

## ANEXO 9 - FASE 2 CODIFICACIÓN INICIAL

Fase 2: Codificación Inicial - Entrevista 1		
Fragmento Significativo	Código Inicial	Memos Reflexivos
"Soy ingeniera informática y máster en sistemas inteligentes y tengo un doctorado en el programa Formación en la Sociedad del Conocimiento. Dónde realicé mi tesis doctoral en ecosistemas tecnológicos aplicados a la gestión del conocimiento, en contextos educativos y también en contextos empresariales administrativos."	Trayectoria Multidisciplinar	La diversidad de su formación y experiencia (informática, sistemas inteligentes, gestión del conocimiento en múltiples contextos) sugiere una perspectiva amplia sobre el tema. Su tesis doctoral se centra directamente en la gestión del conocimiento, lo que la convierte en una informante clave.
"He estado trabajando como desarrolladora los primeros años de mi vida. Y luego, eh, bueno, pues he estado involucrada desde el punto de vista de investigación, primero como técnico y luego como gestora y como personal investigador e investigadora principal, en diferentes proyectos."	Evolución Rol Profesional	Su progresión de desarrolladora a investigadora principal, pasando por roles técnicos y de gestión, le da una visión integral del ciclo de vida de los proyectos y las necesidades de conocimiento en cada etapa.
"Mi experiencia en la formulación de proyectos, la verdad es que no ha sido a través de una formación específica, de un máster o de cursos de gestión de proyectos, sino que ha sido a base de ver otras personas haciéndolos, leer propuestas, de buscar información en Internet, de ver cómo se redactaban, de ver cómo se llevaban a cabo."	Aprendizaje Tácito/Experiencial	Este es un punto crucial. El conocimiento para la formulación de proyectos se adquiere principalmente de manera informal, por observación y práctica, no por educación formal. Esto refuerza la idea de la importancia del conocimiento tácito y la mentoría.
"Sobre todo en los institutos de investigación, que es donde se generan las sinergias, las redes de conocimiento, y donde se empieza a trabajar en la formulación de proyectos."	Instituto como Eje de Sinergias	Los institutos de investigación son identificados como espacios clave para la creación de redes y el inicio de la colaboración en la formulación de proyectos. Sugiere que la estructura organizativa influye en el intercambio de conocimiento.
"Yo creo que el conocimiento se identifica, sobre todo, a través de las personas. Es decir, las personas que están en los grupos de investigación, que ya han participado en proyectos, que ya tienen una trayectoria, son las que van a identificar qué conocimiento es el que se necesita para una nueva propuesta."	Conocimiento Encarnado en Personas	El conocimiento relevante para proyectos reside en la experiencia y trayectoria de los individuos. Esto subraya la importancia del capital humano y la dificultad de explicitar este conocimiento.
"Luego, a nivel de universidad, sí que hay ciertos perfiles de apoyo, como por ejemplo nuestra gestora de proyectos, que ya tiene un conocimiento muy amplio de las convocatorias, de los requisitos, de cómo se redactan las propuestas, de cómo se gestionan los proyectos."	Rol del Gestor de Proyectos	La figura del gestor de proyectos (ej. Lucía) es fundamental como repositorio de conocimiento explícito (convocatorias, requisitos) y tácito (cómo redactar, gestionar). Es un facilitador clave.

<p>"Hay una unidad para fomentar la solicitud de proyectos de la universidad, pero es una unidad que no tiene la capacidad para apoyar a todos los grupos de investigación."</p>	<p>Limitación de Recursos Institucionales</p>	<p>Aunque existen estructuras de apoyo institucional, su capacidad es limitada, lo que genera cuellos de botella y desequilibrios en el acceso al conocimiento y apoyo.</p>
<p>"El conocimiento se comparte, sobre todo, en congresos, en conferencias, en seminarios, donde se presentan los resultados de los proyectos."</p>	<p>Canales Formales de Difusión</p>	<p>Los eventos académicos son los principales mecanismos para la difusión del conocimiento generado. Esto implica una difusión ex post a la finalización o avance significativo del proyecto.</p>
<p>"También se comparte a través de la formación de doctorandos, de la gente joven que se incorpora a los grupos de investigación. Se les va transfiriendo el conocimiento de cómo se redactan los proyectos, cómo se gestionan, cómo se llevan a cabo."</p>	<p>Transferencia Intergeneracional/Mentoría</p>	<p>La formación de nuevos investigadores a través de la participación práctica en proyectos es un mecanismo clave de transferencia de conocimiento tácito y experiencial.</p>
<p>"Hay una parte que es la redacción de la propuesta, que es un conocimiento muy específico, y otra parte que es la gestión del proyecto, que también es un conocimiento muy específico."</p>	<p>Conocimiento Especializado</p>	<p>Se distingue entre la complejidad del conocimiento necesario para la redacción (técnica, estratégica) y la gestión (administrativa, financiera). Ambos requieren experticia.</p>
<p>"Cuando los proyectos no se conceden, el conocimiento se queda ahí, no se reutiliza. O cuando se conceden, pero luego no se aplican los resultados, el conocimiento también se pierde."</p>	<p>Pérdida de Conocimiento por No Aplicación</p>	<p>La no concesión o la falta de aplicación de resultados de proyectos exitosos lleva a la pérdida de conocimiento y esfuerzo. Esto resalta la importancia de la continuidad y la utilidad.</p>
<p>"La falta de interés de la gente en entrar en la rueda de pedir proyectos, de hacer proyectos, de gestionar proyectos, hace que el conocimiento no se aplique."</p>	<p>Falta de Interés/Motivación</p>	<p>La voluntad y motivación individual de los investigadores son un factor crítico para la aplicación del conocimiento. El conocimiento existe, pero si no hay interés, no se utiliza.</p>
<p>"No hay unas pautas, unas guías, unos manuales de cómo se redactan las propuestas. El repositorio de conocimiento son las propuestas que ya se han concedido."</p>	<p>Falta de Explicitación Formal</p>	<p>La ausencia de documentación formal (guías, manuales) para la redacción de proyectos es una limitación. El conocimiento explícito se encuentra en los ejemplos de éxito, no en directrices.</p>
<p>"La figura del project manager, del gestor de proyectos, es fundamental. Es clave para que un grupo de investigación tenga éxito en la formulación y gestión de proyectos."</p>	<p>Necesidad del Gestor de Proyectos</p>	<p>Reafirma la importancia crítica del gestor de proyectos como facilitador y experto en el proceso. Su rol es indispensable para el éxito.</p>
<p>"La universidad tiene que invertir en personal, en gestores de proyectos, en gente que apoye a los grupos de investigación en la formulación y gestión de proyectos."</p>	<p>Inversión Institucional Necesaria</p>	<p>La universidad debe asignar recursos financieros y humanos para apoyar la gestión del conocimiento en proyectos. Esto es una recomendación directa para la mejora institucional.</p>

"Es muy importante empezar desde abajo, colaborar con otras personas, hacer sinergias, ser abierto de mente."	Colaboración y Mentalidad Abierta	La colaboración y una actitud receptiva son esenciales para el aprendizaje y la generación de conocimiento en el ámbito de proyectos.
"Creo que es muy importante, aunque parece que aquí vamos transfiriéndonos el conocimiento de uno a uno, creo que es importante remarcar que justamente no es por guardarnos el conocimiento. Sino porque a quien se lo transfieres lo vaya a utilizar."	Filosofía de Transferencia Activa	La transferencia de conocimiento debe ser intencionada y orientada a la aplicación por parte del receptor, no solo una mera entrega. Implica una responsabilidad en el uso del conocimiento.
"A mí me viene mucho mejor que mi doctoranda... Aprende a redactar proyectos y aprende a llevarlos porque entonces seremos más personas pudiendo colaborar y pudiendo aportar."	Multiplicación de Capacidades	La transferencia de conocimiento busca empoderar a más individuos, lo que a su vez amplía la capacidad colectiva del grupo para generar y gestionar proyectos.

Fase 2: Codificación Inicial - Entrevista 2		
Fragmento Significativo	Código Inicial	Memos Reflexivos
"Soy catedrático en el departamento de informática y automática, concretamente en el área de ciencia de la computación e inteligencia artificial. Eh, ya, pues en el mundo universitario, eh, pues digamos que llevo unos cuantos años, eh, aquí en Salamanca, eh, pues no recuerdo mal, desde octubre del 98, eh, Y previamente en la Universidad de Burgos estuve otro, otros dos, tres años. Entonces, bueno, son casi treinta años de, de, de trayectoria."	Trayectoria Consolidada	Larga experiencia en el ámbito universitario, lo que le otorga una perspectiva profunda sobre la evolución de la investigación y la gestión del conocimiento.
"Desde el dos mil seis, eh, soy el director de un grupo de investigación, que es el grupo de investigación GRIAL, Surge en el ámbito informático, pero con una visión interdisciplinar. Entonces, al final, Grial viene de interacción y e-learning, pues en el momento lo que Servía desde el punto de vista informático los sistemas interactivos y e-learning como campo educativo, tecnologías educativas. Por lo tanto, tenemos mucha relación con la facultad de educación y de hecho por eso creamos ese grupo que de manera simbiótica, busca sinergias para unir los campos educativos y de ingeniería informática."	Liderazgo de Grupo Interdisciplinar	La dirección del grupo GRIAL, con su enfoque interdisciplinar (informática y educación), es clave para entender cómo se gestiona el conocimiento en la intersección de diferentes áreas. La búsqueda de sinergias es explícita desde la creación del grupo.
"La investigación se basa en proyectos. Si no tienes proyectos, no tienes financiación. Si no tienes financiación, no puedes hacer investigación."	Dependencia de la Financiación por Proyectos	La financiación es el motor principal de la investigación. Esto subraya la importancia de la formulación exitosa de proyectos para la supervivencia de la actividad investigadora.

<p>"Al principio, cuando éramos más jóvenes, uno buscaba un proyecto. Ahora buscas cinco o seis proyectos. Porque si no, no tienes una masa crítica para poder investigar."</p>	<p>Incremento de Volumen de Proyectos</p>	<p>La necesidad de gestionar múltiples proyectos simultáneamente para mantener la actividad investigadora, lo que implica una mayor complejidad en la gestión del conocimiento y los recursos.</p>
<p>"Hemos llegado a tener quince proyectos vivos. Eso es inmanejable si no tienes una persona que te ayude en la gestión de convocatorias, en la gestión económica."</p>	<p>Rol Crítico del Gestor de Proyectos</p>	<p>La figura del gestor de proyectos es indispensable para manejar el volumen y la complejidad de los proyectos, liberando al investigador principal de tareas administrativas y económicas. Confirma el hallazgo de la entrevista anterior.</p>
<p>"Tenemos una gestora de proyectos, que es Lucía, que es una pieza clave. Ella se encarga de todo lo que es la búsqueda de convocatorias, la parte administrativa, la parte económica. Y eso nos permite a nosotros centrarnos en la parte científica."</p>	<p>Gestor de Proyectos como Facilitador Científico</p>	<p>El gestor de proyectos no solo maneja la burocracia, sino que permite a los investigadores enfocarse en la esencia científica de su trabajo, optimizando el uso del tiempo y el talento.</p>
<p>"En la formulación de proyectos, lo primero que hacemos es una revisión sistemática de la literatura. Pero no solo de artículos, sino de proyectos. Para saber qué se ha hecho antes, qué se ha financiado, qué no se ha financiado."</p>	<p>Revisión Sistemática de Proyectos</p>	<p>Innovadora práctica de gestión del conocimiento: no solo se revisa la literatura científica, sino también el historial de proyectos financiados. Esto es un uso estratégico del conocimiento explícito para la competitividad.</p>
<p>"Tenemos un ecosistema de compartición del conocimiento. Tenemos un portal propio, un repositorio propio, además del universitario. Y tenemos una filosofía de ciencia abierta."</p>	<p>Ecosistema de Conocimiento Abierto (Grupo)</p>	<p>El grupo ha desarrollado sus propias infraestructuras y una cultura de "ciencia abierta" para la gestión y difusión del conocimiento, lo que denota proactividad y autonomía respecto a la institución.</p>
<p>"La universidad es muy etérea, muy compleja. La implementación de herramientas de ciencia abierta, como el repositorio institucional o los campus virtuales, depende mucho de la capa de gobernanza, del equipo de gobierno de turno."</p>	<p>Brecha Institucional vs. Grupal</p>	<p>Se evidencia una dicotomía entre la agilidad y filosofía de un grupo de investigación y la lentitud o dependencia política de la universidad para implementar políticas de gestión del conocimiento.</p>
<p>"Todo lo que hacemos, lo publicamos y lo dejamos abierto. Docencia, transferencia, investigación. Es nuestra filosofía."</p>	<p>Filosofía de Ciencia Abierta</p>	<p>La ciencia abierta no es solo una práctica, sino una filosofía central que guía todas las actividades del grupo, promoviendo la transparencia y la accesibilidad del conocimiento.</p>
<p>"El conocimiento se aplica al crear un perfil de grupo. Es decir, tú tienes que demostrar a los evaluadores que tienes la experiencia, el bagaje, para abordar la propuesta."</p>	<p>Conocimiento como Capital para Competitividad</p>	<p>El conocimiento acumulado del grupo se convierte en un activo estratégico para la competitividad en la obtención de financiación. Es la base para construir la credibilidad del equipo.</p>

"Nosotros hacemos investigación aplicada. El 97% de nuestros proyectos son aplicados. Buscamos que nuestros desarrollos tengan una aplicación extensa."	Enfoque en Investigación Aplicada	La orientación a la aplicación práctica del conocimiento es un objetivo central del grupo, lo que implica una preocupación por la transferencia y el impacto de los resultados.
"A veces el conocimiento no se aplica al 100% porque se toman caminos fallidos. O porque la aplicación viene mucho después en el tiempo."	Desafíos en la Aplicación del Conocimiento	Se reconoce que la aplicación no siempre es lineal o inmediata, pudiendo haber desviaciones o retrasos. Esto añade matices a la idea de "pérdida de conocimiento".
"El problema no es el flujo de conocimiento. El problema es la falta de comunicación, de colaboración, de recursos humanos, de financiación."	Problemas no de Flujo de Conocimiento	Para este grupo, el problema no es la gestión del conocimiento en sí, sino otros factores contextuales y de recursos que impiden su óptimo aprovechamiento. Implica que su gestión interna es robusta.
"La universidad tiene que apostar por el conocimiento abierto en sus políticas de investigación. Tiene que definir y mejorar sus infraestructuras tecnológicas y humanas."	Recomendación: Apuesta Institucional	La universidad debe adoptar una postura más proactiva y estratégica en la gestión del conocimiento, invirtiendo en políticas y recursos para apoyar a los grupos.
"La universidad no pone fondos, los tienes que buscar [externamente]. Entonces, ¿qué es lo que tiene que ayudarte? Con unas infraestructuras tecnológicas, con unas políticas y con unos recursos humanos para que puedas llevarlos a cabo."	Rol de la Universidad: Facilitador de Infraestructura	La universidad no es una fuente principal de financiación, pero debe ser un facilitador clave al proporcionar el entorno (infraestructura tecnológica, políticas, RRHH) para que los investigadores obtengan y ejecuten proyectos.
"La sostenibilidad del proyecto una vez que se acaba la financiación es un elemento clave. Cómo se sostiene el producto, el resultado, y cómo se transfiere a la sociedad."	Sostenibilidad Post-Financiación	Preocupación por el ciclo de vida completo del conocimiento, más allá de la duración del proyecto. La transferencia a la sociedad es un objetivo a largo plazo.

Fase 2: Codificación Inicial - Entrevista 3		
<b>Fragmento Significativo</b>	<b>Código Inicial</b>	<b>Memos Reflexivos</b>
"Trabajo como gestora de proyectos de investigación en la Universidad de Salamanca. Trabajo con varios grupos en el ámbito de las ciencias sociales y mis estudios. Yo me gradué en Administración y Dirección de Empresas aquí en la Universidad de Salamanca y posteriormente hice un máster de Marketing Digital y Comercio Electrónico."	Rol Gestora de Proyectos	Identificación clara de su rol como gestora de proyectos, con formación en administración y marketing, lo que sugiere una perspectiva orientada a la eficiencia y la visibilidad.

<p>"Llevo tres años y medio como gestora de proyectos de investigación, sobre todo yo me centro en localizar convocatorias nacionales, Europeas. Internacionales. Vamos. También regionales y locales. Para mí, para mis grupos de investigación y sobre todo, ayuda a identificar las posibilidades en relación a las líneas de investigación de las personas con quien yo trabajo y sobre todo les ayudo a presentar la solicitud."</p>	<p>Funciones del Gestor de Proyectos</p>	<p>Detalla las funciones clave del gestor: búsqueda proactiva de convocatorias, alineación con líneas de investigación y apoyo directo en la formulación de solicitudes. Esto refuerza su rol de facilitador.</p>
<p>"Es muy importante ver para que eh en la en la convocatoria de los proyectos, ver qué líneas de investigación se están pidiendo, qué temáticas se están pidiendo, qué requisitos se están pidiendo para las convocatorias, para ver dónde puedes encajar y dónde hay mayores oportunidades."</p>	<p>Alineación Estratégica con Convocatorias</p>	<p>El conocimiento de las convocatorias no es solo informativo, sino estratégico: se trata de identificar las "mayores oportunidades" y adaptar las líneas de investigación a los requisitos de financiación.</p>
<p>"Sobre todo a través de los congresos, de los cursos, de las ponencias. Y luego la red de contactos, que es muy importante para elaborar buenos proyectos."</p>	<p>Canales de Intercambio (Formal e Informal)</p>	<p>Se mencionan canales formales (congresos, cursos) y se enfatiza la importancia de la red de contactos (informal) para la colaboración y calidad de los proyectos.</p>
<p>"Cada vez se valora más la transferencia de conocimiento a la sociedad. No solo a la comunidad científica, sino también a la sociedad en general."</p>	<p>Importancia de la Transferencia Social</p>	<p>El conocimiento no debe quedarse en el ámbito académico; se valora su impacto y utilidad para la sociedad. Esto es un patrón recurrente.</p>
<p>"El conocimiento que se ha compartido ha influido en la formulación de nuevos proyectos. Porque al final, cuando tienes una red de contactos, cuando trabajas con otras personas, te surgen nuevas ideas, nuevas sinergias."</p>	<p>Impacto del Conocimiento Compartido</p>	<p>El intercambio de conocimiento, especialmente a través de redes, es un motor para la generación de nuevas ideas y proyectos, evidenciando el valor de la colaboración.</p>
<p>"La Agencia Estatal de Investigación tiene un calendario con las convocatorias y para hacer más o menos las previsiones a medida que aparecen la fecha en la que más o menos está estimado que se publique la fecha en la que se espera que salga la resolución."</p>	<p>Herramientas de Planificación Formal</p>	<p>La existencia de calendarios de convocatorias es una herramienta formal que permite la planificación y anticipación en la formulación de proyectos.</p>
<p>"Hay tres o cuatro convocatorias a la vez simultáneas y muy buenas que podrían encajar. Pero la falta de tiempo y de recursos no puedes aplicar a todas."</p>	<p>Limitación por Tiempo y Recursos</p>	<p>A pesar de la abundancia de oportunidades de financiación, la capacidad limitada de tiempo y recursos humanos impide aprovecharlas todas. Esto es un cuello de botella.</p>
<p>"Algunas convocatorias tienen requisitos previos muy altos que dificultan el acceso a los investigadores jóvenes que recién comienzan su trayectoria."</p>	<p>Barrera para Investigadores Jóvenes</p>	<p>Los requisitos de experiencia en convocatorias son un obstáculo para la incorporación de nuevos talentos al ciclo de investigación, lo que puede afectar la transferencia intergeneracional de conocimiento.</p>

"Es muy importante la anticipación. Empezar a elaborar la propuesta con tiempo. Y contar con un equipo multidisciplinar."	Factores de Éxito: Anticipación y Multidisciplinariedad	La planificación temprana y la diversidad de perfiles en el equipo son clave para la calidad y el éxito de la propuesta.
"El gestor de proyectos es fundamental para facilitar trámites, recopilar información, gestionar firmas, y apoyar en todo lo posible, liberando tiempo a los docentes/investigadores."	Gestor como Liberador de Carga Burocrática	Se reitera el rol del gestor como un apoyo esencial que permite a los investigadores enfocarse en la parte científica al manejar la burocracia.
"La universidad fomenta la cultura de intercambio y uso del conocimiento a través de la unidad de Cultura Científica, servicio de actividades culturales, Oficina Verde y otras oficinas/departamentos que transmiten conocimiento a la sociedad."	Rol Institucional en Difusión y Transferencia	La universidad tiene estructuras dedicadas a la difusión y transferencia del conocimiento a la sociedad, lo que muestra un compromiso institucional con el impacto social de la investigación.
"Se ha creado una nueva unidad, la Unidad de Promoción Estratégica de la Investigación, Transferencia Interna, Internacionalización, un grupo de gestores de proyectos que apoyan a diversas áreas."	Nueva Estructura de Apoyo Institucional	La creación de una nueva unidad especializada en promoción y gestión de proyectos indica un esfuerzo institucional por mejorar y centralizar el apoyo a la investigación.
"Es muy importante conocer al detalle a los investigadores. Saber sus líneas de interés y currículum para identificar encajes con las convocatorias."	Conocimiento Detallado de Perfiles de Investigadores	Para un gestor, conocer las capacidades y el historial de los investigadores es un conocimiento estratégico que permite optimizar la búsqueda de financiación y la formación de equipos.

Fase 2: Codificación Inicial - Entrevista 4		
<b>Fragmento Significativo</b>	<b>Código Inicial</b>	<b>Memos Reflexivos</b>
"Soy gestora de proyectos en el Grupo Grial de la Universidad de Salamanca. Académicamente eh, comencé mis estudios eh, como diplomada en ciencias empresariales aquí en la universidad. Posteriormente realicé un título propio, eh, un máster en e-learning sobre metodologías y formación en red. Y a continuación realicé un máster universitario en diseño y gestión de proyectos tecnológicos en la UNIR. Eso es lo que generalmente me ha centrado en la gestión de proyectos. Pero he continuado mi formación académica y profesional. Eh, realizando otro máster universitario aquí en la Universidad de Salamanca, eh, máster universitario en estudios de la ciencia, tecnología e innovación. Y ahora actualmente estoy	Rol y Formación Especializada	Su formación académica y trayectoria profesional la posicionan como una experta en gestión de proyectos, con un enfoque en tecnología e innovación. Su rol de gestora en GRIAL es central.

<p>haciendo el doctorado, pero no está relacionado con mi parte de gestión de proyectos, que es mí, mi profesión, por así decirlo."</p>		
<p>"Generalmente como gestora de proyectos del grupo me encargo de coordinar eh, todas las propuestas eh, Toda la formulación de propuestas que se realizan desde el grupo de investigación. En este aspecto, eh, Doy apoyo en la búsqueda de convocatorias, en la adecuación de las ideas de investigación a esas convocatorias, o viceversa."</p>	<p>Coordinación de Propuestas</p>	<p>Su función va más allá de la mera gestión administrativa; implica una coordinación estratégica para alinear las ideas de investigación con las oportunidades de financiación, lo que requiere un conocimiento profundo de ambos.</p>
<p>"Mi experiencia en proyectos, en distintos tipos de convocatorias, es lo que me ha dado un background muy importante para la planificación, para saber dónde buscar información, no solo de la convocatoria, sino también para la justificación del estado del arte o la necesidad del proyecto."</p>	<p>Conocimiento Tácito por Experiencia</p>	<p>La experiencia acumulada en diversas convocatorias es su principal fuente de conocimiento, lo que le permite una planificación estratégica y fundamentación de proyectos. Esto refuerza el patrón del aprendizaje tácito.</p>
<p>"A nivel de grupo, lo que hacemos es que anualmente tenemos una reunión para planificar las convocatorias, las líneas de investigación, los proyectos que vamos a presentar. Y ahí se dividen los esfuerzos, se apoya a los investigadores que quieren presentar una propuesta."</p>	<p>Planificación Estratégica Grupal</p>	<p>El grupo GRIAL realiza una planificación anual para la formulación de proyectos, lo que demuestra una gestión proactiva y colaborativa del conocimiento y los recursos a nivel de equipo.</p>
<p>"A nivel de universidad, sí que hay cursos de apoyo para formular proyectos. Hay oficinas que te ayudan en la planificación y búsqueda de convocatorias. Y en los últimos años, se han creado puestos específicos de gestores de proyectos para apoyar a distintos institutos."</p>	<p>Mecanismos de Apoyo Institucional</p>	<p>La universidad ofrece apoyo formal (cursos, oficinas, gestores específicos), aunque su eficacia y alcance pueden variar, como se ha visto en otras entrevistas.</p>
<p>"Todo el conocimiento que se genera en el grupo se comparte en conferencias, seminarios, y a través de la página web del grupo, que es un centro de información sobre actividades formativas, investigación y jornadas."</p>	<p>Difusión Activa del Conocimiento (Grupo)</p>	<p>El grupo GRIAL utiliza múltiples canales (académicos y digitales) para difundir activamente su conocimiento, lo que refuerza su filosofía de ciencia abierta y visibilidad.</p>
<p>"La colaboración es fundamental. Y es parte de la cultura del grupo. Colaboramos con personas de fuera, de otros ámbitos, de otras universidades. Es el futuro para innovar."</p>	<p>Cultura de Colaboración</p>	<p>La colaboración es un valor intrínseco del grupo, considerada esencial para la innovación. Esto va más allá de la mera interacción, siendo un pilar de su forma de trabajar.</p>
<p>"Yo, como gestora, aplico métodos de gestión que voy mejorando continuamente. Me baso en el feedback de proyectos ya realizados, buscando una mayor transparencia y acceso a la documentación."</p>	<p>Mejora Continua de Procesos</p>	<p>La gestora aplica un ciclo de mejora continua a sus propios métodos de gestión, basada en la experiencia y la retroalimentación, buscando optimizar la transparencia y el acceso a la información.</p>

"Cuando la financiación de un proyecto termina, muchas veces no se puede continuar con él, a pesar de los planes de sostenibilidad. Los resultados pueden no integrarse en el día a día (ej. docencia) o por temas de currículo."	Desafío de Sostenibilidad Post-Financiación	Se reitera la dificultad de mantener la continuidad de los proyectos y la aplicación de sus resultados una vez finalizada la financiación, lo que puede llevar a la pérdida de conocimiento.
"La falta de tiempo suficiente puede limitar la fluidez y la posibilidad de seguir procesos ideales en la formulación de propuestas. Los plazos son a menudo imposibles."	Limitación por Plazos y Tiempo	Los plazos ajustados y la falta de tiempo son una barrera significativa para una gestión óptima del conocimiento en la formulación de proyectos.
"Es fundamental la comunicación y la proactividad de todos los integrantes, aunque no todos asuman un rol de liderazgo."	Comunicación y Proactividad en Equipo	La comunicación efectiva y la iniciativa individual son cruciales para el éxito del proyecto, incluso para aquellos sin roles de liderazgo formal.
"En nuestro equipo, la comunicación es muy buena y el equipo está implicado en la propuesta desde el inicio, por lo que no suelen surgir conflictos. Los problemas son más comunes en proyectos en consorcio con otras instituciones."	Cohesión Interna vs. Desafíos Externos	El grupo GRIAL demuestra una alta cohesión interna y fluidez en la gestión del conocimiento. Los desafíos surgen principalmente en la colaboración con socios externos, donde la implicación puede ser menor.
"La universidad está fomentando cada vez más la colaboración entre grupos y la transparencia (ej. portal de producción científica). El programa de doctorado promueve la colaboración entre estudiantes de distintos perfiles y áreas."	Fomento Institucional de Colaboración y Transparencia	La universidad está impulsando activamente la colaboración y la transparencia, lo que indica un reconocimiento de la importancia de la gestión del conocimiento a nivel institucional.
"Transmitir y documentar el conocimiento para que otros puedan aplicarlo. Todos los miembros del equipo deben tener acceso a todo el conocimiento (excepto datos financieros personales)."	Necesidad de Explicitación y Transparencia	Se subraya la importancia de documentar el conocimiento y asegurar su accesibilidad para todos los miembros del equipo, promoviendo la transparencia.
"Utilizan carpetas colaborativas por proyecto, Slack para comunicación interna del grupo, y Moodle para proyectos en consorcio. Esto asegura que el conocimiento sea accesible incluso si las personas cambian."	Herramientas Tecnológicas para Gestión del Conocimiento	El uso de plataformas colaborativas y de comunicación es clave para mantener el conocimiento accesible y asegurar la continuidad, incluso con rotación de personal.
"Recomienda que quienes diseñan estrategias académicas e institucionales tengan experiencia en el diseño de proyectos e investigación. La transferencia del conocimiento... a otros sectores."	Recomendación: Experiencia en Estrategas y Transferencia Externa	Quienes toman decisiones estratégicas a nivel institucional deberían tener experiencia práctica en proyectos. Se enfatiza la importancia de transferir el conocimiento fuera del ámbito académico.
"La universidad ha creado 'grupos de transferencia del conocimiento' para promover la visibilidad y transferencia del conocimiento generado a otros sectores"	Estructuras para Transferencia Externa	La creación de unidades específicas para la transferencia de conocimiento a la sociedad es un

(empresas, otras instituciones), no solo al ámbito académico. Que la investigación no se quede 'en corto circuito' dentro de la universidad."		esfuerzo institucional para asegurar que la investigación tenga un impacto más allá de la academia.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

Fase 2: Codificación Inicial - Entrevista 5		
Fragmento Significativo	Código Inicial	Memos Reflexivos
"Yyo soy catedrática de universidad del área de métodos de investigación y diagnóstico en educación... llevo siendo catedrática desde el dos mil diecisiete, previamente tuve la eh, la plaza de titular en el año 1999... entré en la universidad antes, en el año 1990, con una beca de investigación financiada por el ministerio..."	Trayectoria Consolidada y Rol Académico	Larga y sólida trayectoria en la universidad, con experiencia desde becaria hasta catedrática, lo que le otorga una perspectiva histórica y profunda sobre la evolución de la investigación y la gestión del conocimiento en su área.
"Mi investigación se basa en la solicitud consecutiva de proyectos nacionales desde el año 2006. Es decir, la base de mi investigación surge de los resultados de proyectos anteriores."	Investigación Basada en Proyectos Previos	La investigación se construye de forma acumulativa, donde los resultados de un proyecto son el punto de partida para el siguiente. Esto resalta la importancia de la continuidad y la capitalización del conocimiento.
"A los investigadores jóvenes, yo les recomiendo que tengan experiencia previa en el contenido del proyecto, que conozcan el marco teórico, que hayan publicado algo sobre el tema. No puedes solicitar un proyecto de algo que no conoces."	Requisito de Experiencia Previa (Junior)	Para los investigadores jóvenes, la experiencia y el conocimiento previo en el área del proyecto son fundamentales, lo que puede ser una barrera de entrada.
"Los investigadores senior, como yo, ya tenemos un conocimiento acumulado de proyectos anteriores, lo que nos facilita el planteamiento de nuevas propuestas."	Conocimiento Acumulado (Senior)	La experiencia y los resultados de proyectos anteriores son un activo clave para los investigadores senior, facilitando la formulación de nuevas propuestas y el avance del conocimiento.
"El instituto de investigación es la estructura principal donde se comparte el conocimiento. Ahí es donde se generan las sinergias, donde se localizan expertos para funciones específicas dentro de un proyecto."	Instituto como Eje de Intercambio	Los institutos de investigación son identificados como espacios clave para la colaboración y el intercambio de conocimiento entre grupos, facilitando la identificación de expertos.
"A nivel de grupo de investigación, la red propia de investigadores, nacional e internacional, generada a través de congresos, reuniones, contactos, es la que impulsa el avance del conocimiento. La universidad es local, la investigación es universal."	Red de Contactos como Motor del Conocimiento	La red personal de contactos de los investigadores, más allá de la estructura universitaria, es el principal motor del avance del conocimiento, enfatizando la naturaleza global de la investigación.

<p>"La principal vía de difusión del conocimiento es la publicación en revistas científicas especializadas del campo. Es fundamental estar al día con lo que publican otros autores y grupos."</p>	<p>Publicación Científica como Difusión Principal</p>	<p>La publicación en revistas especializadas es el canal fundamental para la difusión y actualización del conocimiento en la comunidad científica.</p>
<p>"Internet ha facilitado enormemente el acceso rápido a la información y a publicaciones en acceso abierto, lo que antes era mucho más complejo."</p>	<p>Impacto de Internet y Acceso Abierto</p>	<p>La tecnología (Internet) y las políticas de acceso abierto han revolucionado la accesibilidad al conocimiento, facilitando la revisión de literatura y la actualización.</p>
<p>"El conocimiento se aplica al generar nuevas propuestas, al extender los resultados de proyectos anteriores, al crear herramientas útiles para la sociedad, como un observatorio para el sistema educativo."</p>	<p>Aplicación del Conocimiento y Utilidad Social</p>	<p>El conocimiento se aplica no solo en nuevas investigaciones, sino en la creación de herramientas y soluciones con impacto social, reforzando la idea de la transferencia.</p>
<p>"A veces el conocimiento no llega al aula educativa. La administración educativa a veces basa sus decisiones en aspectos políticos, no en evidencia científica."</p>	<p>Barrera Política en la Aplicación</p>	<p>La voluntad política y las decisiones administrativas pueden impedir la aplicación del conocimiento científico en la práctica, incluso cuando este es riguroso y relevante.</p>
<p>"La burocracia, el exceso de burocracia en informes y procesos, es un factor que dificulta el uso del conocimiento. También el exceso de dedicación docente y de gestión."</p>	<p>Barreras: Burocracia y Carga Laboral</p>	<p>El exceso de trámites administrativos y la alta carga de trabajo de los investigadores son obstáculos significativos para la gestión y aplicación efectiva del conocimiento.</p>
<p>"Es fundamental contar con un equipo de especialistas en los distintos objetivos del proyecto (estadísticos, informáticos, expertos en diseño didáctico, etc.). Y un líder fuerte."</p>	<p>Equipo Multidisciplinar y Liderazgo</p>	<p>La composición del equipo con especialistas en diferentes áreas y un liderazgo sólido son cruciales para el éxito del proyecto y la gestión del conocimiento especializado.</p>
<p>"La universidad delega la gestión del conocimiento en los grupos de investigación. No hay medidas institucionales explícitas para compartirlo, sino que depende del liderazgo de cada grupo."</p>	<p>Delegación Institucional de Gestión del Conocimiento</p>	<p>La universidad no tiene una estrategia centralizada de gestión del conocimiento, dejándola en manos de los grupos de investigación. Esto puede generar inconsistencias y dependencia del liderazgo individual.</p>
<p>"El apoyo institucional se centra en la promoción y difusión del conocimiento generado por los equipos, facilitando herramientas en abierto (repositorios, plataformas de publicaciones)."</p>	<p>Rol Institucional: Facilitador de Difusión</p>	<p>La universidad apoya la difusión del conocimiento (ciencia abierta), pero no necesariamente su gestión interna o intergrupal activa.</p>
<p>"Que la institución destine presupuesto a fomentar esos grupos de investigación y que a través de resultados, es verdad que cuando el grupo de investigación obtiene resultados pues que faciliten, que lo que sean el acceso a convocatorias y con</p>	<p>Recomendación: Inversión Institucional y Acceso Abierto</p>	<p>La universidad debe invertir en financiación para grupos de investigación, facilitar el acceso a convocatorias con</p>

apoyo Técnico y que nos dejen eso con eh, sobre todo publicación en abierto para que se conozca el conocimiento."		apoyo técnico y promover activamente la publicación en acceso abierto.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------

Fase 2: Codificación Inicial - Entrevista 6		
Fragmento Significativo	Código Inicial	Memos Reflexivos
"Trabajo en la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Tengo veintiún años de trabajar en la universidad. Actualmente soy investigador. Y también docente en estudios de posgrado y métodos de investigación."	Rol y Antigüedad Institucional	Larga trayectoria en la misma institución, lo que le da una perspectiva profunda sobre las dinámicas internas y la evolución de la gestión del conocimiento en su universidad.
"En los últimos años he, he coordinado, he dirigido y he participado, este, tanto en lo que es formulación de proyectos de investigación, Y este, también en el desarrollo y en la ejecución de esos proyectos."	Experiencia Integral en Proyectos	Su experiencia abarca todo el ciclo de vida de los proyectos (formulación, desarrollo, ejecución), lo que le permite tener una visión holística de la gestión del conocimiento en este ámbito.
"Los conocimientos previos lo que permiten y ayudan es a primero a fundamentar un nuevo proyecto de investigación. A darle orientación y también a darle una intención específica al proyecto con base en esos conocimientos previos."	Conocimiento Previo como Fundamento Estratégico	El conocimiento existente es crucial para dar dirección y propósito a las nuevas investigaciones, no solo para evitar duplicidades, sino para construir sobre lo ya establecido.
"Existen mecanismos o prácticas formales e informales en tu institución para identificar y utilizar el conocimiento previo? Sí, existen. Por ejemplo, los repositorios institucionales."	Mecanismos Formales de Acceso al Conocimiento	Los repositorios institucionales son identificados como herramientas formales para acceder al conocimiento explícito generado por la institución.
"Existen espacios multi, trans e interdisciplinarios que propicia el ecosistema de investigación. Y los espacios de interacción en grupos de investigación, que son los espacios más informales, más espontáneos, más naturales."	Espacios Multi-Nivel de Intercambio	Se reconocen tanto espacios formales (interdisciplinarios) como informales (grupos de investigación) para el intercambio de conocimiento, lo que sugiere una diversidad de canales.
"El conocimiento que se genera debe dar continuidad a la investigación. Un proyecto nunca va a ser un proyecto concluido, sino que siempre va a abrir espacios para nuevas iniciativas."	Investigación como Proceso Continuo	La generación de conocimiento es vista como un proceso iterativo y acumulativo, donde cada proyecto sienta las bases para futuras investigaciones, promoviendo la sostenibilidad intelectual.
"La aplicación del conocimiento depende de la naturaleza del conocimiento y del campo. Puede ser una implementación práctica... o puede profundizar el conocimiento sobre una problemática."	Diversidad en la Aplicación del Conocimiento	Se reconoce que la aplicación del conocimiento no siempre es directa o inmediata; puede ser práctica (prototipos) o teórica (profundización), lo que amplía la comprensión de "aplicación".

"A veces el conocimiento no se aplica por voluntad política. O por el tema de la gobernanza universitaria. La dirección y la gestión universitaria pueden incidir directamente en que un conocimiento no se aplique si no interesa políticamente."	Barrera: Voluntad Política y Gobernanza	La voluntad política y las decisiones de la gobernanza universitaria son identificadas como un obstáculo significativo y recurrente para la aplicación del conocimiento, incluso si este es riguroso.
"Es muy importante que antes de iniciar el proyecto, se haga un diagnóstico. Que se haga una investigación antes de la investigación. Para saber el para qué y el por qué se va a generar ese proyecto."	Diagnóstico Pre-Proyecto (Investigación de la Investigación)	La planificación exhaustiva y el diagnóstico previo son cruciales para asegurar la utilidad y aplicabilidad del conocimiento generado, alineando la investigación con necesidades claras.
"La gobernanza, la dirección y la gestión universitaria deben responder a una necesidad académica. Deben estar en función de lo que la academia necesita y no al revés, que la academia se ajuste a lo que la dirección, la gobernanza y la gestión Quieren."	Crítica a la Gobernanza Universitaria	Se expresa una crítica directa a la gobernanza universitaria cuando esta no se alinea con las necesidades académicas, sugiriendo que la estructura debe servir a la academia, no al revés.
"El rigor metodológico es fundamental para que el conocimiento que se genere sea útil y se pueda aplicar."	Rigor Metodológico como Facilitador	La calidad intrínseca de la investigación (rigor metodológico) es una condición indispensable para que el conocimiento producido sea válido y aplicable.
"Creo que es un, un tema que, que debe. No debe ser un fin en sí mismo generar esquemas de gobernanza, dirección y gestión universitaria. O sea, la gobernanza, la dirección y la gestión universitaria deben responder a una necesidad académica."	Gobernanza al Servicio de la Academia	Reafirma la idea de que los sistemas de gobernanza deben ser herramientas para potenciar la actividad académica y la investigación, no estructuras con fines propios.

Fase 2: Codificación Inicial - Entrevista 7		
<b>Fragmento Significativo</b>	<b>Código Inicial</b>	<b>Memos Reflexivos</b>
"Soy ingeniero en informática y doctor en informática por la Universidad de Salamanca. En su momento trabajé como profesor allí, como miembro del Grupo Grial, lo que pasa es que tuve que salir fuera. He estado y soy profesor titular de universidad en la Universidad de León. Es una universidad que está en el noroeste de España. Eh, allí he llevado a cabo diferentes proyectos y en este momento estoy en eh, una figura que es comisión de servicios en la Escuela Politécnica Superior de Zamora, también en el puesto de profesor titular, claro, eh, que es un tipo de movilidad que permite el Estado español en este sentido. Es decir, mi plaza sigue estando en León, pero en este momento soy persona de la Universidad de Salamanca."	Trayectoria y Movilidad Institucional	Su trayectoria en diferentes universidades y su movilidad actual le otorgan una perspectiva comparativa sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Su vínculo con GRIAL es relevante.

<p>"A nivel científico, sobre todo, eh, tanto mi tesis como eh, algunas de mis líneas de investigación están relacionadas con la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación al aprendizaje. Eh, dentro de eso, pues he tocado diferentes ámbitos, como por ejemplo, robótica educativa, learning analytics, eh, Y más personalización de aprendizaje. Entonces, en cualquiera de esos casos, pues he estado trabajando. Esto ha llevado a conseguir y gestionar diferentes proyectos de carácter nacional e internacional, Erasmus+."</p>	<p>Especialización y Proyectos Multidisciplinares</p>	<p>Su área de especialización (TIC en aprendizaje) y su participación en proyectos diversos (nacionales, internacionales) demuestran su experiencia en la aplicación del conocimiento en contextos variados.</p>
<p>"Cuando se diseña un nuevo proyecto de investigación, lo primero que se hace a nivel científico es una revisión sistemática de la literatura. Pero luego, a nivel empírico, a nivel de conocimiento tácito, es muy importante identificar qué grupos de investigación dentro de la misma institución están trabajando en temáticas similares."</p>	<p>Conocimiento Explícito vs. Tácito (Interno)</p>	<p>Distinción clave entre la revisión formal de la literatura y la necesidad de identificar el conocimiento tácito existente dentro de la propia institución, que es crucial pero a menudo desconocido.</p>
<p>"No hay tantas experiencias de intercambio como debería haber. Y las que hay, son insuficientes. Hay jornadas internas de investigación o de innovación docente, pero no son lo más común ni lo más articulado."</p>	<p>Insuficiencia de Mecanismos de Intercambio</p>	<p>Crítica explícita a la falta de mecanismos efectivos y continuos para el intercambio de conocimiento dentro de la universidad. Las iniciativas existentes son percibidas como esporádicas e insuficientes.</p>
<p>"Yo me he enterado de que había gente en mi propia universidad trabajando en Learning Analytics, que es mi línea de investigación, por casualidad, en un congreso fuera."</p>	<p>Falta de Visibilidad Interna del Conocimiento</p>	<p>Este fragmento es un ejemplo vívido de la "ceguera institucional" al conocimiento interno, donde la información crucial se obtiene por canales informales y externos, no por mecanismos institucionales.</p>
<p>"El conocimiento se comparte, sobre todo, en congresos, en jornadas. Y se reutiliza al generar nuevas propuestas de investigación, fundamentándolas en la literatura y la experiencia previa."</p>	<p>Canales de Difusión y Reutilización</p>	<p>Reafirma los congresos como principal canal de difusión y la reutilización del conocimiento (explícito e implícito) para fundamentar nuevas propuestas.</p>
<p>"Cuando el conocimiento no se aplica, es porque no se conoce. Porque no hay interacción entre los grupos. Porque el conocimiento se queda allí, no circula."</p>	<p>Causa de la No Aplicación: Falta de Circulación</p>	<p>La principal razón por la que el conocimiento no se aplica es su falta de circulación y la ausencia de interacción entre los grupos de investigación. Esto apunta a problemas de comunicación y estructura.</p>
<p>"La colaboración con partners de diferentes sitios, en proyectos internacionales, se aprende mucho más y se genera conocimiento más rico, más rico en el sentido de diferentes perspectivas, perspectivas más interesantes."</p>	<p>Colaboración Externa como Fuente de Riqueza</p>	<p>La colaboración con socios externos (internacionales) es un potente motor para la generación de conocimiento más diverso y valioso, aportando nuevas perspectivas.</p>

"No hay conocimiento que no sirva. No descartemos las cosas. Tenemos ciertos conocimientos que evidentemente se van a ir actualizando y que van a tener que cambiar, pero no quiere decir que no se pueda volver hacia ellos."	Valor Duradero del Conocimiento Acumulado	El conocimiento y la experiencia acumulada (expertise) tienen un valor intrínseco y duradero, y pueden ser reutilizados en el futuro, incluso si un tema ha "dado todo lo que podía dar".
"Cuanta más gente es más difícil hacer concordar todo, pero merece la pena. Es decir, yo todos los proyectos en los que he participado, en los que hay coordinación con partners de diferentes sitios, Se aprende mucho más y se genera eh, conocimiento más rico, más rico en el sentido de diferentes perspectivas, perspectivas más interesantes."	Complejidad y Beneficios de la Colaboración Amplia	Reconoce la dificultad de coordinar a muchos actores, pero enfatiza que los beneficios (aprendizaje y conocimiento más rico) superan los desafíos.
"Recomendaría a quienes diseñan estrategias académicas o institucionales para aprovechar mejor el conocimiento en la investigación? Fomentar la interacción entre grupos de investigación dentro de la misma institución. Articular más y mejores espacios para el intercambio de conocimiento."	Recomendación: Fomentar Interacción Interna	Sugerencia directa para la universidad de crear más y mejores mecanismos para la interacción y el intercambio de conocimiento entre sus propios grupos de investigación.
"Valorar el conocimiento empírico y no solo el científico. No descartar el conocimiento previo, ya que el expertise siempre puede ser reutilizado."	Recomendación: Valorar Conocimiento Tácito y Experiencia	Se enfatiza la importancia de reconocer y aprovechar el conocimiento tácito y la experiencia acumulada, no solo el conocimiento explícito y publicado.

Fase 2: Codificación Inicial - Entrevista 8		
<b>Fragmento Significativo</b>	<b>Código Inicial</b>	<b>Memos Reflexivos</b>
"Soy catedrático de Inteligencia Artificial y Ciencia de la Computación. Y bueno, mi trayectoria es larga y diversa. Yo estudié informática en Salamanca y en la Universidad de La Coruña y salí fuera. Volví y empecé a hacer una tesis en el ámbito de la robótica. Durante un tiempo estuve trabajando en ella. La abandoné momentáneamente para hacer la tesis en un tema de análisis de datos de Paleoclima, o sea, una temática completamente diferente. Avancé también mucho en ese aspecto, pero finalmente volví. Retomé la de robótica. Mi tesis es en robótica, pero eso significó."	Trayectoria Diversa e Interdisciplinar	Su trayectoria académica y de investigación muestra una gran diversidad de temas y una capacidad de moverse entre disciplinas, lo que le da una perspectiva única sobre la interconexión del conocimiento.
"Te cuento todo esto tan detallado, porque eso, esa diversidad, ha marcado luego toda mi trayectoria, ha hecho una investigación interdisciplinar en la curiosidad, en que en los dos ámbitos me surgió el mismo problema. Y es que yo tenía muchísimos datos con muchísimas dimensiones que analizar y tenía métodos numéricos para	Origen del Conocimiento por Problema Transversal	El nacimiento de su línea de investigación en visualización de datos surge de identificar un problema común en campos dispares. Esto subraya cómo la curiosidad y la capacidad de ver patrones entre dominios son fuentes de nuevo conocimiento.

analizar, pero no métodos visuales. Entonces con ese reto empecé una línea de investigación que no existía en esa universidad, que es la de visualización de datos."		
"El conocimiento se identifica y se utiliza a través de la actualización constante. Estar siempre al día con lo que está cambiando y proponiéndose en tu campo."	Actualización Continua del Conocimiento	La actualización constante es fundamental para identificar y utilizar el conocimiento relevante, lo que implica una actitud proactiva de aprendizaje.
"La red de contactos es crucial para conocer lo que se está haciendo en otras partes, especialmente en el ámbito internacional, a través de congresos, seminarios, etc."	Red de Contactos como Fuente de Conocimiento	La red de contactos, especialmente a nivel internacional, es un mecanismo clave para el intercambio de conocimiento y la identificación de tendencias.
"El conocimiento se comparte, sobre todo, en congresos, en conferencias, en publicaciones científicas. Y también en proyectos de investigación, que son colaboraciones formales."	Canales Formales de Intercambio y Difusión	Se reafirman los congresos, publicaciones y proyectos como los principales canales formales para la difusión y el intercambio de conocimiento.
"A nivel informal, en el café, en la comida con colegas, se generan sinergias, chispas, ideas. Es muy importante esa interacción."	Interacción Informal como Generador de Sinergias	La interacción informal y espontánea entre colegas es un mecanismo valioso para la generación de ideas y sinergias, lo que resalta el valor del conocimiento tácito y las relaciones personales.
"El conocimiento se aplica al resolver problemas en diferentes dominios utilizando la metodología de visualización de datos. Se busca que el conocimiento sea útil y tenga un impacto real."	Aplicación Transversal y Utilidad del Conocimiento	El conocimiento se aplica al adaptar metodologías a diversos problemas y dominios, buscando siempre un impacto práctico y útil.
"La universidad no tiene una cosa que no fuera un plan que surge durante un evento concreto. Algo que fuera un canal donde realmente a lo largo de todo el año se pudiera ir generando sinergias y capacidad de realmente colaborar y proponer a través de lo que todos vamos haciendo."	Crítica: Falta de Canal Institucional Continuo	La principal crítica es la ausencia de un mecanismo institucional permanente y continuo para fomentar la colaboración y la generación de sinergias entre los grupos de investigación a lo largo del año.
"La realidad es que la mayoría de nosotros fuera de nuestros despachos, de nuestros grupos, incluso en la propia universidad, cada uno está en su ámbito y raramente tenemos oportunidad que estuviera realmente insertada en nuestro día a día de hacer este tipo de trabajo. Yo creo que ahí fallamos bastante."	Aislamiento de Grupos e Investigadores	Se percibe un aislamiento entre los grupos y los investigadores dentro de la misma universidad, lo que dificulta la colaboración y el aprovechamiento del conocimiento colectivo.
"Recomendaría a mi institución particular en la Universidad de Salamanca que hubiera una cosa que no tuviera, eh mmm, no fueran ni una cosa, eh? Un plan que surge durante un evento concreto. Vamos a organizar unas jornadas en las que presentamos o colaboramos el 16 y 17 de mayo y ya nos olvidamos hasta el año que viene que volvemos a hacer otra vez ese evento. Algo que fuera un canal donde	Recomendación: Canal de Sinergias Permanente	La recomendación clave es la creación de un canal institucional que fomente la colaboración y las sinergias de forma continua, no solo a través de eventos puntuales.

realmente a lo largo de todo el año se pudiera ir generando sinergias y capacidad de realmente colaborar y y proponer a través de lo que todos vamos haciendo."		
"Que la institución destine presupuesto a fomentar esos grupos de investigación y que a través de resultados, es verdad que cuando el grupo de investigación obtiene resultados pues que faciliten, que lo que sean el acceso a convocatorias y con apoyo Técnico y que nos dejen eso con eh, sobre todo publicación en abierto para que se conozca el conocimiento."	Recomendación: Inversión y Acceso Abierto	La universidad debe invertir en financiación para grupos de investigación, facilitar el acceso a convocatorias con apoyo técnico y promover la publicación en acceso abierto.

Fase 2: Codificación Inicial - Entrevista 9		
<b>Fragmento Significativo</b>	<b>Código Inicial</b>	<b>Memos Reflexivos</b>
"Soy el director del Instituto de Estudios de la Ciencia y la Tecnología de la Universidad de Salamanca desde hace siete años. Mi tesis doctoral la leí en el año 94, por tanto tengo una larga experiencia. Fui profesor de la Universidad Complutense, tuve estancias en el Imperial College y en el Instituto Europeo de Florencia y. En el año 96 me incorporé a la Universidad de Salamanca. He sido director de departamento, he sido vicerrector de la universidad"	Rol y Trayectoria Institucional	Su rol actual como director de instituto y su extensa trayectoria con cargos de gestión (director de departamento, vicerrector) le dan una visión estratégica y de alto nivel sobre la universidad y la investigación.
"He llevado asuntos como el plan Estratégico y he tenido. He participado en tres proyectos europeos de investigación. Ahora mismo estoy en uno y he sido investigador responsable de cuatro proyectos nacionales. He tenido varios también proyectos regionales y unos diez proyectos con empresas o instituciones sin ánimo de lucro que contactan con la universidad."	Experiencia en Diversos Tipos de Proyectos	Su participación en proyectos de diferentes escalas (europeos, nacionales, regionales, con empresas) le proporciona una comprensión amplia de las dinámicas de financiación y colaboración.
"El conocimiento previo se identifica y se utiliza a través de la experiencia. La clave es tener un background sólido y saber qué se ha hecho antes."	Conocimiento Tácito por Experiencia	La experiencia personal y el "background" acumulado son la base para identificar y utilizar el conocimiento previo, lo que refuerza el patrón del aprendizaje tácito.
"Utilizamos bases de datos de proyectos concedidos, por ejemplo, de la Agencia Estatal de Investigación, para ver qué se ha financiado y cómo se han presentado."	Uso de Bases de Datos de Proyectos (Explícito)	Se utiliza una herramienta formal (bases de datos de proyectos) para acceder al conocimiento explícito sobre proyectos exitosos, lo que es una práctica estratégica para la formulación.

<p>"Se hacen reuniones con el equipo para definir la idea, para buscar dónde encaja en las convocatorias y cómo se va a plantear."</p>	<p>Planificación Colaborativa de Propuestas</p>	<p>La formulación de proyectos es un proceso colaborativo que implica reuniones de equipo para alinear ideas con convocatorias y definir la estrategia.</p>
<p>"El conocimiento se comparte en los institutos de investigación. Ahí es donde se produce el intercambio de conocimiento entre los grupos. También en las comisiones de investigación de la universidad."</p>	<p>Institutos y Comisiones como Nodos de Intercambio</p>	<p>Los institutos de investigación y las comisiones universitarias son identificados como las estructuras principales donde se formaliza y organiza el intercambio de conocimiento.</p>
<p>"La universidad ofrece cursos de formación para la formulación de proyectos, pero son de bajo nivel. No profundizan lo suficiente."</p>	<p>Crítica a la Formación Institucional</p>	<p>La formación ofrecida por la universidad es percibida como insuficiente en profundidad, lo que sugiere una brecha entre la oferta y la necesidad real de los investigadores.</p>
<p>"El conocimiento se transmite de forma informal entre colegas, a menudo en conversaciones directas. La red de contactos es vital."</p>	<p>Intercambio Informal y Red de Contactos</p>	<p>El intercambio informal de conocimiento y las redes personales son mecanismos cruciales, complementando o incluso superando la eficacia de los canales formales.</p>
<p>"El conocimiento generado en un proyecto se aplica al formular nuevas propuestas, aprovechando la experiencia de proyectos anteriores."</p>	<p>Reutilización del Conocimiento en Nuevas Propuestas</p>	<p>El conocimiento acumulado de proyectos previos es directamente aplicado en la formulación de nuevas propuestas, demostrando la capitalización de la experiencia.</p>
<p>"La universidad no tiene una estrategia institucional de gestión del conocimiento. El conocimiento se genera y se queda en los grupos o en los individuos. No hay un plan de gestión del conocimiento a nivel universitario."</p>	<p>Ausencia de Estrategia Institucional de Gestión del Conocimiento</p>	<p>Esta es una crítica central y explícita: la universidad carece de una estrategia formal y transversal para gestionar el conocimiento, lo que lleva a su fragmentación y subutilización.</p>
<p>"Solo los institutos de investigación y los títulos oficiales se someten a evaluación externa cada cuatro años. Esas estructuras están muy preocupadas de trasladar, comunicar, gestionar bien, que el conocimiento vaya de un sitio a otro porque tienen una espada de Damocles. El resto de estructuras no tienen ninguna ni ningún palo amenazando que le haga gestionar mejor las cosas."</p>	<p>Evaluación Externa como Incentivo para la Gestión del Conocimiento</p>	<p>La evaluación externa es un poderoso incentivo para que las estructuras universitarias gestionen y transfieran el conocimiento de manera efectiva. Su ausencia en otras áreas genera una falta de motivación.</p>
<p>"Y por supuesto, falta dinero, como siempre. La inversión en la educación superior en España es inferior a la media europea. La financiación de los proyectos de investigación es inferior a la media europea. Se necesita dinero para. Porque todo esto está muy bien, pero si no hay dinero para hacerlo, no hay becarios para mover todo esto, no hay gestores para mover todo esto."</p>	<p>Falta de Financiación como Barrera Estructural</p>	<p>La escasez de financiación es una barrera fundamental que impide la contratación de personal de apoyo (gestores, becarios) esencial para la gestión y transferencia del conocimiento.</p>

<p>"Recomendaría a quienes diseñan estrategias académicas o institucionales para aprovechar mejor el conocimiento en la investigación? Crear un plan de gestión del conocimiento a nivel universitario. Invertir más dinero en la educación superior y la financiación de proyectos. Fomentar la evaluación externa para más estructuras universitarias."</p>	<p>Recomendación: Plan de Gestión del Conocimiento y Financiamiento</p>	<p>Las recomendaciones se centran en la necesidad de una estrategia institucional de gestión del conocimiento, mayor inversión y la extensión de la evaluación externa.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------