

# Metodologías activas y gestión del conocimiento para promover la creatividad y la innovación en el aula

*Active methodologies and knowledge management to promote creativity and innovation in the classroom*

RECIBIDO 8/7/2020 ACEPTADO 22/10/2020 PUBLICADO 1/6/2021

 Cecilia Inés Nóbile

Instituto de Investigaciones Administrativas, Universidad Nacional de La Plata, Argentina  
Comisión de Investigaciones Científicas de la Pcia. De Bs. As. (CIC)  
[cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar](mailto:cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar)

 Celeste Gauna Domínguez

Instituto de Investigaciones Administrativas, Universidad Nacional de La Plata, Argentina  
[celeste.dominguez@econo.unlp.edu.ar](mailto:celeste.dominguez@econo.unlp.edu.ar)

 María Paz Aude Berozonce

Instituto de Investigaciones Administrativas, Universidad Nacional de La Plata, Argentina  
[mariapaz.aude@econo.unlp.edu.ar](mailto:mariapaz.aude@econo.unlp.edu.ar)

 Julián Pérez

Instituto de Investigaciones Administrativas, Universidad Nacional de La Plata, Argentina  
[julianperez267@gmail.com](mailto:julianperez267@gmail.com)

## RESUMEN

La gestión del conocimiento es un concepto que se originó y aplicó con frecuencia en el ámbito empresarial, asociado al estímulo de la creatividad e ideas innovadoras para incrementar la competitividad. Sin embargo, es posible utilizar sus ideas rectoras en otros ámbitos, donde también es relevante la creatividad y la innovación, la generación de nuevos conocimientos y la aplicación de métodos para explicitarlos y gestionarlos en las organizaciones educativas.

El presente trabajo presenta la propuesta pedagógica de una asignatura universitaria y se indaga sobre la percepción que tienen los estudiantes sobre el proceso formativo desarrollado en ella, en particular si creen que se ha promovido la innovación y la generación de conocimientos en vistas a su futura contribución a la sociedad. El relevamiento se ha realizado a través de una encuesta aplicada al finalizar el ciclo lectivo.

Administración II es una asignatura ubicada al final de Ciclo Básico de la Facultad, que tiene una duración de 2 años. Recibe en promedio 800 estudiantes cada año, pertenecientes a todas las carreras que se dictan. La propuesta se basa en el diseño e implementación de dinámicas de simulación para analizar el ambiente de una organización, juegos de rol para interpretar lo que hace un gerente, resolución de problemas relacionados con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), simulación del funcionamiento de una industria para trabajar el impacto de la responsabilidad social empresarial, discusión en pequeños grupos para analizar la toma de decisiones en contexto de certeza, riesgo o incertidumbre, aplicación de técnicas de creatividad como matrices combinatorias para desarrollar nuevas ideas, entre otras.

Para poder evaluar de manera integral la propuesta de cátedra es relevante conocer las opiniones de los protagonistas, los estudiantes, quienes pueden brindar retroalimentación relevante para conocer las transformaciones y experiencias vividas. La percepción de los estudiantes acerca de su proceso formativo es diferente para Administración II respecto a las otras materias cursadas. Se han sentido más motivados a ser creativos, tanto por estímulo del docente, por las actividades desarrolladas dentro y fuera del aula y por el tipo de trabajos y presentaciones solicitadas. Asimismo, se han utilizado herramientas y métodos que fueron considerados originales respecto a experiencias anteriores. Esto resulta relevante si consideramos que la mayoría de los estudiantes cree que clases creativas favorecerían su aprendizaje y que lo aprendido los ayudará a ser innovadores en su trabajo, actual o futuro.

**PALABRAS CLAVE** gestión del conocimiento, creatividad, metodologías activas, percepción de los estudiantes.

### ABSTRACT

Knowledge management is a concept that originated and frequently applied in the business environment, associated with the stimulation of creativity and innovative ideas to increase competitiveness. However, it is possible to use its guiding ideas in other areas, where creativity and innovation, the generation of new knowledge and the implementation of methods to make them explicit and manage them in educational organizations are also relevant.

This work presents the pedagogical proposal of a university subject and investigates the perception that students have about the training process developed in it, in particular if they believe that innovation and the generation of knowledge have been promoted in view of their future contribution to society. The survey has been carried out through a survey applied at the end of the school year.

Administration II is a subject located at the end of the Basic Cycle of the Faculty, which has a duration of 2 years. It receives an average of 800 students each year, belonging to all the courses that are taught. The proposal is based on the design and implementation of simulation dynamics to analyze the environment of an organization, role-playing games to interpret what a manager does, problem solving related to the Sustainable Development Goals (SDG), simulation of the operation of an industry to work on the impact of corporate social responsibility, discussion in small groups to analyze decision-making in the context of certainty, risk or uncertainty, application of creativity techniques such as combinatorial matrices to develop new ideas, among others.

In order to comprehensively evaluate the chair proposal, it is relevant to know the opinions of the protagonists, the students, who can provide relevant feedback to learn about the transformations and experiences lived. The perception of students about their training process is different for Administration II compared to the other subjects studied. They have felt more motivated to be creative, both because of the teacher's encouragement, because of the activities carried out inside and outside the classroom, and because of the type of work and presentations requested. Likewise, tools and methods have been used that were considered original with respect to previous experiences. This is relevant if we consider that the majority of students believe that creative classes would favor their learning and that what they have learned will help them be innovative in their current or future work.

**KEYWORDS** knowledge management, creativity, active methodologies, perception of students.

### ESTRUCTURA DEL ARTÍCULO

El presente artículo muestra las opiniones de los estudiantes sobre el trayecto formativo desarrollado en una materia del Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, a la luz de los conceptos de la gestión del conocimiento.

En primer lugar, se realiza un recorrido por los principales ejes de la propuesta pedagógica de la materia mencionada y por los conceptos de la gestión del conocimiento utilizados. Luego, se muestran los resultados obtenidos, su análisis y las conclusiones a las que se arribaron.

## 1. INTRODUCCIÓN

La enseñanza que caracteriza generalmente a las universidades, comúnmente llamada tradicional, se basa en clases magistrales, evaluaciones masivas y procedimientos estandarizados, especialmente si la cantidad de estudiantes dificulta la realización de un diálogo uno a uno e impide un seguimiento personalizado.

Esta es la situación que enmarca a la Facultad de Ciencias Económicas, perteneciente a Universidad Nacional de La Plata, fundada en 1953, la cual es abierta, laica, gratuita, cogobernada y con un régimen de ingreso irrestricto, que contribuye a que más de 2300 estudiantes inicien sus estudios anualmente<sup>1</sup>. La asignatura “Administración II” pertenece al Ciclo Básico de esta Casa de Estudios, su cursada es teórico - práctica y recibe a más de 800 alumnos cada año, independientemente de la carrera que elegida (Técnico en Cooperativas, Contador Público, Licenciado en Administración o Licenciado en Economía).

La propuesta incluye la implementación de metodologías activas en el aula porque, tal como lo sintetiza Fernández March (2006), los cambios en el contexto han cuestionado diversos aspectos del modelo educativo, como por ejemplo la acumulación de contenido de manera fraccionada, sin relación entre disciplinas. Así, surgen voces que se reclaman una formación crítica, reflexiva y creativa, con sólidos conocimientos científicos y técnicos que permita a los nuevos profesionales resolver problemas reales. Un aspecto importante a revisar es el modo de pensar la relación teoría - práctica, ya que es necesario buscar espacios de integración curricular y de aplicación de metodologías de aprendizaje y enseñanza que faciliten un acercamiento a la realidad profesional.

En este marco, el perfil del alumno - profesional que se inserta en este nuevo modelo se caracterizaría por “[...] aprendiz activo, autónomo, estratégico, reflexivo, cooperativo, responsable” (Fernández March, 2006, p. 39). Si se desea integrar este perfil a nuestra aula, es necesario proponer a los estudiantes otro tipo de actividades, que les permitan mantenerse activos y puedan desarrollar ciertas competencias, las cuales podemos definir como:

Las competencias en el ámbito universitario son una serie de atributos en relación al conocimiento y su aplicación, a las actitudes y responsabilidades que tratan los resultados del aprendizaje de un programa y cómo los estudiantes serán capaces de desarrollarse al final del proceso educativo (Martínez-Martínez et al., 2012, p. 378).

Es necesario entonces que las Instituciones de Educación Superior incluya dentro de sus programas acciones para fomentar la actitud emprendedora, contribuya a la creatividad, a gestionar las emociones y la felicidad, lo que mejorará el rendimiento académico y favorecerá la inserción en el mundo laboral (Caballero García et al., 2019).

Por su parte, las metodologías activas son aquellas que promueven que el estudiante sea protagonista activo de su propio aprendizaje, en palabras de Espejo y Sarmiento (2017, p. 5) “es una brújula para no caer en el activismo lúdico, o en el mito de la clase entretenida. Todo aprendizaje requiere esfuerzo y esto no puede nunca ser olvidado ni por el estudiante, ni por el profesor”.

---

<sup>1</sup> En el año 2018 los ingresantes fueron 2635, dato obtenido del documento “La Facultad en cifras” elaborado por la Secretaría de Planificación y Control Institucional”

El presente trabajo presenta la propuesta pedagógica de esta materia y la opinión de los estudiantes respecto al desarrollo de la gestión del conocimiento a través de sus prácticas áulicas, comparando esa experiencia con las de otras asignaturas cursadas anteriormente.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es indagar sobre la percepción que tienen los estudiantes universitarios sobre el proceso formativo desarrollado en “Administración II”, en particular si creen que se ha promovido la innovación y la generación de conocimientos en vistas a su futura contribución a la sociedad.

Varios autores (Latorre Cosculluela et al., 2019; Morán-Barrios et al., 2020; Sologuren et al., 2019) describen propuestas concebidas usando este tipo de metodologías, dando cuenta de resultados positivos en lo referido a satisfacción y el desarrollo de competencias. En este sentido se contribuye a reforzar estos aportes, siempre desde la óptica de los estudiantes. Asimismo, se propone un paso más en el análisis, instando a los encuestados a comparar la experiencia con el resto de las asignaturas cursadas, lo que da una perspectiva distinta al contar con un punto de referencia.

Como se mencionó anteriormente, esta asignatura recibe una gran cantidad de alumnos, distribuidos en 10 comisiones. Cada comisión se configura de una manera única y particular, dado el estilo del docente, la cantidad de auxiliares, las características de los estudiantes, etcétera. Si bien la propuesta de la cátedra es la misma para todas las comisiones, cada una adapta las dinámicas y actividades a esa configuración propia, por lo que el relevamiento es general y no contempla particularidades de cada una de las actividades realizadas.

### 1.1 Ejes de la propuesta de cátedra

Tal como se mencionó anteriormente, “Administración II” es una asignatura perteneciente al ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Económicas, cuya modalidad es teórico – práctica, su régimen es semestral, de cursada obligatoria, con una carga de 96 horas totales distribuidas en 6 horas por semana. La cátedra se compone de una profesora titular, 9 profesores adjuntos, 10 ayudantes diplomados y 30 colaboradores alumnos aproximadamente. Es importante resaltar la labor de estos últimos, ya que permiten el seguimiento personalizado de los estudiantes y de los grupos de trabajo que se conforman.

El objetivo general es brindar conocimientos básicos sobre la organización y las técnicas administrativas provenientes de los cambios contextuales, el diseño adaptativo de la organización, las decisiones en las organizaciones, así como el impacto de la innovación tecnológica y la responsabilidad social y ética de la administración, a los alumnos de las carreras de Técnico en Cooperativas, Contador Público, Licenciado en Administración y Licenciado en Economía. Los objetivos de aprendizaje son:

- Comprender los fundamentos de los enfoques contingenciales de la administración y el cambio de paradigmas en la gestión de las organizaciones desde un punto de vista integrador y reconocer las tecnologías administrativas apropiadas para el diseño eficiente de las organizaciones.
- Adquirir competencias para la aplicación de tecnologías administrativas en relación con la estrategia y la dinámica de las organizaciones.
- Adquirir competencias para dar respuestas a los nuevos desafíos de la gestión en las organizaciones frente a las demandas sociales y del mercado.

Considerando estos objetivos de aprendizaje, se desarrolla una propuesta basada en metodologías activas. Dentro de estas metodologías pueden considerarse el trabajo basado en equipos, el aprendizaje basado

en proyectos (ABP), el método de casos, el aprendizaje más acción (A+A), la simulación, entre otros. Si bien no hay un único listado de este tipo de metodologías, puede afirmarse que se diferencian de las tradicionales porque promueven la participación activa del estudiante en una situación diseñada y guiada por un tutor - docente - moderador que tendrá diferentes roles, según sea la actividad propuesta (Aude et al., 2019)

De manera muy sintética puede mencionarse que se diseñan y utilizan dinámicas de simulación para analizar el ambiente de una organización, juegos de rol para interpretar lo que hace un gerente, resolución de problemas relacionados con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), simulación del funcionamiento de una industria para trabajar el impacto de la responsabilidad social empresarial, discusión en pequeños grupos para analizar la toma de decisiones en contexto de certeza, riesgo o incertidumbre, aplicación de técnicas de creatividad como matrices combinatorias para desarrollar nuevas ideas, entre otras.

Respecto a los materiales de estudio, se revisa y actualiza la bibliografía para utilizar diferentes fuentes de información, de esta manera se han incorporado libros de texto, artículos de revistas especializadas, artículos científicos, videos explicativos y material didáctico elaborado por los docentes de la cátedra en vistas al cumplimiento de objetivos específicos.

## 1.2 La gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es un tema incluido en la unidad temática 10, donde se aborda la creatividad, la innovación y las técnicas para fomentarla en las organizaciones. Si bien es un tema surgido en la década de los 90, cuyo interés académico y científico fue descendiendo paulatinamente desde el año 2004 (Pérez Montoro, 2016), es de interés su estudio y análisis ampliando sus alcances y relacionándolo con otras temáticas abordadas durante la cursada.

Aunque no hay una única definición, puede citarse la de Bueno Campos (citado por Ordoñez de Pablos, & Parreño Fernández, 2005) quien define la gestión del conocimiento como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales” (p. 17). Aquí se destaca el ámbito empresarial donde se desarrolla el conocimiento, en vistas a una mejora en la competitividad.

Nonaka (citado por Farfán Buitrago, & Garzón Castrillón, 2006) al referirse a este tema afirma lo siguiente:

es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico (p. 9).

En este caso el ámbito donde se desarrolla la gestión del conocimiento es más amplio, ya que se refiere a las organizaciones, empresas o no, y adquiere importancia el factor humano como promotor de ese conocimiento nuevo y capaz de gestionarlo y convertirlo para que sea útil a la sociedad.

En las organizaciones, sean empresas, organismos de ciencia y técnica públicos o privados o universidades, públicas o privadas, se genera conocimiento en numerosas ocasiones, pero lo más relevante es lograr su interiorización ya sea de manera física o en la mente de las personas, para poder transmitirlo. En este sentido, podemos identificar el conocimiento tácito y el explícito, siendo el primero interno, comprendido por representaciones o modelos mentales, valores y creencias adquiridas a través de la experiencia y difíciles de

comunicar y formalizar. El segundo es el conocimiento que puede estructurarse, almacenarse y comunicarse, entre individuos o a través de instrumentos como manuales o documentos (Angulo Rincón, 2017).

Identificar y promover estos procesos resulta fundamental, ya que, como afirma Nofal (2007) una efectiva estrategia de gestión del conocimiento en la organización “facilita la apropiación e integración del conocimiento proveniente de diversas fuentes, dinamiza la creación de nuevo conocimiento y la acción innovadora y contribuye a la generación de ventajas competitivas sostenibles” (p.86).

Sin embargo, el proceso por el cual debe transformarse este conocimiento no es sencillo, pues los modos de conversión de este conocimiento requieren tiempo y recursos para llevarse a cabo. Según Nonaka y Takeuchi (1995) hay ciertos mecanismos que permiten la transformación del conocimiento tácito al explícito, modos que, desarrollados y combinados a través del tiempo, alternando momentos individuales, grupales y organizacionales, forman un espiral de creación de conocimiento del que emerge la innovación. El primero es la socialización, por el que puede compartirse información y experiencias, que se trasladan de una persona a otra. La externalización se logra desarrollando modelos, conceptos, hipótesis que hacen explícito lo tácito a través del diálogo y la reflexión entre individuos. A través de la internalización se transforma lo explícito en tácito, cuando los miembros de la organización adoptan conductas, perspectivas de análisis, hábitos a través de la interacción con otros. Por último, existe la combinación, a través de la expansión y articulación del propio conocimiento explícito que se transfiere y combina para generar nuevos conceptos.

La importancia de conocer y desarrollar estos mecanismos en las organizaciones en general y en las universidades en particular, radica en la relación con el contexto. “La aparición de una sociedad basada en el conocimiento ha llegado y las organizaciones que pueden tener éxito en la sociedad global de la información son aquellas que pueden identificar, valorar, crear y desarrollar sus conocimientos” (Rojas Dávila, & Torres Briones, 2017, p.37)

En este sentido, el rol de las universidades frente a la gestión del conocimiento es sumamente relevante no sólo para generarlo y divulgarlo, sino para formar profesionales capaces de implementar sus prácticas y contribuir a desarrollar innovaciones en las organizaciones donde se desempeñen. La importancia de esto es resaltada por numerosos autores (Aguerrondo, 2009; Fainholc, 2006; Rodríguez-Gómez, & Gairín Sallán, 2012; 2015) que, con sus propias miradas y posicionamientos teóricos, señalan no sólo el papel fundamental de las universidades frente a la innovación y el desarrollo, sino de la necesaria gestión del conocimiento que debe desarrollarse en ellas.

## 2. MATERIAL Y MÉTODO

Como se ha mencionado, el objetivo del trabajo es conocer la opinión de los estudiantes respecto de su proceso formativo, si creen que se promueve la innovación y la gestión del conocimiento en “Administración II” respecto al resto de las asignaturas cursadas.

Para cumplirlo, se llevó a cabo una investigación descriptiva, de tipo cualitativa, ya que se relevan percepciones de los sujetos que componen la muestra. Ésta es casual, ya que se encuestó a los estudiantes de segundo año de la Facultad de Ciencias Económicas que se encontraban concluyendo la cursada.

La encuesta se realizó a través de un formulario autoadministrado con 13 preguntas referidas a 13 reactivos que se respondían a través de una escala de Likert para indicar la frecuencia de uso de las prácticas que proponían las afirmaciones, desde 1 que significaba nunca, 2 a veces, 3 casi siempre y 4 siempre. Dicho

instrumento fue diseñado y probado por un equipo de investigación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (Sevilla et al., 2019), por lo que sólo se hicieron modificaciones menores a determinadas palabras para adaptarlas a los usos y costumbres locales y se llevó a cabo una pequeña prueba entre un grupo reducido de colaboradores alumnos.

Las preguntas se referían al estímulo de la creatividad y la innovación en general y a los 4 mecanismos para transformar el conocimiento, socialización, externalización, internalización y combinación, mencionados con anterioridad.

A fin de relevar información importante para el rediseño de la propuesta pedagógica de la asignatura mencionada, se solicitó a los estudiantes que en cada pregunta respondieran sobre la formación recibida por la Facultad hasta el momento, por un lado, y por otro la recibida en la cursada que terminaba recientemente. Se obtuvieron 419 cuestionarios, de los cuales fueron válidos para su posterior análisis 390.

### 3. RESULTADOS

La muestra está compuesta por 56% de encuestados identificados con el sexo femenino y 44% con el masculino. Respecto a las carreras dictadas en la facultad, la mayoría de los encuestados afirman que estudiarán Contador Público (54%), seguido por Licenciatura en Administración (42%), distribuyéndose el resto según se muestra en la tabla 1.

**TABLA 1. Distribución por carrera**

Carrera	Respuestas (abs)	Respuestas (%)
Contador Público	212	54%
CP/TC	1	0.3%
LA/CP	3	0.8%
Lic. en Adm.	163	42%
Lic. en Ec.	9	2.3%
Tec. en Coop	2	0.5%
<b>TOTAL</b>	<b>390</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 1. Motivación a ser innovador - comparado**



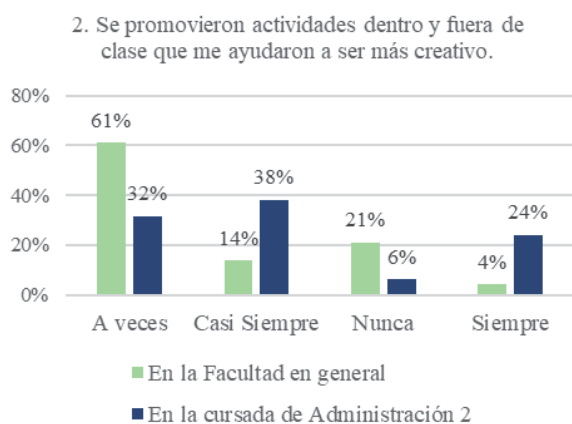
La primera afirmación fue “Los profesores me motivaron a ser innovador en mis tareas, prácticas y ejercicios”. Un 45% de las respuestas se ubican en Casi Siempre y un 34% en Siempre, refiriéndose a “Administración II”. Si comparamos con el resto de la carrera, vemos ciertas diferencias, tal como indica el gráfico 1.

Respecto a la frase “Se promovieron actividades dentro y fuera de clase que me ayudaron a ser más creativo”, los estudiantes de “Administración II” respondieron en un 38% que Casi Siempre y en un 24% Siempre, acumulando el 62% de las respuestas. Para el resto de la carrera, estas opciones fueron 4% y 14% respectivamente (gráfico 2).

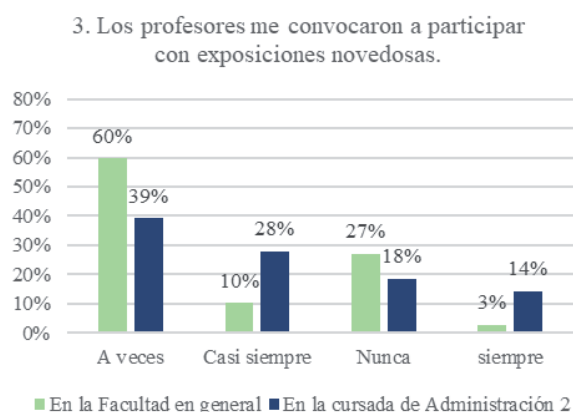
También con diferencias, pero en proporciones distintas se observan ante la frase “Los profesores me convocaron a participar con exposiciones novedosas”. Para la materia bajo estudio respondieron 14% Siempre, 28% Casi siempre y 38% A veces, mientras que para la facultad en general esas opciones obtuvieron un 3%, 10% y 60% respectivamente, como se ve en el gráfico 3.



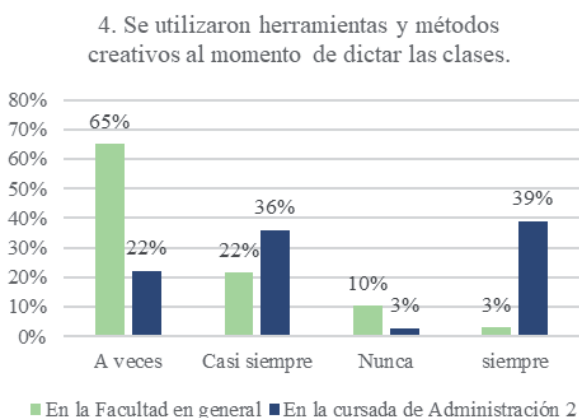
**GRÁFICO 2. Actividades para desarrollar creatividad - comparado**



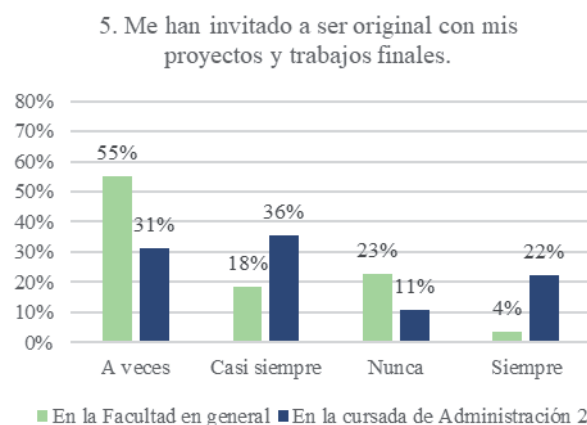
**GRÁFICO 3. Exposiciones novedosas - comparado**



**GRÁFICO 4. Métodos y herramientas creativas - comparado**



**GRÁFICO 5. Motivación a ser creativo en trabajos finales - comparado**



También se indagó sobre la percepción de los estudiantes respecto a las herramientas y métodos creativos usados en clase, donde se obtuvo un 39% de respuestas en la opción Siempre, un 36% en la opción Casi Siempre respecto a “Administración II”. Para el resto de la carrera, esos ítem fueron elegidos por un 3% y 22% de los estudiantes, respectivamente (gráfico 4).

Para la realización de trabajos finales puede motivarse a los estudiantes a ser originales y creativos o, por el contrario, a respetar ciertas reglas y formatos. Para el caso de “Administración II”, un 22% de los estudiantes afirmaron que Siempre los motivaron a ser creativos, un 36% Casi Siempre, un 31% A veces y un 11% Nunca. En el gráfico 5 se observan todos los resultados obtenidos.

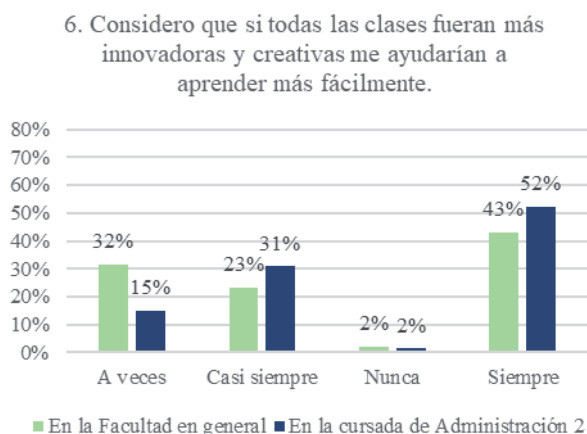
También se presentó la siguiente frase “Considero que si todas las clases fueran más innovadoras y creativas me ayudarían a aprender más fácilmente”, a la que respondieron en un 52% que Siempre para “Administración II” y en un 43% para el resto de las materias, en un 32% Casi Siempre para Administración 2 y 23% para el resto de las materias (gráfico 6).

La frecuencia es baja en las respuestas Siempre y Casi Siempre cuando se presenta la frase “Me invitaron a participar en actividades fuera del aula donde ponga en práctica los conocimientos adquiridos”, tal como puede observarse en el gráfico 7. La opción Nunca obtuvo el 43% y A veces el 36% para “Administración II”.

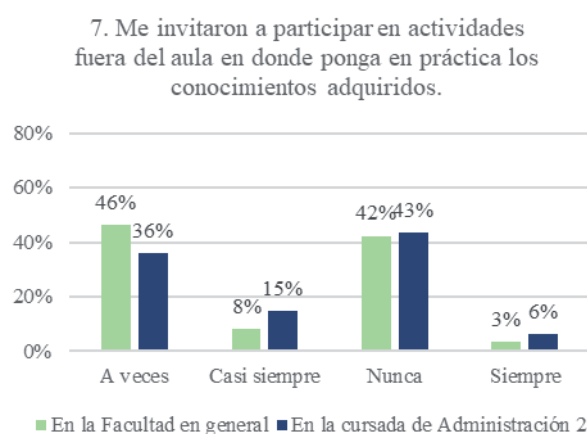


Otra actividad que contribuye a generar conocimiento es la investigación, la cual puede ser desarrollada en el aula, dadas ciertas condiciones dadas por el docente. Un 37% de los estudiantes respondieron Nunca e igual porcentaje obtuvo A veces, para el caso de “Administración II”. Para el resto de la carrera, esta última opción recibió el 57% de las respuestas, y Nunca el 25%. Estos resultados se presentan en el gráfico 8.

**GRÁFICO 6. Mayor aprendizaje por innovación - comparado**



**GRÁFICO 7. Actividades fuera del aula - comparado**



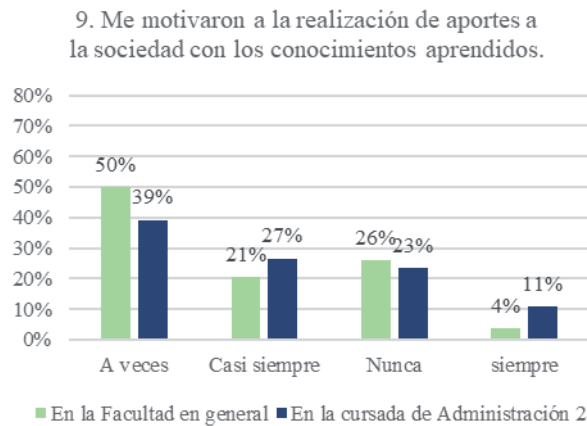
La gestión del conocimiento contribuye a la innovación, concepto relacionado con ideas novedosas que sirven para resolver algún problema real. Ante la frase “Me motivaron a la realización de aportes a la sociedad con los conocimientos aprendidos”, un 11% de los estudiantes de “Administración II” respondió que Siempre, un 27% Casi Siempre y un 39% A Veces. Para el resto de la facultad, el resultado más alto es en el ítem A Veces, con el 50% de las respuestas (gráfico 9).

Uno de los mecanismos para fomentar la socialización es compartir experiencias propias. Antes la frase “Los profesores utilizaron su experiencia al momento de ejemplificar los conceptos en clase”, tal como puede observarse en el gráfico 10, un 41% de los estudiantes de Administración dijeron que Siempre y un 34% que Casi Siempre, acumulándose así el 75% de las respuestas. Para el caso del resto de la facultad, esas opciones obtuvieron el 19% y el 45% respectivamente, acumulando el 64%.

**GRÁFICO 8. Trabajos de investigación - comparado**



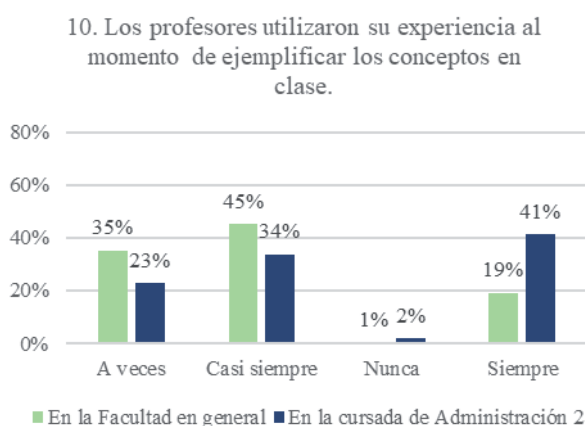
**GRÁFICO 9. Aportes a la sociedad - comparado**



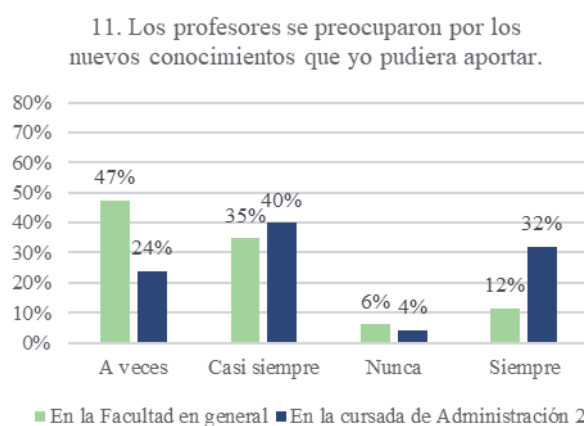
Las actividades desarrolladas en el aula pueden contribuir a la construcción de conocimiento de manera individual o colectiva, si se diseñan e implementan en ese sentido. Ante la frase “Los profesores se preocuparon por los nuevos conocimientos que yo pudiera aportar” un 32% dijo que Siempre y un 40% que Casi Siempre para “Administración II”. Cuando hicieron referencia al resto de la carrea esas opciones obtuvieron un 12% y un 35% de las respuestas, tal como puede verse en el gráfico 11.

Además de libros de texto pueden usarse otro tipo de materiales para trabajar conceptos, relaciones y aplicaciones, como artículos científicos. Ante la frase “Se utilizaron trabajos y artículos de investigación como referencia y bibliografía en las clases”, un 50% de los estudiantes respondió que Siempre y un 30% Casi Siempre, acumulando un 80% de las respuestas. La comparación con el resto de las materias puede observarse en el gráfico 12.

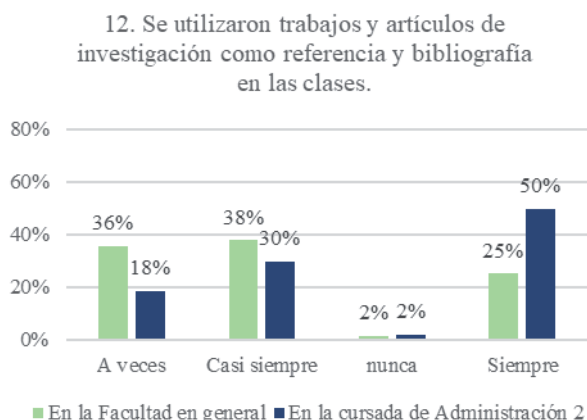
**GRÁFICO 10. Transmisión de experiencias - comparado**



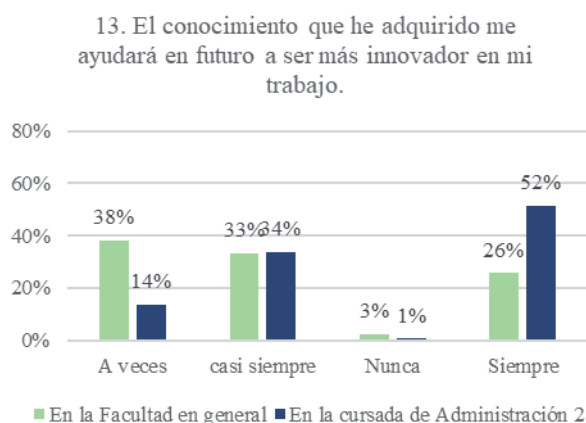
**GRÁFICO 11. Interés por nuevos conocimientos - comparado**



**GRÁFICO 12. Uso de artículos de investigación - comparado**



**GRÁFICO 13. Conocimiento para mayor creatividad - comparado**



Por último, se indagó sobre la percepción acerca de la posibilidad de ser más creativos laboralmente utilizando lo aprendido en la materia. Tal como se observa en el gráfico 13, un 52% de los estudiantes respondió que Siempre y un 34% Casi Siempre, acumulando el 86% de las respuestas. Para el caso del resto de las materias, esas opciones recibieron el 26% y el 33% de las respuestas respectivamente.

Una vez analizados los resultados obtenidos en cada reactivo, se calculó la moda en cada uno y se agruparon según los mecanismos de gestión del conocimiento ya mencionados. En la tabla 2 se muestran los valores obtenidos.

Si observamos la columna referida a la facultad, la mayoría de los mecanismos tienen asignado un 2, que equivale a (A veces), con excepción de la externalización que tiene un 3 (Casi siempre).

Para el caso de la materia bajo estudio, los resultados son más heterogéneos, con un 2 para la internalización, 2.5 para la combinación, 3 para el incentivo a la creatividad en general y 4 para la socialización y la externalización.

**Tabla 2. Índices comparados**

	Facultad	Administración 2
Incentivo a la creatividad	2	3
Socialización	2,5	4
Externalización	3	4
Internalización	2	2
Combinación	2	2,5

## 4. DISCUSIÓN

Las Instituciones educativas se asocian, tradicionalmente, con la transmisión de conocimientos, realizada a través de la enseñanza, donde los protagonistas son docentes y estudiantes, quienes abordan teorías y modelos de una disciplina utilizando materiales didácticos y, en ocasiones, tecnologías de la información y la comunicación (TIC). La propuesta pedagógica de una materia puede significar una transformación tácita o explícita de esos conocimientos, es decir, puede favorecer uno u otro mecanismo de la gestión del conocimiento. Una clase tradicional, basada en la exposición de teorías, conceptos, modelos teóricos, podrá estimular la externalización del conocimiento. Si el docente hace uso de sus propias experiencias para que los estudiantes reflexionen y asocien los conceptos con ejemplos de la vida real, se podrá estimular la socialización. Asimismo, puede favorecerse la internalización a través de trabajos de campo o prácticas profesionales y hasta la combinación a través de trabajos de investigación donde aporten conocimientos nuevos.

Tendrán influencia en este sentido las políticas y acciones definidas e implementadas desde la dirección de la universidad, tal como afirma Rodríguez-Gomez y Gairín Sallán (2012) al referirse a la generación de conocimiento, la innovación y el aprendizaje.

Es la institucionalización la que nos permite hablar de aprendizaje organizacional, si tenemos la cautela de sistematizar lo que aprendemos y la voluntad de aplicarlo a nuevas situaciones y momentos. También, sitúa a los agentes de cambio como los promotores de ese aprendizaje que, en el caso de los directivos, se centra en el aprendizaje organizacional y, en el caso de los profesores de aula, en el desarrollo curricular y la mejora de la efectividad en el aula (Rodríguez-Gomez, & Gairín Sallán, 2015, p. 79)

La percepción de los estudiantes acerca de su proceso formativo es diferente para “Administración II” respecto a las otras materias cursadas. Se han sentido más motivados a ser creativos, tanto por estímulo del docente, por las actividades desarrolladas dentro y fuera del aula y por el tipo de trabajos y presenta-

ciones solicitadas. Asimismo, se han utilizado herramientas y métodos que fueron considerados originales respecto a experiencias anteriores. Esto resulta relevante si consideramos que la mayoría de los estudiantes cree que clases creativas favorecerían su aprendizaje y que lo aprendido los ayudará a ser innovadores en su trabajo, actual o futuro.

No surge claramente el desarrollo de actividades fuera del aula para aplicar los conocimientos, ni el uso de lo trabajado para realizar aportes a la sociedad, ni el desarrollo de trabajos de investigación para generar nuevos, aunque sí se reconoce su uso para el aprendizaje.

Esto se refleja en los mecanismos de gestión del conocimiento que parecen fomentarse en “Administración II”, la socialización y la externalización en primer lugar y el estímulo a la creatividad de manera general.

Luego de cursar 14 materias pertenecientes al Ciclo Básico, los estudiantes encuestados perciben que es escaso el estímulo a la creatividad e innovación a través de la gestión del conocimiento. Si bien los resultados son más alentadores para la materia estudiada, invita a la reflexión acerca de los objetivos que se han definido y las prácticas implementadas para lograrlos.

Para el caso de “Administración II”, estos resultados brindan señales positivas para continuar por el camino diseñado, así como indicios para mejorar algunos aspectos relacionados con los trabajos fuera de aula y el desarrollo de investigaciones.

## 5. CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento es un concepto que se originó y aplicó con frecuencia en el ámbito empresarial, asociado al estímulo de la creatividad e ideas innovadora para incrementar la competitividad frente a un ambiente caracterizado por la inestabilidad y la volatilidad. Sin embargo, es posible utilizar sus ideas rectoras en otros ámbitos, donde también sea relevante la creatividad y la innovación, la generación de nuevos conocimientos y la aplicación de métodos para explicitarlos y gestionarlos en las organizaciones educativas.

En este sentido, se ha recabado información acerca de las opiniones de un grupo de estudiantes universitarios acerca de las prácticas llevadas adelante en las diferentes asignaturas, indagando si fueron favorables para estimular la innovación y la creatividad en las aulas, en varios aspectos.

A través de estas ideas se evaluó la propuesta pedagógica de la cátedra, de una manera diferente, aplicando los mismos conceptos abordados por su programa de estudios. Esto ha arrojado luz sobre las prácticas docentes y los resultados que perciben los propios estudiantes, permitiendo la retroalimentación y la creación de propuestas de mejora.

Como se mostró, se vislumbra en mayor medida el estímulo de la socialización y la externalización del conocimiento, mecanismos más relacionados con las actividades que, tradicionalmente, son usadas en la enseñanza universitaria.

Debe mencionarse que la internalización es el mecanismo más difícil de implementar y evaluar en la universidad, particularmente en los primeros años, porque se relaciona con la adopción de conductas, perspectivas de análisis, hábitos adquiridos a través de la interacción con otras personas, lo que podría lograrse en pasantías o prácticas profesionales supervisadas o trabajos de campo orientados.

Respecto a la combinación, que es la expansión y articulación del propio conocimiento que se transfiere y combina para generar nuevos conceptos tampoco es un mecanismo que se fomente en gran medida en-

tre los estudiantes que han recorrido sus 2 primeros años universitarios. Para trabajarlo debería estimularse la investigación en las aulas, por ejemplo, en trabajos finales integrales o seminarios adicionales.

Es necesario realizar cambios en las aulas si se quiere estimular la gestión del conocimiento, mejorando prácticas existentes e implementando nuevas. Sin embargo, debemos considerar que se analizaron experiencias de estudiantes que culminaban su ciclo básico, el que por definición aborda aspectos generales y teóricos de las carreras que se dictan en la facultad, lo que justifica en parte las respuestas. Queda pendiente avanzar con la investigación para conocer las opiniones de estudiantes de años superiores y obtener información más general y concluyente acerca de la gestión del conocimiento en las aulas.

## 6. REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2009). La escuela inteligente en el marco de la gestión del conocimiento. *Innovación Educativa*, 9(47), 33-43.
- Angulo Rincón, R. (2017) Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70 <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Aude Berozonze, M., Pérez, J., & D'arcángelo, F. (2019, agosto 29). *Metodologías Activas en la Universidad. La experiencia de Administración II en la FCE* [Conference presentation]. I Jornadas de Experiencias e Innovación en la enseñanza de las Ciencias Económicas, La Plata, Argentina.
- Caballero García, P.Á., Sánchez Ruiz, S., & Belmonte Almagro, M.L. (2019). Análisis de la creatividad de los estudiantes universitarios. Diferencias por género, edad y elección de estudios. *Educación XX1*, 22(2), 213-234. <https://doi.org/10.5944/educXX1.22552>
- Espejo, R., & Sarmiento, R. (2017). *Metodologías activas para el aprendizaje*. Universidad Central.
- Fainholc, B. (2006). Rasgos de las universidades y de las organizaciones de educación superior para una sociedad del conocimiento, según la gestión del conocimiento. *Revista de Universidad y Sociedad del conocimiento*, 3(1), 1-10.
- Farfán Buitrago, D., & Garzón Castrillón, M. (2006). La gestión del conocimiento. *Documento de investigación*, (29), 1-112.
- Fernández March, A. (2006) Metodologías activas para la formación de competencias. *Educatio Siglo XXI*, 24, 35-56.
- Latorre Cosculluela, C., Suárez Gálvez, C., Quiroga Gómez, S., & Sierra Sánchez V. (2019) Metodologías activas en Educación Superior para la formación de competencias del Siglo XXI. En Redine (Ed.), *Eduovatic 2019 conference proceedings: 4th Virtual International Conference on Education, Innovation and ICT: 18-19* (pp. 593). Redine.
- Martínez Martínez, A.; Cegarra Navarro, J., & Rubio Sánchez, J. (2012) Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la autoevaluación docente. *Profesorado*, 16(2), 373-386.
- Morán-Barrios, J., Ruiz de Gauna, P., Ruiz Lázaro, P., & Calvo, R. (2020). Metodologías complementarias de aprendizaje para la adquisición de competencias en la formación de especialistas y actividades profesionales confiables. *Educación Médica*, 21(5), 328-337. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2020.02.001>
- Nofal, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 97-102.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.
- Pérez-Montoro, P. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 25(4), 526-534. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>
- Ordoñez de Pablos, P., & Parreño Fernández, J. (2005). Aprendizaje Organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 11(1), 165-177.
- Rodríguez-Goméz, J., & Gairín Sallán, D. (2012). El modelo Acelera de creación y gestión del conocimiento en el ámbito educativo. *Revista de Educación*, (357), 633-646.
- Rodríguez-Goméz, J., & Gairín Sallán, D. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Revista Educación*, XXIV(46), 73-90.

Rojas Dávila, R., & Torres Briones, C. (2017) La gestión del conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *Innovar*, 2(4), 30-37.

Sevilla Morales, J., & García Fernández, F. (2019). La innovación en los estudiantes de educación superior para la generación del conocimiento: Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas. En M-L. Sánchez, M. Zerón y P. Hernández (Eds.), *Tecnología e Innovación Empresarial. Compendio de aportaciones a las Ciencias Administrativas*. (p. 127-157). Academia de Cs. Administrativas.

Sologuren, E., Núñez, C. & González, M. (2019). La implementación de metodologías activas de enseñanza-aprendizaje en educación superior para el desarrollo de las competencias genéricas de innovación y comunicación en los primeros años de Ingeniería. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 16(32), 19-34