

# Gestión del conocimiento en universidades: estudio de caso en Bariloche, Argentina

*Knowledge management in universities: a case study on Bariloche, Argentina*

## **Diego Fernando Dávalos González**

Médico. Especialista en Docencia Universitaria. Instituto Materno Infantil. San Carlos de Bariloche, Río Negro, Argentina  
dieferdavalos@yahoo.com

## **Mariela Bellotti**

Universidad Nacional de Río Negro, Sede Andina. Centro Patagónico Interdisciplinario de Investigaciones en Salud -CePIeS- y Comisión Nacional de Energía Atómica, Centro Atómico Bariloche, Laboratorio de Cavitación y Biotecnología. San Carlos de Bariloche, Río Negro, Argentina  
mibellotti@unrn.edu.ar

## **Resumen**

Este estudio caracteriza la gestión del conocimiento en instituciones de educación superior públicas ubicadas en San Carlos de Bariloche, Argentina, desde una perspectiva teórica y empírica. Se aplica un enfoque metodológico cuantitativo, aplicando un cuestionario validado a autoridades académicas de tres instituciones. Los resultados evidencian un nivel intermedio de madurez en la gestión del conocimiento, con fortalezas en la aplicación y uso, y debilidades en la creación y almacenamiento. Se identifican prácticas destacadas en la capacitación docente y la autonomía profesional, aunque persisten deficiencias en la sistematización de la información y la articulación institucional. Se concluye que las instituciones analizadas poseen un potencial significativo para consolidar sistemas de gestión del conocimiento más eficaces, lo que requiere políticas institucionales, inversión tecnológica y fortalecimiento de una cultura organizacional colaborativa

## **Fecha de recepción:**

4.7.25

## **Fecha de aceptación:**

5.8.25

**Palabras clave:** gestión del conocimiento - educación superior - universidades públicas - innovación pedagógica - políticas institucionales.

### **Abstract**

*This study focuses on knowledge management in public higher education institutions located in San Carlos de Bariloche, Argentina, from both theoretical and empirical perspectives. A mixed-method approach was applied, combining documentary analysis and a validated questionnaire administered to academic authorities at three institutions. The results show an intermediate level of maturity in knowledge management, with strengths in application and use, and weaknesses in knowledge creation and storage. Notable practices include faculty training and professional autonomy, although deficiencies persist in information systematization and institutional coordination. The study concludes that the analyzed institutions have significant potential to strengthen more effective knowledge management systems, which requires institutional policies, technological investment, and the development of a collaborative organizational culture.*

**Keywords:** knowledge management - higher education - public universities - pedagogical innovation -Institutional policies.

## **Introducción**

La gestión del conocimiento en la práctica docente universitaria representa un desafío fundamental para repensar el rol y la función de las instituciones de educación superior. Según Edelstein (2022), es imperativo desarrollar estrategias que reorienten el trabajo académico y la formación docente, abriendo un espacio para debatir el aporte pedagógico necesario en la educación superior. Este enfoque resulta prometedor, ya que permite optimizar recursos e investigar la calidad de la enseñanza en contextos caracterizados por la singularidad, multicausalidad e imprevisibilidad. Las universidades públicas enfrentan dificultades significativas debido a restricciones presupuestarias y a la creciente demanda educativa, lo que afecta su capacidad para cumplir con sus funciones. La gestión del conocimiento emerge como una herramienta clave para mejorar la eficiencia y la calidad en la docencia y la investigación (Jama, 2020), aunque la aplicación efectiva de modelos tradicionales de gestión se ve limitada por las particularidades propias de estas instituciones, tales como recursos escasos, presión por mantener estándares educativos y aumento en la matrícula estudiantil (Antonio et al., 2019; Gorozabel et al., 2020).

Esta investigación cobra relevancia al abordar la brecha entre los sistemas de gestión del conocimiento y su aplicación en las instituciones universitarias, donde se requiere una adaptación que responda a la complejidad y especificidad del contexto. En un escenario de cambios acelerados y demandas sociales diversas, la gestión del conocimiento puede facilitar un aprendizaje dinámico y colaborativo, mejorar la comunicación entre docentes, investigadores y estudiantes, y servir de base para la incorporación de nuevas prácticas pedagógicas adecuadas al siglo XXI (Santiago et al., 2020; Kumar et al., 2024). Conjuntamente, ante la globalización y la competitividad creciente, las universidades públicas deben adoptar enfoques innovadores para aprovechar el capital intelectual colectivo, responder ágilmente a los desafíos y garantizar la calidad educativa. Esto les permitiría, también, posicionarse como agentes de innovación social y desarrollo económico, anticipando las necesidades de sus comunidades y mercados laborales (Vega, 2022). En un contexto de transformaciones tecnológicas, económicas y sociales, la gestión del conocimiento se presenta como un mecanismo indispensable para preservar el patrimonio intelectual universitario, asegurar la continuidad académica frente a cambios y optimizar la toma de decisiones (Thanh y Trong, 2023). Esta necesidad se manifiesta claramente en instituciones como la Universidad Nacional de Río Negro- UNRN-, el Instituto Balseiro- IB- y la Universidad Nacional del Comahue- UNCo-, centros académicos relevantes en la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro, Argentina. No obstante, existe una escasez de investigaciones que analicen cómo integrar la gestión del conocimiento con prácticas administrativas en universidades públicas, lo que justifica la presente investigación; la cual busca desarrollar modelos que consideren las particularidades locales, mejoren la eficiencia operativa y fortalezcan el cumplimiento de la misión educativa y social de las instituciones en un contexto de recursos limitados y exigencias crecientes. El objetivo de este trabajo es: Identificar las actividades de adquisición, uso y transmisión del conocimiento por parte de las IES de San Carlos de Bariloche.

## **Metodología**

La investigación utiliza un enfoque cuantitativo, exploratorio, no experimental, transversal y descriptivo. Cuantitativo porque está basado en un estudio de campo mediante un cuestionario dirigido a directores, coordinadores, decanos y vicedecanos de las tres instituciones de educación superior (IES) de San Carlos de Bariloche. Se utilizó un cuestionario constituido por 41 ítems, clasificados en tres dimensiones, las cuales fueron: creación del conocimiento, transparencia y almacenamiento de conocimiento. Los ítems del cuestionario se validaron en la investigación de Cuadrado (2020) con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,92 para la pertinencia y 0,91 para la comprensibilidad del instrumento. También se demostró un alto grado de interrelación entre las variables de gestión del conocimiento y capital intelectual en los seis componentes principales del cuestionario. El detalle de los ítems mencionados se presenta en las tablas ubicadas en el Apéndice.

El estudio es exploratorio, ya que aborda por primera vez la brecha entre la implementación de sistemas de gestión del conocimiento y las prácticas administrativas en las IES, utilizando un análisis documental para caracterizar el fenómeno. Se trata de una investigación no experimental, dado que no interviene ni manipula variables, sino que observa el fenómeno en su contexto natural. Además, el diseño es transversal, pues la recolección de datos se realiza en un único momento temporal, sin seguimiento a lo largo del tiempo. También se considera descriptivo, al examinar y caracterizar las prácticas de gestión del conocimiento en las IES sin evaluar sus implicaciones.

## Resultados

Para identificar las actividades de Creación de conocimiento; Transferencia y almacenamiento de conocimiento; y Aplicación y uso de conocimiento por parte de las IES de San Carlos de Bariloche, se confeccionó la Tabla 1 que figura en el Apéndice.

Cada uno de los ítems mencionados se cuantificó a partir de una escala de Likert, cuyo valor mínimo es 1, el cual indica nunca y el valor de 5, que corresponde a siempre. A partir de dicha escala de medición se estructuró un índice general de gestión del conocimiento y también tres indicadores correspondientes a cada dimensión. Estas aproximaciones de la gestión del conocimiento se obtuvieron a partir del cálculo de un promedio de los ítems de cada dimensión y de los tres indicadores subyacentes a cada una de estas para obtener el índice general.

$$IGC_i = \frac{CC_i + TA_i + AU_i}{3}$$

$$CC_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n CC_j$$

$$TA_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n TA_j$$

$$AU_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n AU_j$$

Donde:  $IGC_i$  es el Índice de Gestión del Conocimiento de la carrera i,  $CC_i$  es el indicador de creación de conocimiento,  $TA_i$  es el indicador de transferencia y almacenamiento del conocimiento y  $AU_i$  es el indicador de aplicación y uso del conocimiento. Las apreciaciones iterativas con el sufijo j en las fórmulas anteriormente descritas hacen referencia a cada uno de los ítems que corresponden a cada dimensión analítica.

Por otro lado, para homogeneizar la medición de los ítems analizados, fue necesario normalizar sus valores adoptados en la escala conforme su polaridad, lo que exigió establecer una dimensión porcentual para cuantificar la gestión del conocimiento. Aquello se llevó a cabo mediante las siguientes expresiones matemáticas:

$$I_{(+)} = \frac{Valor_i - Mínimo}{Máximo - Mínimo},$$

$$I_{(-)} = \frac{Máximo - Valor_i}{Máximo - Mínimo}$$

Donde:  $I_{(+)}$  corresponde al indicador normalizado que presenta una polaridad positiva con relación a la gestión del conocimiento,  $I_{(-)}$  es el indicador que presenta una polaridad negativa,  $Valor_i$  es la observación o apreciación de la escala del ítem analizado,  $Máximo$  es el valor máximo observado en cada ítem y  $Mínimo$  es el valor mínimo de cada ítem en la escala de Likert.

En la tabla 2 del Apéndice se presenta una descripción de los valores obtenidos de los ítems según la escala de Likert establecida para la investigación para cada dimensión de la gestión del conocimiento y del índice general del concepto.

A continuación, se evalúa de forma individual a cada uno de los ítems que constituyeron el cuestionario objeto de análisis con el ánimo de identificar las actividades de adquisición, uso y transmisión del conocimiento por parte de las IES de San Carlos de Bariloche. En las tablas siguientes (3, 4 y 5) se exponen las estadísticas mencionadas procurando una distribución segmentada según cada dimensión evaluada para caracterizar el problema de investigación.

## Discusión

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación revelan una situación intermedia en la gestión del conocimiento por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES) de San Carlos de Bariloche, con un índice general de 0,5759. Esta cifra, cercana al punto medio de la escala utilizada, indica un nivel aceptable de madurez en estos procesos considerando el contexto específico de análisis. Este tipo de interpretación resulta coherente con otros estudios que aplican normalización de indicadores como los realizados por Correa et al. (2023) y Khan et al. (2022), los cuales enfatizan la importancia de contextualizar los valores obtenidos a partir de instrumentos estandarizados (Panzarella et al., 2021). Particularmente destacable es la dimensión de *aplicación y uso del conocimiento*, que presenta un valor de 0,6640, lo que sugiere una

fortaleza relativa en las prácticas orientadas a la utilización efectiva del conocimiento dentro de las universidades. No obstante, las dimensiones de *creación de conocimiento* (0,5385) y, con mayor notoriedad, la de *transferencia y almacenamiento* (0,5254), manifiestan debilidades estructurales que requieren atención. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de gestión documental y de generación de conocimiento en las IES, promoviendo prácticas institucionales que favorezcan la producción, almacenamiento y circulación sistemática del saber. En este sentido, se identifican como líneas prioritarias de acción: a) el diseño de estrategias específicas para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento, especialmente en su dimensión documental, y b) el desarrollo de canales institucionalizados de compartición entre facultades y departamentos.

Los hallazgos del estudio coinciden con antecedentes relevantes de la literatura académica. Investigaciones como las de Arocena et al. (2018), Suknuman y Maharaj (2019) y Tang y Chau (2020) también detectan un nivel relativamente bajo de madurez en la gestión del conocimiento en universidades de países en desarrollo, aunque con una mejor disposición para aplicar el conocimiento disponible en los procesos de toma de decisiones. Este patrón es compartido por las IES de San Carlos de Bariloche, que muestran fortalezas en el uso del conocimiento, pero limitaciones en su generación y conservación.

En cuanto a la *generación de conocimiento*, los resultados reflejan una dinámica limitada, en consonancia con los planteamientos de Albanese et al. (2024) y Mazorodze y Mkhize (2024), quienes identifican obstáculos persistentes en las IES para producir información innovadora de forma sostenida. Tal como indican Mustafazada y Mustafazada (2024), esta situación suele llevar a un mayor énfasis en la explotación del conocimiento existente más que en la creación de nuevo saber, lo cual, según Hansen et al. (2017), es típico de culturas institucionales aún en formación. Además, la escasez de incentivos, señalada por Cai y Ling (2019), limita la evolución de estos sistemas, generando una espiral que debilita la capacidad institucional para innovar. A pesar de estas limitaciones, se observan prácticas destacables, como la recolección de información docente (0,98) y la capacidad de las IES para superar concepciones tradicionales de la enseñanza. También se aprecia una valoración significativa de la información recogida por parte de las autoridades (0,85) y de los estudiantes (0,82). Sin embargo, persisten deficiencias en torno a la actualización y sistematización de la información, lo cual limita el potencial transformador de estos esfuerzos. Desde una perspectiva administrativa, se evidencia un contraste importante entre la receptividad hacia la innovación docente y las falencias en el manejo de información informal o dispersa. Tal como señala Le et al. (2024), esta situación es recurrente en universidades con sistemas de gestión del conocimiento aún poco consolidados.

Respecto a la dimensión de *transferencia y almacenamiento del conocimiento*, si bien se destacan buenas prácticas como los procedimientos para recopilar propuestas (0,9212) y el acceso a bases de datos (0,891), también se registran deficiencias considerables en cuanto al uso efectivo de estas bases para almacenar experiencias y prácticas institucionales. Esto refuerza lo observado por Almujally y Joy (2020) y Teague y Billbrough (2023), quienes subrayan la necesidad de consolidar culturas institucionales orientadas al aprendizaje organizacional. Además, la baja puntuación en la monopolización del conocimiento como forma de poder coincide con la tendencia hacia modelos más colaborativos, tal como lo destaca Sihite et al. (2023). Finalmente, la dimensión de *aplicación y uso del conocimiento* presenta fortalezas claras en aspectos clave como la capacitación docente (0,981), la autonomía en la toma de decisiones (0,9234) y el autocontrol profesional (0,8148). Estas dimensiones, de acuerdo con Karabacak et al. (2023), son fundamentales para una educación superior de calidad. No obstante, persisten importantes debilidades en la redefinición estratégica institucional por parte del profesorado (0,2245) y en la incorporación de sugerencias estudiantiles (0,3209), lo cual evidencia tensiones institucionales que ya han sido reportadas por Bhusry y Ranjan (2011) y Carvalho et al. (2021). Este estudio evidencia un panorama complejo y matizado de la gestión del conocimiento en las universidades de San Carlos de Bariloche, con avances significativos en la aplicación del conocimiento, pero con desafíos persistentes en su generación, sistematización y compartición. Los resultados invitan a pensar estrategias institucionales que consoliden sistemas de gestión del conocimiento robustos, capaces de responder a las exigencias de un entorno académico cada vez más dinámico y orientado a la innovación.

## Conclusiones

El presente estudio permitió analizar el estado actual de la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior (IES) de San Carlos de Bariloche, evidenciando un nivel intermedio de desarrollo, con un índice general de 0,5759. Este valor, si bien aceptable en términos relativos, revela tanto fortalezas como debilidades estructurales en las dimensiones evaluadas. Entre las principales fortalezas se destaca la dimensión de *aplicación y uso del conocimiento*, en la cual las IES demuestran un compromiso institucional con la capacitación docente, la autonomía profesional y la adopción de prácticas basadas en evidencia.

Estos elementos constituyen un terreno fértil para impulsar procesos de mejora continua en la calidad educativa. Sin embargo, se identificaron importantes debilidades en las dimensiones de *creación de conocimiento* y de *transferencia y almacenamiento*. La limitada producción de conocimiento nuevo y las dificultades para preservar y compartir las experiencias institucionales reflejan la necesidad urgente de consolidar sistemas de gestión documental, así como de promover una cultura organizacional que favorezca

la circulación sistemática del saber. Los hallazgos se alinean con la literatura técnica que describe obstáculos similares en contextos universitarios de países en desarrollo, donde predominan la explotación del conocimiento existente y una débil articulación entre la creación, almacenamiento y aplicación del mismo.

Frente a este diagnóstico, se propone como vía de acción prioritaria el diseño de estrategias institucionales que fortalezcan la gestión del conocimiento, con énfasis en la mejora de las prácticas documentales y en la articulación efectiva entre facultades y departamentos. Solo así será posible avanzar hacia modelos de universidad capaces de transformarse en verdaderas organizaciones de aprendizaje. Por último destacar que, las IES de San Carlos de Bariloche muestran un potencial significativo para consolidar una gestión del conocimiento más eficaz. Aprovechar este potencial requiere voluntad institucional, inversión en sistemas informáticos adecuados, fortalecimiento de la cultura organizacional colaborativa y, sobre todo, una visión estratégica que entienda al conocimiento como el principal activo para el desarrollo educativo y social.

## Referencias bibliográficas

- Albanese, M., Busato, F., Cisco, G., Di Giorno, S., y Grasso, C.** (2024) “Overcoming obstacles: higher education institutions and the SDGS in the EU - A cluster analysis”. *Scientific Peer-Reviewed Journal of the SWS Scholarly Society*, 1(1), 49-70. <https://doi.org/10.35603/epi24.1.05>
- Almjally, N., y Joy, M.** (2020) “Designing a System for Enhancing the Sharing of Best Teaching Practices among Universities’ Instructors”. *2020 IEEE 20th International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT)*, 127-129. <https://doi.org/10.1109/ICALT49669.2020.00044>
- Antonio, F., Jácome, R., Cecilia, M., Zambrano, M., y Abel, V.** (2019) “Modelo de gestión educativo en el Ecuador, fortalezas y debilidades /Modelo de gestión educativo en el Ecuador, fortalezas y debilidades/Educational management model in the Ecuador, strengths and weaknesses”. *Opuntia Brava*, 11(4), 339-345. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/882>
- Arocena, R., Göransson, B., y Sutz, J.** (2018) “Universities and Underdevelopment”. En *Developmental Universities in Inclusive Innovation Systems* (pp. 159-179). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64152-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64152-2_7)
- Bhusry, M., y Ranjan, J.** (2011) “Knowledge Collaboration in Higher Educational Institutions in India: Charting a Knowledge Management Solution”. *International Journal of Computer Science Issues*, 8(5), 332-341. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=950f1bda92239c2be796974827d3bd52b2a87667>
- Cai, Z., y Ling, Y.** (2019) “Research on the Resource Shortage Scheme Based on High Availability Cluster”. *2019 International Conference on Computer Network, Electronic and Automation (ICCNEA)*, 71-74. <https://doi.org/10.1109/ICCNEA.2019.00024>
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., y Alves, J.** (2021) “What about us? Teachers’ participation in schools’ strategic action plans”. *Participatory Educational Research*, 8(3), 156-175. <https://doi.org/10.17275/per.21.59.8.3>
- Correa, R., Esparza, K., y Campoverde, K.** (2023) “Índice de Desarrollo de las Regiones de Ecuador”. *Revista Economía y Política*, 37, 18-30. <https://doi.org/10.25097/rep.n37.2023.02>

**Cuadrado, G.** (2020) “Knowledge management at the university: Questionnaire for institutional assessment”. *Revista Iberoamericana de Educacion Superior*, 11(30), 201-218. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.30.596>

**Edelstein, G.** (2022) “El análisis en clave didáctica. Una alternativa para abordar en posición de reflexividad crítica las prácticas de enseña”. *Revista Análisis de las Prácticas*, 1. <https://portalrevistas.unipe.edu.ar/index.php/analisispracticas/article/view/119>

**Gorozabel, J., Alcívar, T., Moreira, L., y Zambrano, M.** (2020) “Los modelos de gestión educativa y su aporte en la educación ecuatoriana”. *Episteme Koinonia*, 3(5), 238. <https://doi.org/10.35381/e.k.v3i5.774>

**Hansen, I., Mork, O., y Welo, T.** (2017) “Knowledge management of university-industry collaboration in the learning economy”. *2017 2nd International Conference on Knowledge Engineering and Applications (ICKEA)*, 173-177. <https://doi.org/10.1109/ICKEA.2017.8169924>

**Jama, V.** (2020) “La dirección en la gestión del conocimiento incide en el capital intelectual de las instituciones de educación superior del Ecuador”. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 9(1), 109-115. <https://doi.org/10.37843/rted.v9i1.95>

**Karabacak, E., Nemejc, K., y Yapıcıoglu, D.** (2023) “Everybody has their own image: Teacher autonomy of the university teachers”. *Rural Environment, Education, Personality*, 140-147. <https://doi.org/10.22616/REEP.2023.16.016>

**Khan, A., Kabir, K., Hasan, K., Sultana, R., Hoque, F., Al Imran, S., y Karmokar, S.** (2022) “Households’ socioeconomic vulnerability assessment due to COVID-19 outbreak: A web-based survey in Bangladesh”. *Electronic Journal of General Medicine*, 19(3), 1-12. <https://doi.org/10.29333/ejgm/11797>

**Kumar, M., Patil, S., Aravinda, H., Jasmine, J., Pthak, P., y Kavitha, K.** (2024) “Exploring the influence mechanism of strategic leadership, employee engagement and job involvement: A framework model approach”. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(1), 1006-1015. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i1.673>

**Le, T., Ha, D., y Truong, M.** (2024) “Research on Knowledge Management Model at Universities Using Systematic Literature Review Method”. En *Knowledge Transformation and Innovation in Global Society* (pp. 553-573). Springer Nature Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-7301-9\\_28](https://doi.org/10.1007/978-981-99-7301-9_28)

**Mazorodze, A., y Mkhize, P.** (2024) “Exploring barriers to innovation in higher education: An empirical investigation in Zimbabwe”. *SA Journal of Information Management*, 26(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v26i1.1644>

**Mustafazada, A., y Mustafazada, A.** (2024) *Adapting to change in the modern world: Skills development in higher education for economic and sustainability issues*. 18(1), 132-143. <https://doi.org/10.15837/aijes.v18i1.6717>

**Panzarella, E., Beribisky, N., y Cribbie, R. A.** (2021) “Denouncing the use of field-specific effect size distributions to inform magnitude”. *PeerJ*, 9. <https://doi.org/10.7717/peerj.11383>

**Santiago, A., Lyn, R., y Kader, M.** (2020) “A framework for knowledge sharing in the research-teaching nexus”. *2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management*, 381-385. <https://doi.org/10.1109/ICCAKM46823.2020.9051471>

**Sihite, O., Sinaga, P., Hidayat, D., y Sijabat, R.** (2023) “The effect of academic culture and collaborative culture as collaborative academic culture to improve the innovative behavior in universities”. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 9(1). <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.1>

**Suknunan, S., y Maharaj, M.** (2019) “The role of knowledge management in institutional strategy development and competitiveness at leading African universities”. *Knowledge and Performance Management*, 3(1), 19-30. [https://doi.org/10.21511/kpm.03\(1\).2019.03](https://doi.org/10.21511/kpm.03(1).2019.03)

**Tang, H., y Chau, C.** (2020) “Knowledge exchange in a global city: a typology of universities and institutional analysis”. *European Journal of Higher Education*, 10(1), 93-112. <https://doi.org/10.1080/21568235.2019.1694424>

**Thanh, B., y Trong, T.** (2023) “The effectiveness of knowledge management systems in motivation and satisfaction in higher education Institutions: Data from Vietnam”. *Data in Brief*, 49, 1-9. <https://doi.org/10.17632/tpgsnk4928.3>

**Teague, R., y Billbrough, T.J.** (2023) “Knowledge Management in Education: Often the Missing Link in Developing a Robust Learning Organization”. *International Journal for Infonomics*, 15(1), 2137-2142. <https://doi.org/10.20533/iji.1742.4712.2023.0224>

**Vega, M.** (2022) *Transferencia de conocimientos de las universidades a las organizaciones en el contexto ecuatoriano* [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2021-0097>

## APÉNDICE

**Tabla 1.** Ítems del cuestionario para evaluar la gestión del conocimiento

ID	Procesos de gestión del conocimiento en la universidad
Creación de conocimiento en la universidad	
CC1	La universidad recolecta información de los docentes.
CC2	La universidad recolecta información de los estudiantes.
CC3	Los archivos y las bases de datos proporcionan información necesaria a los integrantes de la organización.
CC4	Los docentes de la universidad rompen las concepciones tradicionales.
CC5	Los directivos de la organización realizan reuniones periódicas para informar los avances.
CC6	La universidad posee políticas de compensación para el intercambio de conocimiento.
CC7	Los informes escritos son distribuidos en la universidad.
CC8	La información formal es compartida.
CC9	La información informal es compartida.
CC10	Los sistemas informáticos permiten compartir la información.
CC11	La información necesaria puede obtenerse a partir de los archivos y bases de datos.
CC12	Los directivos concuerdan en que la información beneficia a la universidad.
CC13	La universidad descarta la información obsoleta.
CC14	La organización universitaria posee un orden para el desempeño de funciones.
Transferencia y almacenamiento de conocimiento	
TA1	Los docentes monopolizan el conocimiento como fuente de poder.
TA2	La rotación de docentes implica una pérdida de conocimiento.
TA3	Las propuestas de los integrantes se recogen con procedimientos.
TA4	Las bases de datos almacenan experiencia y conocimientos.
TA5	La universidad posee mecanismos formales para compartir las mejores prácticas.
TA6	La organización universitaria conserva procedimientos para la distribución de las propuestas.
TA7	El acceso a bases de datos se produce a través de la red de ordenadores.
TA8	La organización aprende o adquiere conocimiento nuevo e importante.
TA9	Los miembros de la universidad aprenden conocimientos o habilidades críticas.
TA10	La universidad mejora por los nuevos conocimientos adquiridos.
TA11	La universidad es una organización de aprendizaje.
Aplicación y uso de conocimiento	
AU1	Los directivos de la organización universitaria promueven el trabajo en equipo.
AU2	Los grupos de trabajo usan la información en la universidad.
AU3	La universidad resuelve los problemas a través de trabajo en equipo.
AU4	En la universidad los equipos de trabajo proponen soluciones innovadoras.
AU5	La universidad adopta las recomendaciones de los grupos que la integran.
AU6	Los docentes de la universidad redefinen la estrategia de la organización.
AU7	Existe autocontrol de los docentes, y son responsables de su trabajo.
AU8	Los docentes de la organización universitaria muestran autonomía en la toma de decisiones.

ID	Procesos de gestión del conocimiento en la universidad
AU9	Las sugerencias de los docentes se incorporan a la universidad.
AU10	La universidad establece alianzas y redes externas.
AU11	La organización universitaria realiza acuerdos de cooperación para la promoción del conocimiento.
AU12	Las sugerencias de los estudiantes se incorporan a la universidad.
AU13	La organización conserva mecanismos para promover la creación de conocimiento.
AU14	La universidad capacita y orienta a los docentes.
AU15	La base de los datos con información de los organismos relacionados se actualiza continuamente.
AU16	Los procesos organizacionales de la universidad se documentan.

**Nota:** Elaboración propia con base en el cuestionario validado por Cuadrado (2020).

**Tabla 2.** Indicadores de gestión del conocimiento de las carreras de las IES de San Carlos de Bariloche

Dimensiones	Media	Desviación estándar
Creación de conocimiento	0,5385	0,1285
Transferencia y almacenamiento de conocimiento	0,5254	0,1589
Aplicación y uso de conocimiento	0,6640	0,1067
<b>Índice general:</b>	<b>0,5759</b>	<b>0,1314</b>

**Tabla 3.** Ítems descriptivos de los procesos de gestión del conocimiento en la universidad correspondientes a la dimensión creación de conocimiento en la universidad

Cód.	Ítems	Media	Desviación estándar
CC1	La universidad recolecta información de los docentes.	0,98	0,1232
CC2	La universidad recolecta información de los estudiantes.	0,82	0,1523
CC3	Los archivos y las bases de datos proporcionan información necesaria a los integrantes de la organización.	0,48	0,1620
CC4	Los docentes de la universidad rompen las concepciones tradicionales.	0,98	0,0924
CC5	Los directivos de la organización realizan reuniones periódicas para informar los avances.	0,57	0,0627
CC6	La universidad posee políticas de compensación para el intercambio de conocimiento.	0,32	0,1844
CC7	Los informes escritos son distribuidos en la universidad.	0,42	0,1501
CC8	La información formal es compartida.	0,83	0,0698
CC9	La información informal es compartida.	0,22	0,0562
CC10	Los sistemas informáticos permiten compartir la información.	0,24	0,1822
CC11	La información necesaria puede obtenerse a partir de los archivos y bases de datos.	0,28	0,1915
CC12	Los directivos concuerdan en que la información beneficia a la universidad.	0,85	0,2112
CC13	La universidad descarta la información obsoleta.	0,01	0,0844
<b>Indicador:</b>		<b>0,5385</b>	<b>0,1285</b>

**Tabla 4.** Ítems descriptivos de los procesos de gestión del conocimiento en la universidad correspondientes a la dimensión transferencia y almacenamiento de conocimiento

Cód.	Ítems	Media	Desviación estandar
TA1	Los docentes monopolizan el conocimiento como fuente de poder.	0,1462	0,129
TA2	La rotación de docentes implica una pérdida de conocimiento.	0,3832	0,1732
TA3	Las propuestas de los integrantes se recogen con procedimientos.	0,9212	0,231
TA4	Las bases de datos almacenan experiencia y conocimientos.	0,0420	0,1294
TA5	La universidad posee mecanismos formales para compartir las mejores prácticas.	0,0914	0,1456
TA6	La organización universitaria conserva procedimientos para la distribución de las propuestas.	0,732	0,089
TA7	El acceso a bases de datos se produce a través de la red de ordenadores.	0,891	0,0723
TA8	La organización aprende o adquiere conocimiento nuevo e importante.	0,6234	0,0889
TA9	Los miembros de la universidad aprenden conocimientos o habilidades críticas.	0,7244	0,1256
TA10	La universidad mejora por los nuevos conocimientos adquiridos.	0,7032	0,192
TA11	La universidad es una organización de aprendizaje.	0,5213	0,342
<b>Indicador:</b>		<b>0,5254</b>	<b>0,1589</b>

**Tabla 5.** Ítems descriptivos de los procesos de gestión del conocimiento en la universidad correspondientes a la dimensión aplicación y uso del conocimiento

Cód.	Ítems	Media	Desviación estándar
AU1	Los directivos de la organización universitaria promueven el trabajo en equipo.	0,7604	0,0874
AU2	Los grupos de trabajo usan la información en la universidad.	0,6623	0,8733
AU3	La universidad resuelve los problemas a través de trabajo en equipo.	0,6802	0,1294
AU4	En la universidad los equipos de trabajo proponen soluciones innovadoras.	0,7124	0,1288
AU5	La universidad adopta las recomendaciones de los grupos que la integran.	0,7829	0,1001
AU6	Los docentes de la universidad redefinen la estrategia de la organización.	0,2245	0,1233
AU7	Existe autocontrol de los docentes, y son responsables de su trabajo.	0,8148	0,0844
AU8	Los docentes de la organización universitaria muestran autonomía en la toma de decisiones.	0,9234	0,0933
AU9	Las sugerencias de los docentes se incorporan a la universidad.	0,6732	0,1922
AU10	La universidad establece alianzas y redes externas.	0,5122	0,1242
AU11	La organización universitaria realiza acuerdos de cooperación para la promoción del conocimiento.	0,4512	0,0082
AU12	Las sugerencias de los estudiantes se incorporan a la universidad.	0,3209	0,0233
AU13	La organización conserva mecanismos para promover la creación de conocimiento.	0,761	0,0912
AU14	La universidad capacita y orienta a los docentes.	0,981	0,0412
AU15	La base de los datos con información de los organismos relacionados se actualiza continuamente.	0,6108	0,1921
AU16	Los procesos organizacionales de la universidad se documentan.	0,7525	0,2171
<b>Indicador:</b>		<b>0,6640</b>	<b>0,1067</b>

**Cómo citar este artículo:**

**Dávalos González, Diego y Mariela Bellotti** (2025) “Gestión del conocimiento en universidades: estudio de caso en Bariloche, Argentina”. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas* vol. 15 N°29: 91-105