

## Gestión del conocimiento en el marco de la innovación en la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales: Auditoría de conocimiento\*

Knowledge Management within the Framework of Innovation in the Faculty of Legal Sciences of the University of Manizales: Knowledge Audit

*Camilo González Carreño*<sup>a</sup>  
*Universidad de Manizales, Colombia*  
camilo.gonzalezca@amigo.edu.co  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7651-0336>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj139.gcmi>

Recepción: 28 Noviembre 2018

Aceptación: 29 Junio 2019

Fecha de publicación: 30 Diciembre 2019

*Mónica Cecilia Montoya Escobar*  
*Universidad Autónoma Latinoamericana, Colombia*  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8429-4656>

### Resumen:

El aporte a la optimización de la gestión del conocimiento en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales emerge como interés primordial en este estudio, y puede evidenciarse a través de la formulación de un plan de acción diseñado por los autores, luego de determinar el estado de la gestión del conocimiento de dicho programa mediante la implementación de una metodología de auditoría del conocimiento que se basó en el enfoque de los procesos clave de la organización. Se desarrolla bajo un enfoque empírico-analítico, cuyo nivel de análisis se identificó en dos momentos: descriptivo y propositivo; este último consistió en el plan de acción como aporte a la planeación estratégica. El plan de acción está compuesto de acciones de mejora ubicadas estratégicamente, de acuerdo a los procesos de la gestión del conocimiento: adquisición, difusión y aplicación, pero también enmarcadas dentro de la innovación educativa. El surgimiento de las acciones de mejora se dio a partir de las brechas de conocimiento existentes y detectadas. Este análisis, con ánimo propositivo, permitió contribuir a la planificación estratégica del programa con miras a sostener los estándares de calidad misional con los que se identifica. Así, se concluye que los principales factores de éxito en la gestión del conocimiento del programa intervenido son la alineación entre las políticas institucionales y la gestión administrativa del programa, junto con la existencia de escenarios y espacios que promuevan la comunicación directa y el intercambio de conocimiento entre los diversos actores ligados al mismo. Asimismo, las brechas o aspectos por mejorar se encuentran en la poca experiencia de un grupo de docentes del programa que aún tienen carencias en la formación sobre procesos críticos, en especial en materia de investigación y el escaso uso de las TIC para documentar y compartir el conocimiento dentro y fuera de la institución.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, auditoría de conocimiento, innovación educativa, institución de educación superior.

### Abstract:

The contribution to the optimization of knowledge management in the Law Program of the Faculty of Legal Sciences of the University of Manizales emerges as a primary interest in this study and can be evidenced through the formulation of an action plan designed by the authors, after determining the state of knowledge management of the program through the implementation of a knowledge audit methodology based on the focus of the organization's key processes. It is developed under an empirical-analytical approach, whose level of analysis was identified in two moments: descriptive and proactive; the last one consisted of the action plan as a contribution to strategic planning. The action plan is composed of improvement actions strategically located according to the processes of knowledge management: acquisition, dissemination, and application, but also framed in educational innovation. The emergence of improvement actions was based on existing and detected knowledge gaps. Its analysis with a proactive intention, allowed with this study, to contribute to the strategic planning of the program to sustain the missional quality standards with which it is identified. Thus, it is concluded that the main factors of success in managing knowledge of the operated program are the alignment between institutional policies and administrative management of the program, together with the existence of scenarios and spaces that promote direct communication and exchange of knowledge among the various actors linked to it. Also, gaps or areas for improvement found in the lack of experience of a group of teachers from the program that still have gaps in training on critical processes, especially in research and limited use of ICT to document and share the knowledge inside and outside the institution.

### Notas de autor

<sup>a</sup> Autor de correspondencia. Correo electrónico: [camilo.gonzalezca@amigo.edu.co](mailto:camilo.gonzalezca@amigo.edu.co)

**Keywords:** knowledge management, knowledge audit, educational innovation, higher educational institutions.

## Introducción

Con el propósito de aportar a la optimización de la gestión del conocimiento como insumo básico de la innovación educativa, específicamente en el Programa de Derecho de la Universidad de Manizales, se trazó un plan de acción cuya ejecución sería benéfica<sup>[1]</sup>, puesto que las acciones propuestas se diseñaron pensando en facilitarle a la comunidad interna y externa del Programa de Derecho el acceso al conocimiento a través de una estructura formal.

El logro de dicho cometido empezó con la lectura y análisis de documentos sobre modelos y metodologías de auditorías de conocimiento, lo que permitió seleccionar y adaptar una metodología sobre la dinámica de gestión académica y administrativa que el Programa de Derecho ya venía reconociendo.

La metodología seleccionada fue la planteada en 2006 por docentes investigadores de la ciudad de México, en cuya cabeza se reconoce a Alonso Pérez-Soltero, llamada “Metodología con énfasis en los procesos clave”.

Una de las razones para seleccionar esta propuesta metodológica entre las ocho estudiadas es que fue aplicada por sus creadores en la Universidad Veracruzana, región Xalapa, lo cual tiene especial afinidad con el objeto de estudio y el contexto académico latinoamericano. Además, llamó la atención el hecho de que reconoce como crítico el activo de conocimiento que poseen las personas y que se centra en los procesos clave de la organización (llamados así porque contienen las actividades fundamentales para el éxito de la organización); taxonomía que sigue la línea de las instituciones de educación superior colombianas, al considerar como procesos centrales o misionales la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión académica y administrativa.

La implementación de las primeras fases de la metodología permitió identificar los procesos críticos y las personas claves en el programa. Con el desarrollo de las siguientes, se logró establecer el estado de la gestión del conocimiento en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas, gracias a la construcción de las siguientes herramientas: inventario de conocimiento, flujo de conocimiento y mapa de conocimiento. Estas herramientas permitieron visualizar la circulación del conocimiento en el programa respecto a su adquisición, difusión y aplicación.

Finalmente, gracias a los datos obtenidos mediante los instrumentos aplicados como exigencia de la metodología adoptada surgieron brechas de mejora y factores de éxito en cada proceso, que fueron la base del plan de acción y cuya construcción motivó este estudio. La investigación utilizó una metodología mixta que comprende un análisis desde lo cuantitativo y lo cualitativo con un enfoque empírico-analítico. El nivel de análisis se identificó en dos momentos: descriptivo y propositivo, este último consistió en el plan de acción como aporte a la planeación estratégica.

Tras la realización del estudio, se hizo evidente que para iniciar una estrategia de gestión del conocimiento en una organización se debe comenzar por realizar una auditoría de conocimiento, con el fin de identificar las brechas existentes y usar los resultados como base para el desarrollo de un plan de acción que permita la disminución de dichas brechas. Además, es importante reconocer que la selección de la metodología de auditoría de conocimiento debe proporcionar una ruta apropiada de acuerdo con el contexto educativo. Para el caso de un programa educativo en una institución de educación superior, la mejor selección es aquella que ya ha sido aplicada en otros programas de instituciones educativas más allá de la organización empresarial, ya que el conocimiento de las personas es el activo principal de cualquier IES.

Luego de analizar los resultados de la auditoría realizada, se concluye que los principales factores de éxito en la gestión del conocimiento son la alineación entre las políticas institucionales y la gestión administrativa del programa, junto con la existencia de escenarios y espacios que promuevan la comunicación directa y el intercambio de conocimiento entre los diversos actores ligados al mismo. Asimismo, las brechas o aspectos

débiles por mejorar se encuentran en la poca experiencia de un grupo de docentes del programa que aún tienen carencias en la formación sobre procesos críticos, en especial en materia de investigación y el escaso uso de las TIC para documentar y compartir el conocimiento dentro y fuera de la institución.

## **Diseño Metodológico**

La investigación se realizó en varias etapas: revisión teórica, marco conceptual (que se concentró en el estudio de los siguientes campos semánticos: conocimiento<sup>[2]</sup>, gestión del conocimiento<sup>[3]</sup>, innovación y auditoría de conocimiento<sup>[4]</sup>, definición de técnicas y elaboración de instrumentos. A partir de este ejercicio, se obtuvo la información necesaria para responder la pregunta central de la investigación: ¿Cómo contribuir con el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos del programa de derecho de la Universidad de Manizales en el marco de la gestión del conocimiento y la innovación?

### **Tipo de estudio**

La investigación fue de corte mixto (cuantitativo-cualitativo con un enfoque empírico-analítico, en tanto se apoyó en herramientas de corte cualitativo como entrevistas y grupo focal; estas herramientas se aplicaron para soportar la lectura de los hallazgos que propusieron los instrumentos de tipo cuantitativo como las encuestas a los diferentes actores participantes a quienes se les aplicaron. Se pretende, entonces, describir y explicar cómo se gestiona el conocimiento en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales, a través de la observación a sus procesos clave sobre el conocimiento, que es el tema principal del estudio. Sumado a ello, se realizó un análisis que permitiera identificar aspectos como el conocimiento con que se cuenta al momento de realizar el estudio, cómo se crea, cómo fluye, cómo se transmite y cuál es su desempeño. Con este análisis, se buscó conocer la experiencia de los actores en el manejo y la gestión del conocimiento. El alcance de este estudio tuvo dos momentos:

#### *Momento descriptivo*

En este momento se compilaron documentos referentes a la gestión del conocimiento<sup>[5]</sup>, la innovación y la auditoría del conocimiento<sup>[6]</sup>. A continuación, se aplicó una metodología de auditoría de conocimiento que permitiera establecer y describir el estado actual de la gestión del conocimiento en el programa, resultados que llevan al segundo momento.

#### *Momento propositivo*

Este momento consistió en la formulación de un plan de acción que aportara a la planeación estratégica del programa y permitiera optimizar la gestión del conocimiento como insumo básico de la innovación educativa en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales.

#### *Caso de Estudio*

La investigación se llevó a cabo en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales. Este programa está acreditado en alta calidad desde el 6 de septiembre de 2012<sup>[7]</sup>. El título otorgado es el de abogado. Tiene una duración estimada de 10 períodos académicos, con 161 créditos.

Su modalidad de formación es completamente presencial y se ofrece en jornada diurna y nocturna. Está adscrito a la Facultad de Ciencias Jurídicas desde la creación misma de la facultad, hace 44 años. Cuenta con 1.110 estudiantes, 67 profesores, y atiende en promedio en el consultorio jurídico 350 usuarios al mes.

## Resultados

### Estado de la gestión del conocimiento en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas

Esta propuesta proviene de la aplicación del modelo de auditoría desarrollado por Alonso Pérez-Soltero, Mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sánchez-Schmitz, Fernando Martín-Rubio, José Tomás Palma-Méndez y Adolfo Alberto Vanti, que se centra en el enfoque de los procesos clave; llamados así porque contienen las actividades apropiadas para el éxito de la organización, tanto que, el no realizarlas da lugar al incumplimiento de la misión organizacional<sup>[8]</sup>.

A continuación, se exponen las etapas del modelo que se adaptan a la dinámica del Programa de Derecho y de la Facultad a la que está adscrito. Para el presente artículo únicamente se hará la presentación de cada una de las etapas que fueron analizadas durante el proceso investigativo.

#### Etapa 1. Información estratégica del programa y procesos de la organización

El primer objetivo Consistió en adquirir información estratégica del programa, que permitiera identificar su misión, visión y procesos clave. Esta etapa inició con las entrevistas aplicadas a la decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas, a quien se le presentaron los objetivos del proyecto y los conceptos de gestión del conocimiento y de auditoría de conocimiento, para ubicar los activos de conocimiento y el flujo de estos en la organización.

Se observa que la administración del programa concibe la gestión del conocimiento en sinergia con la innovación, que parte de un conocimiento aplicado (transformado, según la entrevistada) y transformador (que impacte la realidad). Esto es relevante porque “la innovación no puede ser una práctica aislada, sino por el contrario, debe responder a una necesidad de diferenciación estratégica”<sup>[9]</sup>.

#### Etapa 2. Procesos del Programa de Derecho y criterios de medición

El segundo objetivo consistió en identificar los procesos claves del programa que contienen conocimientos útiles para ser administrados, y las herramientas para medir el rendimiento de los procesos de conocimiento.

Los procesos clave son un conjunto de actividades con diversas funciones que son esenciales para la satisfacción del cliente externo y para el logro de la misión de la organización. A estas actividades se integran las personas, materiales, energía, equipos e información<sup>[10]</sup>. De manera que, identificados los procesos clave de la organización, se establece dónde existe el conocimiento valioso y en manos de quién está, para luego hacer su valoración y clasificación.

De este análisis, se establece la importancia de los procesos académicos y administrativos en la organización, que se consideran sustanciales según la prestación del servicio educativo y la gestión del conocimiento.

Por último, se contemplan las siguientes características enunciadas por Alonso Pérez Soltero et al. en el año 2008, como un filtro que permite seleccionar los procesos del programa:

- Tienen impacto directo con la misión y visión.

- Son críticas para el éxito general de la organización.
- Tienen impacto y le dan un valor añadido a la organización.
- Permiten satisfacer los requisitos del cliente.
- Cuentan con recursos humanos, tecnológicos y de información valiosa.

### **Etapa 3. Seleccionar los procesos clave de la organización**

El objetivo de esta etapa fue priorizar los procesos de la organización de acuerdo con las herramientas de soporte enunciadas en la etapa 2.

Para priorizar los procesos, se les pregunta a los líderes por la información documental interna y externa del programa, de la Facultad a la que pertenece y de la Universidad. La información documental a la que se hace referencia y que fue utilizada para esta investigación, está incluida en el reglamento estudiantil, el estatuto docente, el reglamento interno de trabajo, el reglamento del consultorio jurídico y el centro de conciliación, el PEP (Proyecto Educativo del Programa), los estatutos de la universidad, el modelo de autoevaluación, el reglamento de investigaciones, el modelo pedagógico institucional, el plan de acción vigente, el modelo curricular y la resolución de acreditación en alta calidad.

De la aplicación y el análisis de las herramientas soporte se establecen como procesos del Programa de Derecho la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión académica y administrativa. Esta selección permitió comprobar la construcción epistemológica y las prácticas de cómo se hace efectiva la gestión curricular, las entradas, las salidas, los proveedores de información y clientes directos del proceso<sup>[11]</sup>.

### **Etapa 4. Identificar las personas clave**

El objetivo de esta etapa fue el de identificar a las personas que participan en los procesos clave seleccionados.

Las personas clave en el proceso son los docentes y los líderes funcionales que administran los procesos, lo cual se ratifica con la revisión de sus perfiles: docentes directos, investigadores, asesores de consultorio y líderes funcionales. Se identifican entonces como líderes de los procesos a la coordinadora de programa por el proceso de docencia; a la coordinadora de investigaciones por el proceso de investigación; al director del consultorio jurídico y la coordinadora del centro de conciliación, por el proceso de proyección social; y a la decana por el proceso de gestión administrativa y académica.

### **Etapa 5. Reunión con personas clave**

El objetivo de esta etapa fue el de dar información a las personas clave sobre la auditoría del conocimiento y los procesos de gestión del conocimiento.

En reunión preliminar se puso al tanto del proceso de auditoría a una muestra representativa de los docentes del programa (27 de 67 docentes que conforman la planta) y a los líderes funcionales de los procesos clave, mencionados en la etapa anterior. Se les explica el concepto de gestión de conocimiento y el de auditoría de conocimiento para que ellos puedan reconocer y aportar al inventario de conocimiento y al flujo de conocimiento propios de la auditoría.

### **Etapa 6. Obtención de inventario de conocimiento**

El objetivo de esta etapa fue el de localizar y obtener los activos de conocimiento existentes dentro del programa.

Tras la recolección de la información de las diversas fuentes mediante entrevistas, grupo focal, encuestas, revisión documental y el posterior análisis de ésta, se elaboró el siguiente inventario de conocimiento (ver tabla 1), concepto que aduce a la localización y obtención de los activos del conocimiento existentes en el programa.

TABLA 1.  
Inventario de conocimiento

Procesos	Ítem de conocimiento (Tema clave)	Persona (s) que lo poseen	Entidades u organizaciones que lo poseen	Sistema donde se encuentra	Documentos donde se encuentra
Proyección Social	Brigadas de intervención a la comunidad	Docentes asesores, Estudiantes practicantes, docentes conciliadores		Portal web de la facultad	
	Representación a usuarios en litigio	Estudiantes practicantes	Rama judicial	Portal web de la rama judicial	Reglamento de consultorio jurídico, expedientes de representación
	Audiencias de conciliación	Docentes conciliadores		Portal web de la facultad, SICAAC (Minjusticia)	Manual de competencias y funciones del centro de conciliación, archivos del centro de conciliación
	Clínica Jurídica	Asesores de clínica jurídica		Portal web de la facultad	
	Educación continuada	Docentes, externos ponentes	Universidades	Portal web de la facultad	Artículos, reitorias
Investigación	Formación investigativa	Coordinadores de semillero, líderes de grupo	Colciencias, redes de investigación	Portal web de la universidad	Resolución rectoral
	Investigación científica	Docentes doctores y magister	Colciencias	Portal web de Colciencias, portal web de la universidad	Publicaciones, reglamentos de investigaciones
	Metodologías de investigación	Docentes investigadores	Redes de investigación	Portal web de la universidad	Reglamentos de investigaciones, libros sobre investigación
Docencia	Derecho sustantivo y dogmático (Conocimiento disciplinar)	Docentes	Corte constitucional	Bases de datos, portal web de la universidad	Cartas descriptivas, microcurrículos, publicaciones, códigos de las áreas del derecho
	Metodologías de enseñanza y el aprendizaje	Docentes, expertos externos, líderes funcionales	Ministerio de educación, universidades	Portal web de la universidad	PEP, PIF, microcurrículos
	Derecho procesal y procedimental (Conocimiento práctico)	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
Gestión	Administración de unidades estratégicas	Líderes funcionales, decanatura	Universidades	Portal web de la universidad, SIGUM	Reglamentos institucionales, manual de funciones y perfiles, informes de gestión
	Requisitos de acreditación de alta calidad	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.
	Autoevaluación	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

Fuente: elaboración propia

A continuación, se examinará el inventario de conocimiento a la luz de los procesos clave previamente identificados en la auditoría del conocimiento. Este artículo presenta la síntesis de dicho análisis.

### Proceso clave proyección social

La selección de los ítems de conocimiento o temas clave que caracteriza el proceso de *Proyección* en el Programa de Derecho (estos son: brigadas de intervención a la comunidad; representación a usuarios en litigio; audiencias de conciliación; clínica jurídica; educación continuada), surge del análisis de los datos que resultan de las respuestas de los encuestados (personas clave). Además, parte de una situación notoria y es que, en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas, la relación con el sector externo y la proyección social del programa está concentrada en las labores de servicio social que prestan el consultorio jurídico y el centro de conciliación<sup>[12]</sup>.

En la tabla 2 se listan los factores de éxito identificados y las brechas de conocimiento detectadas con el análisis del inventario de conocimiento hecho al proceso de Proyección Social:

TABLA 2.  
Proyección social

Factores de éxito		
<i>Adquisición (almacenamiento)</i>	<i>Difusión</i>	<i>Aplicación (creación)</i>
Implementación de la norma NTC 5906 de 2012 en el centro de conciliación (pendientes de ser certificados)	Práctica académica: audiencias de conciliación, litigio, asesorías jurídicas, brigadas jurídicas  Diseño y ejecución de formación continua desde el proceso clave, de manera independiente: montaje de diplomado en conciliación y capacitaciones externas en mediación	Actividades de voluntariado desde el consultorio jurídico y el centro de conciliación
Brechas existentes		
<i>Adquisición (almacenamiento)</i>	<i>Difusión</i>	<i>Aplicación (creación)</i>
El desarrollo de la clínica jurídica, que es valorado por los estudiantes como incipiente. Lo cual amerita llevar a cabo capacitaciones en método clínico y litigio estratégico, así como la ampliación de cobertura de asesores.	A parte de los esfuerzos hechos por el centro de conciliación, no se detecta un alto estímulo para la generación de programas de educación continua en estos temas, y las cifras dan cuenta de ello, pues representa la relación con el sector externo: un 5% de los docentes usa los eventos para compartir conocimiento con sus compañeros de trabajo; un 10% para compartir conocimiento con estudiantes y otro 10% con terceros. Estos porcentajes son significativamente bajos, si tenemos en cuenta que los eventos son una estrategia de proyección social y de apropiación social del conocimiento.	Se detecta poco fomento por parte de la Facultad del trabajo colaborativo o en red (alianzas estratégicas, convenios, comunidades de práctica, participación en gremios o asociaciones, entre otras) y de procesos de internacionalización (movilidad, intercambio de información).  Desde el centro de conciliación reconocen no saber cómo atender personas con discapacidad.

Fuente: elaboración propia

*Proceso clave docencia*

Los temas clave que caracteriza el proceso de *docencia* en el Programa de Derecho investigado, son el derecho sustantivo y dogmático; metodologías de enseñanza y de aprendizaje; derecho procesal y procedimental.

Es común a todas las fuentes consultadas comprender que la *docencia* como proceso clave, pues es una de las razones de ser de las universidades. Al respecto, Nonaka<sup>[13]</sup> expresó, con relación a las organizaciones educativas, que el conjunto de conocimientos y saberes que son capaces de desarrollar constituye su principal fuente de progreso y el condicionante fundamental para su evolución futura.

Desde esta perspectiva, se evidencia que gran parte de la labor que realiza la comunidad académica del programa de derecho está direccionada a la gestión curricular, propia de la función sustantiva de docencia, pero que irradia el quehacer formador en todas sus dimensiones.

En la tabla 3 se relacionan los factores de éxito identificados y las brechas de conocimiento detectadas con el análisis detallado del inventario de conocimiento hecho al proceso clave de Docencia:

TABLA 3.  
Docencia

<b>Factores de éxito</b>		
<i>Adquisición (almacenamiento)</i>	<i>Difusión</i>	<i>Aplicación (creación)</i>
Óptimo desarrollo de las asignaturas prácticas del plan de estudios		Estimulo de prácticas tempranas desde la articulación de la práctica y la teoría
<b>Brechas existentes</b>		
<i>Adquisición (almacenamiento)</i>	<i>Difusión</i>	<i>Aplicación (creación)</i>
Los microcurrículos suelen estar muy desactualizados, lo cual no corresponde a un currículo responsable en tanto el derecho se actualiza día tras día a partir del análisis de temas de tendencia. Si no se revisan las nuevas tendencias no se puede hablar de un currículo innovador.	No existe un manejo frecuente de los medios escritos, de los foros y la base de datos, solo es usada por el 15% de los docentes encuestados. Lo cual permite concluir que la Facultad no cuenta con un repositorio de carácter institucional. <hr/> Poco fomento a redes de conocimiento.	Los docentes tienen poca experiencia sobre trabajo colaborativo parece primar el interés individual en la realización de sus labores para alcanzar efectividad por encima del interés colectivo.
Faltan estrategias de documentación de experiencias de encuentros entre pares y expertos, y de los resultados obtenidos por las labores encomendadas.	Los docentes del programa prefieren las fuentes o medios humanos (reuniones formales e informales), para adquirir y difundir el conocimiento, que los físicos o tecnológicos.	La mayoría de docentes no utilizan estrategias de enseñanza y aprendizaje donde se articule la práctica y la teoría, ello solo se ve en las prácticas tempranas con estudiantes de segundo semestre.
Falta experticia en pedagogía del derecho.		

Fuente: elaboración propia

### Proceso clave investigación

Los ítems de conocimiento o temas críticos que caracterizan el proceso de *investigación* en el Programa de Derecho son la formación investigativa, la investigación científica y las metodologías de investigación.

Lo anterior surge del análisis de los datos de las respuestas de los encuestados (personas clave) y bajo el entendido de que la *investigación científica o en formación* origina un adecuado acercamiento a la gestión del conocimiento *creado, adquirido y proporcionado* en el campo académico. La tabla 4 muestra los factores de éxito y las brechas existentes en esta categoría.

TABLA 4.  
Investigación

<b>Factores de éxito</b>		
<i>Adquisición (almacenamiento)</i>	<i>Difusión</i>	<i>Aplicación (creación)</i>
Hay un repositorio de los soportes de la productividad que está manejado por los líderes de grupo a través de la plataforma ScienTI de Colciencias.		Apoyo a la ejecución de proyectos estudiantiles. Apoyo a la promoción de semilleros. Apoyo a la investigación en el aula de clase.
<b>Brechas existentes</b>		
<i>Adquisición (almacenamiento)</i>	<i>Difusión</i>	<i>Aplicación (creación)</i>
Se requiere de investigadores expertos en metodología de la investigación y que tengan interacción con otras comunidades investigativas, no solamente docentes que apenas se estén formando,		Se detecta poco fomento por parte de la Facultad al trabajo colaborativo o en red (alianzas estratégicas, convenios, comunidades de práctica, participación en gremios o asociaciones, entre otras). Se detecta poco fomento a la internacionalización (movilidad, intercambio de información).

Fuente: elaboración propia

### Proceso clave gestión académica y administrativa

La selección de los ítems de conocimiento que caracterizaron el proceso de *gestión* en el Programa de Derecho es: administración de unidades estratégicas; requisitos de acreditación de alta calidad; autoevaluación. Estos ítems provienen del análisis de la información suministrada por las fuentes consultadas en el estudio. Sin embargo, es preciso aclarar que la gestión académica y administrativa no se reconoce como una función sustantiva autónoma de la educación superior. Por el contrario, es un proceso que viene emergiendo en los últimos años, en la autoevaluación y el cumplimiento de lineamientos de alta calidad de las IES<sup>[14]</sup>.

Conviene destacar que, aunque hay administradores por cada proceso clave, en el proceso de docencia se tiene la estrategia de trabajar por áreas y cada cual cuenta con su director, pues la pretensión es que se conviertan en divisiones académico-administrativas y que estas gestionen el conocimiento. La tabla 5 muestra los factores de éxito y las brechas existentes encontradas en la gestión académica y administrativa del programa.

TABLA 5.  
Gestión académica y administrativa

<b>Factores de éxito</b>		
<i>Adquisición (almacenamiento)</i>	<i>Difusión</i>	<i>Aplicación (creación)</i>
Gestión de las áreas documentada, plan de desarrollo y plan de gestión.	Intranet	
	Plan de medios y prensa, blog de la Facultad	Coordinación del trabajo por áreas
Programa de Derecho acreditado	Programa de derecho acreditado	Programa de Derecho acreditado
<b>Brechas existentes</b>		
<i>Adquisición (almacenamiento)</i>	<i>Difusión</i>	<i>Aplicación (creación)</i>
	Pocos eventos de socialización de resultados de la gestión.	
Uso reducido de repositorios institucionales.	Faltan estrategias de socialización de las políticas de alta calidad y el plan de gestión y mejoramiento con toda la comunidad académica.	
	Faltan estrategias de socialización del modelo de autoevaluación con toda la comunidad académica.	

Fuente: elaboración propia

### Etapa 7: El análisis de flujo de conocimiento

El objetivo de esta etapa fue analizar cómo fluye el conocimiento en la organización.

Estos “activos” son analizados con respecto a los procesos de gestión del conocimiento propuestos por los autores de la metodología que se está siguiendo (adquisición, almacenamiento, aplicación, difusión y creación). La tabla 6 muestra el comportamiento del flujo, teniendo en cuenta personas, entidades, sistemas o documentos sobre los cuales fluye cada activo de conocimiento.

TABLA 6.  
Flujo del conocimiento en el Programa de Derecho de la Universidad de Manizales

Procesos	Ítem de conocimiento (Tema clave)	Persona (s) que lo poseen	Entidades u organizaciones que lo poseen	Sistema donde se encuentra	Documentos donde se encuentra
<b>Proyección Social</b>	Brigadas de intervención a la comunidad	Docentes asesores, Estudiantes practicantes, docentes conciliadores		Portal web de la facultad	
	Representación a usuarios en litigio	Estudiantes practicantes	Rama judicial	Portal web de la rama judicial	Reglamento de consultorio jurídico, expedientes de representación
	Audiencias de conciliación	Docentes conciliadores		Portal web de la facultad, SICAAC (Minjusticia)	Manual de competencias y funciones del centro de conciliación, archivos del centro de conciliación
	Clínica Jurídica	Asesores de clínica jurídica		Portal web de la facultad	
	Educación continuada	Docentes, externos ponentes	Universidades	Portal web de la facultad	Artículos, relatorias
<b>Investigación</b>	Formación investigativa	Coordinadores de semillero, líderes de grupo	Colciencias, redes de investigación	Portal web de la universidad	Resolución rectoral
	Investigación científica	Docentes doctores y magister	Colciencias	Portal web de Colciencias, portal web de la universidad	Publicaciones, reglamentos de investigaciones
	Metodologías de investigación	Docentes investigadores	Redes de investigación	Portal web de la universidad	Reglamentos de investigaciones, libros sobre investigación
<b>Docencia</b>	Derecho sustantivo y dogmático (Conocimiento disciplinar)	Docentes	Corte constitucional	Bases de datos, portal web de la universidad	Cartas descriptivas, microcurrículos, publicaciones, códigos de las áreas del derecho
	Metodologías de enseñanza y el aprendizaje	Docentes, expertos externos, líderes funcionales	Ministerio de educación, universidades	Portal web de la universidad	PEP, PIF, microcurrículos
	Derecho procesal y procedimental (Conocimiento práctico)	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
<b>Gestión</b>	Administración de unidades estratégicas	Líderes funcionales, decanatura	Universidades	Portal web de la universidad, SIGUM	Reglamentos institucionales, manual de funciones y perfiles, informes de gestión
	Requisitos de acreditación de alta calidad	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.
	Autoevaluación	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

Fuente: elaboración propia

En la tabla del flujo de conocimiento, se observa que este circula con eficiencia en el proceso de proyección social, especialmente en la labor que realiza el consultorio jurídico y del centro de conciliación. Probablemente favorece la vigilancia del Ministerio de Justicia y el Derecho, que exige que el programa tenga documentadas las asesorías jurídicas, las conciliaciones celebradas, las constancias de no acuerdo conciliatorio y de no comparecencia a las audiencias de conciliación, las representaciones judiciales a los usuarios, los repartos de expedientes, los rechazos de solicitudes de atención, entre otros. Inclusive, sumado a los archivos que debe tener el programa para conservar y custodiar los documentos relacionados, los administradores de este proceso están obligados a actualizar constantemente la página del Ministerio de Justicia en materia de conciliación. Por ello, es notoria la adecuada gestión del conocimiento en el proceso de proyección social con respecto a los otros tres procesos.

En el proceso de gestión académica y administrativa pasa algo similar, pues el programa y la facultad están vigilados por el Ministerio de Educación Nacional, quien establece los lineamientos en materia de educación superior y de acreditación de alta calidad, para los programas que tengan interés en lograr altos estándares de calidad de la formación, tal como le ocurre actualmente al Programa de Derecho que se encuentra acreditado desde 2012 y actualmente está en proceso de renovación de la acreditación.

La inspección que ejerce el Ministerio de Educación tiene influencia en el proceso de docencia por ser factor clave en el quehacer de la universidad. El proceso de investigación, especialmente la investigación científica, acoge los lineamientos de Colciencias<sup>[15]</sup>, que cuenta con la plataforma ScienTI donde se debe ingresar y actualizar la información como las hojas de vida de investigadores y la información de grupos de investigación<sup>[16]</sup>.

## Etapa 8: Mapa de conocimiento

El objetivo de esta etapa fue el de representar el conocimiento organizacional. La elaboración del mapa se logró gracias a la información recolectada mediante el inventario y el flujo de conocimiento<sup>[17]</sup>, que dio la pauta sobre los ítems de conocimiento, quién los administra, cómo y a quién se distribuyen, y sobre su uso y apropiación. Con esta información se elaboró el mapa de conocimiento en el que se visualiza el conocimiento requerido, el creado, el proporcionado y sus usos, las personas que intercambian conocimiento y el conocimiento faltante<sup>[18]</sup>.

Este ejercicio implicó la valoración del conocimiento existente, que permite establecer los factores de éxito y las brechas de conocimiento. Para la medición se tomaron como referencia los siguientes rangos:

De 1%-25%: conocimiento *incipiente*. La gestión del conocimiento en el proceso clave no se considera eficiente, ya sea porque no se realiza ninguna actividad que permita una adecuada gestión o se cuenta con actividades aisladas sin un objetivo claro.

De 26%-50%: conocimiento *regular*. Significa que hay una actitud propositiva y consciente en gestión del conocimiento en el proceso, pero apenas se han iniciado actividades relacionadas sin un plan concreto o sin resultados comprobables.

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.

TABLA 7.  
Mapa de conocimiento del Programa de Derecho de la Universidad de Manizales

Proceso	Actividades que se requieren realizar en el proceso	Conocimiento requerido		Conocimiento creado	Conocimiento preparatorio y usos	Usuarios	Conocimiento faltante	Valoración del conocimiento existente	Fuente	
		Responsable	Sistema donde se encuentra							
DOCENCIA	Formar en el derecho sustantivo y dogmático (conocimiento disciplinar)	Conocer el plan de estudios y el currículo del programa	Docentes	Bases de datos, Portal web de la universidad	1. Conocidos 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 congruente de las diferentes capacidades de adaptación del estudiante. Microcurrículos actualizados	REGULAR	- Encuesta estudiantes - Entrevista director de consultorio jurídico - Entrevista decanos - Encuesta directores programa	
		Conocer sobre docencia universitaria (pedagogía, didáctica)	Docentes y líderes funcionales	Portal web de la universidad	1. Estimulo de competencias orales, escritas, interpersonales Uso: mejorar los resultados de la evaluación Forma de proporcionar: clase magistral, exposiciones, juego de roles, AEP (Aprendizaje basado en problemas)	Estudiantes, Docentes, Líderes funcionales	Experiencia en pedagogía y enseñanza del derecho. Realización de la práctica con la teoría.	REGULAR	- Encuesta estudiantes - Entrevista director del programa - Entrevista líder de centro de conciliación	
	Implementación de metodologías de enseñanza y aprendizaje	Conocer el plan de estudios, el currículo del programa y la experiencia en litigio	Docentes	Portal web de la rama judicial, portal web del tratamiento de justicia, portal web del juzgado y portal web de la universidad.	Nuevos contenidos con temas de actualidad	1. Articulación de prácticas con teoría Uso: formación jurídica en litigio Forma de proporcionar: talleres de evaluación, ejercicios prácticos documentados	Estudiantes, docentes, asesores de consultorio, usuarios de consultorio	Conocimiento sobre las necesidades actuales de los currículos dependiendo del contexto social y actualizar los microcurrículos	REGULAR	- Encuesta estudiantes - Entrevista director de consultorio jurídico - Entrevista decanos - Encuesta directores programa
PROYECCIÓN SOCIAL	Muestra del desarrollo profesional y procedimental (conocimiento práctico)	Conocer el plan de estudios, el currículo del programa y la experiencia en litigio	Docentes	Portal web de la rama judicial, portal web del tratamiento de justicia, portal web del juzgado y portal web de la universidad.	Nuevos contenidos con temas de actualidad	1. Articulación de prácticas con teoría Uso: formación jurídica en litigio Forma de proporcionar: talleres de evaluación, ejercicios prácticos documentados	Estudiantes, docentes, asesores de consultorio, usuarios de consultorio	Conocimiento sobre las necesidades actuales de los currículos dependiendo del contexto social y actualizar los microcurrículos	REGULAR	- Encuesta estudiantes - Entrevista director de consultorio jurídico - Entrevista decanos - Encuesta directores programa
		Ofrecer talleres de intervención a la comunidad	Docentes asesores, evaluadores, practicantes, docentes concluidores	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: talleres de asesoría	Usuarios de consultorio jurídico y del centro de conciliación	Profundización y experiencia en el actuar de los procesos	BUENA	- Encuesta estudiantes - Entrevista director de consultorio jurídico - Entrevista decanos
	Representación a usuarios en litigio	Articulación de la práctica y la teoría jurídica	Estudiantes practicantes	Internet, Portal web de la rama judicial		1. Identificación de los derechos y las obligaciones de los usuarios y litigio como todo de acceso a la justicia Uso: representar los intereses de los usuarios Forma de proporcionar: Encuentros de asesoría, ejercicio práctico 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 decanos - Entrevista líder de centro de conciliación
	Atender casos de conciliación	Conocer sobre derecho sustantivo y procesal, mecanismos de resolución de conflictos	Docentes concluidores	Portal web de la facultad, SICUAUC (Min justicia)		1. Saber a qué tiene derecho el usuario y qué obligaciones tiene Uso: Resolución de conflictos por la vía estratagica 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 decanos - Entrevista líder de centro de conciliación
	Clínica jurídica	Conocer sobre litigio estratégico y método litigioso	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 el método litigioso 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 continua	Temas de actualidad y temas jurídicos y sociopolíticos	Docentes, externos ponentes	Portal web de la facultad		1. Actualización temáticas Uso: apropiación social del conocimiento Forma de proporcionar: Resúmenes, guías, manuales, web del conocimiento	Público interno y externo	Agrada permanente de educación continua, promoción de estrategias comunicativas y pedagógicas sobre educación continua	INCIPIENTE	- Encuesta estudiantes - Encuesta docentes	

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.  
Mapa de conocimiento del Programa de Derecho de la Universidad de Manizales (Cont.)

Proceso	Actividades que se requieren 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						
INVESTIGACION	Formación en investigación	Conocer de metodología de la investigación, de creación de semilleros y tener experiencia investigativa			1. Técnicas de indagación y de metodología de la investigación Uso: diseño y ejecución de proyectos de investigación	Estudiantes de semillero, grupo de estudio, grupos de interés	Conocimiento de expertos en investigación que interactúen con otras comunidades investigativas de diversas universidades y no de docentes que apenas se estén formando	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		Nuevo conocimiento en las diferentes áreas del derecho que se investigan	1. Resultados metodológicos y productos de nuevo conocimiento Uso: creación de nuevo conocimiento, apropiación social de conocimiento	Estudiantes, docentes y comunidad investigada	Conocimiento de expertos en investigación no de docentes que apenas se están 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.
GESTION	Administración de unidades estratégicas	Conocer los procesos que se llevan al interior de la unidad y tener experiencia académica administrativa			1. Estrategias de desarrollo para impulsar la unidad. Uso: convertirlos en acciones en beneficio del programa	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 Uso: para competir con otros programas por estar acreditado en alta calidad	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	- Encuestas 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. Uso: implementar acciones de mejoramiento y acciones de mantenimiento.	Docentes, asesores, investigadores, estudiantes, personal administrativo de la facultad y egresados	Estrategias de socialización del modelo de autoevaluación con toda la comunidad académica	BUENA	- Encuestas docentes - Entrevista director de investigaciones - Entrevista decana - Entrevista con director de programa. - Entrevista con coordinador de centro y de consultorio jurídico.
		Egresados, estudiantes, líderes funcionales, decanatura y docentes	Portal web de la universidad y portal web del MEN			Forma de proporcionar: planes de mejora y modelo de autoevaluación			

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones, recomendaciones y limitaciones

Tras la realización de este estudio, se concluye de manera general que:

- Es preciso reconocer que, en una organización como la Universidad de Manizales, cuyo producto es el conocimiento, cumple un rol clave la gestión del conocimiento en el desarrollo del programa de Derecho, puesto que, a través de esta, se pueden propiciar ambientes que permitan el flujo constante del conocimiento, siendo este el activo principal.
- Aunque la Facultad de Ciencias Jurídicas tiene claro el propósito del servicio que ofrece, aún tiene mucho camino por recorrer con respecto a temas de actualización que corresponden a propuestas innovadoras para el mejoramiento del programa, empezando por la sensibilización de todos los actores que intervienen en sus procesos. Se identificó que el conocimiento clave puede perderse cuando los docentes o el personal administrativo se retiran de la facultad, esto lo demuestra la proporción de docentes que indican que no se documenta el conocimiento valioso y que, además, se percibe resistencia para compartirlo.
- Se observa coherencia entre los documentos base del programa y los de la institución con respecto a las labores que se proponen en los procesos. Sin embargo, no se muestra una capacidad instalada que pueda soportar las pretensiones del programa sin importar la intención que este tenga para su crecimiento y desarrollo.
- El programa de derecho busca alternativas implícitas en el quehacer diario para satisfacer la necesidad de transformaciones innovadoras del desarrollo de los procesos. De manera que en el momento en que la facultad se proponga usar la gestión del

conocimiento para incrementar la propuesta de valor en su servicio, la formación de estrategias innovadoras pueda mejorar sus niveles de competencia frente a los demás programas en el ámbito nacional e internacional.

- Se confirma la necesidad de que todas las IES implementen auditorías de conocimiento con el fin de optimizar la administración de su activo máspreciado: el conocimiento.

- Aplicar una auditoría de conocimiento se ha vuelto una herramienta clave para identificar las relaciones que existen en la transferencia de conocimiento y cómo fluye en medio de los procesos de la organización, lo que permite identificar oportunidades de mejora y hacer propuestas para resarcir las falencias que se encuentren en términos de gestión del conocimiento.

- El programa de derecho de la Universidad de Manizales busca alternativas para conseguir nuevo conocimiento y aplicarlo en la sociedad a través del fomento de la investigación, lo cual ha llevado al programa a la acreditación de alta calidad avalada por el Ministerio de Educación Nacional y, por lo tanto, se observa la receptividad hacia nuevas propuestas. Esto es un comienzo para considerar un plan que les permita gestionar el conocimiento de una manera consciente y ordenada.

- La facultad cuenta con una planta docente joven, lo que permite que lleguen perspectivas frescas y nuevas ideas. Sin embargo, se deben abrir espacios para apoyar la adquisición de conocimiento experto que ayude a los docentes jóvenes a desempeñar una labor con mayor soporte para el desarrollo de sus actividades. Por esto, el conocimiento debe ser de fácil acceso y debe estar bien documentado y almacenado, para que se dé una transferencia efectiva.

Además, frente a los objetivos contemplados en el estudio, se tiene lo siguiente:

Con relación al primer objetivo específico —Seleccionar la metodología de auditoría de conocimiento que sea idónea para la evaluación del estado de la gestión del conocimiento en la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales—, se concluye que la metodología que mejor puede aplicarse es aquella que, además de brindar un panorama integral para establecer el estado de la gestión del conocimiento, haya sido antes validada al interior de otros programas educativos en instituciones de educación superior. Luego de ser comparada con otros modelos y metodologías al respecto, se seleccionó la propuesta por Pérez-Soltero et al.<sup>[19]</sup>, la cuál fue validada a través de un proyecto de investigación en la Universidad Veracruzana, región Xalapa.

Sobre el segundo objetivo específico —Establecer el estado de la gestión del conocimiento en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales—, se concluye que no existe un sistema formal de gestión del conocimiento y aunque en el quehacer diario de los docentes del programa se realizan actividades para gestionar el conocimiento, en general, el estado de los procesos clave que esta implica (adquisición, difusión y aplicación) presenta un nivel medio. Por otro lado, el desarrollo de esta investigación permitió reconocer los principales activos de conocimiento alrededor de los procesos clave que permiten impulsar la innovación en el programa de derecho, y en ello se fundamenta el plan de acción construido.

Frente al tercer objetivo específico —Determinar los factores críticos de éxito y las brechas de mejora en la gestión del conocimiento en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales—, se concluye que entre los principales factores de éxito están, en primer lugar, la alineación entre las políticas institucionales y la gestión administrativa del programa, con lo cual se tiene un enfoque estratégico y funcional claro que determina la pertinencia, utilidad y aporte del conocimiento que se tiene, que se requiere o que se debe gestionar a futuro. En segundo lugar, la existencia de escenarios y espacios que promueven la comunicación directa y el intercambio de conocimiento entre los diversos actores ligados al programa.

Por su parte, las principales brechas identificadas son la poca experiencia de un grupo de docentes importante del programa que aún tienen carencias en la formación sobre algunos procesos críticos, en especial en materia de investigación. A esto se suma el escaso uso de las TIC para documentar y compartir el conocimiento dentro y fuera de la institución.

Con relación al objetivo general —Construir un plan de acción para optimizar la gestión del conocimiento como insumo básico de la innovación educativa en el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales—, se propone un plan de acción orientado tanto a fortalecer los factores de éxito como a cerrar las brechas identificadas en cada proceso clave, soportado en un esquema de tiempo de realización de actividades y desde una perspectiva sistémica, en tanto se propende que se conecten

entre ellas y permitan el desarrollo de una estrategia de gestión del conocimiento ordenada. Dicho plan incluye tanto los procesos clave identificados en la auditoría realizada, como los principales actores que en ellos intervienen.

Así las cosas, el presente trabajo aporta una metodología concreta de auditoría del conocimiento y evidencia empírica de cómo utilizarla para construir un plan de acción, que bien pueden servir como base para futuras investigaciones sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones en general, y en las IES en particular.

Finalmente, por tratarse de un estudio de caso los resultados de la investigación son válidos solamente para el Programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales y, por tanto, no son generalizables. Adicionalmente, aunque el instrumento de auditoría del conocimiento utilizado ya ha sido validado en otros estudios, puede requerir ajustes según el tipo de organizaciones en los que se pretenda aplicar o en el caso de pretender abordar un sector de actividad económica de manera conjunta.

## Referencias

- Alonso Pérez-Soltero, Mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sánchez-Schmitz, Rene Navarro-Hernandez & Carlos Arturo Torres Gastelu. *Diseño de una ontología para la reutilización del conocimiento en los procesos de auditoría del conocimiento*. 3 Memorias de la Séptima Conferencia Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática, CISCI, 164-169 (2008).
- Augusto Pérez-Lindo, *Principios y aplicaciones de la gestión del conocimiento en la Universidad*, en Aportes de las ciencias sociales y humanas al análisis de la problemática universitaria, Ed. Prometeo, 67-76 (2008).
- Alonso Pérez-Soltero. *La Auditoría del conocimiento en las organizaciones*. Revista Universidad de Sonora, n.º 25, 25-28. (2009). <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-7.pdf>
- Alonso Pérez-Soltero, Mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sánchez-Schmitz, Fernando Martín-Rubio, José Tomás Palma-Méndez, & Adolfo Alberto Vanti, *A Model and Methodology to Knowledge Auditing Considering Core Processes*, 5 The Icfai Journal of Knowledge Management, n.º 1, 18 (2007).
- Begoña Gros Salvat & Pablo Lara Navarra, *Estrategias de innovación en la educación superior: El caso de la Universitat Oberta de Catalunya*, Revista Iberoamericana de Educación, n.º 49, 223-245 (2009).
- Carlos Molina, María Carreño, Rafaela Sayas, Mónica Montoya, Denisse Herreño, Yadira Alarcón & José Álvarez. *Diagnóstico y lineamientos técnicos para los distintos escenarios de la práctica jurídica en los programas de Derecho de las Instituciones de Educación Superior en Colombia*. Ed. Acofade. (2014).
- Cristhian Guillermo Naranjo, *Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento*, 19 Ánfora, n.º 33, 115-142. (2012).
- Colciencias, *Modelo de medición de grupos de investigación, desarrollo tecnológico o de innovación y de reconocimiento de investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación*. Dirección de Fomento a la Investigación (2014)
- Chun Wei Choo, *La organización inteligente, el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, Oxford University Press (1999).
- Ernesto Galvis & Jenny Marcela Sánche, *Evaluación de la gestión del conocimiento: Una revisión sistemática de literatura*, 15 Tendencias, n.º 2, 151-170 (2014).
- Facultad de Ciencias Jurídicas, Proyecto Educativo del Programa. Universidad de Manizales (2015).
- Gerardo Arceo, *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pymes del sector agroalimentario de Cataluña*. Barcelona (2009) (tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya).
- Isabel García, *Estado de la Cuestión de la auditoría de la información como metodología para la optimización del conocimiento en las organizaciones* (2008) (Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Valencia).
- Ikujiro Nonaka, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, 5 Organization Science, n.º 1, 14-37 (1994).

- Julio César Flores, *La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en Instituciones de educación superior*, 71 Revista de investigación, n.º 34, 11-32 (2010).
- Jair Alexis Galvis Pérez, Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento, CINTEL & InteracTIC (2009).
- Juan Carlos Mijangos & Karla Suguey Manzo, *Gestión del conocimiento de tres cuerpos académicos con solidados del área educativa*, Sinéctica, n.º 38, 1-13 (2012).
- Ley 1188 de 2008. Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones. 25 de abril de 2008. D.O. n.º 46971.
- Ley 1286 de 2009. Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. 23 de enero de 2009. D. O. n.º 47241.
- María Teresa Baquerin-de-Riccitelli, *El impacto de la comunidad en las brechas del conocimiento*, 20 Comunicación Y Sociedad, n.º 1, 9-27 (2007).
- María Dolores Gil, Alonso Pérez-Sotero, & Gilberto López Orozco, *La auditoría del conocimiento como etapa previa a la gestión del conocimiento en una institución educativa mexicana*, en VI Congreso internacional de análisis organizacional. México: Organización del Congreso (2008).
- Sandra Duque, Marta Lucía Quintero, & Derfrey Antioio Duque, *Sobre una conceptualización de la popularización del Derecho en la educación superior*, Zona Próxima, n.º 21 (2014). <http://dx.doi.org/10.14482/zp.21.6030>
- Yeter Caraballo, Dianelis Mesa & J. Herrera, *Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organización*, 43 Revista Cubana de Ciencia Agrícola, n.º 1, 1-13 (2009).

## Notas

\* Artículo de investigación. Producto de dos proyectos de investigación. El primero, “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” fue ejecutado durante el año 2016 por el primer autor, con el fin de obtener el título de magíster en gerencia de la innovación y el conocimiento, ofrecido por la Universidad EAFIT de Medellín. El segundo proyecto, que se titula “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”, fue ejecutado durante el año 2017, con financiación de la Universidad de Manizales, donde los dos autores fungen como asesores y coinvestigadores.

[1] Está en manos de las directivas de la institución, decidir sobre la viabilidad del plan en términos de destinación o adquisición de los recursos requeridos para su implementación.

[2] Chun Wei Choo, *La organización inteligente, el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, Oxford University Press (1999); Isabel García, *Estado de la Cuestión de la auditoría de la información como metodología para la optimización del conocimiento en las organizaciones* (2008) (Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Valencia).

[3] Yeter Caraballo, Dianelis Mesa & J. Herrera, *Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organización*, 43 Revista Cubana de Ciencia Agrícola, n.º 1, 1-13 (2009); Cristhian Guillermo Naranjo, *Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento*, 19 Ánfora, n.º 33, 115-142. (2012); Ernesto Galvis & Jenny Marcela Sánche, *Evaluación de la gestión del conocimiento: Una revisión sistemática de literatura*, 15 Tendencias, n.º 2, 151-170 (2014); Julio César Flores, *La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en Instituciones de educación superior*, 71 Revista de investigación, n.º 34, 11-32 (2010); Juan Carlos Mijangos & Karla Suguey Manzo, *Gestión del conocimiento de tres cuerpos académicos con solidados del área educativa*, Sinéctica, n.º 38, 1-13 (2012).

[4] Gerardo Arceo, *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pymes del sector agroalimentario de Cataluña*. Barcelona (2009) (tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya); María Teresa Baquerin-de-Riccitelli, *El impacto de la comunidad en las brechas del conocimiento*, 20 Comunicación Y Sociedad, n.º 1, 9-27 (2007).

- [5] Véase Augusto Pérez-Lindo, Principios y aplicaciones de la gestión del conocimiento en la Universidad, en *Aportes de las ciencias sociales y humanas al análisis de la problemática universitaria*, Ed. Prometeo, 67-76 (2008).
- [6] Véase Alonso Pérez-Soltero. La Auditoría del conocimiento en las organizaciones. *Revista Universidad de Sonora*, n.º 25, 25-28. (2009).
- [7] Ley 1188 de 2008. Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones. 25 de abril de 2008. D.O. n.º 46971.
- [8] Alonso Pérez-Soltero, Mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sánchez-Schmitz, Rene Navarro-Hernandez & Carlos Arturo Torres Gastelu. *Diseño de una ontología para la reutilización del conocimiento en los procesos de auditoría del conocimiento*. 3 Memorias de la Séptima Conferencia Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática, CISCI, 164-169 (2008).
- [9] Begoña Gros Salvat & Pablo Lara Navarra, Estrategias de innovación en la educación superior: El caso de la Universitat Oberta de Catalunya, *Revista Iberoamericana de Educación*, n.º 49, 227 (2009).
- [10] Gryna, citado por Alonso Pérez-Soltero, Mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sánchez-Schmitz, Rene Navarro-Hernandez & Carlos Arturo Torres Gastelu. *Diseño de una ontología para la reutilización del conocimiento en los procesos de auditoría del conocimiento*. 3 Memorias de la Séptima Conferencia Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática, CISCI, 164-169 (2008).
- [11] Íd.
- [12] Sandra Duque, Marta Lucía Quintero, & Derfrey Antoio Duque, *Sobre una conceptualización de la popularización del Derecho en la educación superior*, *Zona Próxima*, n.º 21 (2014).
- [13] Ikujiro Nonaka, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, 5 *Organization Science*, n.º 1, 14-37 (1994).
- [14] Carlos Molina, María Carreño, Rafaela Sayas, Mónica Montoya, Denisse Herreño, Yadira Alarcón & José Alvarez. Diagnóstico y lineamientos técnicos para los distintos escenarios de la práctica jurídica en los programas de Derecho de las Instituciones de Educación Superior en Colombia. Ed. Acofade. (2014).
- [15] Ley 1286 de 2009. Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. 23 de enero de 2009. D. O. n.º 47241.
- [16] Colciencias, Modelo de medición de grupos de investigación, desarrollo tecnológico o de innovación y de reconocimiento de investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación. Dirección de Fomento a la Investigación (2014)
- [17] Véase: Jair Alexis Galvis Pérez, Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento, CINTEL & InteracTIC (2009).
- [18] Alonso Pérez-Soltero, Mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sánchez-Schmitz, Fernando Martin-Rubio, Jose Tomas Palma-Méndez, & Adolfo Alberto Vanti, *A Model and Methodology to Knowledge Auditing Considering Core Processes*, 5 *The Icfai Journal of Knowledge Management*, n.º 1, 18 (2007).
- [19] María Dolores Gil, Alonso Pérez-Sotero, & Gilberto López Orozco, La auditoría del conocimiento como etapa previa a la gestión del conocimiento en una institución educativa mexicana, en VI Congreso internacional de análisis organizacional. México: Organización del Congreso (2008).

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

*Para citar este artículo/To cite this article:* Camilo González Carreño & Monica Cecilia Montoya Escobar, *Gestión del conocimiento en el marco de la innovación en la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Manizales: Auditoría de conocimiento*, 68 *Vniversitas*, n.º 139 (2019). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj139.gcmi>