

**La transferencia de conocimiento en universidades públicas:
estrategias para su implementación en políticas educativas y científicas**

"Knowledge Transfer in Public Universities: Strategies for Its
Implementation in Educational and Scientific Policies"

Gladys Rossana Griffith Maldonado

Universidad Nacional de Pilar

Pilar, Paraguay

gladys_griffith@hotmail.com

Artículo recibido: 08 de setiembre de 2025

Aceptado para publicación: 21 de octubre de 2025

Conflictos de interés: Ninguno que declarar

Resumen

La transferencia de conocimiento (TC) constituye una dimensión estratégica de la universidad contemporánea, en tanto posibilita la articulación del saber académico con las necesidades sociales, económicas y territoriales. Este artículo analiza el estado actual de la TC en universidades públicas paraguayas, con el objetivo de identificar sus principales barreras y potencialidades, y proponer estrategias para su integración efectiva en las políticas educativas y científicas. A partir de un enfoque cualitativo, se desarrolló un estudio de caso múltiple en tres universidades públicas, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Los resultados muestran que, si bien existen experiencias valiosas de TC impulsadas por equipos académicos, estas prácticas no están formalizadas, carecen de reconocimiento institucional y no se articulan con estrategias de largo plazo. Se identificaron barreras estructurales, normativas y culturales, pero también condiciones favorables, como liderazgos comprometidos y alianzas territoriales. El estudio concluye que institucionalizar la TC requiere transformaciones organizacionales, incentivos académicos y marcos normativos que reconozcan su valor como función sustantiva. Se proponen recomendaciones para fortalecer esta dimensión desde una perspectiva integral, situada y propositiva.

Palabras clave: transferencia de conocimiento, educación superior, políticas científicas, innovación social, universidades públicas

Abstract

Knowledge transfer (KT) is a strategic dimension of contemporary university, as it enables the articulation of academic knowledge with social, economic, and territorial needs. This article analyzes the current state of KT in Paraguayan public universities, aiming to identify its main barriers and opportunities, and to propose strategies for its effective integration into educational and scientific policies. Using a qualitative approach, a multiple case study was conducted in three public universities, based on semi-structured interviews and document analysis. The results show that although there are valuable KT initiatives led by academic teams, these practices are not formalized, lack institutional recognition, and are not aligned with long-term strategies.

Structural, regulatory, and cultural barriers were identified, as well as enabling conditions such as committed leadership and local partnerships. The study concludes that institutionalizing KT requires organizational transformations, academic incentives, and legal frameworks that recognize its value as a core function. Recommendations are proposed to strengthen this dimension from an integral, context-sensitive, and forward-looking perspective.

Keywords: knowledge transfer, higher education, scientific policies, social innovation, public universities

Todo el contenido de la **Revista Científica del Centro de Investigación y Desarrollo - RECIDE** publicado en este sitio está disponible bajo Licencia Creative Commons .

Cómo citar: Griffith, G. (2025). La transferencia de conocimiento en universidades públicas: estrategias para su implementación en políticas educativas y científicas. *RECIDE*, V, (1) 121 – 150. <https://www.uticvirtual.edu.py/revista.recide/index.php/revistas/article/view/36>

Introducción

Contexto general de la problemática

Las universidades públicas han sido tradicionalmente concebidas como instituciones dedicadas a la formación de profesionales y la generación de conocimiento científico. Sin embargo, en las últimas décadas, se ha intensificado el debate sobre el papel que estas instituciones deben desempeñar en la transformación de las sociedades contemporáneas. Más allá de sus funciones tradicionales de docencia e investigación, las universidades están llamadas a cumplir una tercera misión: la **transferencia de conocimiento** (TC), entendida como la capacidad de vincular el saber académico con las necesidades, problemáticas y demandas del entorno social, económico, institucional y territorial (Arocena & Sutz, 2005).

En América Latina y el Caribe, la consolidación de esta tercera misión ha sido desigual y todavía incipiente en muchos países. Si bien existen avances normativos, institucionales y programáticos en determinadas universidades, lo cierto es que la TC aún no forma parte estructural de la mayoría de las políticas educativas ni científicas nacionales (CEPAL, 2021). Este rezago genera una brecha significativa entre el conocimiento producido en la academia y su utilización efectiva en políticas públicas, procesos de innovación o transformaciones sociales concretas.

Paraguay, en particular, enfrenta múltiples desafíos en este campo. A pesar del crecimiento de la oferta universitaria pública, la producción científica nacional sigue siendo baja en comparación con otros países de la región. Más aún, la **incidencia de esta producción en el entorno socioeconómico local es limitada**, y se carece de mecanismos institucionales robustos para asegurar la transferencia sistemática del conocimiento generado hacia actores externos (López, 2020).

En este contexto, el presente artículo propone analizar en profundidad la situación de la transferencia de conocimiento en universidades públicas paraguayas y diseñar estrategias que permitan su incorporación efectiva en las políticas institucionales y nacionales de educación y ciencia. Esta tarea resulta

prioritaria para avanzar hacia una universidad pertinente, comprometida con su entorno y alineada con los desafíos contemporáneos del desarrollo sostenible.

Breve estado del arte

La literatura sobre transferencia de conocimiento ha evolucionado desde enfoques centrados en la innovación tecnológica hacia perspectivas más amplias que reconocen la diversidad de formas en que el conocimiento se produce, circula y se aplica en contextos sociales específicos. En los años 90, surgió el concepto de “tercera misión universitaria” como una manera de integrar funciones como la extensión, la vinculación, la innovación y la colaboración intersectorial (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

En el ámbito hispanoamericano, autores como Rama (2013), De la Torre (2007), y Arocena y Sutz (2005) han señalado la necesidad de repensar la relación universidad-sociedad, pasando de modelos lineales y unidireccionales de transferencia (de la universidad al entorno) a modelos interactivos, coproducidos y territoriales. Se habla, entonces, de **ecosistemas de innovación** y de **conocimiento abierto**, donde múltiples actores colaboran en la construcción de soluciones compartidas.

Numerosos estudios de caso han demostrado que **las universidades pueden generar impactos concretos** cuando articulan sus agendas académicas con las prioridades del entorno. Sin embargo, también se han documentado múltiples obstáculos: culturas académicas poco abiertas a la vinculación, normativas rígidas, falta de incentivos para la transferencia, escasa formación del personal docente en innovación social, entre otros (Bozeman & Corley, 2007; Fernández, 2021).

En el caso paraguayo, la investigación empírica sobre TC es todavía incipiente. Existen trabajos sobre propiedad intelectual, transferencia tecnológica y vinculación social (Maldonado, 2016; Herrera, 2018), pero pocos estudios han abordado la **integración estratégica de la TC en las políticas universitarias** o su articulación con las políticas científicas nacionales. Esta falta de evidencia

empírica limita la formulación de propuestas robustas que impulsen la transformación del rol universitario en el país.

Relevancia del estudio

Este estudio cobra especial importancia en un momento en que la educación superior está llamada a asumir una **función protagónica en la construcción de sociedades más justas, equitativas e innovadoras**. En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las universidades deben contribuir no solo con conocimientos teóricos, sino también con soluciones prácticas a problemáticas como la pobreza, la desigualdad, la crisis ambiental, el acceso a tecnologías, y la participación ciudadana.

La transferencia de conocimiento permite a las universidades articular saberes científicos con saberes populares, combinar la investigación básica con la investigación aplicada, y generar dinámicas colaborativas que fortalecen el tejido social. No se trata simplemente de difundir el conocimiento, sino de **transformarlo en acciones, servicios, productos, políticas o procesos que generen valor social o económico** (Cobo, 2015).

En Paraguay, donde se evidencian importantes brechas en innovación, productividad, participación ciudadana y gobernanza del conocimiento, **fortalecer la función de transferencia en las universidades públicas constituye un desafío estratégico de primer orden**. Este artículo pretende aportar a dicho objetivo mediante un análisis situado, crítico y propositivo.

Preguntas y objetivos de investigación

A partir del diagnóstico anterior, el presente estudio se orienta por las siguientes **preguntas de investigación**:

1. ¿Cómo se concibe y gestiona actualmente la transferencia de conocimiento en universidades públicas paraguayas?
2. ¿Qué barreras y oportunidades existen para institucionalizar la TC como una función sustantiva?

3. ¿Qué estrategias pueden implementarse para integrar la TC en las políticas educativas y científicas del país?

Con base en estas preguntas, se plantean los siguientes **objetivos**:

Objetivo general

- Analizar los mecanismos de transferencia de conocimiento en universidades públicas y proponer estrategias viables para su incorporación en políticas educativas y científicas.

Objetivos específicos

- Identificar las formas institucionales y prácticas mediante las cuales se lleva a cabo la TC en universidades seleccionadas.
- Analizar las barreras estructurales, normativas y culturales que dificultan su consolidación.
- Diseñar estrategias institucionales sostenibles que fortalezcan la TC desde un enfoque de políticas públicas.

Enfoque conceptual

La investigación se apoya en tres marcos teóricos principales:

1. **El modelo de la Triple Hélice** (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000), que postula la interacción entre universidad, gobierno e industria como base de los ecosistemas de innovación.
2. **La innovación abierta y la coproducción de conocimiento** (Chesbrough, 2006; Arocena & Sutz, 2012), que plantean que el conocimiento circula en múltiples direcciones y se construye colectivamente.
3. **Las políticas públicas de educación superior y ciencia** (López, 2020; CEPAL, 2021), que permiten analizar los marcos institucionales y normativos que condicionan la posibilidad de institucionalizar la TC como una dimensión estratégica de las universidades.

Estos marcos permiten analizar la TC no como un proceso técnico o puntual, sino como una práctica política, pedagógica y organizacional, que requiere condiciones institucionales específicas, alianzas multiactorales, liderazgo y visión estratégica.

Estructura del artículo

El presente artículo se organiza en cinco secciones principales. Tras esta introducción, se presenta el apartado metodológico, que describe el enfoque cualitativo utilizado, el diseño de estudio de caso múltiple, las técnicas de recolección de datos (análisis documental y entrevistas), y los criterios de rigor y ética. Posteriormente, se exponen los resultados del estudio, organizados en torno a las dimensiones clave de la transferencia de conocimiento: institucionalización, prácticas, barreras, facilitadores y estrategias emergentes. Luego se desarrolla una discusión crítica que contrasta los hallazgos con la literatura revisada y propone recomendaciones para las políticas universitarias y nacionales. Finalmente, se presentan las conclusiones, junto con líneas de investigación futura.

Método

Enfoque metodológico

Este estudio se inscribe en el paradigma cualitativo con orientación interpretativa, dado que su propósito principal es comprender en profundidad los significados, prácticas y condiciones institucionales que configuran la transferencia de conocimiento (TC) en universidades públicas paraguayas. A diferencia del enfoque cuantitativo, que busca generalizar resultados a partir de datos numéricos, el enfoque cualitativo permite analizar fenómenos complejos en su contexto natural, atendiendo a las percepciones, discursos y relaciones entre los actores involucrados (Creswell, 2013).

Desde el punto de vista epistemológico, se adopta una perspectiva constructivista, entendiendo que el conocimiento sobre la realidad institucional es una construcción social producto de la interacción entre sujetos, estructuras y significados compartidos. Esta visión reconoce la existencia de múltiples

realidades interpretadas por los actores desde sus propias experiencias y posicionamientos, por lo que el investigador actúa como un mediador reflexivo, más que como un observador externo (Guba & Lincoln, 1994).

La investigación se orienta al estudio de procesos institucionales y culturales, lo cual justifica la elección de un diseño cualitativo que privilegie el análisis en profundidad, la contextualización de los datos, la búsqueda de patrones y la interpretación crítica de los discursos y documentos analizados.

Tipo y diseño de investigación

La investigación es de **tipo aplicada, descriptiva y exploratoria**. Es aplicada porque busca generar conocimientos con un alto nivel de pertinencia y utilidad práctica para la toma de decisiones institucionales y la formulación de políticas públicas en educación superior y ciencia. Es descriptiva porque pretende detallar, categorizar y sistematizar las formas actuales de gestión de la transferencia de conocimiento en universidades públicas. Y es exploratoria porque se trata de un fenómeno poco documentado empíricamente en el contexto paraguayo, por lo que se requiere construir marcos de análisis adaptados a esta realidad.

En cuanto al diseño, se optó por un **estudio de caso múltiple**, lo que permite analizar en profundidad un conjunto acotado de universidades públicas con características relevantes para el problema de investigación. Este diseño es útil para comparar contextos institucionales diversos, identificar regularidades y diferencias, y generar conclusiones que, aunque no sean estadísticamente generalizables, sí poseen una alta transferibilidad conceptual (Yin, 2014).

Cada universidad constituye un caso de estudio, abordado desde un enfoque holístico, considerando no solo las políticas formales o estructuras organizativas, sino también las dinámicas culturales, prácticas cotidianas y representaciones que los actores tienen sobre la transferencia de conocimiento.

Criterios de selección y delimitación del campo

Se seleccionaron **tres universidades públicas paraguayas** como unidades de análisis principales, priorizando aquellas que cumplieran al menos uno de los siguientes criterios:

- Contar con una dirección, departamento o área vinculada a la investigación, innovación o vinculación con el entorno.
- Haber implementado proyectos o programas con impacto social, territorial o productivo derivados de investigaciones académicas.
- Poseer reglamentos institucionales o menciones explícitas sobre transferencia de conocimiento en su planificación estratégica.

La delimitación geográfica y funcional del campo responde a la necesidad de equilibrar diversidad institucional y factibilidad operativa. Las universidades seleccionadas se ubican en distintas regiones del país y presentan estructuras académicas distintas, lo que permite observar patrones comunes y diferencias significativas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información se utilizaron dos técnicas principales: **análisis documental institucional y entrevistas semi-estructuradas a informantes clave**. Esta combinación metodológica permite triangular la información y fortalecer la validez interna del estudio.

a. Análisis documental

El análisis documental se centró en la revisión sistemática de documentos institucionales y normativos relacionados con la gestión de la investigación, vinculación, innovación y planificación estratégica. Entre los documentos analizados se encuentran:

- Planes estratégicos institucionales.
- Reglamentos de investigación, extensión o innovación.
- Informes de gestión.
- Convenios de colaboración con sectores externos.
- Proyectos de investigación con componente aplicado.

El análisis se realizó utilizando una matriz de lectura basada en categorías predefinidas: existencia de normativas sobre TC, objetivos estratégicos vinculados, actores institucionales responsables, indicadores de impacto, entre otros.

Este insumo fue clave para contextualizar cada caso y complementar los discursos obtenidos en las entrevistas.

b. Entrevistas semi-estructuradas

Se diseñó una **guía de entrevistas** basada en las dimensiones clave de la investigación: concepción institucional de la TC, experiencias previas, barreras percibidas, condiciones facilitadoras y propuestas de mejora. La guía mantuvo flexibilidad para adaptarse al rol y perfil del entrevistado.

Se entrevistaron un total de **18 personas**, distribuidas entre las tres universidades, incluyendo:

- Directores o responsables de investigación.
- Coordinadores de extensión universitaria.
- Autoridades académicas (vicerrectores, decanos).
- Docentes-investigadores con experiencia en vinculación.
- Personal técnico o administrativo vinculado a la gestión académica.

Las entrevistas fueron presenciales o virtuales, según la ubicación geográfica y disponibilidad. Se solicitó el **consentimiento informado verbal o escrito** para grabar las entrevistas, y se garantizó la confidencialidad de las respuestas.

Las transcripciones fueron revisadas palabra por palabra y posteriormente codificadas con base en un sistema mixto de categorías: algunas derivadas de la teoría (codificación deductiva) y otras emergentes del propio análisis (codificación inductiva).

Análisis de datos

El proceso de análisis siguió la lógica del **análisis temático cualitativo** (Braun & Clarke, 2006), adecuado para identificar patrones recurrentes y significados en los discursos y documentos. Las fases fueron:

1. **Familiarización con los datos:** lectura intensiva de las transcripciones y documentos.
2. **Codificación inicial:** identificación de unidades de sentido relacionadas con las categorías del estudio.
3. **Construcción de temas:** agrupación de códigos en dimensiones analíticas (barreras, facilitadores, estrategias, etc.).
4. **Revisión y refinamiento:** contraste de los temas con los objetivos del estudio y revisión entre investigadores.
5. **Interpretación final:** elaboración de narrativas analíticas que explican los hallazgos más relevantes, con ejemplos y citas textuales.

Para organizar y sistematizar la información se utilizó el software **Atlas.ti**, lo cual facilitó el proceso de codificación, búsqueda y agrupamiento de datos.

Validación de la información

La **validez y fiabilidad** en estudios cualitativos no se basa en criterios cuantitativos como la representatividad estadística, sino en el rigor metodológico, la coherencia interpretativa y la transparencia del proceso investigativo.

Para asegurar la **credibilidad** del estudio, se aplicaron estrategias como:

- **Triangulación** entre fuentes (documentos, entrevistas) y entre casos (distintas universidades).
- **Revisión por pares** de las categorías y análisis preliminares.
- **Contraste de hallazgos** con literatura nacional e internacional sobre transferencia de conocimiento.

- **Validación externa** con algunos informantes clave, a quienes se compartieron los principales hallazgos para corroborar su pertinencia.

Estas estrategias permitieron robustecer las inferencias y garantizar la integridad del proceso investigativo.

Consideraciones éticas

El estudio respetó los principios fundamentales de la ética en investigación con personas, conforme a los lineamientos nacionales e internacionales:

- **Consentimiento informado:** Se informó a todos los participantes sobre el propósito del estudio, el uso de la información, la voluntariedad de su participación y su derecho a retirarse en cualquier momento. Se recabó su consentimiento antes de iniciar las entrevistas.
- **Confidencialidad y anonimato:** Se protegió la identidad de los participantes mediante el uso de códigos y se evitó cualquier dato que pudiera permitir su identificación. Las grabaciones y transcripciones fueron almacenadas de forma segura y no se divulgarán fuera del equipo de investigación.
- **Responsabilidad institucional:** El proyecto fue diseñado conforme a los principios de integridad académica, respeto por los participantes, transparencia en la producción de conocimiento y búsqueda del bien común.
- **Uso ético de la información:** Los resultados del estudio serán compartidos con las universidades participantes y difundidos a través de publicaciones científicas y espacios de diálogo académico, siempre respetando la confidencialidad acordada.

Resultados

Concepción institucional de la transferencia de conocimiento

Uno de los hallazgos iniciales más relevantes del estudio fue la **diversidad en las concepciones institucionales** sobre lo que se entiende por “transferencia de conocimiento”. Aunque algunas universidades cuentan con normativas y

documentos oficiales que mencionan esta función, en la práctica predomina una visión fragmentada y, en muchos casos, limitada a actividades de extensión o divulgación científica.

En varias entrevistas se identificó que el término “transferencia” no está claramente diferenciado de conceptos como “vinculación”, “extensión” o incluso “proyección social”, lo que genera **ambigüedad conceptual** y dificulta su institucionalización efectiva:

“Nosotros hacemos transferencia a través de la extensión, por ejemplo cuando vamos a una comunidad y enseñamos a los productores cómo mejorar sus prácticas. Pero no sé si eso es realmente lo que se espera en las políticas científicas” (Entrevistada 3, Universidad A).

“No tenemos una definición única de transferencia. Para algunos colegas es publicar en revistas, para otros es hacer convenios con empresas. Hace falta una política clara” (Entrevistado 7, Universidad B).

Esta ausencia de una definición institucionalizada impide una planificación estratégica articulada, la asignación de recursos y la evaluación de impacto. Además, refuerza una **visión asistencialista o unilateral** de la universidad respecto al entorno.

Prácticas y experiencias de transferencia de conocimiento

Pese a la débil estructuración institucional, se identificaron múltiples **prácticas significativas de transferencia**, muchas de ellas impulsadas por la iniciativa de grupos de investigación, docentes o programas específicos. Estas experiencias abarcan desde asesorías técnicas en gobiernos locales hasta proyectos con comunidades rurales, pasando por colaboraciones con pymes y organizaciones civiles.

Algunos ejemplos destacados incluyen:

- Programas de capacitación continua diseñados desde facultades técnicas.
- Proyectos de desarrollo territorial en articulación con municipios.

- Transferencia de resultados de investigaciones en educación a través de materiales didácticos.
- Consultorías y asesoramientos a instituciones del Estado.

Estas experiencias, aunque valiosas, suelen carecer de **formalización, seguimiento y sostenibilidad**. Se desarrollan como esfuerzos aislados, muchas veces vinculados a convocatorias externas o al interés particular de los responsables del proyecto.

“El año pasado colaboramos con el Ministerio de Agricultura, transferimos una metodología que desarrollamos para la gestión de huertas escolares. Fue muy bien recibido, pero no tuvimos apoyo institucional para darle continuidad” (Entrevistado 11, Universidad C).

“Nuestros investigadores no tienen incentivos claros para hacer proyectos con impacto social. Lo hacen por compromiso personal, pero no porque la universidad lo promueva” (Entrevistada 4, Universidad A).

En algunos casos, estas prácticas fueron reconocidas en informes de gestión, pero sin generar mecanismos de sistematización ni indicadores de impacto que permitan integrarlas en una estrategia más amplia.

Barreras estructurales y culturales

Una de las categorías más densas en el análisis fue la de **barreras que limitan la institucionalización de la transferencia de conocimiento**. Se identificaron obstáculos de tipo normativo, cultural, organizacional y económico.

Las principales barreras señaladas fueron:

- **Ausencia de políticas institucionales claras** sobre transferencia.
- **Falta de incentivos** para los docentes e investigadores que realizan acciones de TC.
- **Sobrecarga de funciones académicas**, especialmente en universidades con recursos limitados.
- **Escasa articulación entre las áreas de investigación y vinculación**.

- **Débil formación docente en innovación y vinculación social.**
- **Limitada cultura de cooperación con el entorno externo**, marcada en parte por desconfianza mutua entre la academia y otros sectores.

“Aquí el que más publica es el que más puntos tiene. Nadie mide si ese conocimiento llegó a alguien fuera de la universidad” (Entrevistado 6, Universidad B).

“Hay muchos recelos con el sector privado. Algunos colegas piensan que hacer transferencia es ‘venderse’ o perder autonomía” (Entrevistada 9, Universidad C).

“No hay presupuesto asignado para proyectos que involucren transferencia. Todo tiene que salir del tiempo libre del docente” (Entrevistado 2, Universidad A).

Estas barreras configuran un **entorno institucional poco propicio para la TC**, lo que lleva a que las iniciativas se desarrollen de forma voluntarista y no como parte de una estrategia institucional consolidada.

Facilitadores y condiciones favorables

Frente a las dificultades, también se identificaron **factores que actúan como facilitadores** de la transferencia de conocimiento en contextos institucionales específicos. Entre ellos destacan:

- La existencia de **equipos de investigación comprometidos con el impacto social**.
- Experiencias previas exitosas de colaboración interinstitucional.
- La **presencia de autoridades académicas con visión estratégica**, que promueven la vinculación desde los niveles superiores de gobierno universitario.
- Apoyos externos, como convocatorias de agencias de cooperación o alianzas con gobiernos locales.
- Disposición de sectores sociales, empresariales o comunitarios para interactuar con la universidad.

“Nuestra experiencia con los gobiernos municipales fue clave. Ellos valoran el conocimiento que generamos y eso nos dio visibilidad” (Entrevistado 10, Universidad C).

“Hay un grupo en la facultad de salud que trabaja con comunidades rurales desde hace años. Son un modelo de cómo se puede hacer transferencia con continuidad” (Entrevistada 5, Universidad B).

Estos facilitadores, sin embargo, tienden a depender de **voluntades individuales más que de estructuras institucionales permanentes**, por lo que uno de los principales desafíos es convertir estas condiciones favorables en políticas sostenidas y replicables.

Propuestas y estrategias emergentes

A partir del análisis de entrevistas y documentos, se construyó una categoría centrada en las **estrategias emergentes** para institucionalizar la transferencia de conocimiento. Estas estrategias, planteadas por los propios actores entrevistados, abarcan tanto el plano normativo como operativo y cultural.

Entre las propuestas más mencionadas se encuentran:

- Incorporar la TC como **criterio de evaluación docente** y de promoción en la carrera académica.
- Crear **oficinas técnicas de transferencia y vinculación** en cada facultad o sede universitaria.
- Establecer un **fondo concursable interno** para proyectos de TC con impacto social.
- Diseñar **formación específica para docentes e investigadores** en temas de innovación, comunicación científica y vinculación territorial.
- Incluir la TC en los **planes estratégicos institucionales**, con indicadores claros y metas a corto, mediano y largo plazo.
- Generar **alianzas con gobiernos locales, empresas, cooperativas y ONGs**, mediante convenios marco orientados a la coproducción de soluciones.

“Sería clave que en la evaluación anual docente se considere cuántas veces se transfirió conocimiento, a quién, con qué resultados” (Entrevistado 8, Universidad A).

“Nos falta una estructura mínima que articule las iniciativas. Si hubiese una oficina de transferencia con personal capacitado, sería más fácil para los docentes involucrarse” (Entrevistada 12, Universidad C).

Estas estrategias representan una **hoja de ruta plausible** para fortalecer la función de transferencia, siempre que cuenten con respaldo político, recursos institucionales y seguimiento técnico.

Síntesis general de resultados

A continuación, se presenta una tabla resumen con las principales categorías, hallazgos y evidencias asociadas:

Tabla 1

Síntesis de resultados

Categoría	Hallazgos principales	Evidencias
Concepción institucional	Visión fragmentada, confusión conceptual con extensión o vinculación.	Declaraciones de autoridades y revisión documental.
Prácticas existentes	Proyectos aislados, sin formalización ni sostenibilidad.	Casos de colaboración con municipios y sectores sociales.
Barreras	Falta de políticas, incentivos, recursos y articulación interna.	Testimonios sobre sobrecarga docente y escasa articulación.

Categoría	Hallazgos principales	Evidencias
Facilitadores	Liderazgos individuales, alianzas locales, experiencias exitosas.	Entrevistas con docentes y técnicos institucionales.
Estrategias emergentes	Incentivos, estructuras técnicas, formación docente, alianzas externas, planes estratégicos institucionales.	Propuestas mencionadas por actores clave.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Hacia una comprensión situada de la transferencia de conocimiento

Los resultados del estudio revelan que la transferencia de conocimiento (TC) en las universidades públicas paraguayas se encuentra aún en una fase incipiente, caracterizada por la **fragmentación conceptual**, la ausencia de políticas institucionales sólidas y la predominancia de prácticas informales no sistematizadas. Esta situación concuerda con lo señalado por Arocena y Sutz (2005), quienes advertían que en América Latina la tercera misión universitaria ha sido históricamente subordinada a la docencia y la investigación, sin consolidarse como una función sustantiva con autonomía, recursos y reconocimiento académico.

La **diversidad de concepciones** sobre qué es TC refleja una carencia de consenso institucional que obstaculiza su operacionalización. El hecho de que se confunda con extensión, divulgación o asistencia social refuerza una visión unidireccional y asistencialista, donde la universidad “lleva” conocimiento a actores externos, sin reconocer la posibilidad de construir saberes en forma dialógica y colaborativa. Esta perspectiva contrasta con las propuestas de innovación abierta y coproducción de conocimiento, promovidas por autores como Chesbrough (2006) y Etzkowitz y Leydesdorff (2000), quienes subrayan la

necesidad de establecer relaciones horizontales entre universidad, sociedad, gobierno y sector productivo.

En este sentido, el estudio reafirma que para avanzar en la institucionalización de la TC no basta con realizar actividades puntuales de vinculación: es necesario **transformar la cultura académica**, superar visiones tradicionales del conocimiento y adoptar modelos integradores que reconozcan el valor de los saberes locales, comunitarios y experienciales.

La paradoja de la iniciativa individual sin estructura institucional

Uno de los hallazgos más significativos del estudio es la existencia de **experiencias valiosas de transferencia impulsadas por docentes o grupos de investigación**, muchas veces con impacto comprobado en comunidades o instituciones públicas. No obstante, estas iniciativas carecen en general de formalización, evaluación sistemática y sostenibilidad. Se desarrollan en los márgenes del sistema universitario, dependiendo de la motivación personal, alianzas puntuales y convocatorias externas, sin formar parte de una estrategia de mediano o largo plazo.

Esta situación puede entenderse como una **paradoja institucional**: mientras algunos actores generan impactos reales a partir del conocimiento académico, la estructura organizacional de la universidad no reconoce, ni apoya, ni potencia esos esfuerzos. Como han señalado De la Torre (2007) y López (2020), esta falta de alineación entre las capacidades de los individuos y la orientación institucional limita el potencial de transformación de las universidades públicas y debilita su legitimidad social.

Además, se configura un ciclo de invisibilidad: al no ser reconocidas como parte de las funciones académicas formales, las acciones de TC no ingresan a los sistemas de evaluación docente ni a las bases de datos de producción académica, lo que a su vez desincentiva su replicación o ampliación.

Barreras estructurales, normativas y culturales

Las barreras identificadas en este estudio coinciden con las encontradas en otras investigaciones regionales (Gómez, 2016; Fernández, 2021; Castro & Morales, 2019), y se pueden clasificar en tres niveles:

1. **Estructurales:** falta de financiamiento específico, carencia de recursos humanos capacitados, inexistencia de oficinas técnicas dedicadas a la TC, y sobrecarga docente.
2. **Normativas:** ausencia de reglamentos que regulen, incentiven y evalúen la TC como función sustantiva; escasa incorporación de indicadores de impacto social o territorial en los planes institucionales.
3. **Culturales:** resistencia a establecer vínculos con actores no académicos; visión elitista o cerrada del conocimiento; desconfianza hacia el sector privado; y baja valoración del trabajo interdisciplinario o aplicado.

Estas barreras no son meramente técnicas o administrativas, sino que responden a una **configuración histórica del sistema universitario latinoamericano**, que ha priorizado la función formativa y el conocimiento disciplinar sobre la resolución de problemas sociales complejos. Superarlas implica reformular los fundamentos de la gobernanza universitaria, así como los incentivos que estructuran las trayectorias académicas.

Condiciones facilitadoras y el rol del liderazgo académico

A pesar de los obstáculos, el estudio muestra que **sí existen condiciones favorables para impulsar procesos de transferencia**. Las experiencias documentadas señalan que cuando existen liderazgos comprometidos —ya sea desde rectorados, direcciones de investigación o equipos docentes— se generan dinámicas de innovación institucional.

El liderazgo académico, entendido no como ejercicio de autoridad jerárquica, sino como **capacidad de convocar, articular e inspirar proyectos colectivos**, aparece como un factor decisivo. Las universidades que mostraron mayores avances en la institucionalización de la TC fueron aquellas donde existía

una visión compartida sobre su relevancia, mecanismos básicos de coordinación y al menos un espacio organizativo (como una dirección o unidad técnica) dedicado a articular los esfuerzos dispersos.

Este hallazgo coincide con lo planteado por Rama (2013), quien señala que las transformaciones universitarias más sostenibles surgen cuando hay voluntad política interna acompañada por estructuras técnicas y normativas que dan soporte a las acciones.

Potencial transformador de las estrategias emergentes

Las estrategias propuestas por los actores entrevistados permiten esbozar un conjunto de **líneas de acción viables y contextualmente adecuadas** para integrar la TC en las políticas institucionales y científicas del país. Estas estrategias, si bien aún incipientes, pueden constituirse en una **hoja de ruta para la formulación de políticas públicas** centradas en la democratización del conocimiento y la innovación inclusiva.

Entre las propuestas más relevantes destacan:

- **Incorporar la transferencia en los criterios de evaluación docente e investigadora**, reconociendo su valor como forma legítima de producción académica.
- **Crear oficinas técnicas de transferencia y vinculación**, dotadas de presupuesto, personal y autonomía para diseñar, articular y evaluar proyectos.
- **Establecer alianzas multiactorales** con gobiernos locales, empresas, organizaciones de la sociedad civil y comunidades, enmarcadas en convenios institucionales con objetivos y responsabilidades claras.
- **Desarrollar formación continua para docentes**, orientada al desarrollo de competencias en innovación social, diseño de proyectos, comunicación científica y trabajo interdisciplinario.

- **Incluir metas e indicadores de transferencia en los planes estratégicos institucionales**, permitiendo su seguimiento, evaluación y mejora continua.

Estas estrategias coinciden con los principios de las políticas de innovación contemporáneas, que promueven la construcción de **sistemas nacionales de conocimiento abiertos, articulados y con impacto social** (CEPAL, 2021; Godin, 2017). Su implementación requiere voluntad política, reformas institucionales y un cambio cultural profundo en la forma en que las universidades entienden su rol en la sociedad.

Aportes al debate académico y político

El presente estudio contribuye al debate académico sobre la transferencia de conocimiento en al menos tres dimensiones clave:

1. **Conceptual:** Propone una definición ampliada y situada de TC, que la diferencia de la mera extensión y la ubica como una función estratégica articulada con las políticas científicas y educativas.
2. **Empírica:** Ofrece evidencia sobre las prácticas, barreras y oportunidades existentes en el contexto paraguayo, contribuyendo a cerrar una brecha en la literatura regional.
3. **Propositiva:** Plantea estrategias concretas que pueden servir de base para el diseño de políticas institucionales y públicas orientadas a fortalecer la TC como eje del desarrollo sostenible.

Desde el punto de vista político, los resultados del estudio refuerzan la necesidad de incluir la TC como componente obligatorio en los marcos normativos que rigen la educación superior, y de articular las agendas universitarias con las políticas de innovación, desarrollo territorial y participación ciudadana.

Limitaciones del estudio y proyecciones futuras

Como toda investigación cualitativa, este estudio presenta ciertas **limitaciones** que deben ser consideradas. En primer lugar, el número de casos

analizados es reducido, lo que si bien permite un análisis en profundidad, limita la posibilidad de generalización a nivel nacional. En segundo lugar, la investigación se centró en la percepción de actores institucionales, sin incluir en esta fase a los beneficiarios de los procesos de TC (comunidades, gobiernos locales, empresas), cuya visión sería clave para evaluar el impacto real de las prácticas documentadas.

No obstante, estas limitaciones abren nuevas líneas de investigación. Futuros estudios podrían:

- Ampliar la muestra de universidades y realizar comparaciones interinstitucionales o regionales.
- Desarrollar estudios longitudinales que permitan evaluar la evolución de la TC en el tiempo.
- Analizar las condiciones macroinstitucionales y normativas que inciden en la TC a nivel del sistema educativo nacional.
- Estudiar los impactos concretos de la TC desde la perspectiva de los actores externos a la universidad.

Estas proyecciones permitirán seguir avanzando hacia una comprensión más integral, crítica y transformadora de la transferencia de conocimiento en América Latina.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones generales

El presente estudio ha permitido analizar en profundidad el estado actual de la transferencia de conocimiento (TC) en universidades públicas paraguayas, evidenciando tanto sus potencialidades como sus limitaciones estructurales. A partir del enfoque cualitativo y del análisis de casos institucionales, se identificó que la TC aún no se encuentra plenamente institucionalizada como una función sustantiva dentro de las universidades, y que su desarrollo se caracteriza por ser desigual, fragmentado y, en muchos casos, dependiente de iniciativas individuales.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la **ambigüedad conceptual** con la que se aborda la TC. Las universidades tienden a asociarla principalmente con actividades de extensión o divulgación, sin una diferenciación clara que permita proyectarla estratégicamente como una dimensión orientada al impacto territorial, social y productivo del conocimiento generado. Esta falta de claridad afecta negativamente a su planificación, financiamiento, evaluación y sostenibilidad.

A pesar de ello, el estudio documentó múltiples **experiencias significativas de transferencia** llevadas a cabo por docentes, investigadores y equipos técnicos, que reflejan un compromiso con la transformación social. No obstante, estas prácticas no están integradas de forma sistemática a las políticas institucionales, carecen de mecanismos de seguimiento y evaluación, y no reciben un reconocimiento formal dentro de las trayectorias académicas.

Las **barreras identificadas** para el fortalecimiento de la TC incluyen la ausencia de normativas específicas, la falta de incentivos académicos, la escasez de recursos humanos y financieros, la desconexión entre funciones universitarias, y una cultura institucional que aún privilegia el conocimiento disciplinar y la publicación científica sobre la vinculación con el entorno.

Al mismo tiempo, se reconocieron **factores facilitadores** que pueden constituir la base de una estrategia de cambio: liderazgos institucionales comprometidos, existencia de alianzas externas previas, experiencias exitosas de proyectos con impacto social, y una creciente apertura hacia enfoques de innovación abierta y cooperación multiactoral.

En síntesis, se concluye que avanzar hacia la institucionalización efectiva de la transferencia de conocimiento en las universidades públicas paraguayas **requiere una transformación integral**, que involucre no solo ajustes normativos y estructurales, sino también un cambio cultural en la forma de concebir el rol social de la universidad.

Recomendaciones estratégicas

Con base en los hallazgos del estudio, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la TC desde una perspectiva institucional y de política pública:

A nivel institucional:

1. **Definir y formalizar la transferencia de conocimiento** como función sustantiva de la universidad, diferenciándola de la extensión y vinculándola con los objetivos de impacto social y territorial.
2. **Incluir indicadores específicos de TC** en los planes estratégicos institucionales, vinculados a metas de corto, mediano y largo plazo.
3. **Establecer unidades técnicas especializadas** en TC dentro de las universidades, con capacidad operativa, personal capacitado y presupuesto asignado.
4. **Revisar los sistemas de evaluación docente y de promoción académica**, incorporando criterios relacionados con la transferencia de conocimiento, el impacto social de la investigación y la colaboración interinstitucional.
5. **Fomentar la formación continua de docentes e investigadores** en competencias asociadas a la TC: innovación social, trabajo interdisciplinario, formulación de proyectos, comunicación científica, entre otros.
6. **Desarrollar repositorios institucionales** de experiencias de transferencia, buenas prácticas y resultados aplicados de la investigación, con acceso público y criterios de evaluación.

A nivel de políticas públicas:

1. **Incluir la TC en las políticas nacionales de educación superior y ciencia, tecnología e innovación**, estableciendo lineamientos, mecanismos de financiamiento y esquemas de monitoreo.

2. **Establecer fondos concursables específicos** para proyectos de transferencia de conocimiento con impacto social, territorial o productivo, priorizando la articulación con gobiernos locales, organizaciones civiles y sectores vulnerables.
3. **Incentivar la creación de redes interuniversitarias y multiactorales** para compartir experiencias, metodologías y resultados en torno a la transferencia de conocimiento.
4. **Generar mecanismos de diálogo permanente entre universidades y el sector público**, que permitan la identificación de necesidades sociales y la co-construcción de agendas de conocimiento pertinentes.
5. **Promover marcos normativos que reconozcan la innovación social y el conocimiento aplicado** como formas válidas de producción científica, junto con la investigación tradicional.

Consideraciones finales

La universidad pública del siglo XXI no puede limitarse a reproducir conocimiento encerrado en los marcos disciplinares y en los circuitos académicos tradicionales. Está llamada a ser una institución dinámica, crítica, vinculada a su entorno, y capaz de **generar impactos reales en las comunidades, los territorios y las políticas públicas**.

La transferencia de conocimiento es una vía privilegiada para cumplir con esta misión. Pero para que sea efectiva, debe pasar de ser una práctica periférica y voluntarista a constituirse en una **estrategia institucional prioritaria**, transversal a la docencia y la investigación, articulada con los desafíos del desarrollo sostenible y con el derecho de las sociedades a beneficiarse del conocimiento que ellas mismas financian.

Este estudio constituye un aporte inicial en esa dirección, ofreciendo evidencia, reflexión crítica y propuestas concretas para que las universidades públicas de Paraguay y de la región avancen hacia un modelo de educación superior más inclusivo, comprometido y transformador.

Referencias

- Arocena, R., & Sutz, J. (2005). Universidad y desarrollo en América Latina: tendencias, escenarios y alternativas. CEPAL.
- Arriola, L., & Pérez, M. (2019). La transferencia de conocimiento como función sustantiva de la universidad pública. *Revista de Educación y Sociedad*, 14(2), 45–62.
- Bozeman, B., & Corley, E. (2007). Modelos de transferencia de conocimiento: Aplicaciones en contextos públicos. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 3(9), 115–132.
- Cáceres, R. (2017). Transferencia de tecnología en universidades latinoamericanas: Avances y desafíos. *Revista Universitaria de Innovación*, 8(1), 25–39.
- Carrizo, L., & Díaz, R. (2018). La gestión del conocimiento en universidades públicas: Experiencias en América Latina. Ediciones UNLP.
- Castro, A., & Morales, P. (2019). Modelos de gestión de la propiedad intelectual en instituciones de educación superior en América Latina. *Revista Latinoamericana de Educación*, 18(2), 89–105.
- CEPAL. (2021). La educación superior y la ciencia en América Latina: Perspectivas para la innovación y el desarrollo. CEPAL.
- Cobo, C. (2015). Innovación abierta en educación superior: Retos y oportunidades. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 27–44.
- De la Torre, S. (2007). Vinculación universidad-sociedad en América Latina: políticas, actores e instrumentos. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Díaz, J. (2020). El marco legal de la transferencia de conocimiento en universidades paraguayas. *Derecho y Sociedad*, 7(1), 12–30.

- Escobar, A., & Figueroa, M. (2016). Innovación social y educación superior: experiencias de transferencia en universidades chilenas. *Revista Innovar*, 26(62), 77–90.
- Fernández, L. (2021). La transferencia de conocimiento en universidades públicas: Elementos para una agenda estratégica. *Revista Educación y Desarrollo*, 18(1), 35–54.
- García, S. (2018). Transferencia de tecnología y propiedad intelectual en universidades públicas: Un enfoque desde Paraguay. *Innovación y Desarrollo*, 6(3), 45–60.
- Gómez, R. (2016). Políticas universitarias y propiedad intelectual en América Latina. *Revista de Estudios Sociales*, 10(2), 98–115.
- González, C. (2020). La tercera misión universitaria: aportes desde la extensión crítica y la transferencia de conocimiento. *Revista de Educación y Sociedad*, 11(3), 101–120.
- Herrera, M. (2018). Gestión de la propiedad intelectual en universidades públicas: Retos y oportunidades en Paraguay. *Educación y Sociedad*, 5(1), 22–38.
- Jiménez, F. (2017). La protección de la propiedad intelectual en el ámbito académico: Casos de estudio en Paraguay. *Revista Jurídica*, 9(2), 45–62.
- López, C. (2020). Políticas de ciencia, tecnología e innovación en Paraguay: Avances y desafíos. *Revista Iberoamericana de Tecnología*, 12(3), 77–92.
- Maldonado, E. (2016). Desafíos de la propiedad intelectual en universidades públicas de Paraguay. *Innovación Educativa*, 2(1), 14–29.
- Martínez, J. (2018). Impacto de las políticas de PI en la innovación universitaria: Un análisis de Paraguay. *Ciencia y Empresa*, 7(4), 51–66.
- Méndez, A. (2017). Políticas de propiedad intelectual y su influencia en la transferencia de tecnología en universidades públicas. *Revista de Educación Superior*, 15(2), 33–49.

- Morales, G. (2019). El rol de las universidades en la gestión de la propiedad intelectual en América Latina. *Revista de Derecho*, 11(3), 99–115.
- Navarro, H. (2016). Innovación y propiedad intelectual en universidades públicas: El caso de Paraguay. *Revista de Innovación y Tecnología*, 4(1), 67–82.
- Ramírez, V. (2019). La propiedad intelectual en universidades públicas: Un análisis desde la perspectiva paraguaya. *Revista de Derecho e Innovación*, 10(1), 88–105.
- Sánchez, J. (2016). Políticas de PI en universidades públicas de América Latina: Retos y perspectivas. *Revista de Estudios Jurídicos*, 7(3), 71–89.