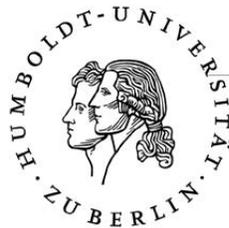




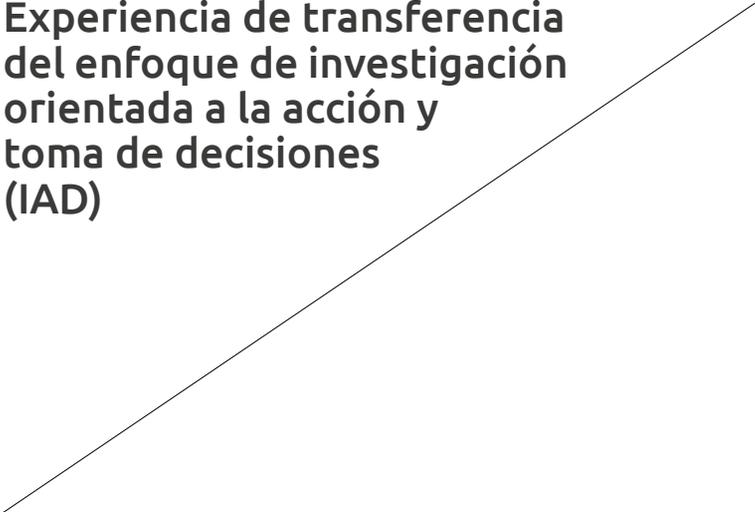
Experiencia de transferencia del enfoque
de **I**nvestigación orientada a la
Acción y toma de **D**ecisiones (IAD)

Daniel Hurtado Cano
Giovanny Herrera Muñoz
Luz Ángela Velasco Escobar
María del Carmen Vergara Quintero
Gesá Grundmann

DAAD
Deutscher Akademischer Austausch Dienst
Servicio Alemán de Intercambio Académico



Experiencia de transferencia del enfoque de investigación orientada a la acción y toma de decisiones (IAD)



Daniel Hurtado Cano

Giovanny Herrera Muñoz

Luz Ángela Velasco Escobar

María del Carmen Vergara Quintero

Gesa Grundmann

Autores

/

Sebastián Henao Arroyave

Asistente de investigación

/

Ética y Política

Salud Pública

Cognición y Educación

Grupos de investigación

Experiencia de transferencia del enfoque de investigación orientada a la acción y toma de decisiones (IAD) / Daniel Hurtado Cano, Giovanni Herrera Muñoz, Luz Ángela Velasco Escobar. [y otros cinco]; editado por Laura V. Obando Alzate — Manizales : UAM, 2018

146 páginas : il., gráficas, fotografías

ISBN: 978-958-8730-99-8 (papel) 978-958-5558-00-7 (electrónico)

1. Desarrollo rural. 2. Investigación científica. 3. Educación superior - Investigación. 4. Investigación para la Acción y la toma de Decisiones. IAD

I. Hurtado Cano, Daniel. II. Herrera Muñoz, Giovanni. III. Velasco Escobar, Luz Ángela. IV. Vergara Quintero, María del Carmen. V. Vergara Quintero, María del Carmen. VI. Grundmann, Gesa. VII. Obando Alzate, Laura V., ed.

UAM 378.007 E964

CO-MaBABC

Fuente: Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J.

© Editorial UAM- Universidad Autónoma de Manizales

Antigua Estación del Ferrocarril

E-mail: editorial@autonoma.edu.co

Teléfono: (56+6) 8727272 Ext. 166

Manizales-Colombia

Miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia, ASEUC

Título: Experiencia de transferencia del enfoque de investigación orientada a la acción y toma de decisiones (IAD)

Autoras: Daniel Hurtado Cano

Giovanni Herrera Muñoz

Luz Ángela Velasco Escobar

María del Carmen Vergara Quintero

Gesa Grundmann

dhurtado@autonoma.edu.co | riad@autonoma.edu.co

ghmunoz@autonoma.edu.co

luzave@autonoma.edu.co

mcvq@autonoma.edu.co

gesa.grundmann@gmx.net

Manizales, diciembre de 2018

ISBN: 978-958-8730-99-8

ISBN electrónico: 978-958-5558-00-7

Editora: Laura V. Obando Alzate

Corrección de estilo: Luis David Obando López

Diseño y Diagramación: Paola Fernanda López Valencia / Ana María Rincón Muñoz / Estratosfera.com.co

Fotografías: Banco fotográfico UAM

Rector: Gabriel Cadena Gómez Ph.D

Comité Editorial:

Iván Escobar Escobar, Vicerrector Académico UAM. María del Carmen Vergara Quintero Ph.D., Coordinadora Unidad de Investigación. Laura V. Obando Alzate, Editora y Coordinadora Editorial UAM. Francy Nelly Jiménez García Ph.D., representante de la Facultad de Ingenierías. Mónica Naranjo Ruiz Mg., representante de la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Dora Cardona Rivas Ph.D., representante de la Facultad de Salud. Juliana López de Mesa Ph.D., Editora de la Revista Ánfora. Wbeimar Cano Restrepo Mg., Director de la Biblioteca. Luisa Fernanda Buitrago Ramírez Mg., Directora Revista Araña que Teje. Nancy Liliana Mahecha Bedoya Mg., representante de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

Abreviaciones

- CERCAPAZ:** *Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz.*
- CIM:** *Centro Internacional para las Migraciones.*
- DAAD:** *Servicio Alemán de Intercambio Académico.*
- DIES:** *Diálogo sobre Estrategias Innovadoras en Educación Superior.*
- ECR:** *Escuela Colombiana de Rehabilitación.*
- FORPAZ:** *Fortalecimiento y Consolidación de Capacidades Locales y Regionales para la Planificación, el Ordenamiento Territorial y la Construcción de la Paz.*
- GIZ:** *Agencia de Cooperación Alemana.*
- HU:** *Universidad Humboldt de Berlín.*
- IAD:** *Investigación orientada a la acción y toma de decisiones.*
- IES:** *Instituciones de Educación Superior.*
- OCDE:** *Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.*
- P&C:** *Paz y Competitividad.*
- REDPRODEPAZ:** *Red de Programas de Desarrollo y Paz.*
- RREDSI:** *Red Regional de Semilleros de Investigación.*
- SLE:** *Centro para el Desarrollo Rural.*

- SUMA** *Sistema Universitario de Manizales.*
- UEESC** *Universidad – Empresa – Estado –
Sociedad Civil.*
- UAM** *Universidad Autónoma de Manizales.*
- UAN** *Universidad Autónoma de Nayarit.*
- UEM** *Universidad Eduardo Mondlane.*
- UMP** *Universidad Mariana de Pasto.*
- UNIBAGUE** *Universidad de Ibagué.*
- UNISABANETA** *Corporación Universitaria Sabaneta.*
- UNMSM** *Universidad Nacional Mayor de San Marcos.*
- UFRRJ** *Universidad Federal Rural de Río de Janeiro.*
- UT** *Universidad del Tolima.*

Contenido

Acercamiento al enfoque de investigación orientada a la acción y toma de decisiones

<i>¿Cuál es el enfoque IAD y cuáles son sus características?.....</i>	<i>19</i>
---	-----------

Cooperación entre universidades para introducir la IAD en Colombia

<i>Universidades involucradas: SLE y UAM.....</i>	<i>27</i>
<i>Origen del proyecto</i>	<i>30</i>
<i>Estructura del proyecto presentado (2014 – 2017)</i>	<i>32</i>

Proceso de la sistematización

<i>Objetivo general</i>	<i>39</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>40</i>
<i>Momentos.....</i>	<i>40</i>

Implementación y lecciones aprendidas

<i>Ajuste de estructuras organizacionales.....</i>	<i>49</i>
<i>Acciones realizadas.....</i>	<i>51</i>
<i>Lecciones aprendidas</i>	<i>60</i>
<i>Lo que continúa</i>	<i>62</i>

<i>Formación</i>	63
<i>Acciones realizadas</i>	63
<i>Lecciones aprendidas</i>	70
<i>Lo que continúa</i>	73
<i>Desarrollo de proyectos</i>	74
<i>Acciones realizadas</i>	74
<i>Lecciones aprendidas</i>	83
<i>Lo que continúa</i>	86
<i>Comunidad de práctica IAD</i>	87
<i>Acciones realizadas</i>	87
<i>Lecciones aprendidas</i>	94
<i>Lo que continúa</i>	96
<i>Asesoría y posicionamiento</i>	97
<i>Acciones realizadas</i>	97
<i>Lecciones aprendidas</i>	99
<i>Lo que continúa</i>	101

Retos IAD y su posicionamiento en Latinoamérica

<i>Retos IAD en el contexto regional</i>	105
<i>Posicionamiento en Latinoamérica</i>	108

Referencias

Anexos

<i>Anexo 1. Guía de preguntas para entrevistas</i>	119
<i>Anexo 2. Plan de curso IAD</i>	124
<i>Anexo 3. Productos de nuevo conocimiento</i>	126
<i>Anexo 3.1. Libros publicados</i>	126
<i>Anexo 3.2. Artículos publicados</i>	130
<i>Anexo 3.3. Cartillas publicadas</i>	132

<i>Anexo 4. Fortalecimiento de la comunidad científica</i>	<i>136</i>
<i>Anexo 4.1. Estudiantes de pregrado como investigadores IAD</i>	<i>136</i>
<i>Anexo 4.2. Estudiantes de pregrado UAM como investigadores IAD</i>	<i>136</i>
<i>Anexo 4.3. Estudiantes de maestría UAM asesorados por medio de proyectos IAD</i>	<i>137</i>
<i>Anexo 4.4. Docentes investigadores de SUMA y/o delegados contratantes que participaron en proyectos IAD ejecutados</i>	<i>138</i>
<i>Anexo 4.5. Capacitaciones al colectivo IAD</i>	<i>140</i>
<i>Anexo 5. Apropiación social del conocimiento</i>	<i>141</i>
<i>Anexo 5.1. Participación en eventos</i>	<i>141</i>
<i>Anexo 5.2. Videos sobre proyectos IAD ejecutados</i>	<i>143</i>
<i>Anexo 5.3. Productos de promoción IAD</i>	<i>143</i>
<i>Anexo 5.4. Programas radiales</i>	<i>144</i>

Lista de tablas

<i>Tabla 1.</i>	<i>Oportunidades del enfoque IAD en Colombia</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2.</i>	<i>Objetivo: ajuste de estructuras organizacionales para la implementación IAD</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 3.</i>	<i>Objetivo: formación y realización de IAD</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 4.</i>	<i>Objetivo: creación de una red IAD entre la UAM y los contratantes</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 5.</i>	<i>Capacitaciones ofertadas a diferentes actores</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 6.</i>	<i>Proyectos formulados y ejecutados</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 7.</i>	<i>Otros proyectos presentados no ejecutados ..</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 8.</i>	<i>Resultados de la comunidad de investigadores</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 9.</i>	<i>Objetivos y resultados esperados proyecto IAD (2018-2021)</i>	<i>108</i>

Lista de figuras

<i>Figura 1. Qué es IAD</i>	20
<i>Figura 2. Momentos de la sistematización</i>	41
<i>Figura 3. Ejes de trabajo</i>	48
<i>Figura 4. Instancias UAM para el trabajo IAD</i>	50
<i>Figura 5. Integrantes del comité de gestión</i>	53
<i>Figura 6. Libros y artículos publicados</i>	82

Lista de imágenes

<i>Imagen 1. Equipo de investigadores IAD en visita al SLE, junio de 2015</i>	29
<i>Imagen 2. Investigadoras SLE: Gesa Grundmann y Katharina Montens</i>	30
<i>Imagen 3. Visita del comité de gestión al SLE en Alemania, mayo de 2014</i>	54
<i>Imagen 4. Equipo núcleo de investigadores IAD, marzo de 2014</i>	56
<i>Imagen 5. Diplomado IAD en la UAM, junio de 2017</i>	70
<i>Imagen 6. Foro IAD, octubre de 2017</i>	90
<i>Imagen 7. Visita a la Universidad Eduardo Mondlane (Mozambique), junio de 2016</i>	91

Presentación

Este documento sistematiza la experiencia de trabajo entre el Centro para el Desarrollo Rural (SLE por su sigla en alemán) de la Universidad Humboldt de Berlín (HU, Alemania) y la Universidad Autónoma de Manizales (UAM, Colombia), en el marco del proyecto *Desarrollo de redes, capacidades y estructuras para IAD en el área de desarrollo rural y promoción de paz*, financiado por el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD) entre los años 2014 y 2017. Adicionalmente se referencia la primera investigación conjunta entre las dos instituciones en el año 2013 sobre estrategias socioproductivas de reparación para la población víctima del conflicto armado en el oriente del departamento de Caldas en Colombia, la cual sentó las bases de confianza y de trabajo conjunto para el proyecto en mención.

Esta sistematización está estructurada en varios apartados. En el primero se presenta de manera sucinta el significado del enfoque, sus características y las principales oportunidades para su desarrollo en Colombia; en el segundo se describe el proyecto que facilitó la cooperación entre ambas instituciones; en el tercero se comparte la metodología utilizada para sistematizar la experiencia; en el cuarto se comparten los principales hallazgos, reflexiones y lecciones aprendidas que se generaron a partir del desarrollo del proyecto en el marco del cumplimiento de los tres grandes objetivos: ajuste de estructuras organizacionales, formación y desarrollo de proyectos y redes; y en el quinto se presentan los principales retos de cara a la apuesta de investigación orientada a la acción y toma de decisiones (IAD) para los años venideros, particularmente en alianza con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Lima, Perú),

la Universidad Autónoma de Nayarit (Tepic, México) y el Sistema Universitario de Manizales (SUMA - Manizales, Colombia).

Finalmente, es oportuno mencionar que en el marco de la cooperación referida se construyó el Manual IAD (Grundmann, Fiege & Salazar, 2017), que recoge los significados, características, pasos y principales consideraciones teóricas que sustentan el desarrollo del enfoque de investigación orientada a la acción y toma de decisiones (IAD).

Con el apoyo del Comité de Gestión IAD:

Iván Escobar Escobar Vicerrectoría Académica
Gesa Grundmann • Centro para el Desarrollo Rural (SLE)
Gloria Patricia Castrillón Arias • Unidad de Proyección
Luz Ángela Velasco Escobar • Unidad de Aprendizaje Enseñanza
María del Carmen Vergara Quintero • Unidad de Investigación
Silvio Zuluaga Giraldo • Departamento Territorio y Paz
Daniel Hurtado Cano • Coordinación IAD

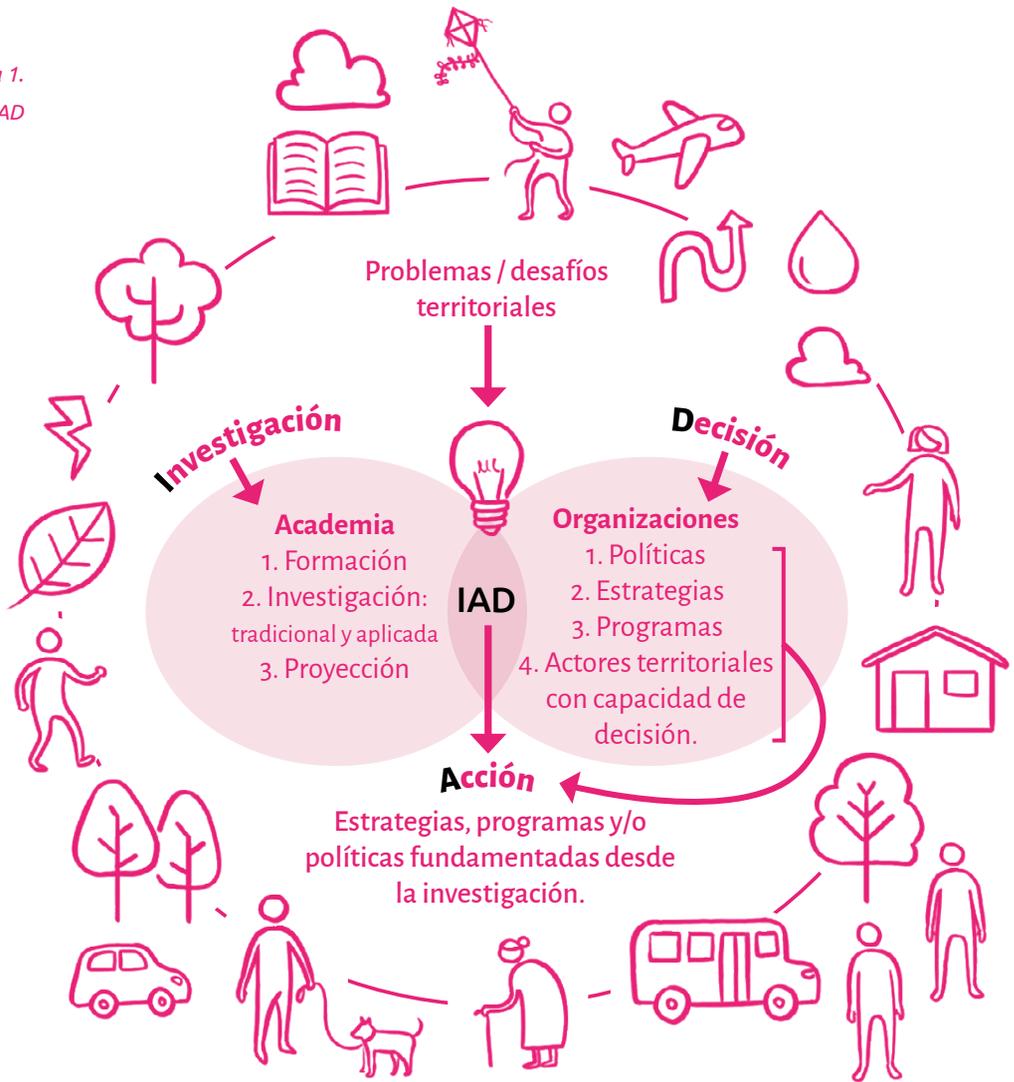
Investigadores IAD-UAM:

Alejandra Molina Osorio • Economista
Brenda Yuliana Herrera Serna • Odontóloga
Carlos Andrés Naranjo Galvis • Licenciado Biología y Química
Daniel Hurtado Cano • Psicólogo
Diana Patricia Jaramillo Ortegón • Fisioterapeuta
Giovanny Herrera Muñoz • Licenciado Ciencias Sociales
Juan Guillermo Vieira Silva • Politólogo
Lorena Patricia Delgado Enríquez • Politóloga
Victoria Salazar Gil • Ingeniera Industrial

¿Cuál es el enfoque IAD y cuáles son sus características?

Gracias a la experiencia del SLE y al proceso de transferencia, apropiación y adaptación del enfoque en la UAM, se ha teorizado aún más sobre la IAD y se ha contextualizado su aplicación a la realidad colombiana. Por tal razón es importante precisar qué se entiende por IAD, cuáles son sus características más relevantes y los pasos que hacen de este enfoque una alternativa en términos de relación con los contratantes y una apuesta investigativa enmarcada en los principios de la apropiación social del conocimiento.

Figura 1.
Qué es IAD



Fuente: Grundmann, Fiege y Salazar Gil (2017, p.22).

La IAD es un enfoque de investigación que facilita la generación de conocimiento para la toma oportuna de decisiones. En este sentido se convierte en un punto de intersección entre la investigación, los tomadores de decisiones y la necesidad de dar respuesta a partir de acciones concretas a los problemas y desafíos que se instauran en los territorios (ver tabla 1).

“Colombia es un país que enfrenta en la actualidad varios retos, sobre todo, como producto del postconflicto. Se encuentra en un momento histórico que requiere los esfuerzos de todos los sectores de la sociedad.

Bajo la actual agenda del postconflicto se avizora la necesidad de develar estrategias y medidas sobre las dinámicas entre lo rural y lo urbano, la redistribución de la tierra, la explotación responsable de los recursos naturales, el restablecimiento psicosocial de las víctimas, la prevención de nuevos conflictos y, sobre todo, la lucha contra la pobreza y la inequidad.

Desde el punto de vista de las investigaciones, Colombia tiene la reputación de ser un país sobrediagnosticado en el que, al parecer, no se avanza efectivamente en la traducción de los hallazgos académicos hacia políticas públicas u otras estrategias con fines de intervención futura. Es precisamente sobre este panorama que la universidad está llamada a avanzar en estudios que vayan más allá de los acostumbrados diagnósticos, hacia investigaciones propositivas y constructivas”.

*Tabla 1.
Oportunidades
del enfoque IAD
en Colombia*

Fuente: Grundmann, Fiege y Salazar Gil (2017, p.28-29).

IAD, por tanto, es un “conjunto de pasos estructurados que permiten la realización de estudios investigativos para apoyar desde la academia a los tomadores de decisiones del ámbito político, privado o de la sociedad civil en la búsqueda de soluciones para problemas complejos del territorio” (Grundmann, Fiege & Salazar Gil, 2017, p.11), cuyas principales características son:



6.
Proceso metodológico y estructurado



Realizadas mediante procesos metodológicos estructurados.

7.
Iteración y comunicación



Iteración en el proceso investigativo. Comunicación continua en el proceso de investigación y con los contratantes de la investigación.

8.
Pluralismo metodológico y enfoque participativo



Reconocimiento y uso de las múltiples metodologías con enfoque participativo.

9.
Consideraciones éticas



Consideraciones éticas explícitas (Por ejemplo: enfoque de acción sin daño).

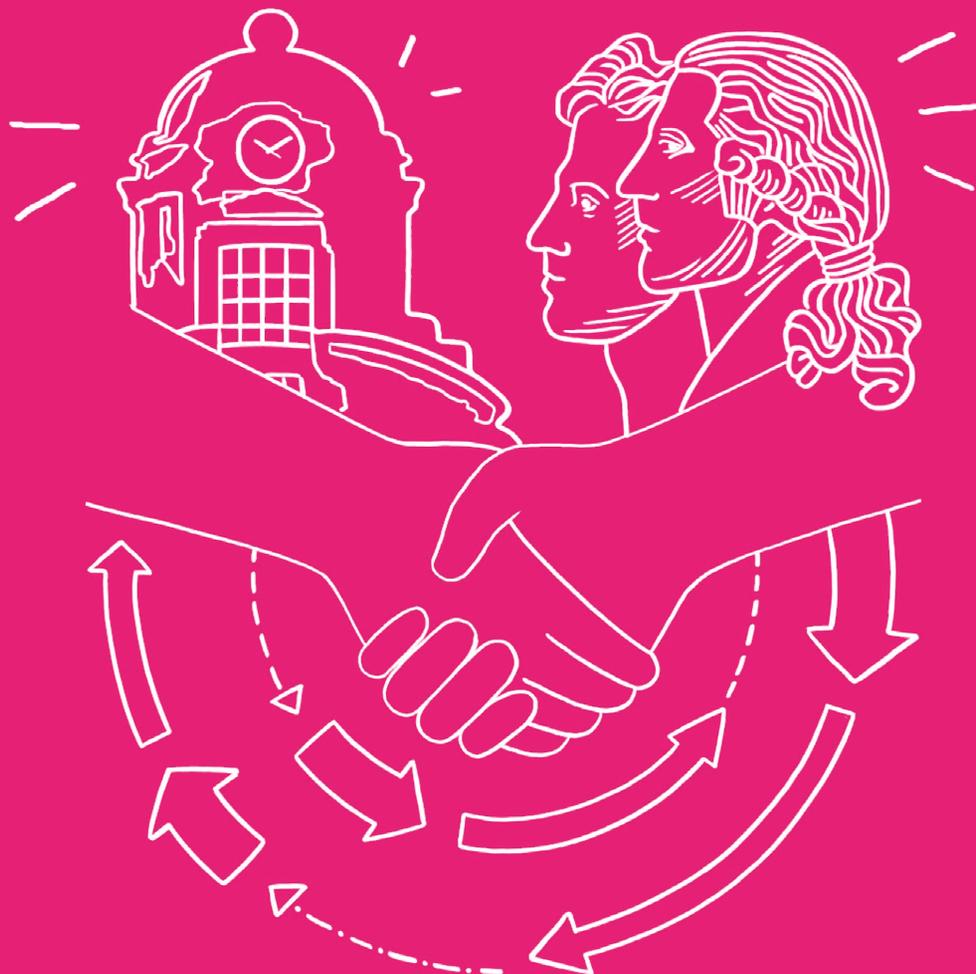
10.
Publicación y divulgación de resultados



Publicación y divulgación de resultados como estrategia de apropiación social de conocimiento.

PARTE 2

COOPERACIÓN ENTRE UNIVERSIDADES PARA INTRODUCIR LA IAD EN COLOMBIA



Universidades involucradas: SLE y UAM

La Universidad Autónoma de Manizales (UAM), fundada en 1979, propende con sus actividades académicas contribuir al desarrollo regional y a la convivencia pacífica en la Eco-región cafetera de Colombia. En la actualidad, la UAM cuenta con tres facultades (Ingeniería, Estudios Sociales y Empresariales y, Salud), 398 docentes y cerca de 5.000 estudiantes. La UAM reconoce desafíos de desarrollo en su región y aporta en ello por medio de múltiples estrategias, una de ellas el programa de Paz y Competitividad, considerado como práctica social y como uno de los programas de desarrollo y paz en Colombia.

Gracias a este programa, todos los estudiantes de la UAM llevan a cabo su práctica social en uno de los últimos periodos académicos de su formación disciplinar, vinculándose en instituciones públicas de la Eco-región Cafetera, entendidas estas como alcaldías, hospitales y, en algunos casos, organizaciones no gubernamentales. Los estudiantes residen en municipios con menos de 50.000 habitantes. Con su práctica social se persiguen diferentes objetivos: los estudiantes deben ser sensibilizados con respecto a los complejos problemas sociales y económicos del desarrollo regional; la Universidad busca

promover la formación de redes con las instituciones de la región, y los docentes de diferentes facultades acompañan tanto a los estudiantes durante su práctica en los municipios, como también a las instituciones involucradas.

De esa manera, se ha ido formando una red amplia con diferentes actores regionales y, en consecuencia, la UAM ha ganado una amplia perspectiva sobre las dinámicas y desafíos de los pequeños municipios en zonas rurales de la región cafetera. Otro objetivo de la Universidad es la incorporación de las experiencias acumuladas en la región por parte de los docentes en los seminarios y en los trabajos investigativos. Así se pretende contribuir a la formación de un futuro personal directivo que conozca las necesidades y los potenciales de la región y prefiera colaborar en su desarrollo, en lugar de migrar a los grandes centros urbanos.

Por su parte, el SLE es un centro de investigación y formación perteneciente a la Facultad de las Ciencias de la Vida de la Universidad Humboldt de Berlín (Alemania). Desde hace 55 años forma profesionales en la cooperación internacional orientada al desarrollo, a partir de un posgrado de un año de duración. El SLE también realiza cursos de formación para profesionales procedentes de diversos países, así como asesorías a largo plazo a instituciones universitarias y demás organizaciones en países en vía de desarrollo.



*Imagen 1.
Equipo de
investigadores
IAD en visita al
SLE, junio de
2015*

Un componente importante en el estudio de este posgrado es la realización de investigaciones orientadas a la acción y toma de decisiones en países en vía de desarrollo, solicitadas por organizaciones de cooperación internacional. Todas las realizan equipos interdisciplinarios integrados por grupos de estudiantes y un líder externo como coordinador del proceso investigativo, y la duración es de un semestre calendario. En ese contexto, el SLE ha desarrollado a lo largo de los años un concepto propio para la adquisición, preparación y realización de IAD¹.

1. Más detalles en <http://www.sle-berlin.de/index.php/en/publications>

Origen del proyecto

A mediados de 2011 la Práctica Social de Paz y Competitividad (P&C) consideró oportuno fortalecer las competencias investigativas de los docentes, al ser una de las prácticas que mayor lazo sostenía con la región con sus acciones de fortalecimiento de los sectores salud, institucional y de desarrollo económico-productivo. En este contexto, se invita a Katharina María Montens, experta del Centro Internacional de Migración (CIM) para llevar a cabo este propósito a partir de octubre de ese año.

*Imagen 2.
Investigadoras
SLE:
Gesa
Grundmann
(izquierda) y
Katharina
Montens
(derecha)*



Adicional a sus responsabilidades investigativas, y gracias al conocimiento del sector educativo de su país y las posibilidades de conseguir aliados internacionales para la cooperación internacional, la UAM consideró oportuno establecer contacto con instituciones educativas alemanas, con el ánimo de generar nuevas alianzas internacionales de desarrollo universitario. Se consideró el SLE por ser un centro de investigación aplicada reconocido en Alemania, y sobre todo por su enfoque de investigación que privilegia el uso de los resultados y la elaboración de recomendaciones para que tomadores de decisiones tengan mayor sustento en sus acciones.

Se efectuó el contacto con la profesora Gesa Grundmann del SLE, quien a mediados de septiembre de aquel año realizó su primera visita a la UAM en Colombia. El resultado de la visita, además de facilitar el encuentro entre múltiples actores de la UAM y de socializar las características del SLE, fue establecer el interés de realizar acciones conjuntas como construir una maestría, presentarse a la convocatoria Diálogo sobre Estrategias Innovadoras en Educación Superior (DIES) ofrecida por el DAAD para el año 2013, y facilitar pasantías estudiantiles y de docentes entre ambas instituciones.

Otro de los resultados de la visita fue el acuerdo para realizar de manera conjunta en 2013 un proyecto de investigación desde el enfoque IAD, gracias al financiamiento del programa **Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz (Cercapaz) de la GIZ**, el cual generó estrategias de reparación socioproductiva a población víctima del conflicto armado en el oriente de Caldas en Colombia (Montens y otros, 2014; Molina, Hurtado, Vieira, Pilz & Stegemann, 2015).

Esta investigación permitió a la UAM tener una idea más completa y práctica del enfoque, sobre todo al haber tenido la oportunidad de que tres de sus docentes participaran activamente

en la fase de adquisición, preparación e implementación del proyecto en el oriente del departamento de Caldas. De igual forma, las experiencias previas permitieron crear la confianza necesaria para avanzar en la estructuración de un programa de cooperación conjunta gracias a una primera experiencia exitosa de investigación; constatar la fuerza y proyección de IAD, especialmente al concebirse como un enfoque de investigación que acerca las funciones sustantivas de la Universidad: la investigación, la docencia y la proyección.

Estructura del proyecto presentado (2014 – 2017)

En el proyecto aprobado el SLE apoyó en la transferencia del enfoque IAD y el proceso de aprendizaje, ajuste e incorporación del enfoque por parte de la UAM. La apuesta común se estructuró a partir de tres objetivos específicos:

- Asesoría y apoyo a la UAM en el proceso de construcción de una estructura interna para IAD. Esto supuso construir: a) estrategias para la adquisición y financiamiento de proyectos de investigación; b) gestión y trabajo articulado con docentes-investigadores de diferentes grupos de investigación de la UAM; c) construcción de estándares de calidad para IAD en el contexto colombiano; d) integración del enfoque IAD en prácticas cotidianas de investigación en la UAM, entre otras (ver tabla 2).

Año	Actividades	Resultados esperados
2017	Taller de evaluación y definición de áreas de cooperación para el futuro.	Evaluación de aprendizajes de la cooperación.
	Elaboración de una publicación sobre ajustes necesarios de estructuras universitarias.	Publicación de una sistematización del proyecto IAD (2014-2017).
2016	Seguimiento de ajustes estructurales.	Lecciones aprendidas provisionales del ajuste de estructuras.
	Viaje a Mozambique para el intercambio de experiencias	Intercambio de experiencias. Evaluación de una posible red IAD.
2015	Implementación de ajuste de estructura (capacitación, financiación).	Primeros pasos de incorporación IAD.
	Asesoría y evaluación de primeros pasos.	Análisis de problemas y desafíos para la implementación IAD.
	Taller sobre modelos innovadores de financiamiento.	Desarrollo de modelos de financiación.
2014	Un taller para el análisis de estructuras existentes y planeación del proceso.	Conocimiento de los cambios necesarios.
	Viaje de intercambio y asesoría a Alemania.	Intercambio de experiencias. Establecimiento de contactos con posibles contratantes/financiadores. Construcción de plan de trabajo de mediano plazo.

*Tabla 2.
Objetivo: ajuste de estructuras organizacionales para la implementación IAD*

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto presentado (SLE-UAM, 2013).

- Ampliación de las capacidades de investigación a partir de la formación de docentes-investigadores IAD de diferentes facultades de la UAM. Esto implicaba, por ejemplo: a) formación de un equipo núcleo que, además de conocerlo, adquiriera, preparara, realizara,

analizara y participara en investigaciones que dieran vida al enfoque en la región; b) transferencia del enfoque a otros actores académicos de la UAM y fuera de ella mediante la realización de investigaciones conjuntas, entre otras acciones (ver tabla 3).

Tabla 3.
Objetivo:
formación y
realización de
IAD

Año	Actividades	Resultados esperados
2017	Taller de evaluación de proyectos IAD.	Un taller realizado.
2016	Presentación pública de proyectos IAD.	Experiencias presentadas y documentadas.
	Multiplicación del enfoque en grupos de investigación.	15 conversaciones con grupos de investigación UAM.
	Seguimientos a proyectos IAD.	Proyectos IAD retroalimentados.
2015	Implementación de proyectos IAD.	Proyectos IAD implementados.
	Intercambio de experiencias y resultados intermedios en Berlín.	Intercambio con países y universidades aliadas del SLE.
	Taller de seguimiento de los resultados de investigación.	Valoración de primeras experiencias.
2014	Selección y conformación de un equipo núcleo.	10 docentes seleccionados.
	Selección de los coordinadores del proyecto.	Un docente SLE. Un docente UAM.
	Preparación e implementación de un curso de capacitación IAD.	Un curso de 2 semanas en la UAM. Un equipo núcleo formado.
	Primeros pasos para la ejecución de proyectos IAD.	Equipo núcleo formado.
	Presentación de proyectos IAD ante el Comité de Investigación UAM.	Presentación de un proyecto IAD aprobado por contratante.

Fuente: elaboración propia a partir de (SLE-UAM, 2013).

- Apoyar en la formación de una red de investigaciones orientadas a la acción y toma de decisiones en la región cafetera del país, aprovechando a su vez los aliados internacionales del SLE como la Maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Eduardo Mondlane en Maputo (Mozambique) y la Universidad Federal Rural de Río de Janeiro en Brasil. Este objetivo es conocido como posicionamiento IAD en redes existentes.

Año	Actividades	Resultados esperados
2017	Conferencia de cierre en Colombia con contratantes y universidades nacionales e internacionales.	Conferencia realizada. Evaluación final del proyecto IAD. Concertación próximos pasos IAD.
2016	Viaje a Mozambique para el intercambio de experiencias.	Intercambio de experiencias. Evaluación de una posible red IAD.
	Presentación pública de proyectos IAD.	Experiencias presentadas y documentadas.
	Implementación de proyectos IAD.	Proyectos IAD implementados.
2015	Taller para identificar objetivos de los proyectos IAD seleccionados.	Objetivos definidos.
	Taller de seguimiento sobre los proyectos IAD.	Valoración de experiencias.
	Taller sobre modelos innovadores de financiamiento	Desarrollo de modelos de financiación.
2014	Taller para identificar necesidades y expectativas de IAD.	Temas de investigación identificados.
	Selección de proyectos IAD.	2 proyectos IAD seleccionados.

*Tabla 4.
Objetivo:
creación de una
red IAD entre
la UAM y los
contratantes*

Fuente: elaboración propia a partir de (SLE-UAM, 2013).

PARTE 3

PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN



La sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar la marcha, los procesos, los resultados y los aspectos a tener en cuenta en la sostenibilidad del proyecto, buscando en esta dinámica las dimensiones que explican el curso del trabajo realizado (FAO, 2004). Otros autores, como Jara (2001) y Vela (2007) asumen la sistematización como un proceso de interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en este, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo. En este sentido, esta sistematización pretendió identificar la ruta del proyecto en cuatro momentos: cómo inició, cómo se desarrolló, cuáles fueron sus resultados y, finalmente, sus posibilidades de sostenibilidad.

Objetivo general

Sistematizar la experiencia del proyecto *Desarrollo de redes, capacidades y estructuras para IAD en el área de desarrollo rural y promoción de la paz en la Universidad Autónoma de Manizales (2014-2017)*, con el fin

de develar lecciones aprendidas y recomendaciones que permitan la transferencia y el posicionamiento del enfoque.

Objetivos específicos

- Describir las características académico-administrativas para la incorporación del enfoque IAD en instituciones de educación superior (IES).
- Analizar aspectos importantes para la capacitación de los docentes de diferentes disciplinas y grupos de investigación.
- Comprender los procesos para la identificación de oportunidades, realización de proyectos y evaluación de su impacto.
- Analizar la conformación de redes y su sostenibilidad para el posicionamiento del enfoque IAD en los ámbitos nacional e internacional.

Momentos

Para el cumplimiento de los objetivos se optó por la sistematización, metodología que permitió, por medio de la recuperación de la experiencia del proyecto IAD, explicar los contextos, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presentó el proyecto, con el fin de identificar las lecciones aprendidas² y las recomendaciones en función de lo que se desarrolló en el proyecto y los retos para lograr su sostenibilidad, como se muestra en la figura 2.

2. Se entienden las lecciones aprendidas, como los procesos o aspectos que facilitaron el éxito de la experiencia, lo entorpecieron o lo hicieron fracasar.

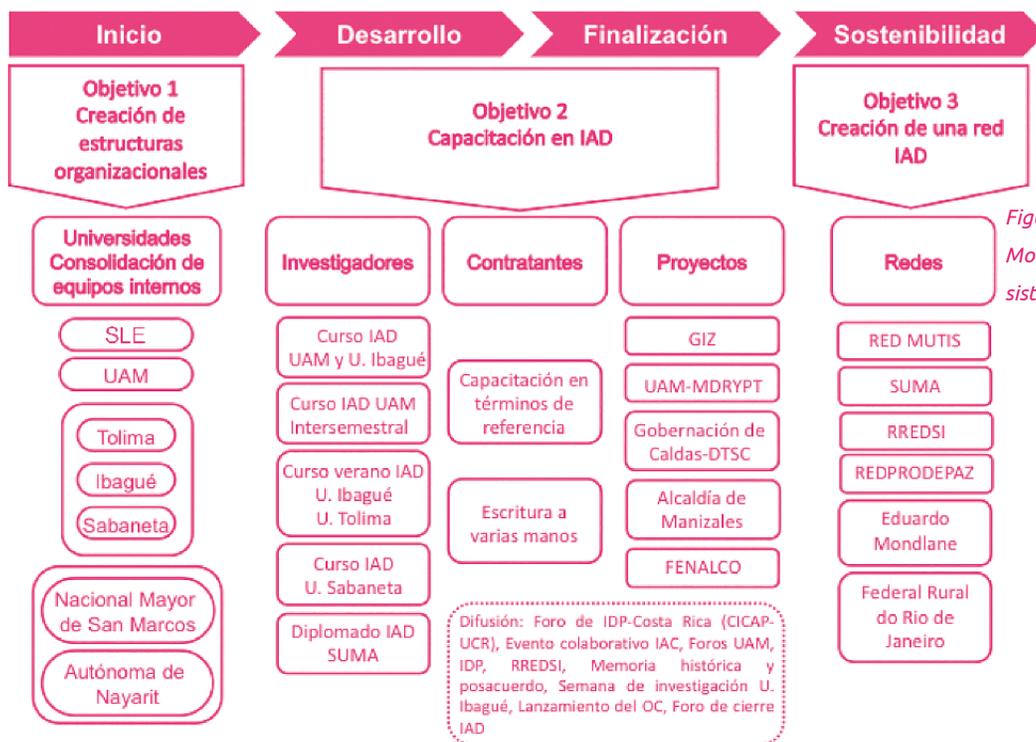
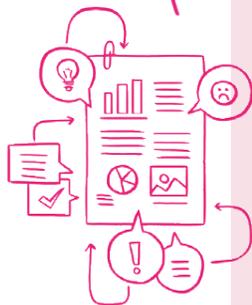
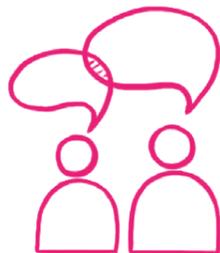


Figura 2. Momentos de la sistematización.

Fuente: elaboración propia.



La recolección de la información se realizó mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos que respondieron a cada una de las fases del proyecto. La información se recogió a partir de:

- **Fuentes primarias:** entrevista *online* a los investigadores, líderes de los grupos de investigación, contratantes de los proyectos y estudiantes UAM participantes en los proyectos IAD.
- **Fuentes secundarias:** información documental existente relacionada con el proyecto recopilada en la UAM (actas, foto-documentaciones, memorias) y los informes anuales que fueron enviados al Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD).
- A continuación se describe cada una de las **técnicas e instrumentos de recolección de información** y su propósito de aplicación:
- Entrevista de percepción sobre la evolución del proyecto en las diferentes fases.

Se diseñó y se aplicó una entrevista con el propósito de comprender las fases del proyecto, en términos de cómo inició, cómo se desarrolló, los resultados obtenidos y las estrategias para la sostenibilidad. Fue realizada en forma presencial a cuatro contratantes de proyectos, tres líderes de grupos de investigación, y *online* a 15 investigadores, cinco integrantes del comité de gestión y estudiantes UAM (ver anexo 1).

- Revisión documental

Dirigida a ordenar y sistematizar la información relacionada con el proyecto. Se ordenó de manera tal que pudieran evidenciarse los logros en cada uno de los objetivos del proyecto.

- Talleres

En el marco del foro *Retos y oportunidades de la investigación orientada a la acción y toma de decisiones*, se utilizó la técnica de taller para trabajar con los asistentes en las posibilidades de articulación con los diferentes actores Universidad-Empresa-Estado-Sociedad Civil (UEESC) y analizar la sostenibilidad del proyecto en términos de implementar en las diferentes redes de trabajo el enfoque IAD.

Una vez recolectada la información con las diferentes técnicas, esta se organizó de manera sistemática con el propósito de responder a los objetivos de la sistematización. Se utilizaron matrices en Excel diferenciando las percepciones de todos los actores vinculados en el proceso.

Se realizó un análisis cualitativo, descriptivo e interpretativo. El análisis cualitativo se realizó centrado en los cuatro momentos de la sistematización, para identificar las categorías emergentes, que permitieron evidenciar las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

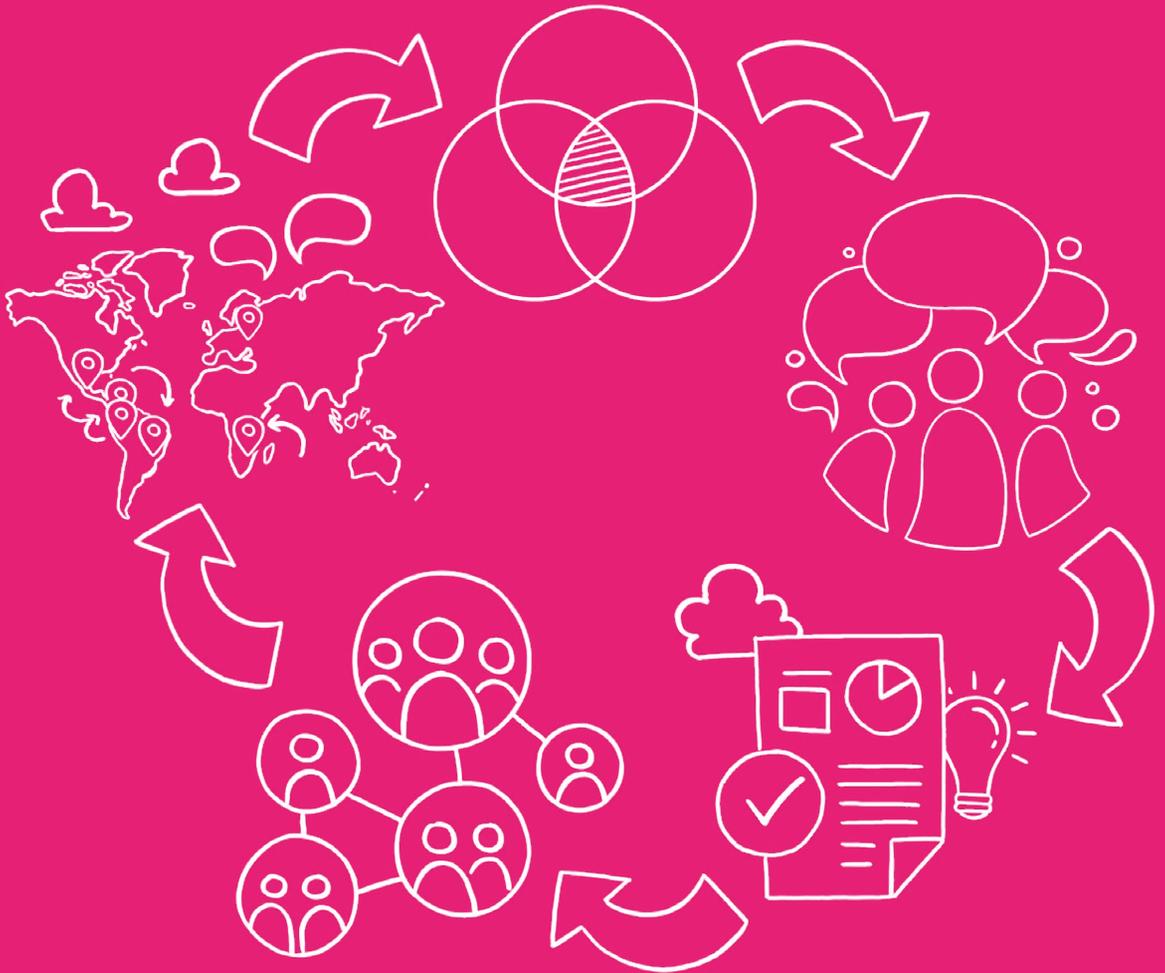


Se hizo énfasis en la identificación de:

- Ajuste de estructuras organizacionales que favorezcan la implementación IAD.
- Aspectos importantes para la capacitación de los investigadores, con la intención de aprender e implementar el proceso y las lecciones aprendidas del SLE en su trayectoria investigativa en equipos de trabajo.
- Condiciones para la creación de una red de investigación aplicada para el desarrollo regional y la convivencia pacífica entre universidades y contratantes regionales, nacionales e internacionales.

PARTE 4

IMPLEMENTACIÓN Y LECCIONES APRENDIDAS



La propuesta financiada por el DAAD contó para su implementación con tres objetivos centrales, mediante los cuales se propuso atender ejes de trabajo claramente definidos. Los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto fueron:

1. Asesorar y apoyar a la dirección de la UAM en la construcción de una estructura interna para orientar la investigación orientada a la acción y a la toma de decisiones (IAD).
2. Capacitar en el enfoque IAD a docentes de diferentes disciplinas y grupos desde la formación y el acompañamiento de un grupo núcleo de investigadores.
3. Crear una red de investigación aplicada para el desarrollo regional que incluya a otras universidades de la región, así como actores del sector público, de la sociedad y del sector oficial.

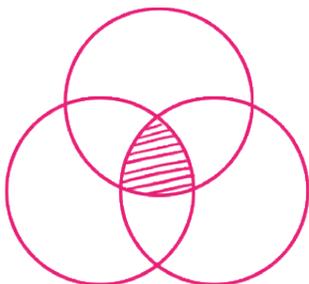
A partir de la orientación de estos objetivos anteriormente se propusieron una serie de ejes de trabajo, por medio de los cuales se desarrolló la propuesta, enfocados a establecer directrices de acción.

En los siguientes apartados se presentarán las acciones, los logros y retos que el desarrollo de esta propuesta ha dejado en la UAM y que se reconocen como lecciones aprendidas, con las cuales se

espera brindar orientaciones que puedan ser tenidas en cuenta para la implementación de IAD en otros espacios e instituciones.

Los ejes de trabajo que serán desarrollados se presentan de forma sintética en la siguiente figura:

Figura 3.
Ejes de trabajo



Estructura Organizacional

Un marco institucional que garantice la implementación y sostenibilidad en el tiempo de enfoque.



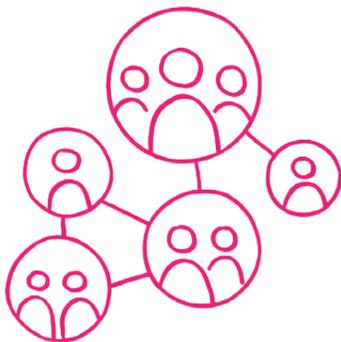
Formación

Equipo de base para el desarrollo de propuestas de trabajo, la réplica a futuro del enfoque en el país y la región, la consecución y la puesta en marcha de proyectos IAD.



Desarrollo de proyectos

Implementar el proceso y las lecciones aprendidas del SLE en su trayectoria en propuestas investigativas en la región desde el enfoque IAD.



Comunidad de práctica IAD

Una infraestructura humana y logística que genere redes de trabajo y comunidades de práctica que no solo consoliden el enfoque, sino también que den respuestas y lineamientos a los tomadores de decisiones para orientar acciones y procesos.



Asesoría y posicionamiento

Proceso de transferencia y ajuste del enfoque IAD de Europa a Colombia.

Fuente: elaboración propia.

Ajuste de estructuras organizacionales

Trabajar desde un enfoque investigativo orientado a la acción y la toma de decisiones implica generar productos que cumplan con una serie de requerimientos que den respuesta a necesidades del medio externo, brindando apoyo desde la academia al ámbito público, privado o la sociedad civil.

Para enfrentar estos retos, la Universidad Autónoma de Manizales decidió no crear nuevas dependencias ni generar procesos paralelos a

la lógica de actuación que caracteriza a la institución, sino integrar el enfoque investigativo IAD a las estructuras existentes, aprovechando los recursos para generar las sinergias que facilitarían el logro de los objetivos.

Como estrategia se propuso la identificación por parte de la administración de los actores que garantizarían la viabilidad y ejecución de los diferentes momentos IAD. Se trabajó con una estructura integradora, que incluyó las instancias que se presentan en la siguiente figura:

*Figura 4.
Instancias UAM
para el trabajo
IAD.*



Fuente: elaboración propia.

Como punto de partida se planteó el direccionamiento desde la Rectoría, instancia donde se gestiona e institucionaliza el proceso, definiendo niveles de compromiso y proyección a corto, mediano y largo plazo; el Comité de Rectoría como unidad de gobierno responsable de la toma de decisiones, donde se dio viabilidad desde lo financiero, académico y legal a las acciones y proyectos que se

definieron durante el desarrollo del proceso; el Comité de Gestión, instancia mediadora entre la academia y la administración, donde se generaron los lineamientos y planes de trabajo para el logro de los objetivos propuestos en el marco del convenio; y finalmente, el grupo de investigadores, gestores de los procesos de investigación y responsables de la ejecución y trabajo con las comunidades y entidades.



Ajuste estructural

Esta fase implicó el desarrollo de un proceso de sensibilización de las instancias administrativas sobre las características generales del enfoque IAD. Para ello se llevaron a cabo diferentes momentos:

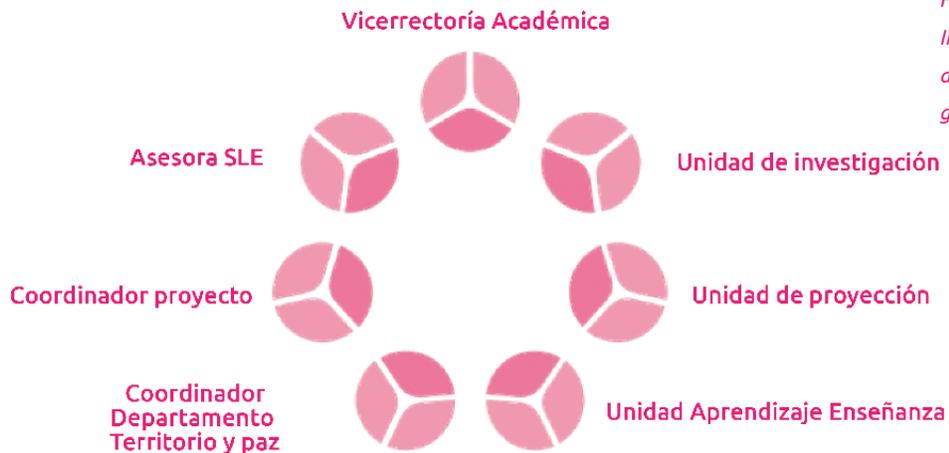
- Socialización del enfoque: realizada por el coordinador del proyecto, quien expuso ante la Comisión Académica del Consejo Superior el enfoque y la trayectoria de 50 años de la institución alemana en este tipo de investigaciones y los excelentes resultados alcanzados hasta el momento.
- Aprobación del plan de trabajo por instancias directivas: la Dirección de la Universidad aprobó la incorporación de este enfoque investigativo a las estructuras institucionales y brindó todo su apoyo para su implementación. Igualmente, generó los mecanismos que posibilitaron la consolidación de un relacionamiento entre la institución y la Universidad Humboldt de Berlín como aliada

estratégica, desde el SLE, para el desarrollo e implementación de este enfoque en el país.

- Institucionalización del enfoque: con la convicción de los directivos de las bondades de este y las posibilidades de ampliar el trabajo en los procesos investigativos en la UAM. Esto fue fundamental porque, aunque había gente no convencida, al estarlo la Dirección, apoyó financiera y administrativamente los requerimientos para su implementación.

Conformación de un Comité de Gestión

El Comité de Gestión se convirtió en un eje articulador de las acciones propuestas para el desarrollo del proyecto, lo que permitió agilizar procesos, definir roles y responsabilidades, así como criterios para los procesos de seguimiento y evaluación. Para la definición de sus integrantes se tuvo en cuenta incluir representantes de cargos de dirección que tuvieran una visión global de la dinámica de la institución y pudieran identificar las dependencias, el personal más idóneo, las negociaciones y las alianzas más favorables para dar respuesta a los requerimientos de los diferentes contratantes.



*Figura 5.
Integrantes
del comité de
gestión*

Fuente: elaboración propia.

Cada integrante del equipo tiene un rol particular que aporta al avance y la movilidad del proyecto, pero a la vez la integración del comité genera sinergias que fortalecen su desarrollo. Desde esta perspectiva, la Unidad de Investigación aportó, a partir de la política institucional, los procesos y procedimientos para la viabilidad de los proyectos, su publicación y socialización; la Unidad de Proyección, el reconocimiento de posibles contratantes y la generación de alianzas estratégicas para su sostenibilidad; el Departamento de Territorio y Paz, su experiencia y posicionamiento en los territorios para la identificación de problemáticas y actores de la sociedad civil y del Estado interesados en trabajar este enfoque; la Unidad de Aprendizaje Enseñanza, la organización de los planes de responsabilidad de los docentes y la reflexión sobre los currículos para su futura integración; la asesora del SLE, su experiencia y acompañamiento en la consolidación de la estructura organizativa, la formación y gestión de la implementación del enfoque en la institución; la Vicerrectoría

Académica, mediadora entre este equipo y las instancias superiores, y el coordinador del proyecto, responsable de la planeación, ejecución y seguimiento del proceso en general.

Establecido el comité, se desarrollaron diferentes momentos que permitieron la consolidación del equipo de trabajo, su acercamiento al enfoque, el desarrollo de habilidades complementarias para su posicionamiento (trabajo colaborativo, estrategias de negociación, construcción de términos de referencia, entre otros), y generación de los planes de trabajo que garantizaran el logro de los objetivos propuestos.

Complementario a este espacio, se definió un encuentro colectivo (comité ampliado), el Comité de Gestión con Investigadores, en el cual se realizó una evaluación continua del proceso, se identificaron los avances, las dificultades y los requerimientos de los equipos de investigadores, con el fin de tener una clara visión sobre las acciones desarrolladas y las reorientaciones a los procesos.

*Imagen 3.
Visita del
comité de
gestión
al SLE en
Alemania,
mayo de
2014*



Consolidación de equipos de trabajo

Para la integración del equipo se llevó a cabo un proceso de selección, realizado mediante una convocatoria abierta a la comunidad académica, con unos criterios previamente establecidos, los cuales fueron el fruto de la identificación de perfiles y requerimientos definidos por el Comité de Gestión y personal experto en el enfoque IAD.

Algunos de los criterios tenidos en cuenta fueron:

- Docentes con contratos anualizados.
- Docentes con contrato de tiempo completo.
- Docentes preferiblemente con un nivel satisfactorio de inglés.
- Docentes con un interés por procesos investigativos con enfoques más sociales.
- Docentes pertenecientes a diferentes áreas del conocimiento que permitieran la consolidación de equipos interdisciplinarios.

Definido un equipo de diez personas de la UAM y dos de la Universidad de Ibagué, se asignó un tiempo de 10 horas semanales en sus planes de responsabilidad a los docentes de la UAM, para llevar a cabo el proceso de formación (el cual será desarrollado en el siguiente apartado), la aplicación de experiencias de trabajo y la consolidación de equipos interdisciplinarios.

Alcanzada esta primera meta, la Universidad definió diferentes opciones para el establecimiento de la metodología de implementación, como:

- Desarrollar investigaciones con los docentes seleccionados para la formación en el enfoque IAD.
- Trabajar por demanda con docentes integrantes de diferentes grupos de investigación con el liderazgo de los docentes formados.
- Incluir el enfoque IAD en procesos de formación de estudiantes de pregrado y posgrado, en áreas como investigación, talleres de línea, prácticas sociales y comunitarias, con las figuras de coinvestigador y docentes formados como investigadores principales. Con esto se pretendía que si el estudiante finalizaba su proceso, se pudiera dar continuidad al proyecto con el liderazgo de los docentes.
- Revisión y adaptación de currículos para incluir el enfoque IAD como una modalidad de trabajo en los procesos formativos en investigación.

*Imagen 4.
Equipo
núcleo de
investigadores
IAD, marzo de
2014*



Identificación y alianzas con entidades externas

Implementar el enfoque IAD implicó no solo un reconocimiento de instituciones con las cuales se pudieran desarrollar experiencias de trabajo interdisciplinarias sino también dar a conocer las características y cualidades de esta forma de investigación, con el fin de socializar sus aportes y posibilidades para dar respuesta a demandas de corto plazo en diferentes ámbitos de la sociedad civil, la academia, entidades públicas y privadas.

Desde esta mirada, el proceso de divulgación del enfoque fue un momento clave en su implementación y desarrollo. Esto implicó abrir espacios de socialización con posibles contratantes para dar a conocer esta modalidad de trabajo, sus beneficios, dinámicas y resultados. Paralelo a esto se estableció un diálogo abierto con las entidades externas, que permitió reconocer sus demandas y requerimientos, construir canales de comunicación y formas de trabajo que garantizaran una respuesta oportuna basada en las necesidades identificadas, a partir de la generación de productos con la calidad y el rigor que la investigación exige.

Con ese fin se llevaron a cabo talleres participativos, donde los potenciales contratantes vivieron la experiencia de trabajo IAD, reconocieron sus momentos, identificaron su nivel de participación en la construcción de los proyectos, el alcance, las posibilidades de aplicabilidad de los resultados y los productos que se generan.

Identificación de modelos de financiación

A lo largo del proceso se analizaron diferentes modelos de financiación o cofinanciación de investigaciones interdisciplinarias por contrato. Se tuvieron en cuenta aspectos como: complejidad de la investigación, número de participantes, plazos de entrega de productos parciales y finales, posibilidades de financiación del contratante, poblaciones involucradas, desplazamientos, tipos de

productos esperados, actividades de socialización y tiempo total de la investigación.

Igualmente, se mantuvo la apertura a la búsqueda de modelos innovadores de financiación, de consultas y participación conjunta con otras universidades con experiencia en el campo investigativo, así como el sondeo de otras potenciales instituciones contratantes por medio de la búsqueda y participación en convocatorias y licitaciones que brindaran posibilidades de desarrollar trabajos investigativos con enfoque IAD.

Con la experiencia llevada a cabo se identificaron varias formas de exploración y propuestas de trabajo para la negociación, entre las cuales se pueden identificar:

- Aplicación a convocatorias abiertas en los ámbitos nacional y local, algunas de las cuales generaron obstáculos para el desarrollo del enfoque, especialmente en aspectos relacionados con la negociación de términos de referencia.
- Investigaciones cofinanciadas, con aporte por parte de la UAM representado en el tiempo de los investigadores, la logística e infraestructura.
- Investigaciones con contratantes internos de otras dependencias de la Universidad con necesidad de información para la orientación de sus procesos.
- Trabajos interinstitucionales con manejo de recursos conjuntos y participación de investigadores con diferentes niveles de formación en el enfoque IAD, experiencias que permitieron contar con más personal informado sobre el enfoque con niveles iniciales de capacitación.

- Participación de integrantes del Comité de Gestión en un curso para conseguir fondos (*fundraising*) en el Centro de Bioinformática y Biología Computacional.

Adquisición del software *Innpactia* para el seguimiento a convocatorias que respondan al enfoque IAD en los ámbitos nacional e internacional.

Sistematización y seguimiento

Complementario a lo expuesto era necesario también definir criterios y procedimientos orientados a la implementación y monitoreo de calidad en los diferentes momentos que se incluyen en el proceso, así como el establecimiento de lineamientos de trabajo, la consolidación de equipos de investigadores (su formación, permanencia y sostenibilidad mediante la asignación de tiempos y responsabilidades); el desarrollo de planes para la búsqueda y consecución de recursos, y el establecimiento de alianzas y redes que aseguren la continuidad de la propuesta a partir de la formación de comunidades de práctica.

Todo ello implicó el seguimiento de aspectos relacionados con la efectividad de la infraestructura propuesta, los integrantes de los grupos de trabajo, su dinámica y producción; el cumplimiento de los plazos establecidos en los términos de referencia, y los procesos de entrega, socialización y publicación de resultados.

Finalmente, como producto de la experiencia durante estos cuatro años, se logró la generación de varios productos que se constituirán en guía para la implementación de futuras experiencias ya sea en la región, el país o en el ámbito internacional. El primero tuvo que ver con el modelo sobre el enfoque IAD, publicado en una cartilla, resultado del proceso de traducción de documentos elaborados durante los 50 años de experiencia del SLE y de las adaptaciones

llevadas a cabo en el país con la implementación (Grundmann, Fiege y Salazar Gil, 2017).

Otro producto es este texto de sistematización de la experiencia, que se constituye en un referente con el cual el lector puede identificar orientaciones, estrategias y recomendaciones para la implementación del enfoque, fruto de la transferencia del SLE a la UAM y de las lecciones aprendidas derivadas de este proceso.



Lecciones aprendidas

- **La sinergia de las funciones sustantivas de la Universidad es clave fundamental para el éxito en la incorporación y desarrollo del enfoque IAD.**

Uno de los factores de éxito para lograr la transferencia del enfoque fue la articulación entre las funciones sustantivas de la UAM: docencia, investigación, proyección y gestión. Con esta mirada integradora trabajaron todos los actores que participaron en el desarrollo de la transferencia en la institución, lo que permitió proyectar acciones relacionadas con la generación de propuestas de trabajo, la identificación de posibles contratantes, la organización interna para la consecución de recursos, la asignación de personal, los procesos de seguimiento y la evaluación de las acciones implementadas.

En palabras de los participantes este esquema fue un acierto que apoyó en forma definitiva el proceso y brindó elementos para su sostenibilidad y continuidad en el tiempo:

Es necesario que las directivas se sostengan en su intención de hacer que la IAD sea un sello UAM, que desde lo financiero se considere el proyecto y desde lo académico se continúen asignando tiempos reales para los investigadores. Esta labor debe ser liderada por el equipo del Comité de Gestión, quienes representan las funciones misionales de la universidad. (Material del proyecto: entrevista a investigador).

Ratificar la figura del comité de gestión al interior de la universidad y su labor puede facilitar la continuidad del proceso y la consecución y desarrollo de proyectos desde el enfoque IAD. (Material del proyecto: entrevista a investigador).

Es necesario definir con claridad la naturaleza administrativa y de gestión del comité para garantizar la permanencia del proyecto en la Universidad cuando los financiadores externos no estén. (Material del proyecto: entrevista a investigador).

La gestión del proyecto desde la figura del Comité de Gestión y comité ampliado con investigadores, desde la decisión de no crear estructuras paralelas sino incluido a las funciones sustantivas de la Universidad, permite integrar el enfoque dentro de la lógica de trabajo de la UAM. (Material del proyecto: entrevista a miembro del Comité de Gestión).



- **El respaldo de las directivas institucionales actúa como soporte y garantía en la implementación del enfoque.**

Por su carácter de interdisciplinariedad, el enfoque IAD requiere de conocimiento y aceptación entre los directivos de la Universidad en cuanto a la disposición de tiempo para la investigación, tiempo de respuesta para la implementación, desarrollo de propuestas, desarrollo de términos de referencia y el proceso de ejecución y diseño de productos en investigaciones conjuntas.

Es necesario llevar a cabo diferentes acciones orientadas a la difusión y reconocimiento del enfoque, sus características y principales aportes para el logro de procesos investigativos que respondan a demandas del medio y a retos frente a la generación de información concreta y rápida que requieren los tomadores de decisiones. (Material del proyecto: entrevista a integrante del Comité de Gestión).

Desde la socialización de los productos a diferentes instancias de la Universidad se puede garantizar la permanencia y sostenibilidad del proyecto al interior de la institución. (Material del proyecto: entrevista a investigador).



Lo que continúa

- Consolidar la IAD en la UAM y en otras universidades del Eje Cafetero.
- Institucionalizar IAD en la UAM de manera sostenible.

- Integrar IAD al Sistema Universitario de Manizales.
- Continuar con la difusión a diferentes actores del ámbito público, privado y de la sociedad civil sobre el potencial del enfoque IAD.

Formación



Capacitación del equipo núcleo

Como resultado de la convocatoria interna se seleccionó el equipo docente que haría parte de la capacitación. Se conformó un equipo interdisciplinario con once docentes de la UAM, representantes de diferentes grupos de investigación y de las tres áreas de conocimiento por facultades. Adicionalmente, y como parte del proceso de transferencia del programa de Paz y Competitividad a la Universidad de Ibagué, se vincularon dos docentes de esa institución con el propósito de replicar esta experiencia. El equipo se conformó así con trece docentes investigadores, lo que permitió contar con un equipo núcleo formado y relativamente estable a lo largo de los cuatro años.

Los docentes fueron seleccionados entre quienes se presentaron a la convocatoria, teniendo como referente la inclusión de docentes investigadores de diferentes áreas del conocimiento, de tal manera que se contará con un equipo de investigadores acorde con uno de los principios del IAD: el trabajo interdisciplinario. A la vez se logró fortalecer el proceso de investigación con los aportes

de experiencias de los investigadores procedentes de diferentes grupos de investigación, ya que el grupo contó con profesionales en psicología, fisioterapia, ingeniería química, ingeniería de sistemas, física, odontología, biología y química, ciencias sociales, economía, ciencia política y comunicación social. A medida que la capacitación avanzaba, el equipo núcleo se reforzó con la incorporación de nuevos investigadores, procedentes de diferentes grupos de investigación.

El equipo núcleo contó con una asignación de 10 horas semanales para participar en la formación y en los procesos de investigación. Las horas se destinaron según las acciones a realizar, bien en proyectos de investigación, en responsabilidades de formación o capacitación de los mismos investigadores u otros interesados en conocer y aplicar el enfoque. Finalmente, las horas podían estar combinadas en tiempo dedicado a investigación, formación y búsqueda de nuevos recursos y proyectos.

Un primer paso en la implementación de la IAD fue la capacitación de los docentes en el enfoque de investigación. Es preciso enfatizar que en este objetivo el concepto de capacitación es entendido como la ejecución del curso orientado a la transferencia del enfoque. Pero este se extendió positivamente a aspectos formativos debido al permanente acompañamiento académico, técnico, investigativo, propositivo y prospectivo que realizó la contraparte alemana permanentemente a lo largo de los cuatro años.

Una vez conformado el equipo se realizaron las reuniones previas, en las que se socializaron el proyecto en su totalidad, los propósitos formativos que se tenían con el equipo de docentes investigadores y los alcances del proceso en cuanto a la relación con el Comité de Gestión. El propósito era crear sinergias entre la administración y los investigadores. A la par con la capacitación orientada por la contraparte de Alemania, se realizaron ejercicios conducentes a comparar y analizar productos de investigación ejecutados bajo el enfoque IAD en diferentes países y realizar apuestas por la formulación de proyectos con la intención de que

pudieran ser ejecutados durante el proceso de formación; es decir, los casos de estudio.

Las capacitaciones se llevaron a cabo de manera concentrada y con dedicación total de tiempo, para permitir y garantizar que el proceso formativo se realizara a la luz de los criterios establecidos por parte de los orientadores del SLE, en un bloque inicial de dos semanas y dos bloques posteriores de una semana cada uno, realizados durante los meses de marzo y octubre de 2014. Estos se ejecutaron a partir de una propuesta de trabajo participativa, donde la visualización fue parte fundamental. Los bloques temáticos estuvieron articulados por un esquema educativo en jornadas de ocho horas (ver anexo 2 - Plan de curso IAD).

El IAD prevé al comienzo de su implementación un proceso de integración en equipos, en el que los docentes investigadores participantes tienen la oportunidad de conocerse a partir de sus respectivas fortalezas profesionales y personales, creando así una base para el trabajo en conjunto.

Es importante aclarar que como parte de la formación se identificaron los roles de los diferentes investigadores, de tal modo que cada cual reconociera las diferentes funciones que podían asumir en el equipo de formación e investigación, especialmente en las tareas y responsabilidades, como en el caso de la coordinación y dirección del equipo o de una investigación. De gran utilidad resultó la introducción y aplicación de métodos de trabajo tales como moderación, visualización, *feedback* o retroalimentación regular, el test de Belbin, la cruz del modelo Riemann y Thomann, así como conocimientos básicos en comunicación y dinámica de grupos. También la técnica de *escribir en grupo* jugó un papel importante en IAD, y esta debe ser introducida y ejercitada de forma previa. Así, los investigadores del equipo núcleo asumieron liderazgo en el desarrollo de investigaciones y capacitación.

Como la relación de la teoría con la aplicación práctica era parte del proceso, en el momento del problema de investigación se llevaron

a cabo varias actividades, inicialmente con proyectos finalizados por medio del análisis de los momentos desarrollados, y posteriormente con ejercicios conducentes a la creación de proyectos con posibilidad de ser asumidos por un contratante. Los casos de estudio hicieron parte fundamental de esta relación, dado que, una vez se avanzaba en las generalidades acerca del enfoque, a la par se articulaba con la teoría un caso específico en el que esta se aplicaba. El propósito era obtener un producto ejecutable como parte de la capacitación.

Como caso de estudio específico se inició la negociación de términos de referencia que tendría como financiador la Agencia Presidencial de Cooperación (APC), denominado *Incorporación de la construcción y consolidación de la paz en el modelo de educación rural Escuela Nueva en el departamento de Caldas*. Este se ejecutaría por medio del Comité de Cafeteros de Caldas, teniendo como usuarios a las escuelas rurales del departamento que se encuentran bajo su apoyo y que utilizan como modelo pedagógico la Escuela Nueva. Una vez establecido el contacto se procedió a la elaboración de los términos de referencia (TdR), con los cuales se buscaba concretar los aspectos relevantes de la investigación. Esto exigió de varios encuentros de negociación, donde se precisaron y ajustaron los requerimientos y recursos tanto del contratante como de los investigadores. Lo anterior requirió la negociación entre las partes y la retroalimentación con el grupo de investigadores para la consolidación del proyecto.

También como parte del proceso de formación se estudiaron, compararon y analizaron experiencias de investigaciones realizadas por el SLE, como *Empoderamiento de mujeres en Sierra Leona y Estrategias para la búsqueda de trabajo para jóvenes en sociedades postconflicto en Liberia*; de igual manera, la investigación apoyada por la GIZ que se realizó en el departamento previa al desarrollo del proyecto de transferencia, denominada *Entre reparación y transformación: estrategias productivas en el marco de la reparación integral a las víctimas del conflicto armado en el oriente de Caldas*.

Para el segundo momento se construyeron los proyectos formulados durante el curso, contando con la participación de la facilitadora. Fueron de gran valía la retroalimentación y el apoyo de los tres investigadores formados previamente en el enfoque IAD, puesto que su formación anterior apoyó proactivamente los diferentes momentos mediante los cuales el colectivo de investigadores formulaba proyectos, aunando fuerzas con el Comité de Gestión y la Unidad de Investigación. Como estudio de caso se tuvo en cuenta la *Formulación de los lineamientos para la política pública de envejecimiento y vejez*, como primer proyecto a desarrollar bajo el enfoque y financiado por la Alcaldía de Manizales.

Así, los casos de estudio se pudieron elegir a partir de un anteproyecto existente que fuera susceptible de ejecutarse con el enfoque. Simultáneo a la capacitación se pudo formular un caso de estudio a partir del diagnóstico y mapeo de necesidades, donde se delimitaron el caso y su posible contratante.

Conexo al proceso formativo, el material de base, los registros documentales, la fotodocumentación y las socializaciones permitieron formular el diplomado y el manual IAD, productos que se consolidaron en 2017. Como resultado de estas acciones, un mayor número de investigadores en la actualidad reconocen el enfoque y se encuentran motivados para cursar el diplomado o ser parte del equipo interdisciplinario de investigaciones que se realizan bajo esta propuesta.

Es preciso plantear que se llevaron a cabo diferentes modalidades para el proceso de formación y divulgación del enfoque, entre las cuales se reconocen: curso concentrado semanal, curso de capacitación de corta duración con énfasis en procesos de acercamiento y reconocimiento de la metodología y el enfoque, módulo de investigación en el marco de los procesos de formación en posgrado y diplomado con una mayor intensidad horaria (100 horas).

Capacitación a otros actores: el enfoque IAD en otros espacios y contextos

Como parte vinculante entre los objetivos, se dio una continuidad a la difusión del enfoque por medio de varias modalidades y estrategias. De esta manera, en varios momentos durante la ejecución del proyecto IAD se realizaron capacitaciones a actores externos de los sectores público, empresarial, civil, académico, entre otros, en las cuales se difundieron aspectos puntuales del enfoque IAD. Fue el caso del taller en Términos de Referencia y la capacitación completa realizada en el Diplomado en IAD. En la tabla 5 se presentan las capacitaciones realizadas a diferentes actores.

Se puede apreciar la puesta en escena del enfoque IAD como tema con otros investigadores y actores no académicos de la región, de tal modo que se amplió la formación más allá del equipo núcleo y se socializó en diferentes colectivos. De esta forma se logró que el enfoque adquiriera reconocimiento en diferentes ámbitos y se sensibilizara en espacios para posicionarlo y crear sinergias UEESC.

Año	Tema	Modalidad	#Participantes	Horas
2017	Diplomado en IAD	Diplomado con participación de investigadores de: Universidad Autónoma de Manizales	19	100
		Universidad Católica de Manizales	3	
		Fundación Universitaria Luis Amigó	1	
		Universidad de Caldas	1	
2016	Capacitación en IAD	Taller dirigido a investigadores de la Corporación Universitaria Sabaneta	22	40
2015	Capacitación en IAD	Taller dirigido a investigadores de: Universidad de Ibagué Universidad del Tolima	11 9	80
	Sensibilización del enfoque IAD con los grupos de investigación de la UAM	Diálogo y socialización con cada uno de los 15 grupos de investigación	75	15
2014	Capacitación intersemestral acerca de las generalidades del enfoque IAD	Taller orientado a docentes de la UAM	15	48
	Capacitación en términos de referencia y escritura	Taller con actores externos	23	8

*Tabla 5.
Capacitaciones
ofertadas a
diferentes
actores*

Fuente: elaboración propia.

Imagen 5.
Diplomado
IAD en la
UAM, junio de
2017



Lecciones aprendidas

- La formación continua de los investigadores debe ser una apuesta institucional.

El proceso formativo en IAD fue una condición continua, como producto de la disposición institucional que permitió que los investigadores se concentraran en la recepción de esta apuesta investigativa, que no reemplaza ni elimina ni se presenta como la nueva opción en investigación, sino que se muestra como un enfoque interesado en la formación de colectivos interdisciplinarios de investigadores, concentrados en la formulación de proyectos que

surgen de las necesidades de la región y requieren respuesta para la toma de decisiones y la ejecución en contextos reales y pertinentes.

Lo anterior se pudo apreciar en las acciones iterativas mediante las cuales los investigadores se relacionaron activamente con múltiples colectivos que se vieron involucrados a partir de los resultados obtenidos. Para esto fue fundamental que los actores de la institución aunaran esfuerzos para asegurar la sostenibilidad del proceso formativo y práctico en este enfoque, que requería de un equipo interdisciplinario competente y en permanente actualización para la formulación de proyectos y disponible para ejecutarlos.

- **El acompañamiento permanente es garantía de éxito para la aprehensión del enfoque.**

Es importante como parte del proceso de formación haber contado con el acompañamiento permanente de la asesora en IAD, que se encargó de retroalimentar la teoría con los diferentes proyectos que se formularon, lo que propició que continuamente se pensara la relación teoría-práctica. Este acompañamiento se encargó de reforzar los temas centrales del enfoque, retroalimentar propositivamente los diferentes proyectos de investigación y asegurar el desarrollo de los procesos investigativos; a la vez que, el Comité de Gestión promovió el contacto con posibles contratantes de proyectos. Esto permitió afianzar los procesos de formación, superando el que solo se limitara a la capacitación temática de los investigadores involucrados.

- **El aprendizaje del enfoque IAD se potencia con la participación activa en los proyectos.**

La motivación y el aprendizaje en los docentes es sostenible si se participa activamente en la capacitación e implementación del enfoque IAD. La alternancia de la teoría en directa relación con el diseño, el ajuste, y la aplicación de un proyecto con el enfoque, se evidenció como una de las mayores fortalezas del proceso de formación en su transferencia a los investigadores, lo que garantizó no solo la efectividad de investigar desde sus pasos característicos, sino la vivencia de posibles obstáculos y formas de negociarlos.

- **El equipo de investigadores IAD varió en el tiempo. De ahí la necesidad de las IES de mantener procesos continuos de capacitación, asesoría continua y vinculación a proyectos, dado que algunos toman otras direcciones personales y profesionales.**

De los diez docentes que inicialmente conformaron el grupo central, cinco siguen vinculados directamente. Los demás docentes investigadores se han incorporado a investigaciones diferentes a las del enfoque en las que han sido requeridos. Algunos están laborando en otras universidades o se encuentran llevando a cabo procesos de formación doctoral en universidades nacionales o extranjeras. Es importante destacar que, como parte del proceso, se fortaleció el equipo núcleo con investigadores que se capacitaron en el enfoque, lo cual permitió contar nuevamente con un grupo de nueve investigadores a finales de 2017.

- **El enfoque IAD convoca a investigadores de múltiples disciplinas.**

Si bien el enfoque IAD aplica a investigaciones en todas las áreas del conocimiento, lo que se logró percibir en el proceso formativo es que tuvo una mayor aplicación en ciencias sociales y humanas; sin embargo, es importante posicionarlo en ciencias exactas y naturales. El proceso llevado a cabo en la UAM ha permitido establecer que el campo de aplicación en el cual se ha podido ejecutar mayormente ha sido el de las ciencias sociales, aunque esto no exime la investigación en otros ámbitos de la ciencia. Lo primero que se tuvo en cuenta fue reconocer que la investigación se ajuste al espíritu interdisciplinar del equipo y que cumpla con los pasos de investigación del enfoque. Las investigaciones hasta 2017 se han realizado en el área de las ciencias sociales, lo que pone como reto al equipo de investigadores, seguir integrando en los nuevos proyectos las áreas de salud e ingeniería, entre otras.



Lo que continúa

- Consolidar la comunidad de aprendizaje IAD, de manera que se facilite el intercambio de experiencias y se implementen nuevos proyectos acordes con el enfoque.
- Desarrollar procesos formativos con diferentes actores de la sociedad, para comprender en profundidad la utilidad del enfoque para la toma de decisiones.

- Formar con regularidad en el diplomado y los cursos cortos, de tal modo que se cuente con investigadores activos.
- Introducir el enfoque IAD como parte de los contenidos de los cursos de formación en investigación en pregrado y posgrado.

Desarrollo de proyectos



Acciones realizadas

El desarrollo de este componente permitió conocer, comprender, aprender e implementar el enfoque IAD en la negociación, formulación, ejecución y divulgación de los proyectos de investigación. La experiencia partió del reconocimiento de las lecciones aprendidas del SLE en su trayectoria investigativa. Así, a la par que se ejecutaba el proceso de formación de los investigadores, el colectivo de investigadores realizó ejercicios para la formulación de los proyectos que se iban concertando con diferentes aliados, con el fin de profundizar y simular con casos de estudio la aplicación del enfoque. De esta manera se fue logrando la adaptación y resignificación del enfoque a las necesidades y realidades del contexto investigativo nacional y de la UAM.

Los proyectos, tanto los formulados como los ejecutados, involucraron contratantes de diferentes sectores: universidades (casos de la UAM y la Universidad de Ibagué), el sector privado con la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco); el sector público como la Gobernación de Caldas, la Alcaldía de Manizales y la

Dirección Territorial de Salud de Caldas (DTSC). Además, agencias de cooperación internacional como la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ). En la tabla 6 se relacionan los diferentes proyectos formulados y ejecutados.

Año de inicio/ finalización	Financiador	Nombre del proyecto
2017 / 2018	Universidad Autónoma de Manizales	Sistematización del proyecto Transferencia del enfoque de Investigación orientada a la acción y toma de decisiones (IAD) del Centro para el Desarrollo Rural de la Universidad Humboldt de Berlín a la Universidad Autónoma de Manizales, en el marco del desarrollo rural y promoción de paz 2014 – 2017.
	GIZ (Programa Forpaz)	Modelo organizacional y estrategias de sostenibilidad administrativa y financiera para las entidades facilitadoras de la Redprodepaz.
	Gobernación de Caldas (Secretaría de Desarrollo)	Evaluación de la política de juventud 2007-2017 y formulación de los lineamientos para la política pública de juventud 2017-2026.
2016 / 2017	Gobernación de Caldas (secretarías de Desarrollo Social y de Gobierno) y DTSC.	Formulación de los lineamientos y elementos que debe considerar la Administración departamental en la consolidación de una política pública en salud mental.
2015 / 2016	UAM y Unibagué	Estado del arte sobre territorio, paz y desarrollo a partir de sus discusiones conceptuales y la producción científica colombiana (2000-2015).

*Tabla 6.
Proyectos
formulados y
ejecutados*

Año de inicio/ finalización	Financiador	Nombre del proyecto
2014 / 2015	Alcaldía de Manizales (secretarías de Desarrollo Social y Planeación).	Formulación de los lineamientos para una política pública de envejecimiento y vejez.
	Fenalco seccional Caldas	Construcción y validación de una batería de indicadores para evaluar el comercio de Manizales.
2013 / 2014	GIZ (programa Cercapaz)	Entre reparación y transformación: estrategias productivas en el marco de la reparación integral a las víctimas del conflicto armado en el oriente de Caldas.

Fuente: elaboración propia.

Es de reconocer que se diseñaron algunos proyectos que no fueron desarrollados, lo que implicó tiempo de formulación por parte de los investigadores, negociaciones con los contratantes y análisis de términos de referencia de las convocatorias nacionales e internacionales. Si bien estos no terminaron en ejecución, brindaron la oportunidad de aprendizaje continuo y la conformación de una base de proyectos para futuras convocatorias.

Año de presentación	Financiador	Nombre del proyecto
2017	Gobernación de Caldas (Unidad de Derechos Humanos)	Construcción participativa de la ruta de atención, asistencia y reparación a la población víctima del conflicto armado de Caldas.
2015	Universidad de Caldas-Bekdau	Prácticas ancestrales asociadas al uso y consumo actual de la panela en dos municipios del departamento de Caldas (Supía y Riosucio).
	Colciencias (convocatoria No. 745)	Restablecimiento psicosocial de víctimas del conflicto armado en Colombia: estudio comparativo de los programas de desarrollo y paz de la zona centro.
2014	Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF)	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos, académicos y metodológicos para sistematizar experiencias y lecciones aprendidas de los procesos de articulación y coordinación del SNBF con un enfoque diferencial en los municipios priorizados en el departamento de Caldas.
	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	Evaluación de los efectos del uso de la tecnología de simuladores de embarazo y bebés robot en adolescentes de grados 9° y 11° de los colegios oficiales de la ciudad de Manizales, como parte de la estrategia de promoción de la sexualidad responsable y prevención del embarazo <i>Tú decides</i> .
	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC)	Incorporación de la construcción y consolidación de paz en el modelo de educación rural Escuela Nueva en el departamento de Caldas.

*Tabla 7.
Otros proyectos
presentados no
ejecutados*

Fuente: elaboración propia.

El proyecto presentado al SNBF en 2014 permitió comprender que, si bien el proyecto había sido aprobado para su implementación, los cambios que se experimentaron en la Dirección Ejecutiva de esa institución impidieron la efectiva firma del convenio y con ello la imposibilidad jurídica de su realización. Por otra parte, el proyecto presentado a la convocatoria pública de Colciencias en 2015 visibilizó que los proyectos IAD presentados requerían fortalecer el tipo de productos de generación de nuevo conocimiento y de apropiación social de conocimiento en las propuestas presentadas, sobre todo al ser productos de interés para el tomador de decisiones y no necesariamente para la comunidad académica; hubo necesidad de armonizarlos.

La implementación del enfoque de investigación en varios proyectos permitió evidenciar sus bondades y depurar en sí mismo el proceso de adaptación para Colombia y en general para los países de Latinoamérica. Se puede decir que estos proyectos permitieron la adaptación del enfoque desde el proceso de formulación hasta la ejecución, a partir de la puesta en marcha de las características del enfoque IAD propuestas en el manual IAD (Grundmann, Fiege, & Salazar Gil, 2017):

- La investigación siempre fue encomendada por un contratante (Gobernación de Caldas, Alcaldía de Manizales, Fenalco. Además, la UAM financió algunos de los proyectos dada la importancia de los mismos para la universidad). En este sentido se refieren los investigadores:

La formulación de proyectos ha sido muy buena. Se cuenta con las capacidades técnicas y académicas para formular proyectos. En la consecución se ha marcado con mucha fuerza que los proyectos que realmente se ejecutaron fueron los que respondieron a necesidades explícitas para el sector público. (Material del proyecto: entrevista a investigador).

- Aplicabilidad y uso de los productos. Se resalta la importancia en este caso del acompañamiento a la formulación y evaluación de políticas públicas, como la de envejecimiento y vejez, salud mental y juventud, las cuales permiten a las comunidades y al Estado mediar la definición de planes, programas y proyectos acordes a la situación real de las comunidades y, para el caso de las universidades, orientar la toma de decisiones con base en los resultados de los proyectos. Al respecto los participantes refieren:

Considero que los resultados son apropiados por los contratantes y son usados para formular proyectos y tomar acción frente a lo encontrado. (Material del proyecto: entrevista a investigador).

Las investigaciones desarrolladas para el planteamiento de políticas públicas se han convertido en un escenario en donde la apropiación social del conocimiento puede ser aplicada inmediatamente para la toma de decisiones. (Material del proyecto: entrevista a miembro del Comité de Gestión).

Los resultados logrados bajo el enfoque IAD se han tenido en cuenta para la formulación de estrategias aplicadas en el contexto, de manera que son relevantes para los contratantes que ven traducidos sus intereses en productos concretos y útiles según sus dinámicas. (Material del proyecto: entrevista a investigador).

- Intersectorialidad y alcance multinivel. En este sentido los proyectos desarrollados reconocieron la importancia del análisis no solo intersectorial sino también desde diferentes posturas teóricas, teniendo en cuenta el carácter local, nacional e internacional a la hora de analizar las problemáticas abordadas. Un ejemplo de ello fue en los proyectos que tuvieron que apoyar la formulación de las políticas, los cuales tuvieron que referenciar la validez de las mismas con acuerdos internacionales, nacionales y locales.

Además, se construyeron diferentes alianzas con los sectores público, privado y la sociedad civil para lograr mayor participación de las comunidades.

- Interdisciplinaria y trabajo en equipo. Estas investigaciones permitieron la conformación de equipos internos interdisciplinarios y convocar a otros de acuerdo con sus niveles de experticia e interés de aportar al desarrollo de propuestas bajo el enfoque, y de esta manera generar procesos de formación. Es clave reconocer el papel de todos los investigadores en el desarrollo de la propuesta, pues el contrato de equipo se volvió parte fundamental en los grupos conformados.
- Uso de recurso humano concentrado en tiempos de ejecución de proyectos para dar respuesta en corto tiempo. La contratación de recursos y la apuesta de las universidades por el desarrollo del convenio logró la asignación de tiempo específico para que los investigadores pudieran llevar a cabo la investigación en el menor tiempo posible, pero con mayor número de investigadores focalizados en su desarrollo, logrando además la generación de alianzas con otras instituciones públicas y privadas que se sumaron a estos proyectos con la intención de aprender del enfoque y aportar al desarrollo de las propuestas.
- Proceso metodológico estructurado. Se prepararon los proyectos para ser desarrollados previa planeación basada en los términos de referencia. Se utilizaron las diferentes matrices de usuarios, inventario de competencias, marco lógico, contenidos, contrato de equipo, entre otros.
- Iteración y comunicación. Aspecto importante que permite realizar acciones en pro del desarrollo del proyecto y devolverse, así como la

reiteración en recolección de información para lograr profundizar en aspectos de interés.

Uno de los aspectos fundamentales del enfoque es la posibilidad de devolverse y retomar caminos distintos en la investigación en pro de la consecución de los resultados esperados. Estos cambios siempre fueron notificados a los contratantes y a los usuarios directos. (Entrevista a actores UAM y material de apoyo de los proyectos).

- Pluralismo metodológico y enfoque participativo. Algo que se aprecia de manera especial en las investigaciones desarrolladas fue lograr que muchas personas participaran en los procesos, ya fuera como expertos, usuarios directos e indirectos, de tal manera que los resultados pudieran ofrecer aspectos relevantes para la toma de decisiones (Revisión de documentos).
- Consideraciones éticas. Todas las investigaciones fueron analizadas en el Comité de Bioética de la UAM con el fin de revisar los aspectos bioéticos, como los riesgos en los que incurren los participantes en el desarrollo de los proyectos y cómo los equipos pueden mitigar estos riesgos teniendo como base la legislación nacional e internacional en concordancia con los lineamientos institucionales. (*Revisión de actas de comité de bioética*).
- Publicación y divulgación de los resultados. Como parte del compromiso del enfoque, los resultados fueron devueltos en diferentes formatos para las comunidades académicas científicas y no científicas y a la población en general.

El desarrollo de los proyectos permitió que al final de cada una de las investigaciones se realizaran las publicaciones en términos de producción de producto de nuevo conocimiento como libros de investigación y artículos científicos; productos de apropiación social

del conocimiento tales como cartillas, foros y videos de socialización; y productos de formación. Se permitió la vinculación de estudiantes de pregrado y de maestría en la modalidad de asistentes de investigación, coinvestigadores e investigadores. (*Revisión de archivos del proyecto y formatos de paz y salvo de cada proyecto terminado, términos de referencia*). Algunos de estos productos se muestran a continuación:

Fuente: elaboración propia.

Figura 6.
Libros y artículos publicados.



Estado del arte sobre paz: discusiones conceptuales y producción científica colombiana (2000-2015) asociada a la paz-territorio y paz-desarrollo: una apuesta desde la investigación orientada a la acción y toma de decisiones -IAD-

Daniel Hurtado Cano
Claudia Isabel Aguirre Jaramillo
Carlos Fadul Vásquez
Rolando Caicedo Arroyo

Estrategias socioproductivas para la reparación de población víctima del conflicto armado en el oriente de Caldas: una apuesta desde la investigación orientada para la acción y la toma de decisiones -IAD-

Alejandra Molina Osorio
Daniel Hurtado Cano

Para finalizar este apartado, es importante reconocer el proceso de evaluación de la calidad de los proyectos. En primer lugar, se contó con la aceptación por parte de los contratantes, que los aprobaron desde la definición de TdR, y en un segundo momento se socializaron los proyectos con el Comité de Investigación de la UAM, que retroalimentó las propuestas en términos de velar por el aporte

de cada una al desarrollo regional sostenible, énfasis por el cual el comité ha venido trabajando. Además, en el momento de devolución de los resultados a los contratantes por medio de informes y libros, y a las comunidades mediante foros, talleres, videos y cartillas, se tuvo una respuesta positiva por parte de estas instancias.



Lecciones aprendidas

- **Desarrollo de procesos investigativos rigurosos y de alta calidad, en un lapso corto, que orienten acciones a seguir.**

Esta propuesta investigativa abre posibilidades a las instituciones de acceder a un enfoque de trabajo ágil y con generación de resultados aplicables en el corto plazo, que den respuestas a las necesidades del entorno que requieren información para la toma de decisiones. Este aporte permite a universidades y centros de investigación contar con un enfoque adicional que complemente la investigación y dé respuesta a requerimientos de la sociedad y de contratantes del sector público, privado y la sociedad civil en general.

- **Elaborar productos que describan en forma sintética y clara la situación de estudio para tener una completa caracterización del fenómeno explorado.**

Los proyectos desarrollados permitieron, en un plazo que osciló entre los 8 y 15 meses, ofrecer al contratante información sistemática y rigurosa, obtenida a través de diferentes metodologías, para aportar de manera confiable a la toma de decisiones basada en información científica.

En este sentido Segura, A. (2000) considera que los expertos que confían en la influencia de la investigación en el proceso político piensan que el valor de la investigación está relacionado con la capacidad de los estudios para generar conocimiento útil que facilite y racionalice la toma de decisiones, y para generar cambios socialmente benéficos. Los investigadores que participaron en la formación e implementación de los proyectos consideran que se logró aportar con información sistemática a la toma de decisiones con diferentes actores de la sociedad, como se constató en entrevista a actores UAM.

- **Los usuarios de las investigaciones son actores fundamentales en la construcción de los TdR y la realización de proyectos con enfoque IAD.**

Contar con la participación de múltiples actores es fundamental en la adhesión al enfoque IAD. Los equipos de investigadores realizaron inventarios de usuarios directos e indirectos de las investigaciones y procuraron una recolección de información de manera iterativa con el fin de recoger, analizar y volver a trabajo de campo para asegurar con los usuarios que las interpretaciones correspondieran a la realidad vivida por los actores participantes.

- **Las recomendaciones son el puente entre la mentalidad académico-analítica de las instituciones educativas y el pensamiento pragmático de los tomadores de decisiones.**

Típicamente, una investigación clásica termina con el análisis de los hallazgos y la respuesta obtenida a las preguntas de investigación. Los estudios IAD van un paso más allá y prevén la formulación de recomendaciones concretas para la acción de los diversos usuarios de la investigación, o bien del contratante. En este punto la mentalidad académico-analítica debe conectarse con la

mentalidad pragmática de tomadores de decisiones no académicos. ¿Cómo pueden presentarse los resultados empíricos de forma tal que los tomadores de decisiones tengan una buena base para su propio análisis? El equipo IAD debe situarse en las circunstancias de los usuarios a fin de brindar recomendaciones que sugieran una toma de decisiones asertiva y no superficial.

Es importante involucrar a diversos actores en la elaboración de recomendaciones, mediante una retrospectiva de los hallazgos y una formulación conjunta de recomendaciones. Este es un momento de auténtico aprendizaje para todos los participantes, cuando se pone de manifiesto si los hallazgos científicos son relevantes para contribuir a la solución de problemas y desafíos concretos en la región.

- **Los tiempos institucionales de la academia y de la organización contratante requieren armonizarse.**

Es importante reconocer que existen factores externos que no se ajustan a los tiempos requeridos para la formulación y ejecución de los proyectos, debido a que los procesos de negociación son normalmente prolongados por la definición de los alcances y productos y la gestión administrativa. En muchas ocasiones los tiempos de ejecución son cortos, generando con ello un desafío institucional al requerir acomodar tiempos que administrativamente funcionan en lógicas diferentes: lo público con vigencia anual y lo académico con su perspectiva anual desagregada en periodos académicos.

- **Los productos de nuevo conocimiento son importantes para la academia, pero no para los actores del Estado y la sociedad civil.**

Si bien los productos de apropiación social del conocimiento son bien valorados por los contratantes, dado que permiten la

difusión en lenguajes cercanos a la población en general (cartillas, manuales, foros, videos), los productos de nuevo conocimiento son poco valorados y en ocasiones no se asumen en los TdR, pues son considerados productos que por su proceso de escritura, revisión de pares externos y el proceso de publicación en formatos de libro o artículos, son costosos. Sin embargo, para la academia es importante la divulgación de resultados en comunidades académicas, científicas y población en general. En este aspecto se encuentra un escaso reconocimiento del tiempo de los investigadores en la elaboración de productos académicos derivados una vez el proyecto con el contratante ha finalizado. De allí que esos tiempos son asumidos solo por la academia.



Lo que continúa

- Se requiere una mayor difusión en la comunidad académica para aumentar el número de personas comprometidas con el enfoque.
- Mejorar el relacionamiento con actores externos para dar a conocer el enfoque y derivar en posibles proyectos de investigación. De ahí la importancia y necesidad de consolidar comunidades de aprendizaje IAD.
- Hacer seguimiento a los equipos por el aumento en la demanda de tiempo frente a sus responsabilidades institucionales cuando se realizan proyectos.
- Mayor seguimiento al impacto de las investigaciones por parte de los diferentes actores: investigadores, contratantes, usuarios.

- Mayor acercamiento a las comunidades para la construcción conjunta de proyectos desde la fase de formulación.
- Mayor seguimiento a la producción científica en términos de generar productos de nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación, apropiación social del conocimiento y formación.
- Desarrollar diferentes estrategias de seguimiento al uso efectivo de los resultados en la toma de decisiones.

Comunidad de práctica IAD

El tercer objetivo estuvo orientado a la creación y fortalecimiento de las redes para el posicionamiento y la réplica del enfoque IAD, para lo cual se implementaron varias estrategias:



Acciones realizadas

De la creación de una red IAD al posicionamiento de IAD en redes existentes

La propuesta buscó crear una red IAD que facilitará la relación entre las universidades y los contratantes de las investigaciones. No obstante, se tomó la decisión de posicionar el enfoque IAD en redes existentes por sugerencia de contratantes, representantes de la sociedad civil, del sector académico y el privado. En esa ocasión se

consideró relevante posicionar el enfoque en SUMA³ en la ciudad de Manizales como estrategia ideal para diseminar con fuerza el enfoque más allá de la UAM.

Se logró entonces un mayor posicionamiento IAD en SUMA gracias al proceso de capacitación vivenciado por los integrantes del Comité Técnico de SUMA - Proyección en el primer semestre de 2017. Este fue uno de los grandes aciertos: posicionar IAD en redes a través de procesos formativos. Sin embargo, como fruto del aprendizaje de los primeros cuatros años de trabajo se tiene una mayor conciencia sobre la necesidad de complementar estos procesos de capacitación que faciliten la comprensión y asimilación de la formación recibida.

El cambio de *creación de una red IAD al posicionamiento IAD en las redes establecidas en la ciudad* implicó no solo ajustar expectativas y actividades previstas en el proyecto, sino también crear nuevas acciones que inicialmente no habían sido consideradas, como la creación de productos audiovisuales, boletines e información en páginas web que diseminarán el enfoque con mayor fuerza, mucho más allá de los límites institucionales de la UAM.

3. Sistema Universitario de Manizales, soportado en un convenio de colaboración interinstitucional entre seis universidades de la ciudad que, “gestiona acciones conjuntas para el desarrollo de la Ecorregión Eje Cafetero y Magdalena Centro a partir del trabajo intersectorial, intergremial, interuniversitario en red con diversos actores locales y regionales, de manera que posibilite la articulación de saberes y acciones orientadas al fortalecimiento de las comunidades y a la vinculación de estudiantes, desde las prácticas universitarias, como actores centrales para el desarrollo”. (Convenio Alianza SUMA Proyección, 2010, p.2). Las universidades participantes son: Universidad Católica de Manizales (UCM), Universidad de Caldas, Universidad Autónoma de Manizales (UAM), Universidad Nacional (UN) – sede Manizales, Fundación Universitaria Luis Amigó (Funlam) y Universidad de Manizales.

Intercambio de experiencias e integración

Como se planteó en apartados anteriores, el enfoque IAD se viene desarrollando en otros países con gran éxito. Las experiencias llevadas a cabo allí enriquecen y cualifican el proceso que se desarrolla en las instituciones. En Colombia se comienza a tener grupos de profesionales formados en el enfoque e instituciones interesadas en trabajar con el mismo.

Esta riqueza de experiencias fue aprovechada para cualificar y ampliar el conocimiento y el trabajo en IAD, estableciendo procesos de intercambio de experiencias, socialización de productos y posibilidades de trabajar proyectos conjuntos o eventos de socialización y formación en temas relacionados con el enfoque: foros, talleres, creación de sitios web, publicaciones, visitas, intercambios, convenios, son algunas de las formas de trabajo que pueden plantearse para construir y consolidar comunidades de práctica.

En el marco de este proceso se realizaron los siguientes intercambios locales y regionales de experiencias:

- Desarrollo de foros y encuentros con participación de investigadores de otras universidades, posibles contratantes, representantes de otras instituciones donde se ha implementado el enfoque. Un ejemplo, el *foro Retos y oportunidades de la investigación orientada a la acción y toma de decisiones*, realizado en octubre de 2017.

*Imagen 6.
Foro IAD,
octubre de 2017*



- El aprovechamiento de redes existentes como SUMA, la Redprodepaz y los aliados territoriales de Paz y Competitividad de la UAM, tanto en capacitaciones a sus equipos de trabajo como en la generación de contactos de posibles contratantes para IAD. Sin embargo, estas redes requieren acciones más eficaces y permanentes para lograr el posicionamiento deseado.
- Acciones de consolidación del enfoque en el país por medio de procesos formativos en universidades como Universidad de Ibagué y Universidad del Tolima a partir del curso impartido en la Escuela Internacional de Verano en junio de 2015 y, en la Corporación Unisabaneta en enero de 2016.
- Participación como ponentes en el encuentro de la Red Regional de Semilleros de Investigación (RREDSI).

También se participó en los siguientes intercambios internacionales de experiencias:

- Visitas a Alemania y Mozambique, donde se intercambiaron experiencias de trabajo desde los ámbitos administrativo, logístico, financiero, de sostenibilidad y experiencias investigativas que aportan a la construcción del proceso llevado a cabo en Colombia, con representantes de la UAM, el SLE, la Universidad Eduardo Mondlane y la Universidad Federal Rural de Río de Janeiro.
- Participación en el marco de una *Fact Finding Mission* a universidades y entidades en Perú, Ecuador y México, con miras a identificar aliados para la presentación a una segunda convocatoria en el DAAD y el establecimiento de alianzas estratégicas para la consolidación del enfoque IAD en América Latina, que tuvo lugar en abril y mayo de 2017. Como resultado de la visita, la nueva propuesta fue presentada al DAAD (Alemania) en alianza con los colegas de la Universidad Autónoma de Nayarit en México y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Perú.



*Imagen 7.
Visita a la
Universidad
Eduardo
Mondlane
(Mozambique),
junio de 2016*

La experiencia con la Universidad de Ibagué

Un aliado importante de la UAM desde el inicio de la cooperación fue la Universidad de Ibagué. Hay varias razones para ello: hacer parte de la Red Mutis, contar con una historia de colaboración previa a partir de la réplica del programa de Paz y Competitividad en la Universidad de Ibagué con el nombre de Paz y Región, y por haber participado con dos de sus docentes en el equipo núcleo de formación en Manizales.

Esta experiencia se llevó a cabo con varias acciones conjuntas: visitas realizadas en 2014 por parte de los rectores de las universidades de Ibagué y del Tolima a la UAM; capacitación IAD en el marco de la *VII Escuela Internacional de Verano* de la Universidad de Ibagué en 2015; y visita en 2016 para dar seguimiento al proceso de cooperación, socializar los resultados logrados por parte de la UAM y retroalimentar el proceso con el ánimo de mejorar el desarrollo de las acciones conjuntas acordadas.

Pese a las acciones y visitas realizadas en conjunto con Unibagué, el proceso de acompañamiento no logró consolidar el enfoque en la universidad. Las principales razones fueron: la no consolidación de una infraestructura administrativa que diera soporte al proceso; a diferencia de la UAM, donde efectivamente se conformó un Comité de Gestión, en Unibagué los esfuerzos generados por quien lideró la iniciativa no lograron permear las estructuras organizacionales para asegurar su posicionamiento y permanencia. Esto generó como resultado la no incorporación en esa universidad del enfoque.

El foro Retos y oportunidades de IAD

En octubre de 2017 se realizó el evento académico de cierre del proyecto IAD SLE-UAM 2014-2017. Este foro permitió convocar a diversos actores relacionados con la apuesta IAD para socializar y

reflexionar sobre las acciones realizadas, discutir y analizar acerca de las consecuencias de implementar este enfoque investigativo como relevante en la relación UEESC. Además, fue posible establecer rutas de trabajo para 2018 como producto de las mesas de trabajo y discusiones con los participantes, que se constituyeron en insumos que aportan a la consolidación del enfoque y las tareas a realizar.

La siguiente tabla sintetiza las principales actividades realizadas en conjunto con los integrantes de la comunidad de práctica y de tomadores de decisiones.

Año	Actividades	Resultados
2017	Conferencia de cierre en Colombia con contratantes y universidades nacionales e internacionales.	Foro realizado en la UAM en octubre de 2017 con la participación de la U-E-E-SC. Evaluación final del proyecto IAD. Concertación próximos pasos IAD.
2016	Viaje a Mozambique para el intercambio de experiencias.	Socialización de experiencias IAD acumuladas entre los participantes de la UEM y de la UAM. Convenio de cooperación firmado entre la UEM-UAM.
	Presentación pública de proyectos IAD.	Eventos de socialización continuos según requerimientos de los proyectos. Participación en los foros de investigación de la UAM.
	Implementación de proyectos IAD	IAD implementados con participación de investigadores de diferentes universidades de Manizales y de entidades de contratantes.

*Tabla 8.
Resultados de la
comunidad de
investigadores*

Año	Actividades	Resultados
2015	Taller para identificar objetivos de los proyectos IAD seleccionados.	IAD realizados en alianza interuniversitaria en la ciudad (se realizaron 3).
	Taller de seguimiento sobre los proyectos IAD.	Realizado a partir de las dos visitas anuales por parte de la asesora del SLE.
	Taller sobre modelos innovadores de financiamiento.	Participación en la capacitación en <i>fundraising</i> a cargo de la plataforma BIOS en Caldas.
	Viaje a Alemania para intercambio de experiencias	Socialización de experiencias IAD entre investigadores del SLE, la UFRRJ, la UEM, y la UAM. Construcción del curso formativo y esquema general del manual IAD
2014	Taller para identificar necesidades y expectativas de IAD.	Temas identificados.
	Selección de proyectos IAD	Proyectos IAD seleccionados.
	Viaje a Alemania para conocer el SLE y su gestión IAD	Comité de gestión cohesionado, presentación institucional ante autoridades alemanas

Fuente: elaboración propia.



Lecciones aprendidas

- **Las redes son una puerta de entrada para posicionar la IAD.**

La identificación de redes de trabajo como SUMA, Red Mutis, Redprodepaz y la Red Regional de Semilleros de Investigación (RREDSI) permitió el desarrollo de diversas acciones que facilitaron el proceso de difusión, socialización, capacitación y formación, hasta el desarrollo de proyectos enriquecidos con una mirada interdisciplinar e interinstitucional que brinda beneficios como la consolidación de equipos de trabajo, la posibilidad de ofrecer respuestas en varios campos del conocimiento y acciones conjuntas que garanticen el impacto en diferentes contextos.

- **Acordar una ruta de acciones conjuntas entre universidades es fundamental para el éxito de la comunidad.**

La voluntad institucional expresada por los directivos de las universidades es fundamental para soportar el proceso de cooperación. Sin embargo, además del trabajo efectivo del Comité de Gestión conformado, se requiere acordar con suficiente precisión objetivos de trabajo, actividades relevantes, indicadores de éxito y formas de asesoría y retroalimentación en beneficio del proceso de implementación IAD. De lo contrario, la voluntad manifiesta de la dirección puede diluirse entre las múltiples responsabilidades que implica la cotidianidad académico-administrativa de la universidad, inclusive por parte de la coordinación. Es necesario elegir con suficiente precisión personas que lideren el proceso para que se

establezca una dinámica de trabajo colaborativo que consolide acciones interinstitucionales desde una real dinámica de red.

- **Las redes existentes con las cuales se tienen alianza como universidad son puerta de entrada para posicionar el enfoque IAD.**

Una decisión práctica que asumió el Comité de Gestión en sesión de trabajo conjunto con representantes de la sociedad civil y de entidades públicas municipales y departamentales, fue renunciar a la pretensión de construir una nueva red en la región. Esta renuncia situó la mirada en las redes existentes, y pese a traslaparse en ocasiones las pretensiones IAD con las responsabilidades naturales de los participantes en las redes existentes, esto permitió identificar oportunidades de investigación que fueron la razón por la cual se realizaron la mayoría de las investigaciones.

Las redes existentes cuentan con su propia historia, lo cual se traduce en experiencias de investigación conjunta y en el reconocimiento de las capacidades institucionales de quienes le conforman. Además, la cercanía con tomadores de decisiones varía según el tema que congrega la red identificada como prioritaria.

- **Los viajes de intercambio son importantes para ampliar horizontes de colaboración.**

Los espacios de intercambio académico, de reflexión y de experiencias son fundamentales para generar las bases sólidas de la comunidad de aprendizaje.

Además de incrementar la motivación de los participantes, el intercambio permite reconocer experiencias vivas de investigación donde el enfoque se torna realidad institucionalmente y se profundizan lazos en el equipo de trabajo.

De igual forma, se requiere precisar el objetivo de cada uno de los intercambios y definir quiénes participan en función de su rol y mandato en los propósitos IAD, para que cada intercambio consolide la colaboración institucional generada.



Lo que continúa

- Convertir las universidades en referentes para la generación de investigaciones que orienten la toma de decisiones.
- Posicionar la investigación aplicada desde la Eco-región Cafetera.
- Identificar y delimitar nuevas áreas de trabajo.
- Establecer reglas de juego para garantizar la calidad en procesos de implementación.
- Consolidar la comunidad de práctica.

Asesoría y posicionamiento



Acciones realizadas

El desarrollo del proceso se propuso desde distintas dinámicas de trabajo, con las cuales se buscaba garantizar una construcción y adaptación del enfoque IAD al país que trascendiera lo informativo y facilitara no solo la apropiación de la estrategia sino también su inserción a la dinámica institucional, con miras a garantizar a futuro su consolidación y sostenibilidad.

Esta asesoría al proceso de introducción del IAD por parte del SLE a la UAM contó con varios focos de trabajo por medio de los cuales se buscaba que el proceso no fuera concebido como una capacitación donde se apropian técnicas y herramientas de trabajo. El acompañamiento permitió la consolidación de comunidades de trabajo, la comprensión de las características esenciales de la propuesta y la claridad para llevar a cabo los ajustes y las adaptaciones a las características de la región y las formas de trabajo propias del país.

Entre las estrategias desarrolladas se identifican:

- Procesos de acompañamiento a partir de visitas regulares (dos veces al año) y de encuentros virtuales bimensuales.
- Seguimiento a los equipos de trabajo.
- Viajes de intercambio académico para impulsar la comunidad de aprendizaje IAD.

- Acompañamiento a las instancias encargadas de los procesos de administración, gestión y coordinación del trabajo.
- Seguimiento y aportes a los procesos investigativos a partir de la aplicación del enfoque, la generación de productos y la calidad de la implementación.
- Participación en la elaboración de propuestas para aplicar a convocatorias, demandas del medio externo e interno orientadas a la aplicación de los momentos del enfoque, el manejo adecuado de los términos de referencia, los procesos de negociación, la definición de productos, el trabajo de campo y los procesos de seguimiento.
- Mediación entre las instituciones participantes: DAAD, SLE y universidades.
- Acompañamiento del proceso de divulgación del enfoque en otras instituciones a partir del soporte a los procesos de capacitación y socialización.
- Participación en la generación de productos escritos que apoyen la divulgación del enfoque en otras instituciones.

Este amplio repertorio de acciones favoreció que el proceso de trabajo se llevara a cabo teniendo como soporte una diversidad de posibilidades, lo que garantizó diferentes oportunidades y experiencias para el conocimiento, la comprensión y apropiación del enfoque. Esto permitió desarrollar aspectos administrativos, de formación, práctica y retroalimentación de experiencias.



Lecciones aprendidas

- **La obtención e implementación de proyectos de investigación IAD solo puede resultar exitosa si la universidad presta su apoyo estratégico.**

No se trata únicamente de la ya mencionada flexibilidad organizacional en lo relativo a las preguntas de investigación y a la colaboración entre diversas unidades organizacionales. Más allá de esto, la IAD requiere de la voluntad política de la universidad para trabajar en conjunto con tomadores de decisiones en las esferas política y de la sociedad civil, y de participar activamente en el diseño de estrategias de desarrollo regional.

Además, el Comité de Gestión conformado necesita contar con un mandato institucional manifiesto, que facilite los procesos de cambio impulsados desde sus acciones decididas para el desarrollo y posicionamiento del enfoque. De igual forma, se requiere una visión de mediano plazo, contar con buena dosis de paciencia y tiempo para que el enfoque vaya permeando las instancias requeridas para su desarrollo.

- **La pretensión institucional de desarrollar el enfoque, además de alentar procesos de formación y de trabajo colaborativo, requiere de una articulación decidida entre las estructuras de gestión y de investigación de la institución.**

La gestión universitaria se encuentra ante el desafío de invertir de manera continua en capacitación y construir un grupo suficientemente amplio de docentes de distintas especialidades capacitados en IAD. El desafío de la universidad no se limita a

mantener buenos contactos con potenciales clientes o socios de cooperación no pertenecientes al ámbito científico, sino también al perfeccionamiento del mandato dentro de las estructuras universitarias, lo que reclama una coordinación entre las estructuras de gestión e investigación de la institución.

- **El éxito, la confianza y el posicionamiento del enfoque IAD entre contratantes se soporta en la calidad de los resultados entregados.**

El éxito y la difusión del IAD como un enfoque de investigación innovador, que produce resultados relevantes para tomadores de decisiones que no pertenecen al ámbito científico, depende en gran medida de la satisfacción del cliente y la calidad de los productos.

Esto requiere de las universidades participantes una instancia interna de control de calidad, que garantice que los estándares metodológicos y académicos sean respetados, que las publicaciones orienten a las comunidades beneficiarias acercando a los diferentes grupos poblacionales al conocimiento, y que los equipos de investigación respeten los términos de referencia, para que los insumos realmente apoyen y orienten la toma de decisiones.

- **La figura de la coordinación favorece los enlaces entre universidades.**

La relación entre múltiples actores (sean estas instituciones, docentes-investigadores o administrativos) requiere de la gestión decidida de quien asume la coordinación del proceso de cooperación, quien, además de tener presente la apuesta institucional y su cotidianidad en el desarrollo de actividades y procesos del día a día, se convierte en uno de los primeros gestores que, además de motivador y generador de oportunidades de encuentro, también lidera acciones de capacitación, investigación y posicionamiento del enfoque, para que los demás integrantes encuentren un punto al cual referirse sea

para profundizar, tomar distancia o proponer una línea de trabajo en beneficio del enfoque.

La adaptación, ajuste y cocreación del enfoque impregnan los diferentes ámbitos de la cooperación interinstitucional: lo administrativo, lo investigativo y lo formativo. Por tanto, se requiere un rol de coordinación que aprenda a transitar entre las diferentes facetas para generar la comunicación requerida para el éxito del aprendizaje en la implementación del IAD.

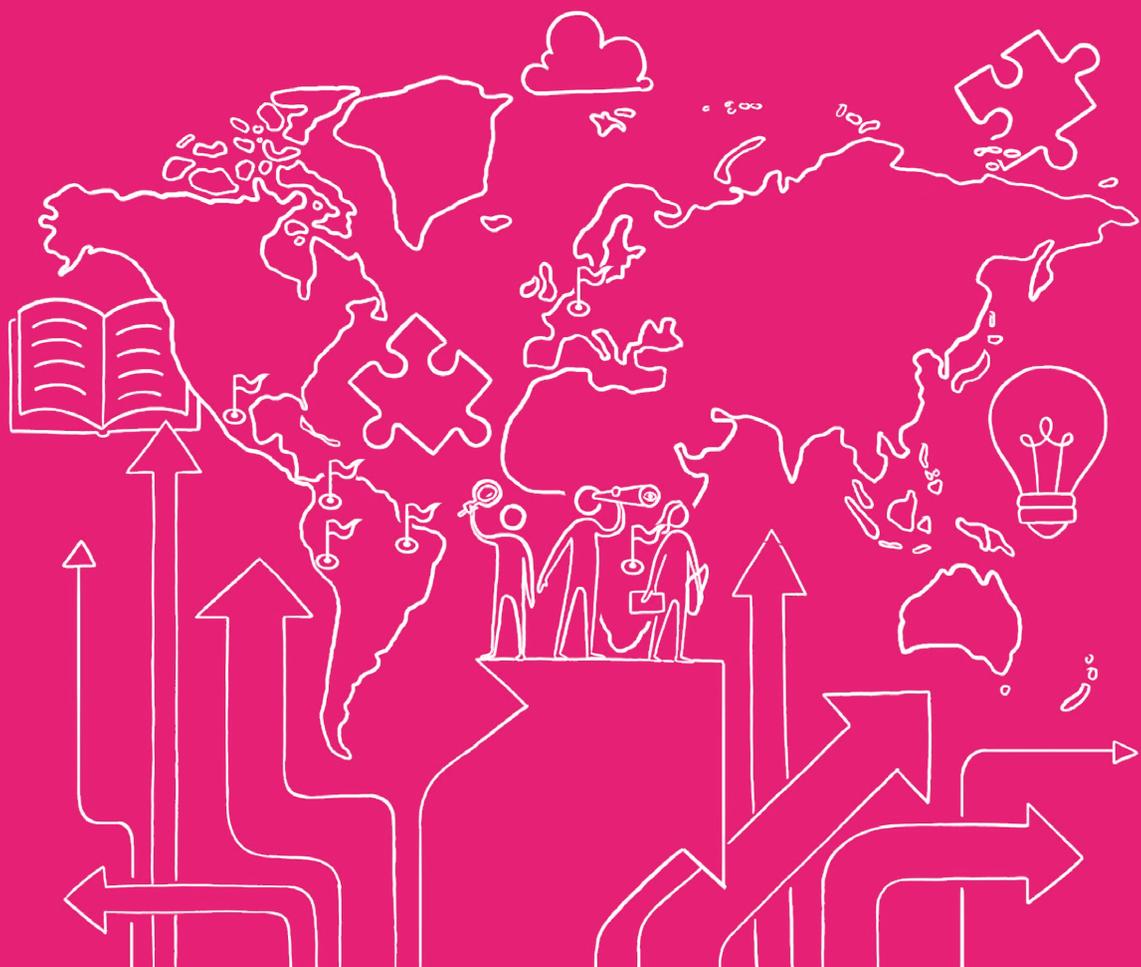


Lo que continúa

- Estimular la búsqueda de nuevos posibles contratantes de estudios IAD.
- Analizar nuevos formatos de financiamiento de estudios IAD en el ámbito municipal.
- Estimular un debate entre las universidades sobre el rol del IAD en el desarrollo del Eje Cafetero.
- Visualizar mejor el valor agregado de la cooperación SLE-UAM y nuevas alianzas en el contexto del SLE en Alemania.

PARTE 5

RETOS IAD Y SU POSICIONAMIENTO EN LATINOAMÉRICA



Retos IAD en el contexto regional

Se debe trabajar para *conciliar las demandas externas y las posibilidades reales de la institución*. Trabajar con sectores del medio social implica, entre otras cosas, comprender diferentes dinámicas y concepciones que no siempre están en sintonía con las universidades, pero que si no se reconocen pueden generar obstáculos en el desarrollo de las propuestas. Desde esta mirada el ideal es abrir canales de comunicación, negociar términos de referencia que permitan delimitar y clarificar expectativas y requerimientos.

Además, es necesario asumir un *liderazgo más proactivo en la gestión de recursos y el establecimiento de alianzas estratégicas* que dinamicen la consecución de nuevas propuestas de trabajo, insumo definitivo para la consolidación del enfoque en la institución y en el medio externo, al poder corroborar las bondades y posibilidades que esta modalidad de trabajo puede brindar al sector oficial y privado, afianzando así comunidades de trabajo que redunden en beneficio de la región.

Es un hecho conocido en el país que cada vez menos recursos se encuentran disponibles para financiar proyectos de investigación. De ahí la importancia y necesidad de consolidar comunidades de

práctica IAD que aglutinen no solo diferentes disciplinas sino también diferentes instituciones que colectivamente puedan participar en proyectos, atendiendo demandas de instituciones en diversos campos, tanto de carácter privado como público. Para ello el proceso de conseguir investigaciones debe construirse desde una planeación y proyección que responda a los ámbitos local, regional, nacional e internacional.

Por otra parte, en la *consolidación de equipos de trabajo*, dos aspectos son claves para dar mayor proyección a esta dimensión: el primero tiene que ver con la necesidad de generar actividades y medios de divulgación que permitan dar a conocer el enfoque IAD entre los miembros de la comunidad académica, difusión que no puede estar circunscrita a un solo colectivo, los docentes, sino que también debe orientarse a la dirección académica y los estudiantes, con el fin de ampliar el número de interesados y participantes en el proceso. Como segundo aspecto, es importante reconocer que en las comunidades existen obstáculos, ya sea epistemológicos, metodológicos o actitudinales, que deben ser trabajados en forma asertiva con el fin de abrir posibilidades de discusión y análisis para la apertura de nuevas formas de trabajo.

El *proceso de consolidación de comunidades* ha estado muy centrado en aprovechar el interés y la motivación de los participantes en los procesos formativos. Sin embargo, a mediano y largo plazo no explorar posibilidades con el resto de la comunidad académica puede redundar en dificultades para su sostenibilidad y proyección a futuro, al no poder contar con una masa crítica importante que garantice la continuidad en el tiempo del proyecto.

Aunado a lo anterior, el *establecimiento de alianzas* implica un trabajo continuado en el que se desarrollen en forma paralela la identificación de posibles actores sociales con necesidades de información para la toma de decisiones, y el hallazgo de puntos de encuentro para el trabajo colaborativo e interdisciplinar. Esta simbiosis requiere un ejercicio de búsqueda e identificación de oportunidades,

las cuales no pueden estar supeditadas exclusivamente a convocatorias y licitaciones.

Además, hay que generar nuevas formas de rastreo, aprovechando la participación de la institución en redes, grupos de trabajo y experiencias previas en temas de investigación, proyección y alianzas con otras organizaciones. Igualmente, hacer uso de recursos informáticos (plataformas de *fundraising*) que agrupan y socializan posibilidades de financiación, teniendo en cuenta que, si se hace uso de este tipo de recursos, debe hacerse de forma regular y sistemática.

Dadas las características del enfoque, el *factor tiempo* es fundamental para la consolidación del IAD en una institución. Se requiere entonces una apuesta desde los órganos administrativos y la Rectoría que garantice la destinación del tiempo suficiente y necesario para que la formación de los investigadores sea permanente y la disposición para investigar goce de las mismas condiciones, dado que este enfoque privilegia la concentración del tiempo para la ejecución de las investigaciones en plazos cortos que faciliten oportuna y efectivamente la toma de decisiones.

Por consiguiente, es necesario realizar seguimiento a los equipos, dada la intensidad del trabajo realizado en periodos cortos, pues los investigadores externos tienden a sobreponer sus responsabilidades institucionales por encima de las demandas de cada proyecto. En estos equipos se debe reconocer la confianza en el trabajo de cada uno, pero se debe monitorear el cumplimiento de los objetivos para asegurar una construcción colectiva.

Como consecuencia de lo anterior, las instituciones educativas que implementen este enfoque deben tener presente que otra característica esencial del enfoque es el *trabajo interdisciplinario*. Por eso debe garantizar no solo la actualización de los investigadores formados en IAD, sino también la disposición permanente para incorporar nuevos investigadores que fortalezcan la interdisciplinariedad del colectivo; que contemple que las dinámicas institucionales son tan fluctuantes que el equipo

puede presentar de igual modo pérdida temporal o parcial de sus investigadores ya formados y, por lo tanto, generar las condiciones para el relevo oportuno de los integrantes y poder contar con un colectivo permanente de investigadores en IAD.

Posicionamiento en Latinoamérica

Como producto efectivo de la *Fact Finding Mission* dirigida a la búsqueda de aliados IAD latinoamericanos para la continuidad de una segunda fase del proyecto entre el SLE y la UAM, se construyó la propuesta en alianza con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) de Perú y la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) de México, denominada *Investigación orientada a la acción y la toma de decisiones (IAD) como base para la cooperación de universidades con actores del ámbito público, privado o de la sociedad civil en Colombia, Perú y México*. Los principales objetivos y resultados esperados se encuentran en la tabla 9.

Tabla 9.
Objetivos y resultados esperados proyecto IAD (2018-2021)

Objetivo 1	Consolidar IAD en la UAM y promoverle en el Eje cafetero
Resultado 1.1	IAD está institucionalizada en la UAM
Resultado 1.2	IAD está integrada al Sistema Universitario de Manizales (SUMA).
Resultado 1.3	Actores locales de los ámbitos público y privado y de la sociedad civil en el Eje Cafetero de Colombia conocen la oferta y el potencial del enfoque IAD y muestran interés en sus proyectos.
Resultado 1.4	Universidades colombianas fuera del Eje Cafetero que manifiesten interés IAD reciben apoyo por parte de la UAM en su introducción.

Objetivo 2	Transferir IAD en el marco de una cooperación Sur-Sur a las universidades asociadas Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) en Lima, Perú, y la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) en Tepic, México.
Resultado 2.1	Las experiencias adquiridas en la primera fase del proyecto por la UAM son utilizadas para la integración de IAD en las dos nuevas universidades en México y Perú.
Objetivo 3	Conformar una comunidad de aprendizaje para el intercambio de experiencias y su consolidación en el contexto latinoamericano.
Resultado 3.1	Las universidades participantes intercambian y evalúan sistemáticamente las experiencias de aprendizaje en IAD y contribuyen a un debate más amplio sobre el rol de investigación académica en procesos de desarrollo.

Fuente: Grundmann y Hurtado Cano (2017).

Este proyecto consolidará la comunidad de aprendizaje que se construye con la Universidad Federal Rural de Río de Janeiro (UFRRJ), Brasil), la Universidad Eduardo Mondlane (UEM, Mozambique), el Centro para el Desarrollo Rural (SLE, Alemania) y la Universidad Autónoma de Manizales (UAM).

REFERENCIAS

- Castrillón Arias, G.P., Herrera Salazar, B.Y., Herrera Muñoz, G., Molina Osorio, A., Delgado Enríquez, L., Gil Vásquez, L., . . . Vieira Silva, J.G. (2014). *La UAM en diálogo con los actores: experiencias significativas de proyección entre los años 2009-2014*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Delgado Enríquez, L., Jaramillo Ortégón, D.P., Nieto Murillo, E., Saldarriaga Toro, G.I., Giraldo Henao, C.L., Sánchez López, J.V., . . . Orozco Duque, M.I. (2017). Política pública de salud mental del departamento de Caldas: un aporte al bienestar y a la inclusión. *Cartilla*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Delgado Enríquez, L., Salazar Gil, V., Vieira Silva, J.G., Jaramillo Ortégón, D.P., Vergara Quintero, M., González Marín, A. y Castellanos Ruiz, J. (2015). Envejecimiento y vejez: ejes, estrategias y líneas de acción en la política pública de Manizales. *Cartilla*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Delgado Enríquez, L., Jaramillo Ortégón, D.P., Salazar Gil, V., Vieira Silva J.G., Gozález Marín, A. del P., Castellanos Ruiz, J., Vergara Quintero M. del C. (2017). *El adulto mayor en Manizales: consideraciones para una propuesta de política pública*

de envejecimiento y vejez. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.

- GIZ-Cercapaz. (2014) Reflexionar-Concertar-Actuar. Bases conceptuales para la asesoría en procesos de Construcción de Paz. Bogota: GIZ-Cercapaz
- Grundmann, G. y Hurtado Cano, D. (2017). Propuesta proyecto IAD 2018-2021: investigación orientada a la acción y la toma de decisiones (IAD) como base para la cooperación de universidades con actores del ámbito público, privado o de la sociedad civil en Colombia, Perú y México. *Proyecto*. Universidad Autónoma de Manizales.
- Grundmann, G., Fiege, K. y Salazar Gil, V. (2017). Manual de investigación para la acción y la toma de decisiones. *Manual*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Hurtado Cano, D. y Molina Osorio, A. (Diciembre de 2015). Estrategias socioproductivas para la reparación de población víctima del conflicto armado en el oriente de Caldas: una apuesta desde la investigación orientada para la acción y la toma de decisiones-IAD. *Economía & Administración*, 12 (2), 79-94.
- Hurtado Cano, D., Caicedo Arroyo, R., Aguirre Jaramillo, C.I. y Fadul Vásquez, C.J. (2016). Estado del arte sobre paz: discusiones conceptuales y producción científica colombiana (2000-2015) asociada a la paz- territorio y paz-desarrollo: una apuesta desde la investigación orientada a la acción y toma de decisiones (IAD). *Hojas y Hablas* (13), 85-96.
- Jara, O. (2001). *Dilemas y desafíos en la sistematización de experiencias*. En: *Seminario Asocam: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña*. Intercooperation. Disponible en: <http://www.grupochorlavi.org/wechorlavi/sistematizacion/oscarjara.pdf>.
- Maaß, G., Montens, K., Hurtado Cano, D., Molina Osorio, A., Pilz, M., Stegemann, J. y Vieira Silva, J.G. (2014). *Entre reparación y transformación: estrategias productivas en el marco de la reparación*

- integral de la población víctima del conflicto armado en el oriente de Caldas, Colombia*. Berlín: Humboldt Universität zu Berlin.
- Molina Osorio, A., Hurtado Cano, D., Vieira Silva, J. G., Pilz, M., & Stegemann, J. (2015). *Víctimas y reparación: estrategias productivas en el marco del conflicto armado en cuatro municipios del oriente de Caldas, Colombia*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO (2004). *Guía metodológica de sistematización. Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en Centroamérica*. Tegucigalpa: FAO.
- Segura, A. (2000). La influencia de la investigación en las políticas de salud y en la práctica sanitaria. *Salud Pública*, 74, 87-93.
- SLE - UAM. (30 de junio de 2013). Desarrollo de redes, capacidades y estructuras para investigaciones aplicadas por contrato en el área de desarrollo rural y promoción de paz en la Universidad Autónoma de Manizales (UAM) en Colombia. Periodo de programación: 2014-2017. *Proyecto DIES*. Berlín: SLE.
- Vela, G.S. (2007). Planeación, seguimiento, evaluación y sistematización. Un sistema para el cambio, el aprendizaje y la efectividad de las organizaciones comunitarias. Bogotá: Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de preguntas para entrevistas

Guía de preguntas	Actores clave					
	Co-Investigadores	Contratantes	Estudiantes	Formados en IAD	Líderes Grupos de Investigación	Colectivo IAD (comité de gestión e investigadores)
¿Qué sabe usted de la investigación orientada a la acción y toma de decisiones IAD?	X	X	X		X	X
¿Qué esperaba usted al vincularse a los procesos de implementación del enfoque IAD en la UAM?	X		X			X
¿Cuáles beneficios considera usted son importantes para la Universidad y para su desempeño profesional?	X		X			X
¿Cuáles beneficios considera usted son importantes para la Universidad y para los procesos de investigación en la UAM?					X	X
¿Cómo supo acerca del enfoque IAD?		X				X
¿Cuáles beneficios consideró usted eran importantes para contratar una investigación bajo el enfoque IAD?		X				X
¿Qué esperaba usted al vincularse al proceso IAD?				X		X

Guía de preguntas	Actores clave					
	Co-Investigadores	Contratantes	Estudiantes	Formados en IAD	Líderes Grupos de Investigación	Colectivo IAD (comité de gestión e investigadores)
¿Cuáles beneficios consideró usted eran importantes para su institución y para su desempeño profesional?				X		X
¿Cuáles considera usted han sido obstáculos para introducir el enfoque IAD en la dinámica institucional?					X	X
¿Cómo describe su experiencia en la ejecución de proyectos bajo el enfoque IAD?	X					
¿Cuáles han sido los principales obstáculos y aciertos en el desarrollo del proyecto en el cual participó?	X					
¿Cómo describe la ejecución del proyecto bajo el enfoque IAD?		X				
¿Cuáles han sido los principales obstáculos y aciertos en la ejecución de proyectos bajo el enfoque IAD?		X				
¿Cómo fue su participación y experiencia durante el proceso de ejecución de la investigación desde el enfoque IAD?			X			
¿Cuáles fueron los principales aciertos en el desarrollo del convenio y en la ejecución del producto bajo el enfoque IAD?			X			

Guía de preguntas	Actores clave					
	Co-Investigadores	Contratantes	Estudiantes	Formados en IAD	Líderes Grupos de Investigación	Colectivo IAD (comité de gestión e investigadores)
¿Cuáles fueron los principales obstáculos en la ejecución del proyecto bajo el enfoque IAD?			X			
¿Cómo se desarrolló el proceso de formación en el enfoque IAD?				X		
¿Cómo describe la relación de la teoría y la práctica durante el proceso de formación en el enfoque IAD?				X		
¿Cuáles han sido los principales obstáculos y aciertos en el desarrollo formativo en el enfoque IAD?				X		
¿Conoce acerca de proyectos formulados y ejecutados desde el enfoque IAD? Sí__ No__ ¿Qué comentarios tiene al respecto?					X	
¿Cómo percibe la apropiación de los resultados de los proyectos bajo el enfoque IAD por parte de los contratantes?	X		X			
Mencione cinco lecciones aprendidas en el marco de la participación de investigadores en investigaciones bajo el enfoque IAD.	X	X	X			
¿Cuáles considera han sido los aportes del enfoque IAD en la toma de decisiones?		X				

Guía de preguntas	Actores clave					
	Co-Investigadores	Contratantes	Estudiantes	Formados en IAD	Líderes Grupos de Investigación	Colectivo IAD (comité de gestión e investigadores)
¿Cuáles son los resultados más importantes obtenidos durante el proceso de investigación en el enfoque IAD?			X			
¿Cuáles son los resultados más importantes que ha tenido la implementación del enfoque IAD en sus actividades de investigación y en la institución a la cual pertenece? En términos de investigación, formación, proyección y gestión administrativa.				X	X	
Mencione cinco lecciones aprendidas en el proceso de implementación del enfoque IAD, bien sea desde sus actividades de investigación como en la institución a la cual pertenece, que permitan realizar una mejor transferencia del enfoque en otras instituciones.				X	X	
En términos de investigación, docencia, proyección y gestión administrativa, ¿cuáles son los resultados más importantes que ha tenido la implementación del enfoque IAD en sus actividades?				X		

Guía de preguntas	Actores clave					
	Co-Investigadores	Contratantes	Estudiantes	Formados en IAD	Líderes Grupos de Investigación	Colectivo IAD (comité de gestión e investigadores)
¿Qué recomendaciones haría para lograr la sostenibilidad del enfoque IAD al interior y exterior de la UAM?	X			X	X	
¿Qué otros actores se deben vincular a la apuesta de IAD para mejorar la relación Universidad-Empresa-Estado-Socio Civil?	X	X			X	
¿Por qué razones demandaría una nueva investigación bajo el enfoque IAD?		X				
¿Qué aspectos valora del enfoque IAD implementado en el proyecto ejecutado en su institución?		X				
¿Incentivaría usted el uso del enfoque de investigación IAD? Sí__ No__ ¿Por qué?			X			
¿Cuál es su balance personal en el proceso de transferencia del enfoque IAD?				X		

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Plan de curso IAD

Plan de Curso				
MODULO 1	MODULO 2	MODULO 3	MODULO 4	MODULO 5
Introducción a IAD	Perspectiva de la Demanda	Definición del Estudio y Trabajo en Equipo	Diseño del Estudio y Trabajo en Equipo	Métodos
<ul style="list-style-type: none"> •Apertura del diplomado y presentación de participantes 	<ul style="list-style-type: none"> •Introducción al concepto de investigación por demanda 	<ul style="list-style-type: none"> •Roles y personalidades en los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> •Temas y Preguntas de Investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> •Introducción a la parte metodológica
<ul style="list-style-type: none"> •Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> •Elementos Clave de Términos de Referencia 	<ul style="list-style-type: none"> •Técnicas para trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> •Inventario de Contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> •Instrumentos más comunes para IAD
<ul style="list-style-type: none"> •Justificación 		<ul style="list-style-type: none"> •Moderación 		
<ul style="list-style-type: none"> •Trayectoria •Fundamentación teórica 				
<ul style="list-style-type: none"> •Características de IAD 	<ul style="list-style-type: none"> •Casos de Estudio 	<ul style="list-style-type: none"> •Definición de Estudio 	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajo en Equipo Dinámica grupal 	<ul style="list-style-type: none"> •Definición de Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> •Visualización y Moderación 	<ul style="list-style-type: none"> •Técnicas de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> •Contrato de Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> •Ejercicios prácticos
<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación en equipos Interdisciplinarios 	<ul style="list-style-type: none"> •Definición de preguntas clave 	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis de usuarios. 		
	<ul style="list-style-type: none"> •Negociación de TdR Caso de Estudio 01 	<ul style="list-style-type: none"> •Introducción a Marco Lógico 		
<ul style="list-style-type: none"> •Generalidades de las Fases IAD 	<ul style="list-style-type: none"> •Negociación de TdR Caso de Estudio 02 	<ul style="list-style-type: none"> •Definición de los Objetivos del Estudio trabajo en cada caso y revisión conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> •Elaboración de Contrato de Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> •Conclusiones de métodos
<ul style="list-style-type: none"> •Reconocimiento de Experiencias previas 	<ul style="list-style-type: none"> •Reflexión sobre la negociación/ Conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación Módulo III 	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación Módulo IV 	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación Módulo V
<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación Módulo I 	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación Módulo II 			

Plan de Curso				
MODULO 6	MODULO 7	MODULO 8	MODULO 9	MODULO 10
FASES IAD				
Métodos aplicación casos de estudio	Trabajo de Campo	Análisis de Datos	Finalización	
		<ul style="list-style-type: none"> •Análisis de Datos 	<ul style="list-style-type: none"> •Escritura en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación entre demandantes e investigadores
<ul style="list-style-type: none"> •Diseño de Instrumentos en casos de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> •Presentación de Instrumentos de casos de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> •Pasos Generales 	<ul style="list-style-type: none"> •Presentaciones Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiones personales
		<ul style="list-style-type: none"> •Introducción en codificación 	<ul style="list-style-type: none"> •Introducción a Inception Report 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios de Análisis de Datos 	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajo en casos de Estudio 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiones críticas
	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajo de Campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de Experiencias en Trabajos Investigativos 	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación Módulo IX 	<ul style="list-style-type: none"> •Discusión sobre IAD con instituciones
	<ul style="list-style-type: none"> •Cronograma y Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiones 		<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación y Cierre
	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación Módulo VII 	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación Módulo VIII 		<ul style="list-style-type: none"> •Certificación de Participantes
<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación Módulo VI 				

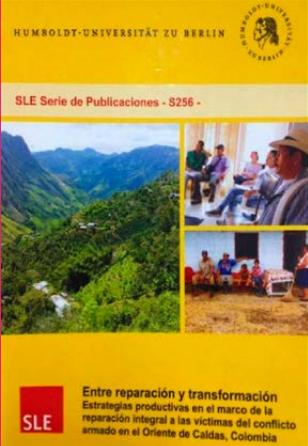
Anexo 3. Productos de nuevo conocimiento

Anexo 3.1. Libros publicados

Año	Título	Autores	
2018	Estado del arte sobre territorio, paz y desarrollo: discusiones conceptuales y producción científica colombiana (2000-2015).	Hurtado Cano, D, Aguirre Jaramillo, C. I, Arango Ospina, M. E, Santana Saenz, C. M, Morena Reina, J. H.	
2017	El adulto mayor en Manizales: consideraciones para una propuesta de política pública de envejecimiento y vejez.	Delgado Enríquez, L., Jaramillo Ortegón, D.P., Salazar Gil, V., Vieira Silva J.G., González Marín, A. del P., Castellanos Ruiz, J., Vergara Quintero Mdel C. (2017)	
2015	Víctimas y reparación: estrategias productivas en el marco del conflicto armado en cuatro municipios del oriente de Caldas, Colombia.	Molina Osorio, A., Hurtado Cano, D., Vieira Silva, J.G., Stegemann, J., Pilz, M., Montens, K., Maaß, G. (2015)	

	ISBN	Financiado por	Fotografía	Enlace
	En proceso editorial			
	978-958-8730-89-9	UAM		https://editorial.autonoma.edu.co/index.php/libros/catalog/book/20
	978-958-8730-65-3	UAM		http://editorial.autonoma.edu.co/index.php/libros/catalog/book/33

Año	Título	Autores	
2014	La UAM en diálogo con los actores del territorio: experiencias significativas de proyección entre los años 2009-2013.	Castrillón Arias, G.P, Molina Osorio, A., Herrera Muñoz, G., Herrera Salazar, B.Y., Delgado Enríquez, L.P., Gil Vásquez, L.J., Hurtado Cano, D., Jaramillo Ortegón, D.P., Naranjo Galvis, C.A., Prieto Castañeda, N., Salazar Gil, V. Vieira Silva, J.G. (2014).	
2014	Entre reparación y transformación: estrategias productivas en el marco de la reparación integral de las víctimas del conflicto armado en el oriente de Caldas, Colombia.	Maaß, G, Montens, K. M, Hurtado Cano, D, Molina Osorio, A, Pilz, M., Stegmann, J, Vieira Silva, J. G, (2014).	

	ISBN	Financiado por	Fotografía	Enlace
	9789-588730516	UAM	 <p>LA UAM® EN DIÁLOGO CON LOS ACTORES DEL TERRITORIO EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS DE PROYECCIÓN ENTRE LOS AÑOS 2007 - 2013</p> <p>Convivencia pacífica Desarrollo local sostenible</p> <p>UAM</p>	http://editorial.autonoma.edu.co/index.php/libros/catalog/book/38
	3-936602-61-1	Cercapaz, GIZ	 <p>HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN</p> <p>SLE Serie de Publicaciones - S256 -</p> <p>Entre reparación y transformación Estrategias productivas en el marco de la reparación integral a las víctimas del conflicto armado en el Oriente de Caldas, Colombia</p> <p>SLE</p>	https://edoc.hu-berlin.de/handle/18452/3850

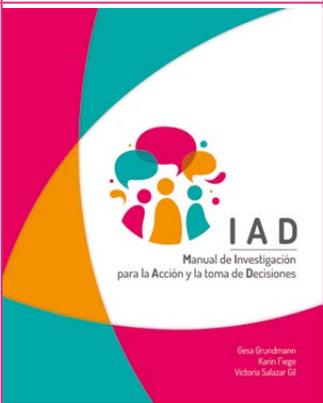
Anexo 3.2. Artículos publicados

Año	Título	Autores	
2016	Estado del arte sobre paz: discusiones conceptuales y producción científica colombiana (2000-2015) asociada a la paz- territorio y paz-desarrollo: una apuesta desde la investigación orientada a la acción y toma de decisiones -IAD-	Arroyo Caicedo, R., Hurtado Cano, D., Aguirre Jaramillo, C.I., Fadul Vásquez, C.J.	
2015	Estrategias socioproductivas para la reparación de población víctima del conflicto armado en el oriente de Caldas: una apuesta desde la investigación orientada para la acción y la toma de decisiones (IAD)	Hurtado Cano, D. y Molina Osorio, A.	

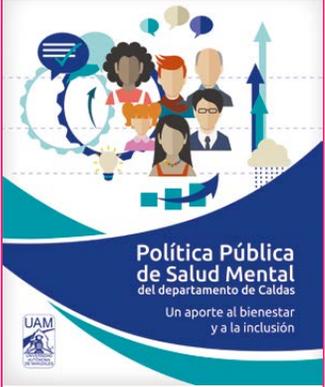
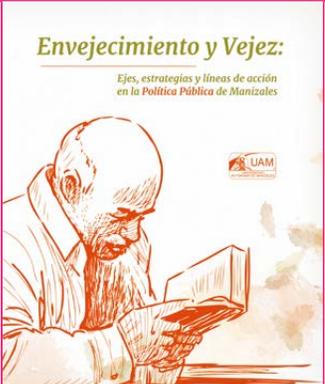
	ISSN	Revista	Enlace
	2539-3375	Hojas y Hablas, (13), 85-96.	http://virtual.fum.edu.co/publicaciones/index.php/hojasyhablas/article/view/85
	1794-7561 2463-1035	Economía & Administración.12 (2).	http://www.uao.edu.co/sites/default/files/2.5%20Hurta-do_Molina.pdf

Anexo 3.3. Cartillas publicadas

Año	Título	Autores	
2018	Actualización de la política pública de juventud.	Salazar Gil, V., González Pérez, P.T., Buitrago Ramírez, L.F., Bernal Herrera, M.A., Herrera Muñoz, G., Vergara Quintero, M del C., Sánchez López, J. V., Aguirre Aldana, L.	
2017	Manual para la acción y la toma de decisiones –IAD.	Grundmann, G., Salazar Gil, V., Feige, K. (2017).	

	ISBN	Fotografía	Enlace
	978-958-8730-90-5		https://editorial.autonoma.edu.co/index.php/libros/catalog/book/66
	978-958-8730-84-4		https://editorial.autonoma.edu.co/index.php/libros/catalog/book/65

Año	Título	Autores	
2017	Política pública de salud mental del departamento de Caldas: un aporte al bienestar y a la inclusión.	Delgado Enríquez, L.P., Jaramillo Ortégón, D.P., Nieto Murillo, E., Saldarriaga Toro, G.I., Giraldo Henao C.L., Sánchez López, J.V., Rovira Rubio, R., Orozco Duque, M.I. (2017).	
2015	Envejecimiento y vejez: ejes, estrategias y líneas de acción en la política pública de Manizales.	Delgado Enríquez, L.P., Jaramillo Ortégón, D.P., Salazar Gil, V., González Marín, A. del P., Castellanos Ruiz, J., Vieira Silva, J.G. (2015)	

	ISBN	Fotografía	Enlace
	978-958-8730-82-0	 <p>Política Pública de Salud Mental del departamento de Caldas Un aporte al bienestar y a la inclusión</p> <p>UAM</p>	http://editorial.autonoma.edu.co/index.php/libros/catalog/book/23
	978-958-8730-60-8	 <p>Envejecimiento y Vejez: <i>Ejes, estrategias y líneas de acción en la Política Pública de Manizales</i></p> <p>UAM</p>	http://editorial.autonoma.edu.co/index.php/libros/catalog/book/20

Anexo 4. Fortalecimiento de la comunidad científica

Anexo 4.1. Estudiantes de pregrado como investigadores IAD

Año	Proyecto	Nombre	Formación
2013	Entre reparación y transformación: estrategias productivas en el marco de la reparación integral a las víctimas del conflicto armado en el oriente de Caldas.	Diana Marcela Muriel Forero	Ciencia Política, Gobierno y Relaciones Internacionales
		Estefanía Ángel Villanueva	
		David Felipe Zuluaga Zuluaga	Economía

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4.2. Estudiantes de pregrado UAM como practicantes profesionales IAD

Año	Proyecto	Nombre	Formación
2018	Agosto - noviembre	Yulieth Alexandra Peñaloza Muñoz	Negocios Internacionales
2018	Enero – mayo	María Camila Sanint Sanint	
2017	Agosto - noviembre	Sebastián Henao Arroyave	
	Enero – mayo	Juanita Villa Restrepo	
2016	Agosto - noviembre	Valentina Muñoz Vargas	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4.3. Estudiantes de maestría UAM asesorados por medio de proyectos IAD

Año	Nombre	Formación
2016- 2017	Elizabeth Enríquez Enríquez	Maestría en Desarrollo Regional y Planificación del Territorio, UAM.
	Rolando Caicedo Arroyo	
	John Humberto Moreno Reina	
	Jorge Enrique Camacho Medina	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4.4. Docentes investigadores de SUMA y/o delegados contratantes que participaron en proyectos IAD ejecutados

Año	Nombre del proyecto	Institución	Nombre
2017-2018	Modelo organizacional y estrategias de sostenibilidad administrativa y financiera para las entidades facilitadoras de la Redprodepaz.	UAM	Jaime Eduardo Gallego González Silvio Zuluaga Giraldo Victoria Salazar Gil Yelcy Dalena Ortiz
	Evaluación de la política de juventud 2007-2017 y formulación de los lineamientos para la política pública de juventud 2017-2026.	UAM U. de Manizales	Giovanny Herrera Muñoz Jessica Valeria Sánchez López Lorena Aguirre Aldana Luisa Fernanda Buitrago Ramirez. María del Carmen Vergara Quintero Mónica Andrea Bernal Herrera Paula Tatiana González Pérez Victoria Salazar Gil Yelcy Dalena Ortiz Correa
2016-2017	Formulación de los lineamientos y elementos que debe considerar la administración departamental en la consolidación de una política pública en salud mental.	DTSC UAM U. Católica de Manizales U. Católica Luis Amigó U. de Manizales	Claudia Liliana Giraldo Henao Diana Patricia Jaramillo Ortegón Eugenia Nieto Murillo Gloria Inés Saldarriaga Toro Jessica Valeria Sánchez López Lorena Patricia Delgado Enríquez María Ibeth Orozco Duque Rayen Rovira Rubio

Año	Nombre del proyecto	Institución	Nombre
2015-2016	Estado del arte sobre territorio, paz y desarrollo a partir de sus discusiones conceptuales y la producción científica colombiana (2000-2015).	UAM Unibagué	Carlos Fadul Vásquez Claudia Isabel Aguirre Jaramillo Carlos Mauricio Santana Sáenz Daniel Hurtado Cano María Eugenia Arango Ospina
2014-2015	Formulación de los lineamientos para una política pública de envejecimiento y vejez.	UAM	Andrea del Pilar González Marín Diana Patricia Jaramillo Ortegón Juan Guillermo Vieira Silva Julialba Castellanos Ruiz Lorena Patricia Delgado Enríquez María del Carmen Vergara Quintero Victoria Salazar Gil
	Construcción y validación de una batería de indicadores para evaluar el comercio de Manizales.	Fenalco	Alejandra Molina Osorio Giovanny Herrera Muñoz Leidy Agudelo Raigosa
2013-2014	Entre reparación y transformación: estrategias productivas en el marco de la reparación integral a las víctimas del conflicto armado en el oriente de Caldas.	UAM SLE	Alejandra Molina Osorio Daniel Hurtado Cano Gregor Maaß Juan Guillermo Vieira Silva Judith Steegeman Katharina Maria Montens Mario Pilz

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4.5. Capacitaciones al colectivo IAD

Año	Tema	#Participantes
2015	Términos de referencia (TdR).	12
	Escritura en equipo.	12
	Retroalimentación de todo el proceso IAD.	11
	Elaboración de la propuesta y diseño del diplomado en IAD.	11
	Recopilación, selección, clasificación de información para elaborar manual en IAD.	11
2014	Retos y características de la investigación por contrato interdisciplinar.	13
	Trabajo en equipo: construcción del grupo y técnicas de trabajo para grupos interdisciplinarios de docentes y de estudiantes. Rol de la dirección del grupo, mecanismos de <i>feedback</i> .	13
	Aclaración del contrato: análisis de problemas, análisis de los usuarios, implementación de sistemas de destino, definición de los resultados y productos elaborados.	13
	Elaboración de conocimientos en equipo: definición de los temas de investigación, las hipótesis y las preguntas de investigación. Elaboración de premisas bases del conocimiento de diferentes disciplinas.	13
	Selección de método: combinación de métodos cuantitativos, cualitativos, participativos, de comprobación de métodos y de proyectos iterativos.	13
	Trabajo de campo.	13
	Retos de la fase de recolección y validación de datos.	13
Escritura en equipo, presentación de resultados en la región y a los contratantes.	13	

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Apropiación social del conocimiento

Anexo 5.1. Participación en eventos

Año	Mes	Evento	Producto o actividad
2017	Noviembre	XX Foro de investigación UAM	Posters de los proyectos: Observatorio del Comercio (Fenalco - UAM). Lineamientos para la construcción de las políticas públicas de salud mental (Caldas). Envejecimiento y vejez (Manizales). Estado del arte sobre territorio, paz y desarrollo.
	Octubre	Foro Retos y oportunidades de la investigación orientada a la acción y toma de decisiones.	Evento de cierre de los cuatros años de cooperación SLE-UAM.
	Agosto	IV Asamblea de la Red Regional de Semilleros de Investigación.	¿Qué es IAD? ¿Pasos? ¿Características? Experiencia en la construcción de los lineamientos de la política pública en salud mental para el departamento de Caldas.
	Junio y julio	Socialización de los lineamientos de la política pública de salud mental para el departamento de Caldas.	Cuatro foros regionales (Riosucio, Salamina, La Dorada, Chinchiná). Dos foros en Manizales (con todas las secretarías de la Gobernación de Caldas y uno con el Consejo de Seguridad).
	Marzo	Reunión del departamento Territorio y Paz y de la UAM.	Exposición en tres sesiones de los principales hallazgos y conclusiones de la investigación sobre el estado del arte sobre territorio, paz y desarrollo.

Año	Mes	Evento	Producto o actividad
2016	Noviembre	XIX Foro de investigación UAM.	Conferencia inaugural: IAD: acciones, retos y perspectivas.
		Perspectivas y tendencias del comercio para el 2017.	Ponencia: Observatorio del comercio en Manizales.
2016	Mayo	Memoria histórica y posacuerdo.	Ponencia: Entre transformación y reparación: estrategias productivas en el marco de la reparación integral a las víctimas del conflicto armado en el oriente colombiano.
		Foro de Retos y oportunidades de IAD.	Socialización de los lineamientos de la política pública de envejecimiento y vejez de la ciudad de Manizales.

Fuente: elaboración propia

Anexo 5.2. Videos sobre proyectos IAD ejecutados

Año	Proyecto	URL
2017	Construcción lineamientos para la política pública de salud mental en el departamento de Caldas.	https://www.youtube.com/watch?v=tiTKaj-DECCo
2015	Construcción lineamientos para la política pública de envejecimiento y vejez en el municipio de Manizales.	https://www.youtube.com/watch?v=zLAAfq-Qs28

Fuente: elaboración propia

Anexo 5.3. Productos de promoción IAD

Año	Nombre	URL
2017	Pestaña (sección) en página web de la UAM	https://www.autonoma.edu.co/investigacion/iad
	Boletines virtuales	Plataforma Mailchimp
	Perfil Facebook	https://www.facebook.com/investigacionIAD/
	Perfil LinkedIn	https://www.linkedin.com/in/iad-uam-60aa80151/

4. En los cuatro años de trabajo conjunto, el cubrimiento y la difusión de las actividades IAD fue realizado de manera permanente por la Unidad de Comunicaciones de la UAM, con publicación en los medios de comunicación oficiales (página web, correos electrónicos y redes sociales).

Año	Nombre	URL
2017	Video: ¿Qué es IAD? ¿Características? ¿Pasos?	https://youtu.be/wzpeH-drUGNw
	Video IAD: significado, experiencias, equipo.	https://youtu.be/fg9fHQ-JtuGo
	Video Trovas Clautina (clausura diplomado IAD, 2017)	https://youtu.be/xul-doRUy270
2016	Plegable y pendón	

Fuente: elaboración propia

Anexo 5.4. Programas radiales

Año	Nombre	Emisora	Nombre del programa
2017	Julio	Cultural Radio Cóndor (Programa La Onda de la Investigación)	Especial sobre alianza Universidad Humboldt de Berlín y Universidad Autónoma de Manizales.
2014	Noviembre		

Fuente: elaboración propia

Esta cartilla sistematiza la experiencia de trabajo entre el Centro para el Desarrollo Rural (SLE por su sigla en alemán) de la Universidad Humboldt de Berlín (HU, Alemania) y la Universidad Autónoma de Manizales (UAM, Colombia), en el marco del convenio Desarrollo de redes, capacidades y estructuras para IAD en el área de desarrollo rural y promoción de paz, financiado por el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD) entre los años 2014 y 2017. Adicionalmente se referencia la primera investigación conjunta entre las dos instituciones en el año 2013 sobre estrategias socioproductivas de reparación para la población víctima del conflicto armado en el oriente del departamento de Caldas en Colombia, la cual sentó las bases de confianza y de trabajo conjunto para el proyecto en mención.

DAAD

Deutscher Akademischer Austausch Dienst
Servicio Alemán de Intercambio Académico



ISBN: 978-958-8730-99-8



9 789588 730998