



CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO:

Montoya, M. C., González, C., González, V. y Carreño, M. T. (2023). Reconocimiento de los procesos clave en la construcción de un modelo de gestión del conocimiento desde la experiencia de auditoría del conocimiento de un programa de Derecho en Colombia. *Jurídicas*, 20(1), 248-267. <https://doi.org/10.17151/jurid.2023.20.1.13>

Recibido el 18 de abril de 2022
Aprobado el 20 de septiembre de 2022

Reconocimiento de los procesos clave en la construcción de un modelo de gestión del conocimiento desde la experiencia de auditoría del conocimiento de un programa de Derecho en Colombia*

MÓNICA CECILIA MONTOYA ESCOBAR**
CAMILO GONZÁLEZ CARREÑO***
VALENTINA GONZÁLEZ CARREÑO****
MARÍA TERESA CARREÑO BUSTAMANTE*****

RESUMEN

En este artículo se analiza la valía de los modelos de gestión del conocimiento de corte social en el ámbito educativo, en los que prevalece el desempeño del capital intelectual y humano, y propone estrategias que permiten potenciar las capacidades y competencias de las personas clave, para alcanzar tal fin. La metodología que se implementó fue empírico-analítica, con fundamento en el modelo de auditoría por procesos clave de la organización, y se desarrolló en dos fases: descriptiva, con la construcción del flujo, inventario y mapa de conocimiento del programa de Derecho de la Universidad de Manizales; y propositiva, con la formulación de lineamientos para la optimización de la gestión del conocimiento en el programa intervenido. La auditoría del conocimiento permitió identificar el conocimiento crítico y con ello concluir que el activo más importante en materia de gestión del conocimiento

de una organización es el ser humano en sí mismo, y la forma como proyecta sus potencialidades.

* Artículo de investigación, resultado del proyecto de investigación "Procesos académicos y administrativos en los programas de derecho e ingeniería de la Universidad de Manizales, propuesta de mejora en el marco de la innovación y la gestión del conocimiento", ejecutado durante el año 2017, con financiación de la Universidad de Manizales.

** Magíster en Derecho; estudiante de Doctorado en Educación. Docente investigadora de la Universidad Autónoma Latinoamericana de Medellín. Medellín, Colombia. E-mail: monica.montoyaes@unaula.edu.co. **Google Scholar**. ORCID: 0000-0001-8429-4656.

*** Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento; estudiante de Doctorado en Gestión de Tecnología e Innovación. Docente de la Universidad Católica Luis Amigó de Medellín. Medellín, Colombia. E-mail: camilo.gonzalezca@amigo.edu.co. **Google Scholar**. ORCID: 0000-0002-7651-0336.

**** Magíster en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible; estudiante de Doctorado de la Universidad Santo Tomás. Docente investigadora de la Universidad de Manizales. Manizales, Colombia. E-mail: vgonzalez@umanizales.edu.co. **Google Scholar**. ORCID: 0000-0001-5767-7627.

***** Doctora en Ciencias Sociales Niñez y Juventud; Doctora en Derecho. Docente investigadora de la Universidad de Manizales. Manizales, Colombia. E-mail: cis@umanizales.edu.co. **Google Scholar**. ORCID: 0000-0001-9041-0502.



PALABRAS CLAVE: gestión del conocimiento, auditoría de conocimiento; capital humano, capital intelectual, procesos clave.

Recognition of the key processes in the construction of a knowledge management model from the knowledge audit experience of a Law program in Colombia

ABSTRACT

This article addresses the importance of human capital to adequately manage organizational knowledge and proposes strategies that allow enhancing the capacities and competencies of key people, to achieve this end. The methodology that was implemented was empirical-analytical, based on the audit model for key processes of the organization, and was developed in two phases: descriptive, with the construction of the flow, inventory and knowledge map of the Law program of the University of Manizales; and propositional, with the formulation of guidelines for the optimization of knowledge management in the intervened program. The knowledge audit was necessary to identify critical knowledge, who possessed it, how they managed it, and thereby conclude that the most important asset in terms of knowledge management of an organization is the human being himself, and the way in which projects its potentialities.

KEY WORDS: knowledge management, knowledge audit; human capital, intellectual capital, key processes.

Introducción

El presente artículo se deriva del proyecto de investigación “Procesos académicos y administrativos en los programas de Derecho e Ingeniería de la Universidad de Manizales: propuesta de mejora en el marco de la innovación y la gestión del conocimiento” y tiene como propósito analizar la valía de los modelos de gestión del conocimiento de corte social en el ámbito educativo, en los que prevalecen el capital intelectual y humano, la cultura organizacional, la comunicación, el trabajo grupal, entre otros aspectos.

Método

El análisis que emerge, parte del resultado que arrojó la auditoría de conocimiento realizada al programa de Derecho de la Universidad de Manizales, tomando como referencia la metodología para la auditoría de conocimiento de Pérez-Soltero (2009), cuya base son los procesos clave de la organización, los mismos que, en el estudio, se asemejaron a las llamadas funciones sustantivas o misionales en el ámbito de la educación superior, que son tradicionalmente: docencia, investigación, proyección social, gestión académica y gestión administrativa.

La elección de dicha metodología obedeció a que ya fue aplicada y validada en instituciones de educación superior por sus autores (Gil *et al.*, 2008), quienes son mexicanos y ello representa posibles afinidades con los lineamientos de la educación superior en el ámbito latinoamericano, en materia misional, de proyectos comunes y proyección social. Siendo la academia un escenario integral de formación, el elemento ontológico que hace parte de esta metodología permite afirmar que reconoce los activos de conocimiento de las personas, que son el objetivo central del programa auditado.

La necesidad de auditar el conocimiento en el referido programa surgió del interés por identificar el conocimiento crítico, en manos de quién estaba y cómo se administraba; ello con el fin de proponer lineamientos para su adecuada gestión, considerando la generación de escenarios innovadores, para facilitar el cometido.

Resultados de la investigación

El artículo está estructurado de la siguiente manera: inicia con establecer la importancia del recurso humano en las organizaciones, no solo a partir de la revisión documental, sino también del resultado que arroja el trabajo de campo realizado dentro de la investigación que le sirve de marco. El dato obtenido permitió construir el flujo y el mapa de conocimiento del programa a partir del modelo de auditoría con énfasis en procesos clave. Luego, se describen los modelos de gestión del conocimiento de corte social, más reconocidos y sus características; posterior

a ello, se explican los dispositivos más relevantes que sirvieron de guía para la construcción de un plan de acción estratégico que le permitiera al programa de Derecho de la Universidad de Manizales, optimizar la gestión del conocimiento y, por último, se presentan las conclusiones.

Importancia del recurso humano en la administración del conocimiento

Según Sáiz *et al.* (2010), existe una convicción generalizada de que el conocimiento y los procesos que implican su administración cumplen un papel determinante en las organizaciones porque están relacionados con su crecimiento y el estado de bienestar de quienes las conforman. De modo que comprender la valía del conocimiento (mucho más si es estratégico o especializado), tanto como generarlo, difundirlo y aplicarlo, son características base del éxito en toda organización, en cualquier contexto social, cultural, económico o académico.

El reconocimiento de la trascendencia del conocimiento en el desarrollo y el progreso social y empresarial, dispone escenarios propicios para la generación de ideas o proyectos innovadores, la reingeniería de los procesos, el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones —TIC—, etc. En ese orden de ideas, emergen conceptos propios de la gestión del conocimiento en contexto global, como redes de conocimiento¹, sociedad del conocimiento², economía del conocimiento³, ciudades del conocimiento⁴, que dan cuenta de los contextos en los que se enmarca la productividad, la competitividad, la responsabilidad social, y el factor diferencial organizacional, al momento de prestar un servicio con miras a la excelencia, o de generar un producto con calidad.

Cierto es entonces lo declarado por Pérez y Castañeda (2009) al considerar que las transformaciones sociales, motivadas por el fenómeno de la globalización y el uso de las TIC, “deberán producirse para lograr el progreso de nuestra sociedad, y se fundamentan en el recurso organizacional más importante actual: *el conocimiento*” (p. 3). Pero también lo es el hecho de reconocer que las organizaciones en sí mismas no son creadoras de conocimiento, pues este tiene su origen en los sujetos que las conforman, quienes se convierten en el activo más valioso de la organización, puesto que, a partir del momento en que la persona combina sus conocimientos, experiencia, destrezas, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes (Sánchez, 2005) y los pone al servicio de la organización, se transforma en un activo tangible (capital humano) y a la vez intangible (capital intelectual), ambos indispensables para gestionar de manera óptima el conocimiento.

¹ Ver al respecto a Prada (2005) y Pérez (2009).

² Ver al respecto a David y Foray (2002), Olivé (2006) y Expósito *et al.* (2007).

³ Ver al respecto a Bueno *et al.* (2008).

⁴ Ver al respecto a Carrillo (2005), Acebedo (2011) y López (2010).

A partir de la experiencia de inmersión que se realizó en el programa de Derecho de la Universidad de Manizales, con la investigación “Procesos académicos y administrativos en los programas de Derecho e Ingeniería de la Universidad de Manizales: propuesta de mejora en el marco de la innovación y la gestión del conocimiento”, emerge la perspectiva del capital humano e intelectual como factor esencial al momento de valorar la gestión óptima del saber al interior del programa de Derecho. De ello da cuenta el dato que arroja el trabajo de campo realizado con las personas clave⁵ durante la investigación y que se consolida en el flujo de conocimiento que refleja la Tabla 1, donde se establece el origen y el destino de los activos de conocimiento valioso en los procesos clave, que son: proyección social, docencia, investigación y gestión académica y administrativa. En igual sentido, se observa el comportamiento del flujo que tiene en cuenta personas, entidades, sistemas o documentos sobre los cuales fluye cada activo; sin embargo, se evidencia la prevalencia del capital humano, sobre todo en el origen, lo cual, en términos de procesos de gestión, involucra almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento.

Tabla 1. Flujo del conocimiento en el programa de Derecho de la Universidad de Manizales

| Proceso | Origen (de dónde viene, se accede o se recibe) | | | | Activo de conocimiento que fluye | Destino (hacia dónde o quien va o se entrega) | | | |
|-------------------|---|--|---|--|---|---|--|---|---|
| | Persona(s) que lo poseen | Entidades u organizaciones que lo poseen | Sistema donde se encuentra | Documentos donde se encuentra | | Persona | Entidad u organización | Sistema | Documento |
| Proyección social | Docentes asesores, estudiantes practicantes, docentes conciliadores | | Portal web de la Facultad | | Brigadas de intervención a la comunidad | Usuarios de Consultorio Jurídico y de Centro de Conciliación | Ministerio de Justicia, Rama Judicial | Intranet | Formatos de asesoría, actas de conciliación |
| | Estudiantes practicantes | Rama Judicial | Portal web de la Rama Judicial | Reglamento de Consultorio Jurídico, expedientes de representación | Representación a usuarios en litigio | Usuarios de Consultorio Jurídico (representados) | Rama Judicial | Intranet, portal web de la Rama Judicial | Expedientes, archivos de Consultorio Jurídico, carpetas de asesoría |
| | Docentes conciliadores | | Portal web de la Facultad, SICAAC (Minjusticia) | Manual de competencias y funciones del Centro de Conciliación, archivos del Centro de Conciliación | Audiencias de conciliación | Usuarios del Centro de Conciliación, estudiantes observadores | Ministerio de Justicia, centros de conciliación de universidades | Intranet y portal web del Ministerio de Justicia | Actas de conciliación, constancias de no acuerdo, constancias de no comparecencia, libros de registro |
| | Asesores de Clínica Jurídica | | Portal web de la Facultad | | Clínica Jurídica | Usuarios del servicio de la Clínica Jurídica, estudiantes, otros docentes | Universidades, entes territoriales, Rama Judicial y altas cortes | Repositorios internos, portales web de las altas cortes, de la Rama Judicial, municipales y de la universidad | Convenios institucionales, convenios marco, expedientes de los casos de la Clínica |
| | Estudiantes practicantes | Rama Judicial | Portal web de la Rama Judicial | Reglamento de Consultorio Jurídico, expedientes de representación | Representación a usuarios en litigio | Usuarios de Consultorio Jurídico (representados) | Rama Judicial | Intranet, portal web de la Rama Judicial | Expedientes, archivos de Consultorio Jurídico, carpetas de asesoría |
| | Docentes, externos ponentes | Universidades | Portal web de la Facultad | Artículos, reportajes | Educación continuada | Público interno y externo | Universidades, sector público y privado | Bases de datos, intranet, portal web de la universidad | Afiches, volantes, memorias, publicaciones, diapositivas |

⁵ Entiéndase por personas clave, en la voz de Pérez-Soltero (2009), aquellas que son indispensables para cumplir con la misión y la visión de una organización, tanto así que, de no estar presentes, se desnaturalizaría el objeto mismo de conformación de la organización. Personas clave en el programa de Derecho: docentes del programa, estudiantes, director de Consultorio Jurídico, director de Centro de Conciliación, director de programa, coordinador de investigaciones.

Reconocimiento de los procesos clave en la construcción de un modelo de gestión del conocimiento...

| Proceso | Origen (de dónde viene, se accede o se recibe) | | | | Activo de conocimiento que fluye | Destino (hacia dónde o quien va o se entrega) | | | |
|------------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|--|---|
| | Persona(s) que lo poseen | Entidades u organizaciones que lo poseen | Sistema donde se encuentra | Documentos donde se encuentra | | Persona | Entidad u organización | Sistema | Documento |
| Investigación | Coordinadores de semillero, líderes de grupo | Colciencias, redes de investigación | Portal web de la universidad | Resolución rectoral | Formación investigativa | Estudiantes de semillero, grupos de estudio y de interés | Universidades, redes de investigación | Intranet y portal web de la universidad, Colciencias | Actas de reuniones, reportajes, proyectos de investigación |
| | Docentes doctores y magister | Colciencias | Portal web de Colciencias, portal web de la universidad | Publicaciones, reglamentos de investigaciones | Investigación científica | Estudiantes, docentes, comunidad investigada | Colciencias, Ministerio de Educación, universidades | Portal web de Colciencias, portal web de universidades, portal web del Ministerio de Educación | Publicaciones, proyectos de investigación, CVLAC |
| | Docentes investigadores | Redes de investigación | Portal web de la universidad | Reglamentos de investigaciones, libros sobre investigación | Metodologías de investigación | Estudiantes, docentes investigadores, auxiliares de investigación, líderes de grupo | Colciencias, Ministerio de Educación y universidades | Intranet, portal web del Ministerio, portal web de Colciencias, portal web de la universidad | PEP, PIF, modelo pedagógico, modelo curricular |
| Docencia | Docentes | Corte Constitucional | Bases de datos, portal web de la universidad | Cartas descriptivas, microcurrículos, publicaciones, códigos de las áreas del derecho | Derecho sustantivo y dogmático (conocimiento disciplinar) | Estudiantes, otros docentes | | Portal web de la universidad | Talleres, trabajos escritos, notas de clase, resúmenes y protocolos |
| | Docentes, expertos externos, líderes funcionales | Ministerio de Educación, universidades | Portal web de la universidad | PEP, PIF, microcurrículos | Metodologías de enseñanza y el aprendizaje | Estudiantes, docentes, líderes funcionales | | Portal web de la universidad e intranet | Pruebas escritas, bancos de preguntas |
| | Docentes, expertos externos | Ministerio de Justicia, Rama Judicial | Portal web de la Rama Judicial, portal web del Ministerio de Justicia, portal web del Senado y portal web de la universidad | Códigos de procedimiento, expedientes, actas de conciliación, microcurrículos y publicaciones | Derecho procesal y procedimental (conocimiento práctico) | Estudiantes, docentes, asesores de consultorio, usuarios | Consultorios y centros de conciliación de universidades y redes de conocimiento | Portal web de la universidad e intranet | Formatos de evaluación, ejercicios prácticos documentados |
| Gestión académica y administrativa | Líderes funcionales, decanatura | Universidades | Portal web de la universidad, SIGUM | Reglamentos institucionales, manual de funciones y perfiles, informes de gestión | Administración de unidades estratégicas | Docentes, asesores, investigadores, estudiantes, personal administrativo de la Facultad | La universidad | Portal web de la universidad e intranet | Reglamentos de cada unidad, PEP, PEF |
| | Líderes funcionales, decanatura y docentes | Ministerio de Educación, universidades | Portal web Ministerio de Educación, portal web de la universidad | Plan de desarrollo, PEP, modelo pedagógico institucional y resolución de acreditación en alta calidad | Requisitos de acreditación de alta calidad | Docentes, asesores, investigadores, estudiantes, personal administrativo de la Facultad y egresados | Ministerio de Educación Nacional | Intranet, portal web del Ministerio | Actas de autoevaluación, documento maestro de acreditación |
| | Egresados, estudiantes, líderes funcionales, decanatura y docentes | Ministerio de Educación, universidades, gremios económicos y cooperantes en alianzas estratégicas | Portal web de la universidad, portal web del Ministerio de Educación | Modelo de autoevaluación | Autoevaluación | Docentes, asesores, investigadores, estudiantes, personal administrativo de la Facultad | Ministerio de Educación Nacional | Portal web del Ministerio de Educación e intranet | Modelo de autoevaluación |

Fuente: propia adaptada de González (2016).

A partir de la lectura de la Tabla 1, se evidencia que el proceso clave más potente en circulación de conocimiento e impacto es el de proyección social, ello obedece a que el Consultorio Jurídico y su Centro de Conciliación son canales de comunicación del conocimiento a través de la interacción con usuarios y casos reales, quienes se convierten en beneficiarios del conocimiento adquirido, transmitido y aplicado. En este escenario de *praxis* emerge un saber humano explícito, que se consolida con la experiencia, y se materializa a través de asesorías, solución de consultas, elaboración de escritos, respuesta a demandas y todo lo que implique representación judicial o extrajudicial por parte de los estudiantes, en acompañamiento directo con docentes y asesores. En los demás procesos clave también prevalecen capital humano e intelectual, pero de la mano de entes externos que no solo inspeccionan y vigilan, sino que además dan directrices a modo de normativa, de funcionamiento e impacto social.

Modelos de gestión del conocimiento desde las capacidades humanas

Para Barragán (2009), hay varios tipos de modelos o referentes metodológicos de gestión del conocimiento, algunos con aspectos comunes con respecto al reconocimiento de las potencialidades del recurso humano en clave de mejoramiento continuo de la organización y al cumplimiento de su misión. Con esta base, el referido autor, establece una taxonomía de modelos de gestión de conocimiento con enfoque social, cuyo eje es el activo humano, en general, pues no solo las personas clave son las que poseen el conocimiento crítico en el ámbito educativo. En la Tabla 2 se caracterizan los modelos de corte social propuestos por Barragán (2009).

Tabla 2. Modelos de gestión del conocimiento de corte social

| Modelo | Principales representantes y sus enfoques | Características principales | Relación con los procesos de gestión del conocimiento |
|-------------------------------|---|--|--|
| De capital intelectual | <ul style="list-style-type: none"> . KMAT (De Jager, 1999) . La organización inteligente (Choo, 1998) . Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996) . ICAS (Bennet y Bennet, 2004) | Considerar categorías como el capital humano y la cultura organizacional. Busca hacer uso y aplicación del conocimiento para aportar a la solución de problemas. | Uso y aplicación |

| | | | |
|--|--|---|---|
| Sociales y de comunidad de práctica | <ul style="list-style-type: none"> . La GC desde una visión humanista (De Tena, 2004) . La GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molina, 2002) . La GC en educación (Sallis y Jones, 2002) . Modelo integral de sociedades de conocimiento (SC) (Ruiz y Martínez, 2007) . Triple hélice (Etzkowitz, 2003). | <p>Se asume una visión amplia del conocimiento, vinculado a procesos sociales y aprendizaje organizacional. El conocimiento se fundamenta en el pensamiento que circula entre los grupos de trabajo, desde donde se generan relaciones de compromiso mutuo y participación colectiva.</p> | <p>Adquisición, transferencia y difusión</p> |
| Tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> . Elementos clave en el proceso de innovación (COTEC, 1999) . Modelo mixto de Gestión de la innovación (Guerra, 2005) . Espiral de TIC para los procesos de GC (Pérez y Dressler, 2007). | <p>Enfocados en el desarrollo y uso de sistemas informáticos y herramientas tecnológicas para optimizar la administración del conocimiento</p> | <p>Almacenamiento, acceso y transferencia</p> |

Fuente: González (2016) con base en la taxonomía de MacAdam y MacCreedy (1999) y Rodríguez (2006), adaptado de Barragán (2009).

Los modelos descritos se pueden integrar y adaptar a la gestión educativa porque al vincular el conocimiento a procesos sociales se fomenta la participación colectiva y el intercambio de saberes a través del trabajo grupal; se incentiva el uso de herramientas tecnológicas en aras de un correcto almacenamiento del conocimiento y se convierten al recurso humano en categoría de activo tangible e intangible.

Y es que valorar el recurso humano y potenciar sus capacidades hace parte de las características de la gestión del conocimiento que, según Sáiz *et al.* (2010), son propias del nuevo orden mundial, en el sentido en que:

- 1) Se crea, acumula, distribuye, aprovecha y deprecia, la información y el conocimiento, de manera acelerada.
- 2) Se expande el capital intangible a nivel macro y microeconómico.
- 3) Se produce una revolución en los instrumentos del saber.
- 4) Se consigna la innovación como una actividad dominante y sus fuentes se hacen mucho más difusas.
- 5) Se transforman las relaciones sociales, económicas y culturales, con un desplazamiento a un lugar central como medios de producción.
- 6) Se crean redes de conocimiento, para producir y circular nuevos saberes y poner en relación personas pertenecientes a grupos o entidades diferentes. (Sáiz *et al.*, 2010, p. 837)

Y aunque esas características son inicialmente pensadas, por los autores en estudio, para organizaciones de carácter industrial o comercial, también aplican a las instituciones de educación superior, pues en la esfera educativa se reconocen nuevas y revolucionarias dinámicas (Pérez y Castañeda, 2009), en torno al conocimiento y su aprovechamiento, desde el impacto y la transformación que pueda generar su creación y aplicación.

Es así como, luego de construir el mapa de conocimiento que se exhibe a continuación para identificar los factores de éxito y las brechas del conocimiento, se construyó un plan de acción enfocado en potenciar las capacidades y competencias de las personas clave identificadas en el programa, con miras a optimizar la administración del conocimiento circulante.

La Tabla 3 muestra el mapa que permitió a los investigadores representar el conocimiento organizacional. Allí se describe el conocimiento requerido, el creado, el proporcionado y sus usos; las personas que intercambian conocimiento y el conocimiento faltante.

Tabla 3. Mapa de conocimiento del programa de Derecho de la Universidad de Manizales

| Proceso | Actividades que se requieren para realizar en el proceso | Conocimiento requerido | | Conocimiento creado | Conocimiento proporcionado y usos | Usuario | Conocimiento faltante | Valoración del conocimiento existente | Fuente |
|----------|--|--------------------------------|--|---|--|--|--|---|---|
| | | Responsable | Sistema donde se encuentra | | | | | | |
| DOCENCIA | Formar en el derecho sustantivo y dogmático (conocer como disciplinar) | Docentes | Conocer el plan de estudios y el currículo del programa Bases de datos, Portal web de la universidad | Metodologías pedagógicas para la transferencia del conocimiento a los estudiantes | 1. Contenidos temáticos de un curso Uso: formación jurídica disciplinar Forma de proporcionar: clase magistral, talleres, trabajos escritos, notas de clase, resúmenes y protocolos | Estudiantes, otros docentes | Estrategias innovadoras para impartir conocimiento comprendiendo las diferentes capacidades de asimilación del estudiantado. Microcurrículos actualizados. | REGULAR | - Encuesta estudiantes - Entrevista director de Consultorio Jurídico - Entrevista decana - Encuesta directora programa |
| | Implementación de metodologías de enseñanza y aprendizaje | Docentes y líderes funcionales | Conocer sobre docencia universitaria (pedagogía, didáctica) Portal web de la universidad | | 1. Estímulo de competencias orales, cognitivas, interpretativas Uso: mejorar los resultados de la evaluación Forma de proporcionar: clase magistral, exposiciones, juego de roles, ABP (Aprendizaje Basado en Problemas) | Estudiantes, docentes, líderes funcionales | Experticia en el arte de la pedagogía y de la enseñanza del derecho. Real articulación de la práctica con la teoría. | REGULAR | - Encuesta estudiantes - Entrevista directora del programa - Entrevista líder de Centro de Conciliación |
| | Manejo del derecho procesal y procedimental (conocimiento práctico) | Docentes | Conocer el plan de estudios, el currículo del programa y experiencia en litigio Portal web de la Rama Judicial, portal web del Ministerio de Justicia, portal web del Senado y portal web de la universidad | | Nuevos currículos con temas de actualidad | 1. Articulación de práctica con teoría Uso: formación jurídica en litigio Forma de proporcionar: formatos de evaluación, ejercicios prácticos documentados | Estudiantes, docentes, asesores de Consultorio, usuarios de Consultorio | Conocer las necesidades actuales de los currículos dependiendo del contexto social y actualizar los microcurrículos | REGULAR |

Reconocimiento de los procesos clave en la construcción de un modelo de gestión del conocimiento...

| Proceso | Actividades que se requieren para realizar en el proceso | Conocimiento requerido | | Conocimiento creado | Conocimiento proporcionado y usos | Usuario | Conocimiento faltante | Valoración del conocimiento existente | Fuente |
|-------------------|--|---|---|--|---|---|--|---------------------------------------|--|
| | | Responsable | Sistema donde se encuentra | | | | | | |
| PROYECCIÓN SOCIAL | Obrer brigadas de intervención a la comunidad | Conocer sobre derecho sustantivo y procesal | Docentes asesores, estudiantes practicantes, docentes conciliadores | Portal web de la Facultad | 1. Identificación de los derechos y las obligaciones de los usuarios Uso: herramientas de acceso a la justicia Forma de proporcionar: formato de asesoría | Usuarios de Consultorio Jurídico y del Centro de Conciliación | Profundización y experticia en accionar de los procesos | BUENA | - Encuesta estudiantes - Entrevista director de Consultorio Jurídico - Entrevista decana |
| | Representación a usuarios en litigio | Articulación de la práctica y la teoría jurídica | Estudiantes practicantes | Intranet, portal web de la Rama Judicial | 1. Identificación de los derechos y las obligaciones de los usuarios y litigio como modo de acceso a la justicia Uso: representar los intereses de los usuarios Forma de proporcionar: formato de asesoría, expediente judicial | Usuarios de Consultorio Jurídico (representados) | Profundización en el control y manejo de las nuevas estrategias según el contexto social | BUENA | - Encuesta estudiantes - Entrevista director de Consultorio Jurídico - Entrevista decana - Entrevista líder de Centro de Conciliación |
| | Audencias de conciliación | Conocer sobre derecho sustantivo y procesal, mecanismos de resolución de conflictos | Docentes conciliadores | Portal web de la Facultad, SICAAC (Minjusticia) | 1. Saber a qué tiene derecho el usuario y qué obligaciones tiene Uso: resolución de conflictos por la vía extrajudicial Forma de proporcionar: acta de conciliación, constancia de no acuerdo y constancia de no comparecencia | Usuarios del Centro de Conciliación, estudiantes observadores | Estrategias de planificación del proceso conciliatorio. Atención a personas en situación de discapacidad. | BUENA | - Encuesta estudiantes - Entrevista director de Consultorio Jurídico - Entrevista decana - Entrevista líder de Centro de Conciliación |
| | Clinica Jurídica | Conocer sobre litigio estratégico y método clínico | Asesores de clínica | Portal web de la Facultad | 1. Reconocimiento de los derechos y las obligaciones de los usuarios desde el litigio estratégico Uso: herramientas de acceso a la justicia Forma de proporcionar: expedientes de los casos de la clínica | Usuarios de la Clínica Jurídica, estudiantes y otros docentes | Capacitación en método clínico y litigio estratégico. Ampliación de cobertura de asesores. Estrategias de difusión del servicio a usuarios internos y externos | INCIPIENTE | - Encuesta estudiantes - Entrevista líder de Consultorio Jurídico |
| | Educación continuada | Temas de tendencia y temas jurídicos y sociopolíticos | Docentes, externos ponentes | Portal web de la Facultad | Nuevos paradigmas para la sustentación y aplicación del conocimiento adquirido en las aulas 1. Actualización temática Uso: apropiación social del conocimiento Forma de proporcionar: resúmenes, memorias, publicaciones | Público interno y externo | Agenda permanente de educación continua, promoción de estrategias comunicativas, pedagogía sobre educación continua | INCIPIENTE | - Encuesta estudiantes - Encuesta docentes |
| INVESTIGACIÓN | Formación en investigación | Conocer de metodología de la investigación, de creación de semilleros y tener experiencia investigativa | Coordinadores de semilleros y líderes de grupo | Portal web de la Facultad, intranet, Colciencias | 1. Técnicas de indagación y de metodología de la investigación Uso: diseño y ejecución de proyectos de investigación Forma de proporcionar: reuniones, reportajes y proyectos de investigación | Estudiantes de semillero, grupo de estudio, grupos de interés | Conocimiento de expertos en investigación no de docentes que apenas se estén formando, e interacción con otras comunidades investigativas de diversas universidades | BUENA | - Encuesta estudiantes - Entrevista director de investigaciones. - Entrevista decana - Entrevista con docentes |
| | Investigación científica | Conocer de metodología de la investigación, métodos y técnicas de investigación | Docentes doctores y magíster | Portal web de Colciencias, portal web de las universidades, portal web del MEN | 1. Resultados metodológicos y productos de nuevo conocimiento Uso: creación de nuevo conocimiento, apropiación social de conocimiento Forma de proporcionar: proyectos de investigación y publicaciones | Estudiantes, docentes investigada | Conocimiento de expertos en investigación no de docentes que apenas se estén formando, e interacción con otras comunidades investigativas de diversas universidades. Fomento a participar en redes de conocimiento e internacionalización. | REGULAR | - Encuesta estudiantes - Entrevista director de investigaciones - Entrevista decana - Entrevista con docentes |

| Proceso | Actividades que se requieren en el proceso | Conocimiento requerido | | Conocimiento creado | Conocimiento proporcionado y usos | Usuario | Conocimiento faltante | Valoración del conocimiento existente | Fuente |
|---------|--|--|----------------------------|---|---|---|---|---------------------------------------|---|
| | | Responsable | Sistema donde se encuentra | | | | | | |
| GESTIÓN | Administración de unidades estratégicas | Conocer los procesos que se llevan al interior de la unidad y tener experiencia académico administrativa | | | 1. Estrategias de desarrollo para impulsar la unidad Usq: convertirlas en acciones en beneficio del programa Forma de proporcionar: reglamentos de cada unidad, PEP, PEF | Docentes, asesores, investigadores, estudiantes, personal administrativo de la Facultad | Eventos de socialización de resultados de la gestión | BUENA | - Encuesta docentes - Entrevista director de investigaciones - Entrevista decana - Entrevista con director de programa - Entrevista con coordinador de Centro y de Consultorio Jurídico |
| | Cumplir requisitos de acreditación de alta calidad | Conocer las políticas de acreditación de alta calidad | | Nuevas estrategias para el desarrollo de las unidades estratégicas y del programa | 1. Mejora en los procesos y las prácticas desde el quehacer formativo Usq: para competir con otros programas por estar acreditado en alta calidad Forma de proporcionar: actas de autoevaluación, documento maestro de acreditación | Docentes, asesores, investigadores, estudiantes, personal administrativo de la Facultad y egresados | Estrategias de socialización de las políticas de alta calidad y el plan de gestión y mejoramiento con toda la comunidad académica | BUENA | - Encuesta docentes - Entrevista director de investigaciones - Entrevista decana - Entrevista con director de programa - Entrevista con coordinador de Centro y de Consultorio Jurídico |
| | Autoevaluación | Conocer las políticas de acreditación de alta calidad y los procesos clave del programa | | | 1. Estado de los procesos en términos de calidad Usq: implementar acciones de mejoramiento y acciones de mantenimiento Forma de proporcionar: planes de mejora y modelo de autoevaluación | Docentes, asesores, investigadores, estudiantes, personal administrativo de la Facultad y egresados | Estrategias de socialización del modelo de autoevaluación con toda la comunidad académica | BUENA | - Encuesta docentes - Entrevista director de investigaciones - Entrevista decana - Entrevista con director de programa - Entrevista con coordinador de Centro y de Consultorio Jurídico |

Fuente: adaptado de González (2016).

Este momento de la auditoría requería ser valorado, y para ello se tomaron como base los siguientes rangos de referencia (Tabla 4).

Tabla 4. Niveles de desarrollo

| Nivel de desarrollo | | | |
|---------------------|---------|---------|-----------|
| 1%-25% | 26%-50% | 51%-75% | 76%-100% |
| Incipiente | Regular | Buena | Excelente |

Fuente: elaboración propia.

De 1%-25%: conocimiento incipiente. La gestión del conocimiento en el proceso clave es ineficiente, por falta de objetivos claros o desarticulación en las actividades que se desarrollan.

De 26%-50%: conocimiento regular. Significa que hay una actitud propositiva y consciente en gestión del conocimiento en el proceso, pero no hay un plan concreto o está sin medir en términos de seguimiento.

De 51%-75%: conocimiento bueno. La gestión del conocimiento en el proceso clave es eficiente y continua, y se cuenta con un plan de trabajo de corto plazo.

De 76%-100%: conocimiento excelente. La gestión del conocimiento se considera estratégica para el proceso y se cuenta con un plan de trabajo de corto y largo plazo estructurado con actividades de seguimiento periódico; acciones de mantenimiento y de mejora continua.

A continuación se describen los dispositivos más relevantes que se propusieron para gestionar el conocimiento en el programa intervenido, con miras a generar escenarios de innovación educativa:

1. Estímulo de potencialidades del capital humano: se inicia con la identificación del ámbito de desempeño de las personas clave (perfil profesional y ocupacional) con el fin de capitalizar de manera asertiva el activo intangible. Se propone crear para su medición indicadores de crecimiento e innovación, de eficiencia y de estabilidad laboral.

Para facilitar el acceso y almacenamiento de los perfiles del capital humano se sugieren las topografías de conocimiento que propone Probst *et al.* (2001) en De Kereki (2003), las cuales son mapas donde se identifica a las personas que poseen habilidades y conocimiento específico e indica nivel de conocimiento y experiencia.

2. Creación de comunidades de práctica: las comunidades de práctica son uno de tres tipos de comunidades de valor que reconoce Sanz (2012) en González y Montoya (2015). Las otras dos son comunidad de aprendizaje y comunidad de interés. En todas se aprende colaborativamente y se intercambia conocimiento:

En las primeras los estudiantes aprenden gracias a su participación e interacción con sus compañeros y con el docente; esta también puede llevarse al campo de las organizaciones, y terminará cuando se adquiera el conocimiento pretendido. Sobre las comunidades de interés, son grupos muy amplios, unidos por temáticas comunes y de variada índole, como, por ejemplo: la música, el deporte, la ciencia, la política, entre otras. Muchos de ellos no se conocen entre sí, y la durabilidad de esta comunidad es incalculable, en ocasión de la fluctuación de sus miembros. Las comunidades de práctica se diferencian de las dos anteriores porque sus miembros desempeñen la misma actividad, preocuparles un tema o para interactuar continuamente en busca de una transformación. (Martos, 2012, en González y Montoya, 2015, p. 117)

En el marco de las comunidades de práctica pueden emerger otras estrategias de gestión del conocimiento, según Molina et al. (2014), como la promoción en redes especializadas y las alianzas estratégicas.

3. Generación de entornos de aprendizaje virtual: a través de fomentar el aprendizaje ubicuo y el uso de plataformas tecnológicas.

4. Almacenamiento digital de experiencias educativas significativas: a modo de repositorios, en desarrollo de una *memoria institucional*, que permita la cohesión entre el uso de los conocimientos personales y el entorno que se transforma constantemente alrededor de un ambiente tecnológico y globalizado. Los requisitos que deben cumplir, según De Kereki (2003), son: a) Coleccionar y organizar sistemáticamente información de varias fuentes. b) Explotar información fácilmente, proporcionar beneficios rápidamente y ser adaptable a requisitos que surjan nuevamente. c) Explotar la retroalimentación de los usuarios para su mantenimiento y evolución. d) Integrarse en los entornos de trabajo existentes y e) Presentar activamente la información relevante.

5. Diseño y desarrollo de metodologías que permitan la articulación de socios estratégicos: como el trabajo participativo de sus miembros con miras a la creación de tanques de pensamiento. Para el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) de Colombia, un tanque de pensamiento es:

Un grupo de expertos de naturaleza investigadora en el ámbito de TIC, sin afiliación política o a grupos de presión, que se caracteriza por una orientación ideológica. Su actividad consiste en la reflexión intelectual sobre asuntos científicos, estratégicos, culturales, de política y economía nacional e internacional; resultante en consejos o directrices que posteriormente pueden o no ser utilizados en sus diversos ámbitos de TIC. Se trata de organizaciones en las que trabajan varios teóricos e intelectuales multidisciplinares, que elaboran análisis o recomendaciones políticas. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2014, Convocatoria 780, Bogotá - Colombia)

Los aspectos descritos dan cuenta de las nuevas lógicas que se proponen para que el conocimiento en lo educativo se gestione de manera efectiva y óptima, gracias a la intervención de dispositivos tecnológicos y a la generación de entornos que faciliten su despliegue, y que aporten, en palabras de (Suárez, 2012), “a la generación de ventajas competitivas basadas en los procesos de innovación y el aprovechamiento de las capacidades de cada uno de los miembros de la institución” (p. 8).

Con mayor precisión, el plan de acción que se observa en la Tabla 5 da cuenta de todos los lineamientos propuestos por los investigadores para ser ejecutados en el corto, mediano y largo plazo, en aras de aportar a la óptima gestión del conocimiento al programa de Derecho intervenido.

Tabla 5. Plan de acción

| Líneas de mejora | Proceso de conocimiento | Acciones | Responsables | Beneficiarios directos | Tiempo de ejecución ⁶ | Priorización ⁷ | Observaciones |
|--|-------------------------|---|--|---|----------------------------------|---------------------------|---|
| Potenciar la formación del profesorado | Adquisición | 1. Crear una ruta de formación docente en <i>clúster</i> académico con la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, para ofertar diplomados de formación a los docentes vinculados | Decanatos | Profesores | Corto plazo | Media | |
| | Adquisición | 2. Ofrecer diplomado en pedagogía universitaria para los docentes del programa | Encargados de la ruta de formación docente | Profesores y aspirantes a docente | Corto plazo | Media | Se debe hacer seguimiento a los docentes ya vinculados, que aún no estén diplomados, para que lo realicen y lo aprueben. Igualmente, se sugiere establecer como requisito de ingreso a la planta docente del programa, acreditar el diplomado en pedagogía. Se sugiere que el diplomado sea gratuito. |
| | Adquisición | 3. Formar a la planta docente en método clínico | La decanatura deberá servirse de docentes expertos | Profesores | Corto plazo | Alta | Se sugiere ofrecer la capacitación, inicialmente a los docentes que dictan las materias sustantivas, pues es a los que mayormente se les puede dificultar la articulación de la práctica con la teoría. Ya que los docentes de las materias prácticas y procesales, tienen más experiencia, por la exigencia de articulación de las asignaturas que imparten. |
| | Adquisición | 4. Ofrecer a los docentes encargados de la Clínica Jurídica un curso que estimule en ellos habilidades y destrezas en litigio estratégico | Decanato | Docentes encargados de Clínica Jurídica | Corto plazo | Alta | |
| | Adquisición y creación | 5. Formar a los asesores conciliadores y a estudiantes practicantes del Centro de Conciliación en atención a personas en situación de discapacidad | Decanato y líder de proyección social | Asesores conciliadores y a estudiantes practicantes | Corto plazo | Baja | |

⁶ Corto plazo: de 0 a 3 años. Mediano plazo: de 3 a 5 años. Largo plazo: de 5 a 7 años.

⁷ Nivel de priorización: Prioridad baja / Prioridad media / Prioridad alta.

| Líneas de mejora | Proceso de conocimiento | Acciones | Responsables | Beneficiarios directos | Tiempo de ejecución | Priorización | Observaciones |
|--|--------------------------|---|--|---------------------------|---------------------|--------------|---|
| Fomento a la educación continua del programa | Difusión | 1. Diseñar una agenda anual de educación continua a ofertar por parte del programa de Derecho, que incluya: seminarios, diplomados, cursos cortos, eventos académicos institucionales, cine foro; cuyos temas estén relacionados con los enfoques de las líneas de investigación, temas de tendencia o resultados de investigación del programa | Decanato y líderes funcionales | Público interno y externo | Corto plazo | Alta | La agenda debe incluir eventos de carácter internacional, al menos uno por año |
| | Difusión y apropiación | 2. Implementar un ciclo de conferencias donde los egresados sean los ponentes; que se lleve a cabo al menos una vez al mes | Líder de proyección social y oficina de egresados | Público interno y externo | Corto plazo | Alta | Con esta estrategia no solo se estimula la educación continua del programa, sino que además se implementa una acción afirmativa de participación de los egresados |
| | Difusión | 3. Promover estrategias comunicativas para la agenda de educación continua del programa haciendo uso de todos los medios de difusión institucional | Líder de proyección social y oficina de comunicaciones | Público interno y externo | Corto plazo | Alta | |
| Formación integral para los estudiantes | Creación y difusión | 1. Diseñar un proyecto de aula con temas de actualidad que se aborden por periodo académico, como internacionalización del derecho, conflicto interno, estudios de género | Líder de docencia y gestores de área | Estudiantes | Corto plazo | Media | El tema seleccionado sería transversal, en algún momento de todas las asignaturas, sean o no disciplinares |
| | Adquisición | 2. Evaluar la efectividad de las prácticas tempranas que se vienen implementando y ampliar su cobertura hasta el nivel 4 | Comité de currículo de Facultad | Estudiantes | Corto plazo | Baja | |
| | Adquisición y aplicación | 3. Incluir dentro de la bibliografía de los microcurrículos los resultados de las investigaciones de los docentes y su producción académica; así como convertir en fuente de consulta obligatoria las publicaciones del programa | Líder de docencia y gestores de área | Estudiantes | Corto plazo | Media | Se sugiere que se valore este aspecto con un porcentaje dentro de la evaluación de las asignaturas |
| | Creación | 4. Promover la conformación de semilleros interfacultades o interinstitucionales | Decanato y líder de investigaciones | Estudiantes | Corto plazo | Baja | |

Reconocimiento de los procesos clave en la construcción de un modelo de gestión del conocimiento...

| Líneas de mejora | Proceso de conocimiento | Acciones | Responsables | Beneficiarios directos | Tiempo de ejecución | Priorización | Observaciones |
|-------------------|---------------------------|--|--|---|---------------------|--------------|--|
| Gestión académica | Difusión | 1. Fortalecer el Comité de Currículo de la Facultad para que se garantice la evaluación permanente del plan de estudios y se diseñen las estrategias metodológicas de enseñanza en contexto | Decanato, líderes funcionales, gestiones de área representante de docentes | Comunidad académica | Mediano plazo | Baja | |
| | Difusión y almacenamiento | 2. Construir un repositorio oficial donde se almacene toda la documentación correspondiente a la labor de docencia: actas de comité curricular, experiencias de docentes documentadas, planes de estudio y sus reformas, cartas descriptivas, proyectos de aula, actas de reuniones de áreas | Rectoría, decanato y oficina de TIC | Comunidad académica | Mediano plazo | Media | La plataforma (RiDUM) no suple la necesidad de un centro de documentación especializado en currículo, como el que se propone. Ahora, se puede indagar si desde esta plataforma es posible implantar un repositorio por cada Facultad y, si no, se propone un modelo de repositorio y se indaga por la viabilidad de los recursos para tal fin. |
| | Almacenamiento | 3. Certificar el Centro de Conciliación en la norma de calidad NTC 5906 | Líder proyección social, Decanato, rectoría | Comunidad académica y entorno | Mediano plazo | Baja | |
| | Creación y almacenamiento | 4. Incluir dentro de los microcurrículos un ítem que responda a la articulación de las TIC con el desarrollo de la asignatura; el mismo que deberá ser sustentado e implementado por el docente respectivo | Gestiones de área y docentes | Estudiantes | Corto plazo | Media | |
| | Difusión | 5. Programar jornadas de divulgación de resultados de la gestión desde los procesos clave | Decanato y líderes funcionales | Docentes, estudiantes y administrativos de programa | Corto plazo | Baja | |
| | | 6. Programar jornadas de divulgación de la autoevaluación y el mejoramiento con toda la comunidad académica | Decanato y líderes funcionales | Docentes, estudiantes y administrativos de programa | Corto plazo | Baja | |

| Líneas de mejora | Proceso de conocimiento | Acciones | Responsables | Beneficiarios directos | Tiempo de ejecución | Priorización | Observaciones |
|---|-------------------------|---|--|----------------------------------|---------------------|--------------|---------------|
| Fomento a la investigación | Adquisición y difusión | 1. Estimular la participación de los profesores en los convenios de movilidad con universidades extranjeras para la movilidad de investigadores e intercambio académico | Líder de investigaciones y oficina de relaciones internacionales | Docentes e investigadores | Corto plazo | Media | |
| | Creación | 2. Contratar investigadores con experiencia acreditada | Decanato | Programa | Corto plazo | Media | |
| | Creación | 3. Generar un plan de interacción con otras comunidades investigativas de diversas universidades | Líder de investigaciones, investigadores | Programa | Corto plazo | Media | |
| Trabajo colaborativo y promoción de redes | Adquisición | 1. Formar a los docentes del programa y a los líderes funcionales en la creación de comunidades de práctica y cultura de la transferencia de conocimiento | La decanatura deberá servir de docentes expertos | Comunidad académica del programa | Corto plazo | Media | |
| | Creación | 2. Concertar con la Oficina de Relaciones Internacionales un plan de búsqueda y posible afiliación a redes de conocimiento de carácter internacional cuyo objeto sea afín a las temáticas de enfoque del programa | Líder de proyección social y oficina de relaciones internacionales | Docentes y estudiantes | Corto plazo | Media | |
| | Creación y difusión | 3. Conformar Comunidades de Práctica (CdP) | Líderes funcionales y docentes | Programa | Corto plazo | Media | |

| | | | | | | |
|--|---------------------------|--|--|-----------------------------|-------------|------|
| Apropiación de dispositivos tecnológicos | Adquisición | 1. Formalizar un plan de inducción y entrenamiento en el manejo del CEDUM, dirigido a docentes | Líder de docencia y oficina de TIC | Programa | Corto plazo | Alta |
| | Creación y almacenamiento | 2. Implementar el Consultorio Jurídico virtual | Decanato, oficina de TIC, y líder de proyección social | Usuarios del consultorio | Corto plazo | Baja |
| | Difusión y almacenamiento | 4. Actualización permanente del microsítio de la Facultad | Líderes funcionales | Comunidad interna y externa | Corto plazo | Alta |

Fuente: adaptado de González (2016).

Conclusiones

- En materia educativa, los modelos de gestión del conocimiento deben ir enfocados a potenciar la calidad, la efectividad y la eficiencia con la que se debe prestar el servicio educativo, y ello implica el estímulo competencial del capital humano e intelectual con que cuenta la organización.
- Siendo el conocimiento el activo más importante en la educación superior, definir el capital humano poseedor del mismo como eje fundamental en el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento, facilita a la organización controlar los procesos de gestión del conocimiento que buscan como resultado proponer estrategias para la innovación en las IES.
- Las estructuras curriculares de los programas de educación superior deben adaptarse a los nuevos diseños metodológicos que resaltan al capital humano como fuente de insumos de conocimiento, para el crecimiento y mejoramiento de los procesos fundamentales en el ejercicio académico y de formación (la docencia, la investigación y la proyección social) además de incluir la gestión administrativa como parte de este proceso en aras de ordenar el conocimiento desde su fuente.

Referencias bibliográficas

- Acebedo, L. F. (2011). Las universidades en la construcción de territorios del conocimiento en Manizales. *Bitácora urbano\territorial*, 1(18).
- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), 65-101. <http://4www.redalyc.org/articulo.oa?id=54912872003>
- Bueno, E., Salmador, M. P. y Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. Asociación Española de Economía Aplicada. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/669095>
- Carrillo, J. (2005). Ciudades de conocimiento: el estado del arte y el estado de posibilidades. *Transferencia*, 69. http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Carrillo_Javier_2005_Ciudades_del_Conocimiento.pdf
- David, P. y Foray, D. (2002). Una introducción a la economía y a la sociedad del saber. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 171,11-33.
- De Kereki, I. F. (2003). *Modelo para la creación de entornos de aprendizaje basados en técnicas de gestión del conocimiento* (tesis doctoral, tomo 1). Universidad Politécnica de Madrid – Universidad ORT Uruguay. Madrid. <http://www.ort.edu.uy/fi/pdf/Tesis.pdf>
- Expósito, M., Capó, J. y Masía-Buades, E. (2007). La gestión del conocimiento en los distritos industriales como apoyo a la innovación: Una metodología de ayuda basada en el modelo STRELNET. *Economía Industrial*, 366, 87-95.
- Gil, M., Pérez, A. y López, G. (2008). La auditoría del conocimiento como etapa previa a la gestión del conocimiento en una institución educativa mexicana. *Revista Ciencia Administrativa*, 2, 17-27.
- González, C. (2016). *Gestión del conocimiento en el marco de la innovación en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales: plan de acción* (tesis de grado). Universidad EAFIT, Medellín.
- González, C. y Montoya, M. (2015). Las comunidades de práctica como instrumentos de aprendizaje y conocimiento desde la enseñanza clínica del derecho. *Revista Jurídica Ideas de Ideas*, 7.
- López, G. (2010). *Sobre las sociedades de la información y de del conocimiento. Críticas a las llamadas ciudades del conocimiento latinoamericano desde el paradigma ecológico*. Universidad Casa Grande. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/529>
- Molina, C., Carreño, M. T., Sayas, R. E., Montoya, M. C., Herreño, D., Alarcón, Y. y Álvarez, J. R. (2014). *Diagnóstico y lineamientos técnicos para los distintos escenarios de la práctica jurídica de los programas de Derecho de las Instituciones de Educación Superior en Colombia*. Corporación Universitaria Remington, Medellín.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2014). Convocatoria 780, Bogotá - Colombia.
- Olivé, L. (2006). Los desafíos de la sociedad del conocimiento: Cultura científico tecnológica, diversidad cultural y exclusión. *Revista Científica de Información y Comunicación*, 3, 29-51.
- Pérez-Soltero, A. (2009). La auditoría del conocimiento en las organizaciones. *Revista Universidad de Sonora*, 25, 25-28.
- Pérez, Y. y Castañeda, M. (2009). Redes de conocimiento. *Ciencias de la información*, 40(1). <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/36/35>
- Prada, E. (2005). Las redes de conocimiento y las organizaciones. *Revista Bibliotecas y Tecnologías de la Información*, 2(4). <http://eprints.rclis.org/9127/>
- Sáiz, L., Alonso, C. y Manzanedo, M. Á. (2010). Las taxonomías de modelos de gestión del conocimiento. Revisión, análisis y nuevas propuestas. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Donostia - San Sebastián. http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/KNOWLEDGE_MANAGEMENT/837-846.pdf

- Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *ACIMED*, 13(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600006&lng=es&tlng=es
- Sanz, S. (2012). *Comunidades de práctica: el valor de aprender de los pares*. Ed. UOC.
- Suárez, A. C. (2012). *Modelo de gestión del conocimiento en la dirección de soluciones de TIC del grupo Bancolombia*. Escuela de Ingeniería, Universidad Eafit. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2470/SuarezCano_AnaCristina_2012.pdf?sequence=1