltan, sí me parece que hay unos procesos de gestión que es bien loco que no se pueda, por ejemplo, hay una plataforma que yo por eso dejé de insistir para escribir nuestras investigaciones ahí, qué gracia tiene, en verdad deberíamos tener una sola, integrada. Lo que pasa es que claro, los gestores estamos como en un limbo, entonces no se nos puede dar muchas funciones institucionales porque estamos en limbo, eso trae como cola que hay cosas, accesos a la información que no podemos tener. En la planificación, en el manejo presupuestal, en el acceso a los planes de trabajo, en las investigaciones, que sí creo que se tiene que mejorar, que son meramente de gestión y que yo creo que no deben de ser tan complicados. Me imagino, por ejemplo, yo sé cosas de la planificación que, como somos un área chica, que en este rol de gestora yo puedo acceder a la planificación también del departamento de cosas de investigación porque me han dado autorización, pero sé que en muchas áreas no es así, en mi área no podría ver qué hace la facultad, y sí yo creo que terminando una limitación.

**E: Y en tu relación con los investigadores, crees que, así como este caso este profesor quemandaba directamente ya sin pasar necesariamente por ti. ¿Cuáles crees que sean los problemas a los que te tienes que enfrentar? o si ellos comprenden bien tu trabajo.**

Yo creo que falta que conozcan el trabajo, creo que hay, no sé si llamarlo individualismo, pero sí hay un estilo de investigación muy individual, por lo menos en esta área, yo creo que está muy relacionado con cómo planifican sus investigaciones y las planificaciones son muy personales en sus planes de trabajo, entonces responder a su jefa de departamento y tienen fondos de la DGI y de ahí...

Hay finalmente esta entrada de fortalecer las líneas o trabajar en investigaciones a través de grupos de investigación, hace que la investigación sea más colectiva, no te digo todo el proceso, pero algunas actividades también, entonces yo creo que es romper con eso. Por otro lado, creo que la referencia en la investigación, la búsqueda incluso de financiamientos sigue ese camino, si acá no encuentro, me voy allá, si allá no hay, busco afuera. Entonces sí ha sido muy individual en todo el ciclo “Yo solito, yo solito, yo solito”. Entonces cuando nosotros decimos: “vamos a apoyar en eso” ooooo ¿de verdad? ¿Sí? En cosas tan sencillas como, por ejemplo, los ambientes que tenemos que hemos dado prioridad a la línea, prioridad a la investigación. Entonces claro, en la universidad los ambientes son un recurso escaso, te podemos ceder un espacio, no es que sean gigantes, pero para los grupos están perfectos, para pequeñas actividades, es bastante, equipos, todo este tema de gestión. Creo que va a ser mayor ahora cuando pensemos en publicaciones, por más que nuestras publicaciones van a ser principalmente electrónicas, pero sí queremos tener un mínimo de estándar que ellos requieren también para que sea considerado en su CV’s y demás. Entonces sí falta conocer, quienes han sido autoridades y han decidido, lo tienen claro, pero

quienes no, les cuesta. Incluso creo que cuando han pasado por tener un proyecto de investigación con un fondo concursable, lo entienden mejor. Lo otro que falta es que, desde arranque, desde que los profesores presentan proyectos de investigación con fondos concursables, los gestores de investigación ya

deberíamos estar alerta, la primicia deberíamos tenerla nosotros, así como los jefes de departamento, debería pasar por la gestión, parece una tontería, pero yo sí creo que es parte de que ya no sea este planteo.

**E: ¿De quién crees que dependería que esto se haga ya más formal, que no se puentee, que respeten, que conozcan?**

Hay todo un tema que involucra a jefes, directores, y autoridades. Además de fuerza del propio rol. Por ejemplo, mi puesto es treinta horas, recuerdo el año pasado que conocí a las demás gestoras generalmente es un plus que tienen o es parte de sus funciones como administrativo o hasta donde yo he sabido, creo que nadie está a tiempo completo para empezar, entonces eso es recursos.

**E: Y no todos los que tienen el cargo de gestor tienen el mismo perfil.**

Eso es recursos, tener funciones más específicas, es complicado me imagino para las unidades, porque finalmente como yo lo veo, es un puesto que si fuera ministerio diría intersectorial e internivel también, jugar vertical y horizontalmente para las coordinaciones, que está bien, pero eso hace que deberíamos ser como estructura si te pones a pensar, seríamos más complejos todavía.

**E: ¿Tú coordinas con otros gestores para alguna cosa?**

Salvo que haya alguna actividad muy específica o en conjunto.

**E: Tú trabajas treinta horas ¿las cumples o en el papel están treinta horas y cumples más?**

Trato de cumplirlas y ser fiel conmigo misma, pero hay épocas en que sí me pasa.

**E: ¿Te pasa por la propia demanda de tu trabajo?**

Sí, me pasa por la propia demanda, porque cuando tengo semanas de muchas coordinaciones, se me puede ir una semana y no haber hecho. No es cierto que no haga nada, pero digamos, hay un trabajo ahí. Además, estamos aprendiendo procesos, por ejemplo, hace poquito tuve que llenar un informe que tenemos, dos líneas habíamos llenado, pero claro, sacamos un libro y en todo un proceso de sacarlo, la vez pasada fue solamente digital, esta vez impreso y un montón de cosas que se han demorado. Estuvimos más de un mes sin practicante, tenemos uno de comunicaciones y uno para investigación (de contenidos) sí hay épocas en que me rebasa, sobrado.

**E: La gestión misma de la investigación, cuando apoyas algún proyecto de investigación. ¿También demanda ese nivel de tiempo?**

No, yo creo que la gestión de los proyectos mismos de investigación, cuando está ordenado, no porque tiene ciclos, pueden ser bastante ordenados, salvo que pase algo. ¿Qué es pasar algo? Que tengan un proyecto de investigación, un trabajo de campo complicado, pero no suele ser así, acá son bastante tranquilos, si algo tiene el perfil de educador/educadora es que suele ser muy planificado, quizás el problema es ese, que son muy rígidos, se complican.

¿Qué jala tiempo? Cuando combinas actividades, piensas que las vas a solucionar en dos horas y te cambian el refrigerio, te cambian el lugar, tienes que buscar hablar. Yo sí tengo algunas al margen de esto para la unidad, para el CISE, sí tengo algunos proyectos internos más comunicacionales que me jalan el tiempo también.

Nosotros manejamos como universidad, investigación, observatorio de grupos de investigación, redes y estamos persiguiendo a la DCI para reestructurar nuestra web y tenemos estos proyectos que son de mucha coordinación, eso demanda más tiempo.

**E: En estos dos años que llevas en el puesto. ¿Has sentido incremento en la demanda de trabajo por la propia reorganización? ¿Tú crees que con los años va a seguir en aumento?**

Yo me imagino que suponiendo que todo sale lindo y terminamos el próximo año con cuatro grupos de investigación afiliados al CISE que a su vez van a tener actividades, que a su vez van a tener proyectos de investigación, fondos, tesis e iniciativas para hacer. Sí, se van a incrementar.

Pero yo creo que para entonces el peso grande (al menos así deberíamos organizar) va a caer en los administrativos. Va a haber una mayor delegación de soporte y yo creo que sí podemos hacerlo. Quizás porque no van a asesorar, pero, claro, me reúno, te manda el plan de trabajo para que lo veas a cambio sí he tenido que leerlos y mirar, pero una vez que ya están consolidados, nuestro rol va a ser de apoyo. ¿Y el apoyo qué es? Generar algún mecanismo para que pidan la sala, eso ya no es conmigo es con otra área, queremos hacer esto. ¿Hay fondos o no? ya es otro nivel de gestión, ahora sí hay que incluso alentarlos, no esperen hasta fin de año, si ya tienen todo preséntenlo ahora, cuando se haga la evaluación se evaluará, pero ya está. Esas cosas que sí hay que asesorar.

**E: Crees que, si bien dices que la proyección indica mucho del trabajo va a tener mucho soporte en los administrativos. ¿Crees que los investigadores confían realmente en este soporte, que son conscientes de esa parte?**

No sé en general en otras unidades, pero yo creo que aquí se dan cuenta que no pueden quedarse en el departamento, porque son muy poquitas personas, el departamento de educación no tiene las condiciones, con tantos profesores, yo imagino que con eso ya es un mundo para el poquito personal que es. Entonces sí creo que sobre todo cuando tengan actividades, van a terminar volteando para acá.

**E: Ha ocurrido en algún momento con la gestión de algún proyecto, con ustedes directamente, con los fondos propios o con alguna otra unidad que haya ocasionado algún nivel de tensión o alguna circunstancia en particular, problemática o desesperante.**

No, salvo esto de los pagos que nosotros no sabíamos, no sabíamos que nos correspondía, hemos tenido que aclarar cuál era el rol. En consultorías puede ser, pero son investigaciones como consultoría que ya no entran, pero no, no hemos tenido algo tan problemático.

**E: ¿Cuáles son las quejas más recurrentes que escuchas de parte de los investigadores en relación al soporte que le puede dar alguna otra unidad en temas de investigación de gestión de soporte?**

Yo he escuchado muchas quejas en relación a los informes que se presentan para los proyectos. Muchos se quejan de que son informes horribles, pero fíjate que, para el grupo de investigación, para su renovación, no. No te digo que sí tenemos que hacerlo, para ese proceso no. Para los informes del CAP, porque incluso alguna vez he escuchado a un par de personas decir “yo por eso ni me presento” demasiado apremiante.

Desde que estamos ordenaditos yo no he tenido desde que estoy en la gestión un proyecto CAP desde el inicio. Hemos tenido (CAP que heredamos, pero no desde el inicio).

**E: ¿Y se han presentado a las nuevas convocatorias?**

Yo sé que informalmente creo que sí, pero no lo sé y además los profesores no te van a decir “Ya presenté y me salió” del anteaño pasado no lo sé. Por eso te decía, esa es una



información delicada, pero que nosotros como gestores deberíamos saber, quienes se presentan, sí hay que llenar una estadística. Se están presentando los últimos años cinco y no sale ninguno, ya, tú dices ¿Qué falta? ¿Qué es? ¿Capacidad? No creo que sea. ¿Es diseño? ¿Son montos? ¿Es armar el presupuesto? Por ejemplo, la última vez, el año pasado (informalmente) “porque ay,

que iba a presentarlo, pero el presupuesto” pero para eso estamos. ¿Qué, ustedes pueden? –Claro. A perfil sociales no nos gusta armar presupuesto, es horrible. Sí, claro.

**E: Por lo menos en esta unidad sí existen las competencias para ayudar en la formulación. ¿No es cierto?**

Lo más seguro es que yo no lo voy a hacer, voy a dar sugerencias, falta este rubro, falta este otro, pero entre el administrador de aquí y yo nos va súper bien porque él tiene todo lo demás, entonces alerta aquí, alerta allá, esto es muy poquito. Nos piden ahora información para armar presupuesto, por ejemplo, hemos hecho una pequeña base de datos de precios unitarios de algunas cosas para la investigación, desde transcripciones, traducciones, corrección de estilo, cosas, así como para que más o menos sepan cuánto es. Pero nosotros como centro eran ¡oh descubrimiento! Saber desde el inicio nos da la posibilidad de poder señalar, esto se necesita fortalecer, esto está flojo o decir, se quedaron por puntos, vuélvelo a presentar, complétalo.

**E: El año pasado con la capacitación que ustedes recibieron como gestores, se tenía la idea de que hubiera una persona de contacto, como el brazo derecho de todos los gestores en esta unidad que centraliza la investigación para la coordinación. ¿Crees que funcionaría algo así para los gestores?**

Tuvimos un chat un tiempo con la persona que era coordinador de gestores (que luego me enteré despidieron) y en verdad dos o tres cosas que nos ayudamos, entonces en algún momento creo que se hizo como un Google classroom que comentábamos cosas, pero quienes nos comentábamos éramos las mismas, salvo la señora de ingeniería, contaba cuantos proyectos de investigación tenía al mismo tiempo y era una cosa espantosa, ella sola y tú decías es una demanda totalmente diferente y en una relación muy distinta también, entonces en cambio nosotros sí nos hemos pasado datos, “Vayan a ver la exposición que se ha hecho” otro nivel, de cosas distintas, como para darte ideas. Recuerdo que les pregunté algo del seminario y me contestaron que debía ir a la oficina tal por algo que quería (cosas concretas) entonces yo creo que una persona de la DGI sí ayuda, porque en principio supongo que la idea debe ser que cada oficina pueda responderle, pero a veces eso se pierde, no necesariamente todos conocen el interior de cada unidad. Para mí el curso era conocer los equipos y ponerles cara.

**E: Y conforme a tus necesidades, vas contactándote con alguien más frecuentemente.**

Claro, pero alguien que te pase siempre te ayuda porque sí pues, tenemos una burocracia o a veces se pierden los correos y hay que saber cómo darle la vuelta a eso.

**E: Al inicio hablábamos de las cosas que te gustan de trabajar aquí y también de las cosas que podrían mejorar, si tuvieras una propuesta laboral, económicamente igual a la de aquí.**

¿Qué tendría que tener el otro lugar para que tú decidas dejar la universidad? Si es económicamente, no me muevo.

**E: ¿La única razón por la que te moverías sería por una mejora económica?**

Sí, porque para mí este trabajo no es complicado, me gusta, el otro motivo por el cual yo me iría es si yo me aburro, si se vuelve rutinario, pero no lo es. Por suerte tenemos además una dirección al a que siempre se le ocurren cosas nuevas y a veces reniego, pero por otro lado es interesante y el ambiente es muy lindo, tranquilo. Pero por otro lado dejé justamente eso por tener una vida más tranquila.

Cuando yo acepté este puesto fue muy divertido porque yo hice un cuadro entre sus pros y contras.

- Contra, el sueldo, pero es la PUCP.
- Contra, es muy lejos, pero es la PUCP

Y todo era así, porque yo estudiaba acá, mi esposo está trabajando acá, entonces hemos hecho una rutina de venir juntos, casi ni nos vemos, pero estamos en el ambiente. Una rutina suficientemente controlada, no quiere decir cómoda, pero sí controlada para hacer cosas creativas, interesantes, bonitas. Estoy enseñando un curso, entonces eso ya me da una platita, pero tampoco quiero meterme del todo, no me interesa hacer carrera académica. Este año pienso presentar un proyecto acá que me va a hacer investigar del CISE.

Son treinta horas, eso me da un tiempo para hacer otras cosas, no es que haga un montón, pero por ahí hago una consultoría, hago un componente de algo, entonces me entretengo. He participado en un grupo de investigación de una consultoría que se hizo de acá, me he puesto a estudiar una maestría. Ahora estoy llevando un par de cursos en estudio de género, se me ocurrió entonces dije, bueno si estoy aquí, claro.

Pero si fuera salir a las 6 de otro lado lo pensaría, pero de aquí son máximo 10 minutos caminando, entonces sí, hay una serie de condiciones más allá de lo económico. Sin contar que el equipo es bueno, el ambiente es bonito.

## Entrevista Nro. 15

---

Persona entrevistada:	Verónica Paredes
Cargo actual:	Jefa de la Oficina de Ética e Integridad Científica
Profesión:	Antropóloga
Edad:	42 años
Tiempo en el puesto:	8 años

---

### **E: ¿Cuánto tiempo tienes en el puesto y a que te dedicas exactamente?**

Entre el 3 de Octubre del 2011, no había puesto yo entre pero el puesto recién existe oficialmente, mi plaza recién existe desde enero del 2012, entro en Octubre me pasan la voz que existe un comité y este comité iba a comenzar a organizar proyectos, ya el comité existía desde el mes de Octubre del 2009, pero había que darle forma el comité había seguido su propio proceso y había llegado un momento en el que tenían un reglamento y querían comenzar a revisar el proyecto, entonces al momento que quieren comenzar a revisar proyectos es que yo entro en escena, se habrá la posibilidad de un concurso de una plaza y me entero que esto existe por una amiga mía y me dice que en ese momento el comité, era un comité distinto eran siete miembros nombrados por encargatura del rectorado, entonces fue el que era el presidente quien me entrevisto y paso casi un mes me llamaron, entonces comencé en Octubre del 2011, lo curioso de todo esto es que no había plaza, ellos habían logrado que la plaza se apruebe en Enero del otro año, pero querían ya la persona, porque habían cosas pendientes que ya mirar querían implementar un proyecto piloto para ver que había, hacer unarevisión del primer proyecto que hicimos que fue del CAP 2012, sin emitir dictámenes solo para ver que había, para darnos una idea de que encontrábamos donde estaba la mayoría incidencia, que iba a tener el comité que tipos de proyectos sacar básicamente esa información entonces implementamos ese proyecto de Octubre a Noviembre del 2011 y como tal la plaza existe desde Enero 2012 y hay un cambio también, porque la plaza existe como secretaria técnica del comité, pero la oficina como tal recién existe desde Enero 2014, 2012, 2013 era secretaria técnica del comité, la oficina recién existe en Enero 2014 y ya desde que la oficina existe se abren también determinadas áreas, se hacen algunas modificaciones y justo ahorita estamos en proceso de reestructuración de validarlo, porque ya tenemos la reestructuración planteada, pero con todo el cambio de autoridades estamos esperando se le presento a la vicerrectora por encargo estaba de acuerdo pero, claro ella sabía que estaba de paso sabía que hacer la misma validación con el nuevo vicerrector.

### **E: ¿Desde qué ingresaste hasta la actualidad entiendo que incluso la modificación de la plaza y todas tus funciones han incrementado y la perspectiva de la oficina también va hacia esa rumba, crees que la universidad te proporciona todos los insumos las herramientas o los procesos que tú necesitas para llevar acabo?**

No para nada, no hay manera y creo que hay varias razones que tienen que ver con eso no creo que haya mal intención, pero sí creo que hay mucha ineficiencia por parte de la universidad, claro es difícil porque es un aparato muy grande es una organización muy compleja, entonces por un lado tienes la visión de la gente de siempre que tiene mucho tiempo de ser administrativa y que entienden la gestión como el típico administrativo con funciones muy operativas que además creo yo son súper necesarias, súper útiles pero que son otro perfil y de eso tenemos un montón, entonces creo que también inclusive muchos académico piensan que es así que el trabajo de gestión es igual a hacer una cosa mecánicamente muchas veces y no eseso entonces el gran problema que tiene en investigación y en particular con la ética de investigación es que el modelo porque el que ha optado la universidad es que haya un comité que

haya una oficina de soporte en este comité, que en realidad no es lo único que hacemos, pero que uno de nuestras funciones es dar este soporte al comité y somos una oficina

administrativa y eso a veces nos juega en contra, porque en otro lugares lo que nosotros hacemos lo hace un instituto o un centro de investigación, digamos la percepción que tiene el tercero también es distinto la percepción en términos de la importancia del trabajo, de la importancia de formarse en ética de investigación que no es llenar formularios si no que hay que formarse, no es dar vistos buenos en papelitos, si no que implica capacitación de docentes que el tema debería entrar a las mallas curriculares, hay tanto trabajo pendiente, a ver a mí no me incomoda ni me estresa que haya ese trabajo pendiente porque es un proceso que debe darse de a pocos lo que me preocupa es que no veo que la universidad sea consciente de que esa sea la naturaleza del devenir del tema esa es la parte preocupante, como no es consciente de eso entonces no tiene los recursos humanos que requieres dentro del VRI es la oficina que menos gana, desde yo que soy la jefa que menos gana con amplia diferencia de otros sino también de los asistentes, los asistentes tienen sueldo bastante bajo, que el resto del personal interior del VRI y también hemos hecho toda una serie de pedidos y cosas formales de acuerdo a los estándares de recursos humanos, pero no hay manara, no hubo ninguna mejora en ese sentido y eso a veces complica el crecimiento del tema y eficiencia de la oficina también, porque es difícil encontrar los perfiles para trabajar acá no son perfiles fáciles inclusive a veces algunos nos han dicho que recursos humanos es toda una revisión y encuentran gente que esta demás en alguna áreas entonces que podrían pasarla si, pero quien ve el tema de expertise, yo de lo que más o menos he visto no calzaría porque es gente de perfil mucho más secretarial o administrativo y nosotros necesitamos gente más, por ejemplo si son jovencitos jefe de prácticas, gente que este metida en la academia que le interese la vida académica que este familiarizado con la investigación, eso es lo que necesitamos a mí me parece difícil conseguir y encima la universidad paga muy mal, entonces se vuelve más difícil aun.

**E: ¿Tú has hecho visible con tus autoridades inmediatas de esta problemática, se ha hecho algo por lo menos al intento de negociar alguna reestructuración o algo para que esto pueda funcionar mejor?**

Si habido varios momentos de hecho tengo una carpeta con más de cuarenta documentos de recursos humanos y las distintas fases desde el 2013 porque cuando yo asumo esto no había nada armando, absolutamente nada ni siquiera la secretaria técnica tenía forma, tú vas a ser la secretaria técnica y ahí te vemos en el camino yo tenía que irme dando cuenta de que había que hacer y nunca se me ocurrió pedir personal de un inicio, porque no me sentía con la capacidad de poder determinar claramente que tendría que hacer esa persona, entonces yo he pasado de cargarme todo yo, porque decía si paro y me pongo a ver que tendría que hacer cada quien porque ya estaba saturada, eso me va a tomar demasiado tiempo y luego eso es formar gente entonces eso es complicado igual en algún momento lo tienes que hacer, porque si no se vuelve bola de nieve pero hacia el 2012, 2013 un gran aumento 2014 dijimos ya hagamos un cambio y se pidió practicantes, entonces durante todo 2014 tuve dos practicantes asignados que además es más fácil que te lo aprueben no por los montos de sueldo si no porque no hay vocación de permanencia, son contratos de practicantes que ya están, pero no salió tan bien, no salió también no por los chicos ellos eran buenos uno de ellos era excelentísimo que pena que no tenga perfil de querer quedarse en temas de gestión investigación, porque en verdad era muy bueno, pero más allá de eso es que por el tipo de trabajo nuestro que requiere mucho contacto directamente con investigadores es difícil que un practicante asuma eso porque el investigador tampoco se siente cómodo, puede haber problema y terminas quemando un practicante que podría ser un súper buen asistente más adelante sencillamente por ponerlo hacer cosas que no corresponden por cuidar a la gente tampoco está bien, el investigador tiene que hablar con alguien que tenga más experiencia, al año siguiente hicimos el cambio y pedimos que las dos plazas de practicantes se volvieran asistentes, se

volvieron asistentes tres con sueldos re precarios no llegaban ni a s/ 2000.00 soles en el sueldo bruto, 1800 soles 1900 soles y los formularios pedían gente con maestría, ellos pedían gente que por lo menos no tuviera el título, pero que ya tuviera haciendo una



maestría una maestría de corte interdisciplinario, se cuidó mucho en los perfiles, porque en realidad, como yo no tengo formación en recursos humanos me tomo en serio que no tengo formación en recursos humanos para llenar el formulario lo mejor posible la verdad fue un desastre, porque ellos te lo mandan y te dicen usted encárguese tienen que pedirnos a nosotros lleno todo el formulario mando y me dijeron hay pero son perfiles especializados mejor búscalos usted, con todo el tiempo que me he llevado llenando estos formularios podría haber hecho otra cosa por la vida en esta oficina, ahora resulta que los tengo que buscar yo, me dijeron no lo vamos a buscar nosotros también, pero como parece bien especializado busque usted también, si voy a buscarlos yo cual va a ser el rango la banda salarial que me imagino va a varias dependiendo los estudios, pero más o menos cuales son los rangos de cuánto va a variar, no eso no le podemos decir, si no me lo dicen como yo ofrezco un trabajo, no yacuando firmas tres puntos vas a ganar, no pero un sin sentido es que no son públicas las bandas salariales, a ver si yo no quiero saber cuánto gana el secretario general, estoy preguntando cuánto va a ganar mi asistente tres, no se puede, no se puede, entonces digo como lo busco ese tipo de respuesta tengo para publicar un libro de anécdotas, una respuesta así es cero criterio y ellos me mandaron un bombero, una señora que estaba en cinco años jubilada que ha trabajado 15 años en el estado, yo no sé cómo ellos definieron que estos bomberos esta señora y seis más calzaban con el perfil que les mande me mandaron unos extraños y con ninguno llame porque no correspondían y tuvimos que buscarlo nosotros los busque y con uno me fue muy bien con uno mal así aprende uno a no creer todo lo que se le dice que uno se emociona, con uno fue maravilloso con la otra no funciono, era alguien que tenía mucha voluntad y muchos talentos para otras cosas que no fueran las académicas, no funcionó muy bien y desde ese entonces hemos intentado que esas plazas mejoren, hemos intentado que se entienda cual es la importancia del tema, pero no hemos tenido grandes resultados, ahora sin ánimos de justificar es cierto que en investigación siempre aportan los presupuestos en cualquier lugar del mundo y dentro de investigación ética de investigación es lo primero que pierdes, normalmente son oficinas que para mucho son inútiles yo por ejemplo creo que la gente puede pensar de manera distinta y hasta respeto del que creo que esto es inútil yo no lo creo si no, no me dedicara a esto eso lo puedo entender, pero lo que no puedo entender es que creas que es inútil, pero que igual lo quieras mantener para la foto entonces ahí donde yo entro en tema, me parecería decir más honesto decir no queremos hacer esto, no tenemos ahorita la plata de repente lo podemos usar más adelante ahorita Gastón Acurio es la prioridad ya está, pero no hay esa transparencia en ese entonces todo este tiempo la vicerrectora, ella no es alguien que vaya ella a ser estas, creo que tiene una lógica distinta que ella va a ir hablar y sentarse con el administrativo con el director de economía, pero si te manda y ella es como además es como oye, va te va a escribir Verónica y le das una cita, porque si no sabe no me la va a dar nadie eso por ejemplo con ella si hicimos, pero nadie nos hizo caso a mi recursos humanos me ha rechazado todas las plazas firmadas por la vicerrectora, yo he llevado todo mis documentos firmados, he tenido reuniones con el director de economía, he hecho presentación de oficina para todas esas instancias, y no habido ninguna mejoría.

**E: ¿Crees que si tu hubieras estado con la vicerrectora de la mano en las reuniones hubiera habido un resultado diferente?**

Yo creo que sí, de repente ella la lógica por las conversaciones que tuve con ella era como tú eres la que entiende el tema entonces tienes que encargarte tú, porque yo no voy a saber el detallito y si puede ser que en eso ella tanga razón porque si ella va a manejar el detallito no tiene sentido, para algo te ponen acá pero lo cierto es que a diferencia de ella la mayoría creería yo que en esta universidad se mueven a partir del peso, pesado que tengas al costado al momento de tomar la decisión, dicen pero yo no siento que haya, la misma directora de RRHH te da respuestas tontas, después de que

no me aprueban las cosas y me dice ya no quería llamarte personalmente para que supieras en realidad nos da mucha pena pero no se aprueba, yo digo claro no es que me quieras llamar personalmente porque te da mucha pena si

no que como ya has visto un poco más, le prendo fuego ya nadie quiere contestarme el teléfono todos huyen entonces me llamas tú, yo lo que quiero entender nunca he encontrado que haya transparencia, como le digo lo que yo quiero entender es porque, porque si tú me dices porque puedo yo no compartir la razones, pero quiero entender que cuando yo tengo claridad de eso me quedo tranquila, porque ya tengo él porque, ella me decía no es que en realidad lo que pasa no hay plata, dices haber eso no es la razón real porque no hay plata es lo que ya sabemos siempre no hay, no va a ver bla, bla, los que nos han dicho de que formaron local y nos mandaron a todos los jefes una comunicación un fatídico 9 de diciembre del 2015, llegó la carta a la caseta y mi vida desde ese día fue otra mi vida es antes del 9 de diciembre y después del 9 de diciembre del 2015 firmado el secretario donde decía que las plazas temporales dejaban de existir, dejaron de existir los contratos los jubilados no eran repuestos automáticamente esas medidas que se tomaron en su momento, porque entiendo que no había plata y lo que fuera lo triste es que no habido plata y habido un mal manejo previo, pero dar esas medidas tampoco solucionaron gran cosas, de mi modesta entender, porque lo hacen genérico, has generado cosas tan básicas como que la señora del instituto de derechos humanos se jubiló y ese son estaba abandonado como que no había quien lo atiende porque no son reemplazables las plazas, entonces esos son momentos en que dices, tu puedes ser directiva general pero no puedes hacer eso siempre, porque la institución es muy grande y complejo entonces terminas generando una eficiencia, eso que quieres más bien hacerlo más eficiente termina pasando lo contrario, tal vez si la vicerrectora hubiera estado ahí hubiera sido distinto porque si creo que ellos tienen esa lógica de que porque quien te avala va a lograr así no presentes la cantidad de documentos, tengo los procesos de todas las personas lo que consto hacer esa transformación de si claro el conteo no fue fácil, pero no.

**E: ¿Y ya me dices que hay una reestructuración para plantearse?**

Se han planteado dos reestructuraciones, cuando se planteó la oficina que fue en enero del 2014 y se aprobó con esa estructura la aprobó el año anterior para que arranque en enero del 2014, nosotros tenemos la universidad existe con algo que se llama un comité de investigación que aprueba los proyectos en donde también hay seres humanos y en ese marco se decide formar la oficina en octubre del 2013 más o menos pensando en Enero del 2014 que funcione y se le informa al comité en el pleno de diciembre de ese año del 2013 que el próximo año ya éramos oficina, porque nos volvimos oficina porque cuando éramos secretaria técnica pudimos darnos cuenta con la presidente del comité que muchos miembros de la comunidad, no manejaban estándares de ética de la investigación que se enteraban de esto cuando se tenía que pasar por el comité entonces daban tumbos de tumbos y se hacía una cosa inmensa larguísima imposible, entre María Isabela dijimos eso no va a funcionar es mucha carga para el estudiante que se entere que existe el tema cuando tenga que pasar por el comité lo ideal es que debería ser parte de su formación, pero como que de acá a que eso pase va a pasar mucho tiempo mientras tenemos que de alguna forma generar un mecanismo que facilite, entonces dijimos bueno si somos oficina dentro de la oficina ponemos un área formativa y aprovechando que nos vamos ahora a la oficina pongamos ahora un área de monitoreo que está pensado en hacerle seguimiento a los proyectos que el comité ha apoyado, el comité aprueba al momento de la formulación de los proyectos, el monitoreo se lleva a cabo cuando ya los proyectos están en marcha, para ver si lo que le dijiste al comité funciona o no funciona, si se está haciendo o no se está haciendo, como seleccionas que proyectos monitoreas, a partir de del riesgo que enfrentan los participantes en el proyecto y que vendría súper bien hacerlo en el mundo de ética de investigación siempre la pata coja son los monitoreos, nunca hay plata, nos parecía muy importantes tener esa estructura monitoreo área formativa y mantener la secretaria técnica, porque el monitoreo te permite también hasta quedar bien porque tú haces monitoreo financiero en la DGI a través de la OAP,

tú puedes ser que a la universidad le importe la plata y no le importe lo que pasa con los participantes según la investigación, una investigación que ellos financian en una investigación avalada esto nadie lo entendió nunca, entonces es una área que nunca tuvo una persona a cargo entonces tuvimos en algún momento una consultora

que ha hecho el monitoreo y que la idea era que esta consultora se quedara al año siguiente, para encargarse de esa área nunca salió la plaza, esta plaza que nos rechazaron para 16, entonces hemos tenido la esperanza que en algún momento nos la aprobaran y nunca, entonces ya desaparecemos el área porque no tiene ningún sentido tenerla así en la web hay que actualizar ahí, pero ya no tenemos más esa área y más bien han ido apareciendo otros requerimientos de la misma comunidad universitaria que nos han llevado a proponer una nueva estructura, no hemos dejado el monitoreo pero ya no es un área lo hemos pasado al área de evaluación y seguimiento entonces el área de evaluación y seguimiento dentro esta la secretaria técnica y está también el monitoreo, entonces de esa manera tiene la función de monitoreo con evidencias que la universidad no va a poner a una persona ahí, pero por lo menos si tienes la función y lo venimos haciendo puntualmente por momentos del año, como hemos venido funcionando con el monitoreo.

**E: ¿Cuéntame un poco como es el flujo de las investigaciones en general, como llegan aquí, tanto de los investigadores como de los estudiantes, como ellos conocen que existe la oficina?**

Nos conocen a través del comité, cuando el comité recién comienza a revisar proyectos eso es en abril del 2012 es a partir de los concursos, lo que hace la vicerrectora es no obligar a todos pasen al comité de un momento a otro, porque va a ser terrible lo que vamos hacer es que valla el que quiera y más bien en los concursos financió colibrí si va a ser obligatorio bajo el pretexto de yo no voy a financiar investigaciones que no sean justas estándares asépticos que además están dados a nivel internacional y además los concursos nos servirían de vitrina, para que la gente sepa que hay comité ahí es donde comenzamos, comenzamos en el 2012 a revisar estos proyectos y a la mitad del 2012 inclusive emitimos dictámenes por primera vez y luego el 2013 fue similar lo que estaba pasando como también hay la posibilidad de que viniera el que quiere fueron aumentado, por ejemplo el primer años tuvimos solicitudes externas que nosotras le llamamos ni siquiera externas, solicitudes fueras de los concursos también eran de la universidad, pero que no respondían a quien ganaba el concurso si no a desista a algún docente investigador, en esos casos comenzamos recién en el 2014 a recibirlos, en el año fueron 7 no fueron más, en el 2016 cerramos el año con cerca de 90 solicitudes ha ido en aumento por varias razones, desde que la gente no sabía que existía un comité esto lo dejaban pasar, pero a nivel internacional te lo piden quienes más solicitan el servicio es gente que trabaja con gente de afuera o gente que fana fondos de afuera y el de afuera te dice tienes comité de ética, tienes bien pasas si n tienes pasas con el mío, tienes política de integridad si no tienes te adquieres a la mía, los que tienen mayor contacto internacional son lo que más interesados están en pasar, entonces eso ha generado que brindemos el servicio, para todos los investigadores a la par que todos de determinadas maestrías por el tipo de investigación que hacen con personas que trabajan con contabilidad que se yo también están pasando maestría como psicología comunitaria como con misión, aprendizaje de desarrollo pasan las informaciones completas, hay programas de doctorados que también doctorado tiene su estratégica pasa toda la información.

**E: ¿Cómo se maneja este aumento de solicitudes, el equipo no cambia, cuanto son en la oficina?**

En la oficina comencé yo siendo secretaria técnica, luego subieron estos dos practicantes, que se volvieron luego dos asistentes esos dos asistentes ninguno de los dos esta y actualmente la secretaria técnica tiene a dos personas uno con contrato y otro sin contrato y porque esta persona está sin contrato porque cuando entro era jefa de práctica, tenía un contrato por jefe de practica y lo que hacíamos eran pagarle por RAE porque además recursos humanos nos dio esa salida nos dijo que en realidad la

universidad estaba interesada en que se les de empleo a quienes ya tenían un contrato y que se les podía pagar la investigación por RAE, en realidad era una buena salida porque el jefe de práctica es alguien con una pata en la academia entonces venía bien el perfil, pero yo no contaba con que la persona que entro como jefa de

práctica al semestre siguiente no fue más jefa de práctica y ya había todo un recorrido de aprendizaje con esta persona y funciona en el equipo, ahora justamente la persona que tiene contrato se está yendo porque se va hacer un doctorado a EEUU el próximo mes, se queda ya hasta el 02 de Agosto y esta persona que no tiene contrato entra a contrato, pero igual vamos a necesitar a alguien más porque esta persona no va a poder cargar con todo el trabajo y ahí tenemos un tema porque además se han ampliado los comités ya no es uno ahora son tres comités, es gracioso porque no solo el comité que existe central ha ido aumentando en demanda si no que ha ido con su propia agenda y tienen lo mismo hay una persona en el área formativa que está a cargo del área están en secretaria técnica dos personas y vamos a incorporar un consultorio porque no nos queda de otra que es un chico que ya estuvo antes acá, es alguien que está interesado en volver porque le interesa el tema, si es alguien que ya ha trabajado acá y funciona que está interesado en volver porque el tema además le interesa él va a manejar los dos comités nuevos que todavía son comités que van a tener movimientos lentos porque son recientes, con el no vamos a trabajar todos los días nada de eso, pero va a venir un día y medio, luego va a avanzar cosas desde su casa, si va a venir día y medio porque necesitamos que este cuando los comités sesionan tiene que venir para las actas todo eso, en verdad que es una suerte que este chico esté interesado, pero no son las mejores condiciones.

**E: ¿Va a tener que cambiar cuando estos comités tengan ya más demanda no?**

Si, debería esto es un aprendizaje para los mismos miembros del comité yo recuerdo cuando recién comenzamos la misma gente del comité no son una universidad con facultad de ciencias de la salud, bueno si hay psicología, química, ingeniería biomédica no hay medicina y los comités han surgido históricamente en el ámbito de medicina, eso nos enfrenta un gran problema por un lado es paja porque todo lo vas construyendo de acuerdo a los requerimientos, eso es un gran reto y es muy bonito, pero por otro tienes el problema que no cuentas con docentes hay dos docentes que lo hacen muy bien que evalúan muy bien los proyectos producto de su experiencia en su investigación y porque ya han entendido el tema con el paso del tiempo y se han comprometido con él, lo que debería pasar normalmente que los miembros del comité enseñaran cursos de bioética, tuvieran formación en bioética y eso no tenemos entonces eso también por momentos te juega en contra.

**E: ¿Y cómo es tu horario si la demanda crece y ustedes siguen siendo los mismos?**

Eso es un gran problema porque nuestro horario nunca ha sido nuestro horario, yo intento que los chicos si cumpla sus horas y se vayan a sus horas a veces tampoco lo hacen por la carga que hay, pero si me interesa que lo hagan porque son sus derechos, en cima con el sueldo tan triste que es, es un sueldo bien pequeñito me complica más, son súper voluntariosos porque a veces hay actividades que cubrir por el área formativa fuera del horario de oficina tu les dices y lo hacen, no hay problema yo puedo venir el sábado es un poco complicado y son muy generosos, porque eso no está bien además sobre todo eso no tendrían por qué hacerlo y yo con la carga que tengo ahora el fin de semana he tenido que venir el sábado estado hasta la madrugada, porque no hay otra que pasar cosas que se sacan entre semanas que no se pueden sacar ahorita estado con los chicos despachando estamos viendo las evaluaciones de éticas en el CAP ya estamos cerrando eso hay un monto de cosas que mirar no solo sesión poner números en los dictámenes hay todo un flujo de cómo se trabaja por lo menos secretaria técnica que toma mucho tiempo es muy bonito, pero toma mucho tiempo y preocupa cómo vamos hacer yo ya deje de preocuparme tanto como antes ya he pensado que en el camino iremos resolviendo a mí me parecería que lo ideal es que todo el incremento nos agarre ya preparados, eso para mí sería eso, pero de mis reuniones con recursos humanos y con la dirección de economía creería que ese supuesto mío es equivocado en esta universidad, acá tienes que estarte cayendo a

pedazos para que recién alguien te de algo ya deje de estresarme, porque si no me estresaba mucho estoy intentando recuperar mi vida dormir más no irme tan tarde.



**E: ¿Cuál ha sido la época más crítica, hasta cuanto te has podido quedar?**

Yo creo que el 2016 he llegado a tener muy seguido semana que tres veces por semana me quedaba dos tres de la mañana me quedaba acá, conozco a los vigilantes de la madrugada ya se saben mi código de memoria y pasa lo mismo con el coordinador, porque es el responsable del área formativa, él es solo, él es el área y esta mucho en la demanda de la gente la demanda que eso no lo sabíamos por ejemplo lo podemos decir ahora donde está la mayor cantidad de demanda más en pro grado que en pre grado nosotros al inicio pensábamos que iba ser al revés a terminado siendo más en pos grado que requiere las clases sábados en la mañana, a veces en la tarde contabilidad sábado de cuatro a seis o en las noches diez, once hay días que Richard se va muy tarde uno por la carga y dos porque ya hay veces que las presentaciones o los talleres o lo que fuera se van a dictar esa hora entonces no hay otra eso preocupa, porque en realidad toda la gente quiere pero no se haría sostenible en una oficina común y silvestre donde todo mundo a la seis, seis y cinco ya se va, tienen un pago extra fuera de hecho recursos humanos se opuso fuertemente desde un inicio que tuviéramos área formativa a nivel de conocimiento claro decían, pero para que contraten a un docente agarren a un docente páguenle por RAE que ese docente dicte, le digo nuevamente este está el problema eso lo podríamos si tuviéramos un área o un instituto de bioética un centro de investigación bioética que no tenemos, entonces yo no tengo de donde echar mano de ese tipo de docente, las charlas ahora ya las estamos haciendo, los documentos las guías y en realidad ninguno cobraba nada extra por eso y eran las horas que eran, recursos humanos me acuerdo que dicen contrata un profesor para que lo dicten, pero digo a ver si el coordinador no está acá para dictar, está para poder hacer la gestión que esa reunión se pueda llevar a cabo, si la termino dictando yo le diré gracias por el dato, empezaré a pedir RAE, porque decían págale una RAE, que va a dictar y olvídense del asunto más o menos a si decía, no funciona así porque inclusive ahora hemos cambiado el formato pero al inicio nos interesaba inclusive quedarnos con mucha información en encuestas, en cosas porque recién estábamos brindando el servicio y todo eso el conteo del servicio, todo eso lo tiene que procesar Richard entonces no necesito un docente por RAE si me voy a poner hablar yo, necesitaba más bien a alguien que haga todo el soporte del área y con esa área hemos logrado los módulos, tenemos el consultor para los módulos y quien le va validando al consultor esas cosas yo siento que recursos humanos no se da cuenta y no se da cuenta creo yo no de mala honda si no porque la naturaleza de la oficina es extraña, para los que ellos entienden que es lo común y ellos se mueven por porcentajes y van a lo común, cuando he hablado inclusive con la encargada de reclutamiento y ella mismas dicen que esta oficina es una cosa rara que entre que el tema es raro la estructura que requiere es extraña los perfiles que requiere son más raros aun y yo creo que es que no sean tan raras si no que ellos están pensando oficina administrativa igual a gente administrativa algo de gestión de contabilidad, gente más operativa y que no es el caso nuestro, ahí es como que se ralla un poquito.

**EF: ¿Y cómo es tu relación con los investigadores o con los tesis en general de pros grado, pre grado ellos necesitan algún periodo de respuestas al que ustedes pueden responder en el tiempo que ellos necesitan digamos eso así?**

Ahí hay varias cosas si y no como es la relación yo creo la verdad muy buena relación hay un momento gente loca como en todos los lugares, pero mayoritariamente eso no malogra la relación cosa que a mí también me deja contenta porque creo que también hay que partir de determinadas premisas claras para entender, porque pasan determinadas cosas, por ejemplo el tema de que tal la investigación en general en la vida es un tema muy peliagudo hay un sector de los investigadores que les encanta, te hablo del mundo ni siquiera del PU, hay un sector de los investigadores que les encanta hay otros sector que le es irrelevantes que no le parece para nada y hay otro sector que le parece no para nada si no que le entorpecen en el desarrollo en la

investigación y no se cuanta cosa más y el mundo está dividido en esos tres grupos, no tendría por qué ser distinto acá al interior, entonces es más o menos como va el asunto y hay además mucho prejuicio contra los comité de hecho acá nos ha pasado con gente sociales que nos han

acusado de cosas que no pasan en nuestro comité, nos pueden acusar de otras pero por ejemplo cosas como ustedes están pidiendo todo como los médicos, perdón si acá no trabajamos con médicos de donde nosotros pediríamos como médicos entonces les puedes decir a los comités que son llenos de médicos y ha sido además la crítica a nivel mundial de las ciencias sociales a los comités, entonces ellos lo que están haciendo es repetir lo que ha pasado en otros lados, uno inclusive nos digo que para que hacíamos todo esto que mejor nos preocupáramos por las condiciones de vida de los animales antes de llegar a las cafeterías que nos preocupáramos mejor con las contrataciones de los cervices que ahí hay más problemas éticos que en sus investigaciones que tiene más de 20 años haciendo esto y que cual es el problema, estos tres grupos que te digo que existen a nivel mundial creo que pasa porque la gente en el fondo se siente objetado por un instancia que se llama comité de ética, entonces tú me estás diciendo que no es ético y como que la gente se crespas, me estás diciendo bruto, que hago las cosas mal, creo que para nosotros el tema nombrecito ética genera ese efecto más haya de quienes están acá o más allá de los miembros de comité hay una resistencia ahí, porque la gente tienen poca capacidad o poca apertura a interpelar su propias prácticas, nos es más fácil jugar a las del otro pero no decir haber mira esto que yo hice algunos años tal vez no lo debí hacer así o tal vez no debí haber interactuado de esa manera con tal comunidad con tal espacio, con tales personas eso no todo mundo y eso es humano no todo mundo tienecapacidad de hacer eso, entonces ya está, eso es algo que va a ser si, quienes trabajamos en esto sabemos que es así cada que hay encuentros de redes los comités son muy bajas porque la gente se catarse, porque pasa en todos lados porque lo primero que sucede es que el investigador que esta objetado por un comité se quejan con el comité, porque no sabe lo que yo hago no son especialistas en mi tema están pidiéndome tonterías con eso no te digo que el comité sea muy perfecto hay comités que meten la pata también, porque evaluar el proyecto en términos éticos no es tan fácil y la gente suelen creer que lo es porque es como decir hay quien no va a ser ético, si es difícil por los dos lados tienes la complicación por el nombre eso por un lado ahora investigadores que tienen experiencia internacional si están muy contentos porque un comité en el mundo promedio puede demorarse hasta tres cuatro meses en emitir un dictamen y mucho depende además en qué condiciones llegas al comité, porque tu llegas u el comité va a evaluar y luego del que comité evalúa pueda que te digan que no, puede que te digan que hayan cosas que cambiar entonces el gran problema de no saber del tema es hacer oficina administrativa claro yo creo que vendría muy bien del inicio que tuviéramos los concursos del VRI, para marquetear al comité el gran problema era que muchos de los concursos es operativo, trae el DNI, pon la fotocopia, era como que de pronto hay un problema con lo que has puesto en el componente anda habla con esa oficina y venían a pedirnos ya que protocolo firmo, dame el protocolo o se figaban el modelo de la página ponían sus datos y ya toma, el protocolo hay que adaptarlo a su tipo de investigación, hay que mirar que tiene tu investigación para ver si conviene que sea en ese formulario, que hay que cambiar del formulario, poner que hay que sacar o si debe haber un formulario, es complicado porque un consentimiento puede ser oral como ha sido ahora que va, que vas hacer es eso, eso por ejemplo a veces es complicado hay gente que si lo entiende por ejemplo nos ha pasado con algunos investigadores que prefieren pasar por nosotros que por los gringos por plazos, en algún momento un investigador iba a trabajar con un grupo y sigue trabajando con una universidad muy famosa y sus pares de haya le dijeron tú no tienes comité de ética porque vamos a tener que hacer una modificación en el proyecto para incluirte, para ponerte pero si nuestro proyecto ha pasado porque también el proyecto ha pasado por la universidad de ellos y por nosotros entonces le dice ya si tú ya tienes comité de ética pídele a ese la ampliación a que tu ingreses, porque si la pedimos por el nuestro va a demorar por lo menos un año ya acabamos con la investigación y no vas entrar, no es que todo ese comité demore un año si no que es como el cambio de la investigadora ya eso puede esperar, hay cosas más urgente entonces es ahí donde la universidad de investigación

puede tener 15 o 20 comités, porque hay mucha demanda y eso a veces los investigadores no lo tienen muy claro, no entienden el nivel de demanda que hay menos lo que piensan que es inútil es como un check clic y ya está, o por ejemplo el investigador que no cree en los documentos en general te dice bueno ya que

exactamente quiere el comité que yo ponga, es que usted no ponga lo que exactamente el comité quiera, usted ponga lo que le parece y usted tendría que lograr convencer al comité que crea como usted dice, no es ya que quieren que ponga y con los alumnos eso es todavía más claro, a mí me llama mucho la atención cada vez menos, porque cada vez hago yo eso un poco menos, antes lo hacía yo directa mente y yo siempre me preparaba mucho para recibir al alumno para decirle porque no va lo que él está poniendo, me preparaba mucho para el alumno quien fuera cuando hay que decir que a esto le faltan cosas porque es lo mínimo que la gente se merece saber porque está pretendiendo, entonces de pronto no te prestan atención, ya todo esto se va y lo tachan y que pongo, pero es tu proyecto yo no lo tacharía tan fácilmente, yo si quisiera que me digan a ver qué cosa es lo que no está convenciendo, es como que ya se va me dictas ya que voy a poner, es que no sé lo que vas a poner lo que te puedo decir es que falta y aparte lo que tú piensas y lo pones no, pero ya que más entonces eso a veces es un poco complicado y creo yo mucho tiene que ver con la naturaleza del trabajo de los comités, los comités deberían que no siempre lo logran, hay comités también que es muy malos hay otros muy buenos, los comité tienen básicamente un rol evaluativo que tiene el comité pasa por una gran capacidad de sus miembros de liberación, entonces si tu entiende la ética de la liberación como llenar formularios cumplir con me dicen que tengo que presentar esto, llevar esto que poner el nombre de tal que tiene que ir mi asesor de tesis, pero no entiendes cuál es la finalidad de, no termina de cerrar el tema en verdad te pone una seguiría de pasos pero no terminas de entender porque es que lo estás haciendo, cuando tu terminas de entender porque lo estás haciendo inclusive se te ocurren más cosas, inclusive cuando vas hacerle cambio a tus proyectos dices oye verdad pero esto podría estar afectándola y aquí como podría ser, si entiendes que se trata de bulex, siempre vas a correr el riesgo de que ante cualquier cambio algo puedas estar haciendo mal sin entiendes que el epicentro es el participante, el participante debe saber de qué va la investigación, como vas a manejar la data que recoges, donde vas a archivar quien la va almacenar, quien va a tener acceso a los audios, todo eso tú le tienes que decir a un participante si no le dices todo eso es un consentimiento informado incompleto, esas cosas yo creo son las que más cuestan que la gente entiendan, porque cuando sientes que es todo operativo te cambian un poquito el escenario y se te pudrió el operativo, porque tendrán que hacer otra fórmula.

**E: ¿Tú para ser tu trabajo el de la oficina y el del comité necesitan de los procesos de otras unidades de la universidad y te han complicado en algún momento te han perjudicado el trabajo?**

Si porque nosotros somos unidad de soporte, entonces si necesito ver con otras unidades varias cosas, por ejemplo para los concursos necesito coordinar con el área que ve concursos del VRI, el que lanza los concursos al inicio las coordinaciones fueron muy difíciles, porque el comité evaluaba todos los concursantes ahora ya no es tan complicado porque hemos logrado hacer ahí un cambio, antes el comité evaluaba todo los concursantes ganadores y no ganadores entonces el mismo tiempo que tenía DGI en esa oficina, para hacer la evaluación de pares es el mismo tiempo que nos daba a nosotros, no ni siquiera la de pares, cuando tu concursas, cuando tu postulas después de que tu postulas se cierra la postulación y viene un periodo de evaluación en ese periodo de evaluación nosotros también tenemos que evaluar, entonces llegaba el días del cocas que es esta relación final, para ser la lista de ganadores y ahí entraba un informe nuestro a ese cocas, lo cuales eran aprobados, cuales nos habían levantado observaciones a mí como experiencia nos pareció bien interesantes porque nos permitió desde la oficina ver donde estaba la mayor o menor incidencia de disciplinas en ética de investigación, con quienes vas a trabajar más, con quienes menos eso fue muy bacán inclusive para detectar como en los últimos años habido aumento en el trabajo con seres humanos, en el primer CAP que revisamos no llegamos al 30%,

actualmente pasa el 50%, 60% de investigación que incluye personas, eso tú lo puedes saber cuándo manejas los totales ahora ya no tenemos esa información porque ya no manejo más totales ahora solo evaluó si manejo totales, pero solo ganadores mi nuevo universo es solo ganadores, que eso ha venido bien si

no porque haya menos trabajo porque al final hay más, porque antes teníamos una evaluación para concursos entonces la gente participaba en el concurso metía toda la plataforma, nosotros teníamos acceso a la plataforma y sobre eso hacíamos, ahora a al haber salido de eso momento trabajar con ganadores hemos estabilizado los criterios de evaluación, ya no evaluó los criterios que están en plataforma si no todo los documentos que debe presentar alguien cuando piden de manera independiente, por ese lado ha venido bien hemos perdido este espacio de vercuantos más cuantos menos pero es cierto que muchos de ellos postulan para fondos y si no ganan no los ejecutan, entonces muchos de los dictámenes se iban al agua eso era un problema, por eso se tomó la decisión en el 2016 hacer el cambio y ya desde el 2017 al 2018 se ha mantenido ha sido complicado porque la oficina quería todo para ayer, porque ya tiene que entregar resultados y un comité no funciona con esa lógica, entonces era difícil que una oficina administrativa de DGI le ponga la agenda y le marque la agenda a los docentes, había mucha tensión creo que gracias a que nos hemos desmarcado ya de ahí salió, pero ahora tenemos otro problema también vinculado a esos concursos que es la oficina también de seguimiento financiero de monitoreo financiero, porque que ahí también hemos tenido que tener reuniones de coordinación porque era una oficina que había entendido otra cosa, que mientras no hayan dictamen de comité nadie puede ejecutar el proyecto la idea es que mientras no haya dictamen de comité nadie puede ir al campo, nadie puede ir a recoger datos y ahí hay proyectos que comienzan con trabajos de gabinetes y al quinto o sexto mes recién van al campo, entonces de pronto OAP corto hay no hay dictamen y no les daban y se armó el año pasado una cosa espantosa precisamente por esta falta de coordinación, hubo que generar una reunión la verdad que a mí con ellos me ha ido bastante bien en los términos de que hay mucha escucha y como que toman notas de las cosas, pero no hay iniciativa siempre las iniciativas han sido de aquí.

**E: ¿Crees que todas las oficinas que le dan soporte a la investigación que no necesariamente están en una misma unidad en una misma dirección están bien articuladas?**

Pesimamente no están bien articuladas en lo que es específicamente en investigación a mi modesto entender es muy difícil articular oficina en donde la misma gente que está a cargo de las oficinas no se lleva bien con la otra gente que está a cargo de las oficinas si ya hay problemas de índole personal es bien difícil poder articular otro ejecutivo, por otro lado no como VRI, más allá de DGI es bien difícil también, siempre se ha dicho que DGI es el brazo operativo yo no creo que sea el brazo operativo yo quisiera que lo fuera más bien, porque como que era que me lo aclaraban como si yo pensara que si yo iba a decir no al contrario más bien yo creo que deberían serlo pero para ser un brazo operativo significa que coordinarías con cada unidad del VRI, cosa que no pasaba, entonces inclusive se hizo un PEI VRI, si las oficinas no eran de DGI yo digo es una opción válida pero entonces llámale PEI DGI, no un PEI VRI, porque no estaba DGI, ahí yo creo hay un problema de concepción estructural de que cosa es su coordinación y luego tienes otras áreas que tienes que coordinar investigación en otras unidades y es más complicado como en VRI no estamos bien coordinados es bien difícil que desde otras unidades quieran coordinar cosas con nosotros sin que resulten, creo que algunas han resultado muy bien en sí, pero son casos aislados hay resultado bien porque han encontrado de ambos lados gente que ha podido trabajar y sacar las cosas adelante, pero en términos estructurales institucionales creo que todavía estamos nuevitos.

**E ¿Se creó la figura de los gestores de investigación un poco también para descentralizar la gestión y ayudar a las otras oficinas, tú te has apoyado en los gestores, habido algún caso de apoyo o nada?**

Jamás me apoyo en algún gestor y más bien lo que si me ha pasado es ir a dar una

presentación a de un diploma que lanzaron de gestores de investigación, porque en algún momento DGI estaban comprometido con eso inclusive se comprometió a nivel de RPU a lazar diploma de gestores de investigación, se hizo todo un programa que el año pasado se



ejecutó en nuevamente todo fue una cosa muy extraño porque pidieron una oficina para ejecución de ese programa, pero yo creería que cuando yo pido las cosas hay que pedir las antes de que diseñes todo, a nosotros nos lo piden cuando ya estaba todo diseñado ya había un sílabo ya había todo era como que me mandan una cosa que además no respondía a ética de investigación y digo no entiendo porque acá hablan de un comité de integridad científica si no existe comité de integridad científica habían hecho cualquier cosa y digo puedo cambiar esto, claro cambia tu eres el especialista y puedes hacer lo que quieras si es tu tema, lo cambio me asusta una cosa que yo lo veo este documento vistos de formalidad entonces todavía no lo entregan, no ya lo entregamos en febrero estamos abril, entonces no lo puedo cambiar no si, pero no es lo que tienen todos los participantes si, entonces esos son los momentos en los que digo no hay algo que no estamos llevando bien, cuantas personas se sentirán estafadas cuando fui cambien otra cosa y ahí entendí porque nadie se estresaba por estas cosas antes, que desde cada departamento nombraron de gestor de investigación al que le sobraban horas, entonces tenías en un salón a gente súper pilas que tenían súper claro que iban y te preguntaban cosas y es más era como que si yo tengo una solicitud particular también puedo pasar y no tengo que pagar un costo a ya genial, porque era gente que inclusive tenía presupuestado otros comités fuera bueno que también lo hacen estaban entendiendo versus otros que termina la charla y dicen hay que bonito es importante la ética, porque Dios está en todos lados me queda claro que esta señora viene porque es buena gente, porque le han dicho que tiene que venir y es parte de su trabajo, pero no tiene la más peregrina idea que esto ha sido lo que aumentado después de esa experiencia dije menos voy a buscar a estas personas, porque normalmente no van a estar muy al tanto hay algunos que tú ya lo detectas y que sabes que sí en psicología no habría manera que fuera alguien que no lo hiciera bien la sacan en un día y medio porque no creen en nadie, pero en otras unidades que hay menos experiencia en investigación sepa Dios como sea.

**E: ¿Cuéntame un poco cuales son las cosas que si te gustan, que si funcionan bien porque son las que disfrutan?**

Mira en realidad yo sigo acá porque el tema, que es el tema de ética e investigación es un tematan basto que siempre vas a encontrar cosas nuevas siempre hay un montón de aprender, porque el tema es fascinante y como tienes que ver proyectos de investigación, siempre hay proyectos nuevos, formas distintas de interactuar en esos proyectos digamos lo que nosotros vemos cuando damos el soporte al comité es una revisión de proyectos, la evaluación ética de proyectos de evaluación que tengan seres humanos, ecosistemas o animales son bien variadas y la forma en que los seres humanos puedan participar en estos proyectos es bien variada y en medicina suele ser muy estática suelen ser pacientes que pasan a ser participantes, pero en ciencias sociales es mucho más dinámica suelen ser más dinámico, porque son informantes que pasan a ser participantes, ósea como construyen la información continua en medicina no, medicina necesita sus células sus datos, necesito sus datos biológicos médicos entonces los riesgos que hay en medicina que hay muchísimos no son los riesgos que puede enfrentar un participante en ciencias sociales, peor en arte que ya es otro locón, porque hay cosas en artes que demás tienen ese espíritu de que queden sin cerrar, porque esa es la naturaleza de, peoraún en una disciplina como es la ética de la investigación que se ha desarrollado de una manera tan cerrada, entonces con respuestas claras y distintas para decirle a la gente claramente que tienen que ser y arte te enfrenta un reto también diferente eso es lo fascinante nunca te aburres porque es un tema sumamente rico muy interesante y además nosotros por un lado tenemos la parte ética de investigación y tenemos también dentro de ética de la investigación como hay seres humanos hay animales y ecosistema, por ecosistema entra vio seguridad y aparte tenemos la parte el encargo de implementar una política de integridad en la investigación que es durísima, porque si ya acá con eso se hacen problemas nadie lo

quiere porque es cuestionar a la gente la autoría la coautoría comenzara a detectar las autoridades fantasmas las autoridades honorarias, es un tema muy peliagudo por lo menos este dice con restarle importancia al comité se resolvió, pero este implica el prestigio del investigador es un

tema que genera inclusive mayor resistencias, recién estamos entrando ese tema en serio, lo que hemos venido haciendo ya dos años es emitir opiniones que son básicamente informaciones técnicas frente a determinadas consultas que nos hacen en integridad, que hayamos resuelto varias de estas partes de departamentos académicos, pero no con una política de la mano más bien si lo quisimos hacer de esa manera para que hayan antecedentes que evidencien porque se quiere una política y ya ahorita tenemos en el grupo constituido el equipo que está haciendo ya la política que hemos estado reuniendo ya avances ojala tenemos así en setiembre, octubre una primera versión preliminar que luego nos interesara ir validando la contable cada departamento académico.

**E: ¿Cómo has ido manejando todas las resistencias que tienen los investigadores frente a tu trabajo es una pelea del día a día ya te acostumbraste a eso o como lo manejas?**

No a veces la manejo muy mal, a veces me afecta mucho, a veces no tanto digamos yo no me suelo tomar personal nada, la gente me suele decir bueno no la gente acá los chicos no porque ya saben cómo va el asunto algunas personas me dicen de buena onda por supuesto, pero no te lo tomes personal porque ven que me afecta, pero en realidad a mí no me afecta porque no me lo tomo personal, porque si el investigador me conoce por un correo porque tiene que mandarme un documento algo así haber no es personal si no sabe nada de mí y eso es lo que más me afecta estructural esos son los momentos en que digo en general la ética y la investigación toma su tiempo demora en avanzar si tú no tienes el apoyo o soporte institucional clarísimo es más difícil avanzar yo no pretendo que todo mundo pase por el comité ni mucho menos creo que es muy pronto, pero si sería mostrar cerrar este año teniendo un plan de que en diez años tienes cubierta tal cantidad de maestrías, saber que hay un compromiso institucional caminando en ese sentido, comprometido con el desarrollo de ética de la investigación y que tenga que tomar el tiempo que tomar, pero claros actualmente eso no hay entonces es mucho punche del equipo la gente acá está convencida del tema hay que hacerlo tienes un comité muy paga un presidente que está totalmente muy comprometido con el tema y que cree que es muy importante hacerlo, por ese lado si tienes el soporte académico porque son docentes principales o asociados en la universidad porque si fuéramos administrativos puros hubiera sido mucho peor, pero por ejemplo el apoyo de la unidad de gestión nunca lo hemos tenido ni institucional creo que no en mala onda si no que creo que desde la dirección de gestión no se ha pensado que es un tema importante, se ha pensado como que es un tema importante para uno o dos disciplinas y en verdad nosotros tenemos que manejar veinte entonces como que sabes ahí arréglatela y por varios pedidos que nos hacen a veces la dirección sacamos cuenta que tampoco hay claridad que cosa hacemos, yo digo entonces claro el problema no es el investigador los investigadores son como son y esto es un proceso de aprendizaje, pero si desde las instancias que dan soportes a la investigación no hay claridad de que hace un comité es bien difícil que el comité crezca avance o genere legitimidad frente a terceros esa parte me parece a mí complicada, pero triste porque el tema es fascinante el tema en realidad a mí lo que me tiene acá es el tema nunca dejas de aprenderes muy muy bonito hay que pensar mucho, de hecho a mí me gusta tanto tanto el tema que he optado por tener un trabajo de oficina yo hace mucho había descartado el trabajo de oficina en mi vida, no era algo para mí he dictado mucho tiempo y era muy feliz un ser muy feliz dictando, las semanas de corrección cuestionaba mi vocación fuero de eso luego volví a mi ser normal y mi viaje lo hice así, trabajar en oficina ya era un tema que para mí estaba descartado yo dictaba o hacia consultorías era dueña de mi tiempo y podía ir a tomar café los miércoles a las diez de la mañana y encontrar el larcomar vacío eso era muy feliz, comencé y dije bueno seguro que me iré acostumbrando y son cosas que igual sigo extraño yo odio los centros comerciales los fines de semana está lleno de gente, no me logro acostumbrar a

eso y solamente lo hago por el tema lo más paja es el tema, claro el tema y a quienes nos interesa el tema te obliga a que interactúes con gente como tú, que es gente como el pulgarcito, gente como tú, te encuentras con gente como tú que tiene las mismas preocupaciones tus pares fuera son muy simpáticos nosotros hemos logrado tener en la oficina hemos logrado tener una relación muy

estrecha con los de bioética y derechos de la universidad Barcelona y la verdad que son simpaticísimas y saben muchísimo y siempre se aprenden muchísimo a mí me gustaría en algún momento de la vida tener un equipo como ese, este observatorio tiene más de veinte años funcionando y la buen vibra que hay es ver, no haya sido que no hay conflictos nunca si no que los hay, porque en todos lados lo va a ver pero hay un nivel de claridad que cada uno puede estar en lo suyo no hay competencia entre ellos todos se encargan de lo suyo y se ayudan y se pasan la voz, están en muchas cosas todos que ha hecho que el sitio crezca mucho porque pasa lo mismo que acá que no hay recursos para otra cosa, que no hay recursos para esto, pero hay gente que sabe que la ética de la investigación es así que nunca hay plata, pero ve de qué manera se las agencia en eso hacen esto otro y tú los vez y sientes claramente, yo solo estado dos meses con ellos no hay problemas de rivalidad de competencia de bajarse el uno al otro no hay, como la ética de la investigación es tan amplia cada quien puede tener lo suyo y no hay un problema y al contrario más bien la directora dice que paja porque cubrimos más temas, entonces no cuenta porque la naturaleza lo permite también, un sitio si me gustaríaojala en algún momento de la vida pueda.

**E: ¿Cuál sería la razón fuera de la económica que te haría decidir romper con tu vínculo con la universidad regresar a la ausencia?**

Fuera de la económica si porque para mí nunca la económica es una razón, haber me dices te voy a pagar treinta mil soles a ver si soy hija única y tengo padres jubilados ya acepto, voy ser un ser gris por un tiempo y aceptare todo ya sea por el beneficio familiar, pero eso no es un supuesto muy real nunca me he preocupado mucho por el sueldo lo que no significa que nome importe no vivo de mis rentas vivo de sueldo ya con maravillas muchas veces porque me desordeno con los gastos, pero no es una razón determinante para estar en un sitio o no a mí hay épocas en que si me ha costado bastante estar acá porque he sentido que hacen un monto y que nunca va a cambiar nada eso te lleva a reevaluar y si irme a otro lugar tampoco se lo había descartado honestamente lo tengo ahí pendiente, que es lo que podría hacer que rompa mi vínculo con la católica si encuentro algo similar, ahorita que ventaja tiene la católica con migo que lo que yo hago acá no lo puedo hacer en otros sistemas, porque las oficinas no están todavía en el estado que están nosotros acabamos de estar en Cuzco por una capacitación que nos pidieron para su comité y que ese comité llegue a estar como el nuestro eso lo vería en mi jubilación y tiene las mejores ganas y están súper comprometidos, pero están como acá o peor cargados con docentes, saturados en cosas que no van a tener tiempo para comité ya se me ese cuento bastante bien ya sé cómo inicia eso y es bien duro, tendría que encontrar un sitio donde pudiera hacer lo que hago acá que me dieran mucha libertad para hacerlo y con eso creo yo me bastaría no sería tan complicado tal vez un sitio más joven que este, porque este tiene mucho prestigio, pero como somos tan viejos también tenemos un ego bien grande hay universidades jóvenes que están haciendo las cosas bien, están haciendo las cosas seriamente yo no me complicaría por un tema de prestigio yo me iría tranquilamente a una universidad joven con mucho menos prestigio que esto, esta es la mejor universidad el país pero a mí no me hace feliz ir por la vida diciendo que trabajo en la mejor universidad del país si luego soy un ser maltratado acá, porque he tenido unos niveles del maltrato con algunas unidades terribles, entonces digo bueno en otros lugares con menos prestigios la gente es más feliz y te dejan hacer tus cosas y claro si tienen menos años por eso tienen ese prestigio también entonces no está en mi vida ser el presidente de la república, ser el vicerrector, en sueño puedo trabajar tranquila y feliz leer mi librito de ética de investigación, entonces un sitio que me permitiera tener un sueldo que hasta similar que me dejara tranquila y tuviera el horario que debo tener de ocho horas no lo pensaría mucho.

**E: ¿Cómo has superado las situaciones de maltrato con unidades?**

Eso es un gran tema, porque ahí se sale un tema personal, porque yo creo cada quien maneja el maltrato de maneras distintas y yo que tengo y los puede corroborar en mi cv, tengo una amplia expertise como dirían algunos en indignarme mucho por la injusticia ajena tengo un

problema cuando la injusticia con migo no sé muy bien cómo reaccionar de hecho las primeras ocasiones estaba yo asustada porque que iba a decir la vicerrectora, está muy cansada esta con muchas cosas y encima yo la cargo eso era mi tonta, porque el maltrato no era justificable bajo ningún puesto y lo peor de todo que es lo más triste que cuando a mí me han maltratado no ha sido por no hacer ha sido por hacer, tengo un problema con mi intensidad entonces de pronto quería hacer algo y alguien se indignaba mucho y me acusaban de cosas, mi preocupación inicial era y hablaba directamente con la vice no vengo en queja no me estoy quejando de nadie lo que quería más bien me preocupa porque estas full y en sima vienen con la queja una vez un miembro se alteró muchísimo y le dije me voy de acá, yo le pido a la vicerrectora que te cambien o yo me voy de acá, o serás tú o yo, porque yo no me voy a quedar en estas condiciones y lo único que había dicho era que fuéramos clarísimos muy divertidos ya no nos alcanzó el tiempo en la sesión de hoy la próxima semana acaba el avance de datos es lo único que dije y se indignó, porque el hombre no recordaba que habíamos acordado en una base de datos, entonces yo me invento yo me enfoco acá yo quiero ser cosas que nadie me dice que haga y eso derivo, con otro miembro ahí estaba espantado entre el estrés de estrés de este señor, a mí mi primera preocupación fue la vice y encima la cargan uno se pone a pensar no eso es denunciabile y acá nadie pide disculpas acá la forma de pedir disculpas es la gente se hace la loca ya te habla entonces tú debes entender que está todo bien y no está bien porque por último, que no lo justifico, porque es no justificable pero no era por una metida de pata porque más bien con las metidas de patas yo creo que la gestición es más comprensiva, no era una metida de pata, entonces esa fue una ocasión otra vez fue al interior del VRI, esos tipos de situaciones que yo he visto hora creo que reaccionaria de otra manera, no hace falta ni siquiera que te alteres solo cortas la conversación en ese momento no tienes por qué estar aguantando acusaciones ni calificaciones, ni calificativos de nadie, en ese momento creo yo no lo maneje bien de hecho en el caso de este miembro hable con la presidenta que le paso, si la base de datos es un acuerdo ahora por ejemplo ya no pasaría porque ya ni hablaría de la base de datos cual era en ese momento mi estrés que yo mandaba la agenda y en la agenda decía base de datos entonces que luego cada quien llega a su sitio alguno me escribe diciendo oye que paso la agenda estaba la base de datos y no se comentó, entonces yo más bien mi preocupación era esa ahora sé que nadie me mandara ese correo nunca pero mi preocupación fue esa, salí chancada mal, por ejemplo en DGI cuando fue una situación de maltrato horrible en DGI fue por decir que la ética de la investigación era transversal en el proceso investigativo no es que yo dije tu trabajo mira, no fue es que es transversal en el proceso investigativo, arribista fue lo más tranquí que se me dijo y tú dices haber esperece la ética de la investigación es la transversal no estoy diciendo que yo quiero estar en el librito es la ética de la investigación es, yo no me lo inventado eso es, ahora lo maneje de otra manera en ese momento creo que lo maneje bastante mal y si me entristece mucho de hecho esa vez con DGI no comí tres días después de lo mal que estaba y no es justo además tampoco es responsabilidad de ellos si te pones a pensar porque hay la loca que dejede comer, nadie me dijo no comas, está mal que te afecte tanto y eso no es responsabilidad del maltratador ese es responsabilidad de uno que tiene que hacerse cargo de su emocionalidad, lo que pasa que yo no estaba acostumbrada a trabajar creo con determinados perfiles, creo que por mis experiencias laborales previas ha sido diferentes cuando he sido docente, todos son académicos y no hay problemas todos estamos en lo mismo cuando he sido consultora eso parte de equipos de consultoría cuando he trabajado en el estado, pero dijo yo no tengo la piel fina yo tengo bien dura he trabajado en especialmente difíciles y muchas veces me he preguntado, porque este me ha frustrado tanto y los otros no, porque he trabajado en el estado en derechos humanos que es difícilísimo he administrado una casa refugio mujer en situación de violencia familiar en San Juan del Lurigancho, no he tenido la chamba linda de gabinete dondellegas a sentarte en taco aguja, no, yo soy una persona que se define mucho por lo que hace, entonces no he tenido trabajos fáciles digo

porque esto me puede afectar tanto y creo que ya encontré respuesta el año pasado a inicios de año creo yo que encontré la respuesta gracias al profesor de un curso de competencia directivas en la maestría que tiene una consultora en recursos humanos y creo que ese señor tan amable que lo recuerdo siempre con mucho cariño



ese profesor fue el que me hizo entender la respuesta, que es lo que sucede es medio complicado suena duro pero es lo que es del estado yo nunca espere nada de esta universidad esperaba bastante, yo estudie acá trabaje en un proyecto, estudie salí en el 2001, 2002 ya hice el diplomado en filo y en el 2006 vuelvo para un proyecto de seis que termino siendo ocho meses, el proyecto estaba a cargo de una eminencia yo estaba totalmente emocionada, yo, hormiga trabajando, aprendí muchísimo con él, un jefe A1, creo que yo me ha acostumbrado a ese tipo de jefe, yo soy alguien muy feliz como una hormiga, yo soy una hormiga feliz mientras más invisible mejor porque eres más libre, entonces he tenido que la gente dice es maltratadora, que maltratadora ni que cuernos, es maravilloso, aprendes un montón, creo que tiene que ver con eso, que yo más bien tengo el perfil para ese tipo de personas que son claras, son directas y si no le gustan te mandan a cambiar en one. Claramente que no que esto tanto del adorno y el acomodo y a la hora de la hora tampoco funciona, porque termina así y claro he trabajado en el estado nunca he esperado nada del estado a mí no me interesaba hacer carrera en el estado, porque no quería ser un trabajo fijo yo lo que quería era trabajar en recursos humanos y esa era el espacio, entonces me pagaban cada tres meses ya me daba risa por un momento porque ya sabía que era así la gente no le interesa el tema la sufría, con los apistas mil problema con los otros también era lo que había, pero creo que venir acá y haber ética de la investigación creo que yo tenía las expectativas muy altas en términos de trato yo en las primeras semanas caminaba y no podía creer que estaba trabajando acá, era maravilloso no trabajar acá si no el tipo de trabajo y lo que iba a ser con esta persona entonces de repente fue que tenía las expectativas muy altas y claro la caída ha sido dolorosa.

**E: ¿Qué pasaría si por alguna razón decides irte y viene alguien a tu lugar, crees que le sería fácil entender de qué va?**

Toda la vida pienso en eso en irme, pienso en mi día de irme y de que estoy haciendo mucho por eso porque al haber sido tanto tiempo yo sola al haber manejado las cosas como se han manejado, hay muchas cosas que no están hechas o que están y solo las entiendo yo, las entiende el equipo, ya desde hace un año tengo la preocupación porque creo que va a llegar un momento en el que me voy a ir una preocupación porque la persona que llegue encuentra todo en orden y pueda haber un espacio de transferencia de cargo en orden, porque yo no sé porque y son de nuestro país nadie hace transferencia de cargo claras y es como que venga un nuevo y que ahí vea como hace y eso a mí me parece terrible es inclusive evidencia de un mal jefe, un buen jefe es alguien que se va y nadie se dio cuenta porque todo puede seguir funcionando si él y es porque lo armo tan bien que puede seguir todo fluyendo porque de eso se trata, nadie debería ser imprescindible porque es así la vida la gente cumple un ciclo, porque inclusive llegan no se el nuevo vicerrector y dice en realidad yo quiero que este un filósofo ahí bueno perfecto, bueno usted escúcheme y vea lo que se ha hecho valore con que se quiere quedar con que no y dígame con que filósofo para saber la transferencia, porque es así la vida la gente la sufre mucho yo entiendo que todos queremos tener un trabajo lo entiendo me incluyo, pero que también es parte de la vida es un escenario y creo que debería pasar es que el que llega encuentre todo de forma tal que pueda serle mediana mente fácil, haber esta oficina tiene medianas cosas no va a ser muy fácil, pero que la documentación este totalmente ordenada, porque por ejemplo con el tema de los dictámenes tienes el gran problema que la gente que te lo pide no te pide del concurso de ahorita te pide del concurso 2015, 2016 porque está publicando ahorita entonces quiere ahorita el dictamen, entonces que hace ese pobre ya es súper duro eso es algo y de hecho que locos estamos, de hecho como nuestros procesos han ido perfilándose afinándose en el tiempo estamos yendo hacia atrás, entonces nuestras ultimas tablas son validadas para cada concurso las estamos aplicando hacia atrás para poder uniformizar todas las cuestiones y eso estamos haciendo los sábados en la tarde, porque yo le digo Feliz yo me voy a ir y que va pasar

y me dice si hay que poner todo en orden ya y ahí nose está tomando tiempo, pero está saliendo bonito, espero que cuando se haga esa entrega todo llegue en orden a la nueva persona.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, G. (2008). Mapping Academic Resistance in the Managerial University. *Organization Articles*, pp. 252-170.
- Bernasconi, A. (2010). La apoteosis del investigador y la institucionalización de la profesión académica en Chile. *Estudios sobre educación*. Vol. 19, pp. 139-163.
- Castillo, J. & Moré, P. (2017) La Universidad sin futuro. Precariedad e incertidumbre del trabajo universitario. Proyecto de Investigación para el Ministerio de Economía y Competitividad de España.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, pp. 386–400.
- Cropanzano, R., Bowen, D. y Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, pp. 34-48.
- Drori, G.; Meyer, J. & Hwang, H. (2006) Globalization and Organization. *World Society and Organizational Change*.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, 606 – 613.
- Gonzales, L.; Martinez, E. & Ordu, C. (2014). Exploring faculty experiences in a striving university through the lens of academic capitalism, *Studies in Higher Education*, 39 (7), 1097-1115
- Hernández, R. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6a ed. México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Kalfa, S.; Wilkinson, A. & Gollan, P. (2017). The academic game: compliance and resistance in universities. *Work, employment and society*, pp. 1-18.
- Musselin, C. (2013). Redefinition of the relationships between academics and their university. *Higher Education*, Vol. 65, pp. 25-37.
- Rhoades, G. & Slaughter, S. (1997). Academic Capitalism, Managed Professionals, and Supply-Side. *Higher Education*, pp. 9-38.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. 15<sup>a</sup> ed. México D.F.: Pearson.
- Rodríguez, R. L., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, Vol. 13, pp. 961–974.
- Schmitt, M. & Doerfel, M. (1999). Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal Of Social Psychology*, pp. 443-453.

- Schwartz, J. (2014). Resisting the Exploitation of Contingent Faculty Labor in the Neoliberal University: The Challenge of Building Solidarity between tenured and Non-Tenured Faculty, *New Political Science*. Vol. 36, pp. 504 -522.
- Waring, M. (2013), All in This Together? HRM and the Individualisation of the Academic Worker. *Higher Education Policy*. Vol. 26, pp. 397-419.
- Ylijoki, O & Henriksson, L. (2015). Tribal, proletarian and entrepreneurial career stories: junior academics as a case in point. *Studies in Higher Education*, DOI: 10.1080/03075079.2015.1092129
- Zainalipour, H., Sheikhi, A.A., Mirkamali, S. M. (2010) A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, pp 1986–1990.