

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

**DEFINICIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL
MACROPROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA LICORES DE CUNDINAMARCA**

JORGE ANTONIO JIMENEZ VARGAS

LINA MARIA GIL RUIZ

TUTOR DOCENTE UNIVERSIDAD EXTERNADO

MONICA COLÍN SALGADO

BOGOTÁ

Tabla de contenido

<i>Capítulo 1</i>	4
<i>Introducción</i>	4
<i>Objetivos</i>	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
<i>Capítulo 2</i>	19
<i>Marco contextual – E.L.C.</i>	19
Estructura Orgánica E.L.C.	21
Contexto Institucional o Referentes Corporativos E.L.C.	23
Contexto Sectorial	25
<i>Revisión de Literatura</i>	26
Conocimiento y capital intelectual	26
Gestión del Conocimiento	29
Modelos para la Gestión del Conocimiento	29
Metodologías para diagnósticos de gestión del conocimiento	35
Gestión de conocimiento en el sector público: normatividad y tecnologías.	36
Normatividad.....	36
Tecnologías	38
<i>Capítulo 3</i>	41
<i>Diseño Metodológico</i>	41
Enfoque metodológico cualitativo	42
Aplicación del método cualitativo	43
Justificación del enfoque seleccionado	43
Población	44
Instrumentos	44
Encuestas	44
<i>Capítulo 4</i>	46
<i>Análisis de datos</i>	46
<i>Propuesta</i>	57
Elementos	57
Marco de Referencia.....	57
Factores de Planeación y Ejecución.....	59

Conocimientos	60
Partes Interesadas.....	60
Estrategias	61
Herramientas.....	61
Facilitadores	62
Barreras o Limitantes	63
Fases.....	63
Generación y Producción	65
Gestión de Contenidos.....	67
Analítica	68
Consulta y Transferencia	69
Uso Estratégico.....	70
Hoja de ruta de implementación	71
<i>Conclusiones y Recomendaciones.....</i>	<i>73</i>
Conclusiones	73
Recomendaciones	75
<i>Referencias</i>	<i>76</i>
<i>Anexos</i>	<i>79</i>

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Desempeño por dimensiones</i>	9
Figura 2. <i>Estructura orgánica E.L.C</i>	21
Figura 3. <i>Mapa de macroproceso</i>	21
Figura 4. <i>Composición por dimensión política de innovación y gestión de conocimiento</i>	33
Figura 5. <i>Ruta de implementación política de innovación y gestión del conocimiento</i>	34
Figura 6. <i>Caracterización de los trabajadores del Macroproceso Direccionamiento Estratégico</i>	46
Figura 7. <i>Promedio de antigüedad en los empleados por cargo</i>	48
Figura 8. <i>Existencia de procedimientos en el Macroproceso</i>	49
Figura 9. <i>Relación de cargos con existencia de procedimientos</i>	50
Figura 10. <i>Nivel de riesgo en la documentación del conocimiento</i>	51
Figura 11. <i>Relación del Riesgo de documentación y cargos</i>	52
Figura 12. <i>Clasificación del Nivel de Riesgo en el Dominio del Conocimiento</i>	53
Figura 13. <i>Clasificación del Nivel de Riesgo en el Dominio del Conocimiento</i>	54
Figura 14. <i>Nivel de riesgo de pérdida de conocimiento</i>	55
Figura 15. <i>Clasificación riesgo de pérdida por cargos</i>	56
Figura 16. <i>Elementos del modelo propuesto</i>	58
Figura 17. <i>Fases de implementación</i>	64
Figura 18. <i>Momento de Maduración</i>	67
Figura 19. <i>Hoja de ruta de implementación propuesta</i>	72

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Relación de macroproceso, dependencias y acciones estratégicas</i>	22
Tabla 2. <i>Comparativo modelos G.C</i>	30

Índice de Anexos

Anexo A. <i>Encuestas y mapa de conocimiento diseño metodológico</i>	79
---	----

Capítulo 1

Introducción

La gestión del conocimiento es la posibilidad de convertir las habilidades organizacionales y de los seres humanos que allí se desempeñan, en un activo intangible, las cuales, a través de sinergia, se transforma en una ventaja competitiva de la organización. Hoy las sociedades e industrias se basan en el conocimiento y la información para tener desempeños exitosos frente al comportamiento Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA) en el que se desarrolla el mundo. Es así como las organizaciones están obligadas a ir más allá de replicar buenas prácticas, ahora es indispensable-valorar y capturar su conocimiento, esta gestión permite el desarrollo de habilidades pertinentes para enfrentar su entorno, diferenciarse de su competencia mediante innovaciones sostenibles, anticipación en el mercado, movilización de tendencias, aprovechamiento de oportunidades y toma de decisiones ágiles basadas en la información.

Además de esto la Empresa de Licores de Cundinamarca de ahora en adelante E.L.C es una empresa pública, bajo las regulaciones definidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia que exigen la implementación de Políticas de Gestión del Conocimiento e Innovación. Es por esto que en este documento desarrollaremos una propuesta de modelo de gestión del conocimiento para el Macroproceso de Direccionamiento Estratégico de la E.L.C, el cuál esperamos que una vez se viabilice al interior de la organización se ponga en marcha, y se pueda implementar en otros macroprocesos de la organización que tengan o desarrollen conocimientos estratégicos críticos, especialmente los misionales.

Esta propuesta entonces tendrá como objetivo identificar los elementos claves para tener un modelo sistemático, adecuado y pertinente que permita una gestión transversal y que

involucre a las personas, los procesos, el contexto, el direccionamiento estratégico, y el cumplimiento legal, entre otros factores.

Para esta finalidad, realizaremos un entendimiento del contexto organizacional y sectorial, a fin de comprender el comportamiento del mercado en general y su influencia sobre el desempeño de la E.L.C; posterior se realizará una revisión de literatura sobre conceptos, modelos y propuestas para gestionar el conocimiento que permitan ampliar la visión y comprensión del tema, para proceder con un planteamiento de un modelo que- basado en las necesidades de la empresa integre, la teoría, la legislación y las buenas prácticas que se han identificado.

Por otra parte, una de las herramientas más valiosas para entender el nivel de gestión de conocimiento, son los mapas de conocimientos, porque permiten identificar en sitio, el conocimiento estratégico tácito y explícito, el dominio, nivel de documentación y las necesidades de formación, con ello, pretendemos entonces adelantar este análisis usando esta herramienta en el Macroproceso de Direccionamiento estratégico; posteriormente esta información junto con los requisitos legales y normativos aplicables serán la base para definir las fases de la gestión del conocimiento en la E.L.C y la hoja de ruta.

Consideraremos además un espacio de reflexión frente a las limitantes, los facilitadores, recomendaciones, y conclusiones de acuerdo a la investigación teórica y práctica que se deriva de este trabajo.

Es así como finalmente pretendemos abordar un modelo sistemático de gestión del conocimiento, que aporte a la productividad, competitividad y diferenciación de la compañía, a través de la generación, captura y aprovechamiento del conocimiento.

En la actualidad la gestión del conocimiento ha superado el estatus de moda, con un amplio desarrollo académico y una dinámica evolutiva, que lo ha llevado a consolidar como un proceso alternativo, pero casi que obligatorio dentro de la gerencia moderna, que considera la identificación, adquisición, desarrollo, custodia, distribución y apropiación del conocimiento como elemento primordial que contribuye a la innovación organizacional (Mejía & Colín, 2013). Sin embargo, para abordar el tema del origen de la necesidad de gestionar el conocimiento, se deben tratar y unificar de manera generalizadas varios conceptos, nuevas estrategias y naciendo perfiles tanto de las organizaciones como de los trabajadores.

Desde la época de la Grecia antigua, muchos fueron los debates frente al conocimiento que superaban su simple definición, varias propuestas de metodologías de entendimiento, diferentes tipos de perspectivas para su generación, teorías de origen o conceptualización y metodologías de uso (Rivera, 2006). Pero en realidad no es un tema exclusivo de la antigüedad, en la época moderna, varias son las áreas o ciencias cognitivas que plantean nuevos interrogantes alrededor del conocimiento, así como su diferenciación con el concepto de información, la psicología, la sociología, la antropología, la filosofía, las ingenierías y hasta las ciencias administrativas y económicas, cada una en su propio afán de consolidar sistemas etéreos que interrelacionen el conocimiento que es verdaderamente útil a los objetivos de la organización (Broncano, 1999).

Bien lo mencionó la Organización de los Estados Americanos (2006) durante la Declaración de Santo Domingo sobre Gobernabilidad y Desarrollo en la Sociedad del Conocimiento, la sociedad del conocimiento es el tipo de modelo que se necesita para competir y tener éxito frente a cambios económicos y políticos del mundo moderno, un concepto que denota una obligatoriedad indirecta para la economía y el mundo empresarial actual, mencionada en

varios apartes de la declaración en temas como el proteger y estimular la creación y producción de conocimiento (Organización de Estados Americanos , 2006).

En las Organizaciones, el gestionar el conocimiento ha sido históricamente el efecto de un éxito metodológicamente no planeado cuyas consecuencias para el desarrollo de la sociedad en general han sido evidentes, desde la primera revolución industrial en los siglos XVIII y XIX hasta la cuarta revolución industrial que actualmente se desarrolla, los grandes avances corresponden a metodologías colaborativas de alguna forma de adquisición, generación y difusión del conocimiento (Quijano & Yepes, 2020).

Así mismo la gestión de conocimiento tiene un gran impacto en la innovación de las organizaciones, ya que uno de sus principales ejes se fundamenta en la generación de conocimiento de forma sistemática, con esto se logra una capacidad organizacional fundamentada en el capital intelectual de la organización, la cual a su vez es una gran fuente de innovación o emprendimientos basado en el conocimiento transformadores, lo que asegura productos o servicios disruptivos en el mercado y la consolidación de una ventaja competitiva difícil de imitar. La gestión de conocimiento es entonces una apuesta necesaria para las organizaciones que quieren ser innovadoras. Esta asociación entre la gestión del conocimiento y la innovación se ha reconocido como necesaria y contundente para el sector público por diferentes autores uno de estos son Peluffo y Catalán, 2002 considerando:

Las Economías basadas en el Conocimiento y el Aprendizaje se centran en la capacidad de innovar y crear valor más rápido con base en el conocimiento y en su actualización a través del aprendizaje constante; el conocimiento es pues, un factor estratégico para consolidar una gestión pública eficaz y orientada a resultados (Peluffo & Catalán, 2002, pág. 8).

No obstante, a pesar de las bondades que se atribuyen a la GC y el potencial que tiene para generar innovaciones disruptivas en las organización y diferenciación en el mercado, en su implementación se han detectado problemas iniciales como:

Según Kogut y Zander, (1992) la transferencia lenta, costosa e incierta del conocimiento, para Teece et al. (1997) el deficiente sentido de apropiación del conocimiento explícito dentro de las organizaciones por incoherencia con condiciones de su cultura organizacional por otro lado Grant, (1996) define la limitada capacidad de adquisición de nuevo conocimiento por inconsistencias a nivel operativo y no eficientes o complejas herramientas para su administración.

Así, han sido ampliamente demostrados y académicamente documentados desde los 90s, mostrando así barreras relevantes para implementar modelos sostenibles que apunten a la consolidación de este activo intangible “el conocimiento”.

Además de esto la organización cuenta con dos análisis cuantitativos muy relevantes para comprender su entorno laboral y el cumplimiento legal relacionado con gestión conocimiento, uno de estos es la encuesta de Clima laboral 2021 y el otro el Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión de ahora en adelante FURAG¹ sobre el desempeño de variables de alto impacto para tener un modelo de gestión de conocimiento sostenible, en estos análisis se puede visualizar las fortalezas y debilidades del direccionamiento estratégicos, liderazgo, comunicación, gestión del talento humano, relacionamiento, cumplimiento de requisitos legales, gestión de información y conocimiento y seguimiento y mejora que afectan directa o

¹ FURAG: es el Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión, aplicable para empresas públicas del país, de acuerdo con lo está con lo establecido en el Decreto 2482 de 2012, es una herramienta en línea para el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales.

indirectamente el desarrollo de un modelo sistemático de gestión del conocimiento. A continuación, detallamos los principales resultados de dichos análisis, estos se tendrán en cuenta para el planteamiento del modelo de gestión de conocimiento.

El análisis FURAG parte de la valoración de cumplimiento y avance del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para empresas públicas en Colombia definido en el Decreto 1499 de 2017. E.L.C cuenta con datos de la revisión realizada en el año 2020 donde se valoraron todas las dimensiones y políticas asociadas, esta información es relevante porque se valora el cumplimiento legal de las 7 dimensiones: talento humano, direccionamiento estratégico, gestión de resultados con valores, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y control interno (Oficina Asesora de Planeación, 2021; Decreto 1499, 2017)

El desempeño total por dimensiones de E.L.C fue de 72.9 ocupando el 4to lugar dentro el grupo par, conformado por 36 entidades del mismo perfil jurídico, esos 10 puntos por encima del promedio del grupo cuya calificación fue de 62.8, son un resultado que se considera positivo para la organización, pero también deja en evidencia que aún existen oportunidades de mejora que se pueden y deben abordar, desde el modelo de gestión de conocimiento.

De igual forma la compañía presenta una evolución positiva en el cumplimiento de la norma desde el año 2017, fecha en que inició este seguimiento anual; cómo se puede ver en la Figura 1, las dimensiones de D1 Talento Humano, D3 Gestión para resultados con valores y D5 Información y comunicaciones, tienen el cumplimiento más bajo entre las dimensiones.

Figura 1.

Desempeño por dimensiones

DIMENSIONES	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	69,98	59,7	74,3	72,9
D1 Talento Humano	63,33	53,6	78,4	68,2
D2 Direccionamiento Estratégico y Planeación	71,14	58,1	69,2	72,5
D3 Gestión para Resultados con Valores	70,06	57,7	72,4	69,3
D4 Evaluación de Resultados	68,06	61,0	71,3	71,7
D5 Información y Comunicación	70,41	54,1	68,2	66,8
D6 Gestión del Conocimiento	65,22	63,2	79,7	79,2
D7 Control Interno	70,54	60,8	74	74,0

Nota: tomado de *Histórico FURAG*, por *Página de la Función Pública* (2020).

Por su parte la dimensión de Talento Humano obtuvo un porcentaje del 68,2 % por debilidades en la evaluación de desempeño, el perfil de la cargos y la idoneidad de los mismos, deficiencia en programas permanentes de inducción, reinducción y/o entrenamiento, limitadas acciones para mejorar el clima laboral, bajo nivel de implementación de incentivos dependiendo del tipo de contratación y hasta un programa para el manejo del retiro de funcionarios que deben ser abordados por una estrategia de minimización del riesgo de pérdida del conocimiento; por tanto esta variable y sus oportunidades de mejora se deben considerar en el planteamiento del modelo ya que es un eje central de la gestión del conocimiento (Oficina Asesora de Planeación, 2021).

En la dimensión Gestión para resultados con valores, se encuentran oportunidades de mejora en la implementación de indicadores y seguimientos con mayor frecuencia y especificidad, que permitan movilizar la organización e informar a los grupos de interés, los resultados integrales provenientes de la gestión institucional.

Por otra parte, en la dimensión de información y comunicación se evidencian oportunidades de mejora en la seguridad y privacidad de la información que garantice su integridad, confidencialidad y preservación, así como la necesidad de identificar flujos más dinámicos de la información, subsanar la falta de disposición y uso de herramientas para

gestionar y apropiar el conocimiento en todos los niveles, comunicaciones permanentes y orientadas a generar valor en los grupos de interés.

A pesar que la dimensión de Gestión del conocimiento obtiene una calificación del 79,2% la más alta del grupo, las recomendaciones de mejora giran en torno a: implementar una política de gestión de conocimiento e innovación, identificar, clasificar y actualizar el conocimiento táctico, tener inventarios más completos del conocimiento explícito y emprender acciones para evitar su pérdida, definición y apropiación de repositorios, generar o implementar nuevas metodologías de comunicación para incrementar la fluidez del conocimiento , implementar herramientas para gestionar el conocimiento y la innovación y a su vez comunicar ~~sus~~ los resultados y avances, consultar las necesidades de grupos de interés en conocimiento e innovación y ejecutar actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) para la obtención de nuevo conocimiento y la innovación en el mercado que aporte a la competitividad de la compañía.

Las demás dimensiones tienen en general un desempeño superior al 70%, lo que demuestra una buena base para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento consistente, y otros modelos permanentes y eficaces para la organización, que faciliten y promuevan el cumplimiento de este requisito legal para la compañía, que tiene una meta del 97,2% para lograr la mejor ubicación dentro de su grupo par, potencializar la competitividad de la misma y promover el aumento de activos intangibles de la organización para su diferenciación en el mercado y la satisfacción de los grupos de interés.

En lo que se refiere con al análisis de clima laboral, se realiza con una frecuencia bianual, los resultados usados para este análisis son los del año 2021 con una cobertura del 88% de la población y una participación representativa de cada dependencia, a través de entrevistas y

encuestas donde se identificaron las fortalezas y debilidades de cada una de las variables que impactan el clima laboral (liderazgo, trabajo en equipo y direccionamiento estratégico), el desempeño organizacional y a su vez los modelos o sistemas que están presentes o se van a implementar (PsicoSoluciones, 2021).

Para la variable trabajo en equipo se encuentra un aspecto muy positivo, la adaptación al cambio, siendo esto un facilitador a la implementación del modelo de gestión de conocimiento.

En-la variable liderazgo se resalta el buen relacionamiento, la capacidad para delegar y la comunicación del líder, según esto los líderes deben ser considerados como agentes de promoción y apoyo al modelo de gestión de conocimiento por su credibilidad y respeto. Se identifica nuevamente una percepción de bajos niveles de reconocimiento y poco seguimiento, este último también se identificó dentro del FURAG y el modelo lo debe considerar para que una vez se implemente, sea sostenible y no se pierda o minimice por falta de seguimiento. Por otro lado, se identifican debilidades en el pensamiento y-planeación de largo plazo y la toma de decisiones.

En cuanto a la variable Direccionamiento Estratégico hay un reconocimiento positivo de los procedimientos y su impacto, el bienestar de los trabajadores y el enfoque para el cumplimiento de los objetivos. No obstante, en sus debilidades están las comunicaciones, falta de indicadores de

En resumen, ambos análisis son útiles en esta investigación, para promover y apalancar el modelo en las fortalezas que hoy tienen la organización y en el diseño de estrategias que permitan abordar las oportunidades de mejora del cumplimiento legal y del clima laboral para lograr un modelo de gestión de conocimiento eficaz, adecuado, sostenible y pertinente a la organización.

En el sector manufacturero en general, un estudio realizado por Peña Vega y Castellanos (2016), evidencia una arraigada relación entre la GC, la innovación y la competitividad, según dicho estudio, las empresas que lograron los mejores resultados en su operación y que desarrollaron a su interior mejoras estructurales, implementaron estrategias de generación del conocimiento, recopilación del conocimiento al interior, y disponibilidad de información (Reina, 2018) en resumen, gestionaron el conocimiento.

En el sector público en Colombia, el seguimiento a la GC está enmarcado dentro de la medición periódica del desempeño institucional, una operación estadística a partir de un registro administrativo procesado y analizado dentro del denominado formulario único de reporte de avances de la gestión de ahora en adelante FURAG y cuyos antecedentes normativos se remontan a la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 que creó el sistema institucional de control interno como marco de control de las actividades estatales, la Ley 489 del 29 de diciembre 1998 creada para articular la planeación estratégica de las entidades estatales con su quehacer administrativo, la ley 872 del 30 de diciembre de 2003 que incorporó el sistema de gestión de calidad en el sector público, el Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004 que adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP1000:2004, el Decreto 2482 del 3 de diciembre de 2012 que establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y gestión adoptando el modelo integrado MIPG, la Ley 1753 del 9 de junio de 2015 que adopta el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, el Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017 que modifica y reglamenta el sistema integrando en un solo modelo bajo 7 dimensiones operativas y un conjunto de políticas públicas la gestión institucional.

Es así como en el sector público, la gestión del conocimiento se constituye en un mecanismo efectivo de fortalecimiento de las capacidades institucionales, y la transición de

dinámicas internas de trabajo individual a ejercicios colaborativos de uso de la inteligencia colectiva, facilitando el cumplimiento de los objetivos de las entidades y potencializando procesos de gestión estratégica institucional.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente el principal problema de la organización es la incompleta o incorrecta gestión del conocimiento, afecta en general a toda la organización dentro de la Empresa de Licores de Cundinamarca (E.L.C), tanto para el logro de sus objetivos individuales por áreas como los institucionales. En la E.L.C históricamente el tema de gestión del conocimiento ha sido motivo de olvido y no se ha abordado de manera metódica, surge en todos los procesos y personas de las compañía, y se evidencia que no existe un flujo de información coherente para la toma de decisiones, no se da la correcta integración y sinergia en las actividades desarrolladas entre las diferentes áreas, existe una evidente fuga del conocimiento por la existencia de procesos relacionados no estandarizados, el flujo del conocimiento se rompe abruptamente y desconocimiento de herramientas informáticas existentes (Salcedo & Riveros, 2019) todo esto ha detonado un inminente riesgo de la pérdida de conocimiento estratégico que podría afectar el know how y generar pérdida de capacidades en la organización.

Según diferentes análisis e informes elaborados al interior de la organización se han identificado efectos en la no correcta G.C: Deficiencias en la ejecución de sus operaciones, inconvenientes evidenciados de manera cíclica o repetitiva en aspectos financieros, operativos y administrativos, la materialización del riesgo de obsolescencia operativa y calidad de producto (Empresa de Licores de Cundinamarca, 2021). La disminución en la capacidad competitiva representada en el decrecimiento de la participación en el del mercado , la asignación equivocada de recursos en ejecución de planes de capacitación no alineados con los objetivos establecidos en el plan estratégico (ACIL, 2020), la ralentización en procesos tanto operativos como

administrativos, y la no adopción de herramientas para fomentar la cultura del conocimiento y la innovación (ACIL, 2020); son algunos de los efectos de la no correcta GC en la E.L.C .

La no gestión del conocimiento en la E.L.C. se presenta en muchos casos como una consecuencia de las deficiencias en la cultura organizacional, asociada a su contexto económico – político, generada principalmente por una dinámica en la estructura operativa donde los constantes cambios de personal especialmente a nivel directivo, y la falta de una política estructural que establezca lineamientos perdurables en el tiempo sobre gestión del conocimiento e innovación denotan en la dimensión de capacitación y desarrollo aspectos destacados alrededor de este tema (PsicoSoluciones, 2021).

En la administración pública, analizando casos en diferentes tipos de instituciones, se han evidenciado recurrentes patologías que limitan el buen desempeño y logro de sus objetivos, fuga del capital intelectual y por consiguiente del conocimiento tácito, reprocesos por inexistencia o desorden en la información, no existencia de sinergias al interior de la organización, toma equivocada de decisiones por ausencia de datos, por tal razón la importancia de la Gestión del Conocimiento (GC) cobra mayor protagonismo como herramienta facilitadora del uso correcto del conocimiento, auspiciadora de espacios colaborativos y promotora de sinergias que aportan a la difusión y creación de nuevo conocimiento al interior de la organización (Duque, 2020).

Es importante aclarar que aunque en la E.L.C hay una gran necesidad de gestionar el conocimiento de una forma integral, existen Macroprocesos críticos como el de Direccionamiento Estratégico que ponen en riesgo a la organización y su viabilidad al no gestionar su conocimiento, ya que están sometidos a la inestabilidad de cargos estratégicos por la connotación política y público privada de la empresa y a su vez son los encargados de definir temas críticos como la planeación de la organización, estrategias de investigación, desarrollo e

innovación, proyecto; entre otros temas que son los pilares para abordar el futuro y el mercado de forma adecuada.

Entorno a esto vale la pena preguntarse:

¿Cómo obtener una gestión del conocimiento sistémica que integre y permee el proceso personas, tecnología, cultura y estrategia de forma sostenible para fomentar la gestión de información, la innovación y la generación de capital intelectual?

¿Qué elementos debe integrar la E.L.C para consolidar el sistema gestión del conocimiento?

¿Cuál es el estado y nivel de la gestión de conocimiento en la E.L.C en el Macroproceso de Direccionamiento Estratégico?

¿Cuáles son los limitantes y facilitadores para la implementación y sostenimiento del sistema de gestión del conocimiento en la E.L.C?

La gestión del conocimiento es un reto para las organizaciones públicas del país, ya que su dinámica organizacional es altamente sensible a los cambios políticos de municipios, departamentos y gobierno; esto cambios se dan en períodos menores a cuatro años y tienen un impacto directo en el personal de la organización por cambios en los niveles estratégicos y así mismo en la estrategia y prospectiva organizacional, generando de esta forma la necesidad de tener modelos que sistemáticamente garanticen el conocimiento, el capital intelectual y los avances que acerquen a la organización a su estrategia y los diferencie de sus competidores.

Considerando lo anterior el alcance de este trabajo es el diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la empresa Licores de Cundinamarca-específicamente el Macroproceso de Direccionamiento Estratégico el cual compromete de manera transversal el desarrollo de algunas

actividades en todas las áreas de la organización que serán expuestas más adelante según la Tabla 1.

Por su parte la implementación de esta propuesta será presentada a consideración de la E.L.C y estará a cargo de ellos mismos su aplicación o no, por tanto, este trabajo no cubre las etapas mencionadas anteriormente.

Dado el entorno regulatorio que rige a esta industria de carácter público, para este diseño tomaremos como base las exigencias aplicables de índole legal que cubren la G.C.

Las posibles limitaciones que pueden afectar el alcance y los objetivos de este trabajo son:

- Limitación de tiempo para realizar actividades varias, entrevistas, encuestas o trabajos de empatía con el personal interno de la compañía.
- Poca apropiación del personal (líderes y colaboradores) de la compañía a los cambios derivados de un sistema de G.C.
- Inadecuada percepción de la Alta Gerencia sobre la necesidad de implementar el modelo de G.C propuesto.
- Los requisitos legales asociados a la G.C para las empresas públicas limitan la calidad e innovación de los diseños propuestos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para la Empresa de Licores de Cundinamarca enfocado en el Macroproceso de Direccionamiento Estratégico y sus procesos correspondientes.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar el mapa de conocimiento estratégico del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico.
2. Clasificar los conocimientos según su criticidad, riesgo de pérdida y dominio, para establecer estrategias que permita su conservación.
3. Adaptar metodologías y herramientas relacionadas con la Gestión del Conocimiento en organizaciones de carácter Público y Privado.
4. Diseñar una propuesta de modelo de gestión del conocimiento y hoja de ruta de implementación.

Capítulo 2

Marco contextual – E.L.C.

La Empresa de Licores de Cundinamarca, es una empresa industrial y comercial del estado (E.I.C.E) del orden departamental, según lo determinado en la Ley 489 del 29 de diciembre 1998 creada para articular la planeación estratégica de las entidades estatales con su quehacer administrativo, las E.I.C.E son empresas creadas por ley o autorizadas por una ley específica, para que desarrollen actividades de naturaleza industrial y comercial y de gestión económica conforme a las reglas de derecho privado, salvo excepciones expresas (Públicas, 2018).

Fundada en el año 1905, con el objeto fundamental de producir inicialmente perfumes y esencias, en 1931 se cataloga como Fábrica de Licores dependiente de la Secretaría de Hacienda y en el año de 1958 la Asamblea Departamental de Cundinamarca mediante la Ordenanza 40 de noviembre 25, la convirtió en E.I.C.E con el objeto de fabricar, distribuir y vender alcohol y sus derivados, así como los productos objetos del monopolio rentístico de los licores.

En el año 2008 se modificó el Estatuto Básico de la Administración Departamental de Cundinamarca mediante Decreto Ordenanza 258 del 15 de octubre de 2008, en el cual se establece la organización del sector descentralizado del departamento, y se determina que las Empresas Industriales y Comerciales del Departamento E.I.C.D, son entidades descentralizadas por servicios, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente y cumplen las funciones señaladas en su estructura organizacional o estatutos básicos.

En el año 2016 en aplicación de la Ley 1816 de diciembre 19, cuyo objeto fue la fijación de modificaciones del régimen propio del monopolio rentístico de licores destilados, el gran cambio incluido, determinó la participación de la E.L.C. en términos comerciales de “libre

competencia”² en el mercado, dando el sentido mencionado a la definición dada por la Ley 489 del 29 de diciembre 1998 que determina que la operación de las E.I.C.E. se debe enmarcar en las condiciones de mercado compitiendo abiertamente con otras organizaciones de similar objeto social.

La planta de personal de la E.L.C está conformada por 167 servidores públicos con diferentes tipos de vínculo laboral según la clasificación detalla en el informe del Régimen del Servidor Público realizada por la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, 14 servidores públicos que corresponden al nivel directivo, 96 trabajadores oficiales que desempeñan actividades desde el nivel operativo hasta el profesional, 10 colaboradores entre estudiantes en etapa práctica del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y practicantes universitarios, 27 colaboradores como trabajadores en misión y 20 colaboradores desempeñando contratos administrativos de prestación de servicios.

Dentro del Plan de Desarrollo Departamental 2020-2024 “Cundinamarca, región que progresa” en el aparte II Plan Estratégico, en su numeral 13 de línea estratégica de gobernanza, se mencionan los programas de gestión pública inteligente, que incluyen la gestión integral de los ingresos tributarios, rentísticos y demás instrumentos de la hacienda pública, siendo estos los que se relacionan directamente con el objeto social de la E.L.C. en ejecución delegada del monopolio rentístico de la producción de licores y el alcohol potable para la fabricación de licores.

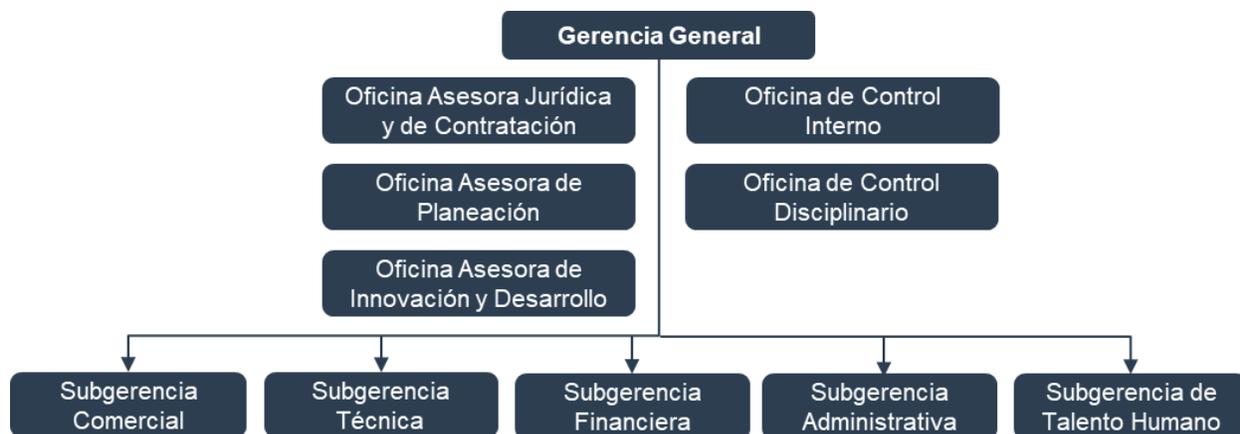
² Libre Competencia: la posibilidad efectiva que tienen los participantes en un mercado, de concurrir a él en contienda con los demás, con el objeto de ofrecer y vender bienes o servicios a los consumidores, y de formar y mantener una clientela, tiene como características específicas la libre entrada y salida de agentes económicos, la libre interacción de oferta y demanda, y la libre determinación de los precios como elementos estratégicos para que permanezcan en el mercado. (Tomado de la ponencia “Régimen General de la Libre Competencia”. Por Alfonso Miranda en el 2do congreso iberoamericano de derecho empresarial, 1997).

Estructura Orgánica E.L.C.

De acuerdo con el Decreto Ordenanza 345 del 16 de julio de 2020, la organización interna de la E.L.C. se configura de acuerdo a la Figura 1.

Figura 2.

Estructura orgánica E.L.C

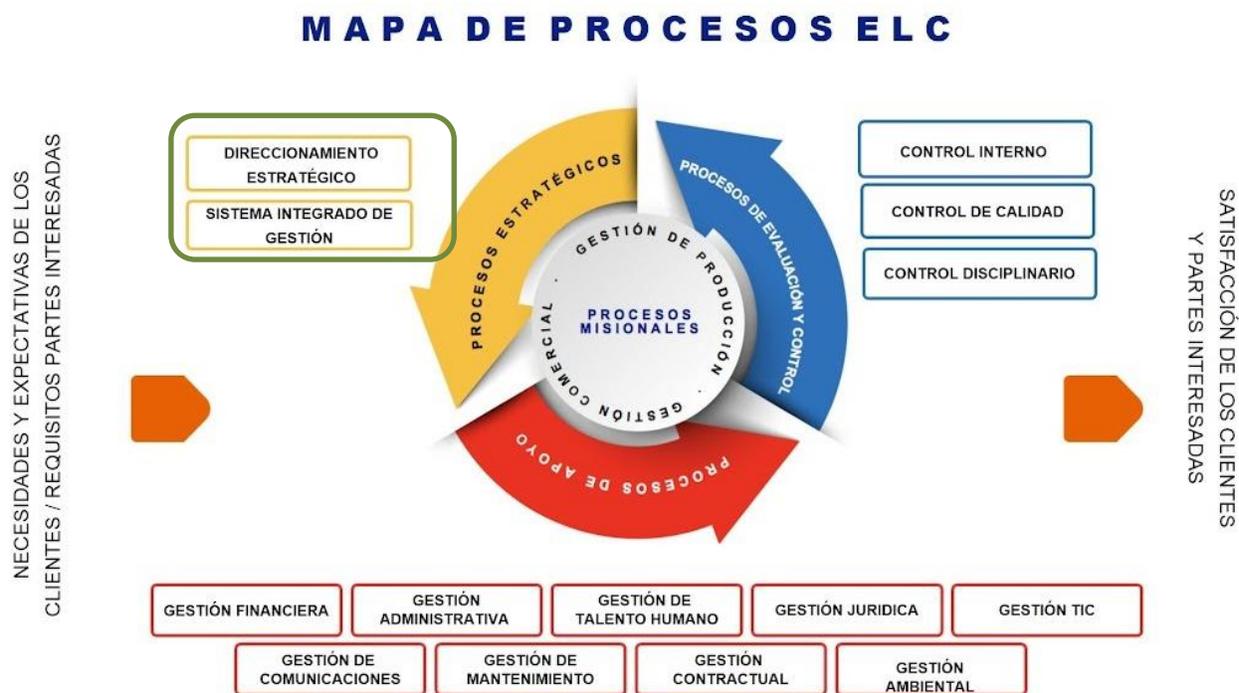


Nota: tomada de *Organigrama*, por E.L.C. Fuente: Manual de sistema integrado de gestión E.L.C, (2020).

La organización cuenta con el siguiente mapa de procesos conectados entre sí para generar valor a sus clientes y partes interesadas, en color verde se resaltan los procesos asociados al área de planeación asociados al alcance de este trabajo.

Figura 3.

Mapa de macroproceso



Nota: tomado de *Mapa de procesos*, por E.L.C, Fuente: Manual del Sistema Integrado de Gestión E.L.C (2020).

El modelo de Macroprocesos está alineado al Sistema Integrado de gestión y la planeación estratégica de la organización, de esta forma cada macroproceso está asociado a dependencias, acciones estratégicas e indicadores; según lo anterior, el Macroproceso de Direccionamiento Estratégico objeto de estudio cuenta con la estructura de la Figura 2:

Tabla 1.

Relación de macroproceso, dependencias y acciones estratégicas.

Macroproceso	Dependencia	Acciones estratégicas
Direccionamiento estratégico	Gerencia General	Formulación de planes y proyectos Planificación de Operaciones Gestión de Proyectos de Inversión Innovación y Desarrollo
	Oficina de Control Interno	Formulación de planes y proyectos
	Oficina Control Interno Disciplinario	Formulación de planes y proyectos
	Oficina Asesora de Jurídica y de contratación	Formulación de planes y proyectos
	Oficina Asesora de planeación	Formulación de planes y proyectos Planificación de Operaciones Gestión de Proyectos de Inversión

	Innovación y Desarrollo
Oficina Asesora de Innovación y desarrollo	Formulación de planes y proyectos Innovación y desarrollo
Subgerencia Comercial	Formulación de planes y proyectos Planificación de Operaciones Innovación y desarrollo
Sugerencia Técnica	Formulación de planes y proyectos Planificación de operaciones
Subgerencia Financiera	Formulación de planes y proyectos
Subgerencia Administrativa	Formulación de planes y proyectos Planificación de operaciones
Subgerencia de Talento Humano	Formulación de planes y proyectos

Nota: tomado de *Mapa de procesos*, por E.L.C, Fuente: Manual del Sistema Integrado de Gestión E.L.C (2020).

Contexto Institucional o Referentes Corporativos E.L.C.

De acuerdo con el plan estratégico 2020-2023 el propósito organizacional está declarado como: “Liderar el mercado con sostenibilidad, productividad y compromiso social 2020-2023”(Empresa de Licores de Cundinamarca [E.L.C], 2020).

Según el Manual de Gestión Integrado de la E.L.C (2020) su misión es: “satisfacer las necesidades de los clientes para hacer momentos felices a través de la producción de bebidas alcohólicas, generando un beneficio social para los cundinamarqueses” (pág.10).

Según el Manual de Gestión Integrado de la E.L.C (2020) su visión es “E.L.C. liderando el mercado colombiano de bebidas con sostenibilidad, productividad y compromiso social para el desarrollo del departamento 2020-2023” (pág.10).

Principios y Valores: Como derivación de lo estipulado por la Constitución Política, la E.L.C. establece en su plan estratégico los principios de Igualdad, Moralidad, Eficacia, Celeridad, Imparcialidad y Publicidad. Igualmente conforme al Plan de Desarrollo Departamental “Cundinamarca, ¡Región que progresa!”, se constituyen en principios rectores de la formulación, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico de la

E.L.C. , los siguientes: Cundinamarca empoderada, Construir sobre lo construido, Cercanías, Generación de capacidades, Gobierno de excelencia, Conforme al Código de Buen Gobierno y Código de Integridad de la E.L.C. , también se incorporan como valores orientadores de las actuaciones de los servidores públicos, para la ejecución del Plan Estratégico y la consecución de los resultados, los siguientes: Felicidad, Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia, Justicia y Sentido de Pertenencia (Empresa de licores de Cundinamarca [E.L.C], 2020, pág. 11) .

Objetivo Estratégico: “Crecer en forma sostenida y rentable para que la empresa sea reconocida por su innovación, calidad de los productos y talento humano competente por medio de su adecuación en tiempo real a los nuevos escenarios del mercado” (Empresa de Licores de Cundinamarca [E.L.C], 2020).

Plan Estratégico: La estructura del Plan Estratégico 2020 – 2023 conjuga todos los elementos para la dirección y manejo de la E.L.C. en el cuatrienio, teniendo como marco de referencia para su gestión el Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG, para alcanzar los resultados esperados, generar valor y cumplir con la misión institucional que a la vez, garanticen la sostenibilidad y la rentabilidad de la E.L.C. , y el aporte de los recursos para la financiación de la salud y la educación de los Cundinamarqueses. Estructurado bajo siete ejes estratégicos: Efectividad de la Gestión, Cultura Organizacional, Gestión del Conocimiento, Gestión de Innovación Tecnológica y de Servicios, Seguimiento al Plan Estratégico, Protección Legal con responsabilidad y Compromiso y Manejo Ambiental Sostenible. (Empresa de Licores de Cundinamarca [E.L.C], 2020b, pág 20).

Contexto Sectorial

El sector de la producción nacional de licores por empresas en ejercicio de monopolios rentísticos departamentales está regulado por la Ley 1816 del 19 de diciembre de 2016 en cuanto a disposiciones fiscales, comerciales y ejercicio de operaciones, y en temas de requisitos técnicos por el Decreto del Ministerio de Salud, 1686 de agosto 9 de 2012 que establece disposiciones sobre las condiciones sanitarias operativas que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas para el consumo humano.

Según el informe de cierre de cifras consolidadas 2020 presentado por la Asociación de Industrias Licoreras ACIL, entidad sin ánimo de lucro, dedicada a las actividades asociativas del sector de las bebidas alcohólicas, integrada por las 8 sobrevivientes empresas industriales y comerciales de distintos departamentos del país (Antioquia, Caldas, Cauca, Meta, Boyacá y Cundinamarca), el mercado de los licores de producción nacional fue del 56.832.062 de botellas, que 30.648.836 de botellas corresponden a la categoría de aguardientes representando el 53.9% del total y 26.135.383 fueron de rones representando el 45.9%, y con un mínimo de participación del 0.02% la categoría de aperitivos (ACIL, 2020).

La principal empresa de producción nacional de bebidas alcohólicas durante el año 2020 fue la Industria de Licores de Caldas con el 43.6% del total del mercado de productos nacionales, seguida por la Fábrica de Licores de Antioquia con un 31.2%, la Industria de Licores de Valle con el 8.5% y en cuarto lugar la Empresa de Licores de Cundinamarca con el 7.9% del total del mercado.

Revisión de Literatura

Conocimiento y capital intelectual

Los conceptos de conocimiento y capital intelectual son diferentes, aunque su interrelación es innegable y uno propicia el otro hasta crear ciclos e interdependencias efectivas para mantener y renovar los dos conceptos, vale la pena diferenciar entre ellos y comprender su enfoque para definir y concretar acciones sobre la forma de abordarlos y aprovecharlos para el beneficio de las organizaciones y el contexto.

El conocimiento ha sido ampliamente estudiado, ya que ha acompañado la evolución de la humanidad hasta llegar a la llamada “Sociedad del Conocimiento” que nos representa hoy, por esto se cuenta con un sin número de definiciones. Según algunos autores el conocimiento varía de acuerdo a sus enfoques filosófico, organizacional, de procesos y la práctica. Ahora, de acuerdo a nuestro interés, el conocimiento organizacional según Blacker (como se citó en Mejía y Colín, 2013) se refiere a la creación o construcción humana a través de la cual se pretenden comprender los problemas que en ella suceden, definiéndolos e intentando la generación de opciones para su resolución. Se considera entonces dos tipologías de conocimiento, el tácito y explícito; el tácito se refiere al conocimiento personal y subjetivo resultado de la experiencia adquirida del individuo al recibir la información, poner en práctica e interiorizar, por lo tanto, se encuentra en las personas, es decir no se ha socializado, se utiliza para el actuar diario e implica ideas, valores y emociones de cada persona, no se encuentra codificado y se obtiene bajo el ensayo y error. Así mismo según Mejía y Colin (2013), el conocimiento explícito se refiere a conocimiento censurado, objetivo, codificado, sistematizado, resultado del procedimiento y la racionalidad, puede adaptar la forma de programas informáticos, patentes, diagramas o similares, es transferible entre las personas, por lo tanto, es trascendental en la generación de conocimiento,

el conocimiento a su vez se define en tipos según Ramírez (2009) conocimiento empírico o conocimiento vulgar, conocimiento filosófico y conocimiento científico (Pinzón, 2018)

Por su parte, el capital intelectual es sin duda uno de los activos intangibles de mayor valor para las organizaciones, definitivamente marca una ventaja competitiva difícil de igualar, ya que este se acumula y genera valor en varios ángulos de la organización. Este término no cuenta con una única definición ya que no ha sido ampliamente estudiado por ser un tema reciente; sin embargo, algunas de las definiciones más completas e ilustrativas sobre el capital intelectual son:

Conjunto de variables internas de una organización que generan valor o tiene potencial de generarlo en el futuro por ser un conjunto de sistemas, procesos y procedimientos que están conformados por tres capitales más: capital humano (valor que tiene el conocimiento para la empresa en términos de competitividad), capital estructural (valor que representa su estructura sus sistemas, procedimientos, estructura y redes de información) y capital relacional (valor desarrollado de las relaciones con sus clientes y grupos de interés), los cuales están orientados básicamente a la producción, incremento y participación del conocimiento (Garzón, 2006, pág.242)

Por su parte Obeso plantea que el conocimiento se está convirtiendo en un factor crítico de producción; no obstante, afirma que las empresas deben hacer inversiones conscientes de recolección de información, desarrollo de conocimiento, búsqueda de colaboración y distribución de conocimiento, con el objeto de explotar en profundidad los beneficios derivados del capital intelectual empresarial (Obeso, 1999, como se citó en Bermúdez et al, 2015), igualmente, Teece establece la importancia del capital intelectual como

elemento fundamental para facilitar la competitividad (Teece, 1999, como se citó en Bermúdez et al, 2015) .

Uno de los conceptos más integrales es el desarrollado por Bueno, Jerico y Salmador los conceptos del capital intelectual, se enmarcan en los siguientes aspectos: El concepto económico de capital; en primera medida, indica el valor de la riqueza acumulada derivada del conocimiento o de un conjunto de activos del capital; en segunda medida, explica la naturaleza intangible de los activos generados por el conocimiento puesto en acción en la organización; y en tercera medida, combina activos de naturaleza intangible, los cuales generan nuevo conocimiento, dinamizado este, por los flujos de conocimiento y actividades intelectuales; que se transforma en competencias y ventajas competitivas y le generan valor a la organización (Bueno et al, 2008, como se citó en Bermúdez et al, 2015).

Es así como ante diferentes enfoques el capital intelectual asociado a personas, conocimientos, sistemas, estructuras, relaciones con el contexto interno y externos, se considera como una ventaja competitiva de orden estratégico en el mercado. Aunque aún se tiene poca claridad para definir su monetización o desarrollo financiero; se han empezado a dar pasos importante como el reporte del capital intelectual en países con economías fuertes alrededor del conocimiento como Japón y Estados Unidos, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) y la iniciativa global para el reporte de capital intelectual (WICI) que han progresado con la creación de modelos avanzados que facilitan su medición y representación de valor en las organizaciones, lo cual a su vez promueve la gestión del conocimiento (Pabón, 2016).

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es transversal a la organización, ya que no solo se centra en resultados finales (tales como saber más) sino en generar, capturar, organizar, compartir y difundir conocimiento tácito o explícito que provoque un aumento de la productividad, creación de capital intelectual, diferenciación en el mercado, innovación y no menos importante promueva un activo intangible organizacional como lo es el conocimiento.

Es así como detallaremos los fundamentos teóricos más relevantes alrededor de los sistemas de gestión del conocimiento, los requisitos legales aplicables al sector y las nuevas tendencias.

Modelos para la Gestión del Conocimiento

Los modelos para la G.C consideran en su desarrollo muchas variables, tales como el sector, el tipo de organización, la cultura, las metodologías, las tecnologías, el contexto y su objetivo, esto hace que se hayan desarrollado múltiples propuestas de modelos que en su mayoría incluyen factores tecnológicos, socioculturales, generación y transferencia de información.

A continuación, detallamos un cuadro comparativo de modelos de G.C que pueden tener mayor impacto y relevancia en empresas del sector público en Colombia. **La Tabla 2** es de elaboración propia y toma como referencia varios autores modelos G.C (Peluffo & Catalán, 2002; Pinzón, 2018; Mejía & Colín, 2013; Rodríguez, 2006)

Gran parte de los modelos vigentes comparten focos de gestión asociados a modelos centrados en las personas, el direccionamiento estratégico, la sistematización del modelo a través de metas, indicadores, seguimientos, la rendición de cuentas y planes de trabajo de acuerdo a los diagnósticos realizados en fases tempranas de la implementación del modelo.

Tabla 2.*Comparativo modelos G.C*

Modelo / Autor	Pilar	Fases	Cultura	Niveles jerárquicos
Sistemas de gestión de conocimiento/ NTC – ISO 30401 (2019)	Enfoque de alto nivel, visión global y metodología sistémica para asegurar su sostenibilidad. Incluye el entendimiento del contexto, compromiso de la dirección, gestión de riesgos, política, metas, indicadores, cultura, comunicación, procesos, gestión de información, auditorías, rendición de cuentas y mejora continua.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación 2. Hacer 3. Verificar 4. Actuar 	Enfoque basado en la toma de conciencia a través de la política, contribución, implicaciones, roles, responsabilidades y competencias. No cuenta con requisitos obligatorios asociados a diagnósticos de cultura o planes de acción,	Liderado por la alta dirección, equipo responsables y personas que se consideren relevantes para el sistema.
G.C en el sector público / (Peluffo & Catalán, 2002)	Enfoque sistémico basado en: Estrategia de desarrollo futuro, con alineamiento de las visiones para que personas, en conjunto con la tecnología, desarrollen los procesos que les permita utilizar las capacidades del “cerebro organizacional” en su propio beneficio (Peluffo & Catalán, 2002).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico inicial de la G.C 2. Definición de los objetivos del conocimiento 3. Producción de conocimiento organizacional 4. Almacenaje y actualización 5. Circulación y utilización de conocimientos: 6. Medición del desempeño (Peluffo & Catalán, 2002) 	Enfoque centrado en cultura desde el inicio se plantea diagnóstico sobre las personas, organización y herramientas, permanentemente se dan opciones para la adecuación de acuerdo al nivel de cultura organizacional	Enfoque estratégico que permea toda la organización.
La G.C desde la cultura organizacional / (Marsal & Molina, 2002)	Desarrollo del modelo entorno a la cultura organizacional con acciones enfocadas en las personas y los procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autodiagnóstico. 2. Gestión estratégica. 3. Aplicación del modelo 4. Medición 5. Gestión del cambio. 	Usar la cultura para plantear el modelo, definir estrategias de generación, conservación y transferencia de la información a través de redes de personas que comparten abiertamente la información.	Toda la organización

Tabla 2.*Continuación comparativo modelos g.c*

Modelo / Autor	Pilar	Fases	Cultura	Niveles jerárquicos
La GC desde una visión «humanista» (De Tena, 2004)	Enfoque en la persona, se consideran el centro de la G.C y no un factor más. Las personas deben entender su rol en la organización, impacto en el resultado y como se siente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultoría de dirección 2. Consultoría de organización. 3. Implantación de planes de gestión de conocimiento. 4. Medidas de verificación y seguimiento. 	Su esquema depende de la cultura, ya que requiere equipos conectados, conscientes, capaces de compartir la información, promover el sistema, dar reconocimiento y motivar.	Toda la organización y líderes de gestión del conocimiento
The 10-step road map / (Tiwana, 2002)	“Diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, considera clasificaciones del conocimiento en función de su tipología, focalización, complejidad y caducidad. Enfocado en la integración y la utilización del conocimiento fragmentado existente en dichas organizaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la infraestructura para la administración del conocimiento 2. Análisis de los sistemas de la GC, su diseño y desarrollo 3. Despliegue del sistema 4. Medición de los resultados 	Requiere del trabajo en equipo, se enfoca en fomentar esta habilidad	Expertos externos, líderes de gestión de conocimiento y personas con conocimientos críticos para la organización

Nota: elaboración propia con referencia a los autores expuestos en la tabla.

No obstante, aunque estos modelos pueden servir de inspiración para construir el modelo de G.C en la E.L.C, sin embargo, de acuerdo a la naturaleza de esta organización se debe considerar el modelo obligatorio para la industria descrito en la *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)* emitida por el Departamento Administrativo de la función pública, esta guía considera:

La gestión del conocimiento y la innovación, como política de gestión y desempeño, contribuye a mejorar el ciclo de la política pública y a generar mayores resultados y retorno sobre la inversión en términos de valor para la sociedad, lo anterior, debido a que el uso y aplicación del conocimiento constituye una de las principales herramientas para fortalecer las capacidades institucionales en torno a la adaptación y al aprendizaje organizacional, lo cual, a su vez, facilita el cumplimiento de los objetivos misionales, el diseño de instrumentos de política pública y el mejoramiento continuo en la prestación de bienes y servicios (Quijano & Yepes, 2020).

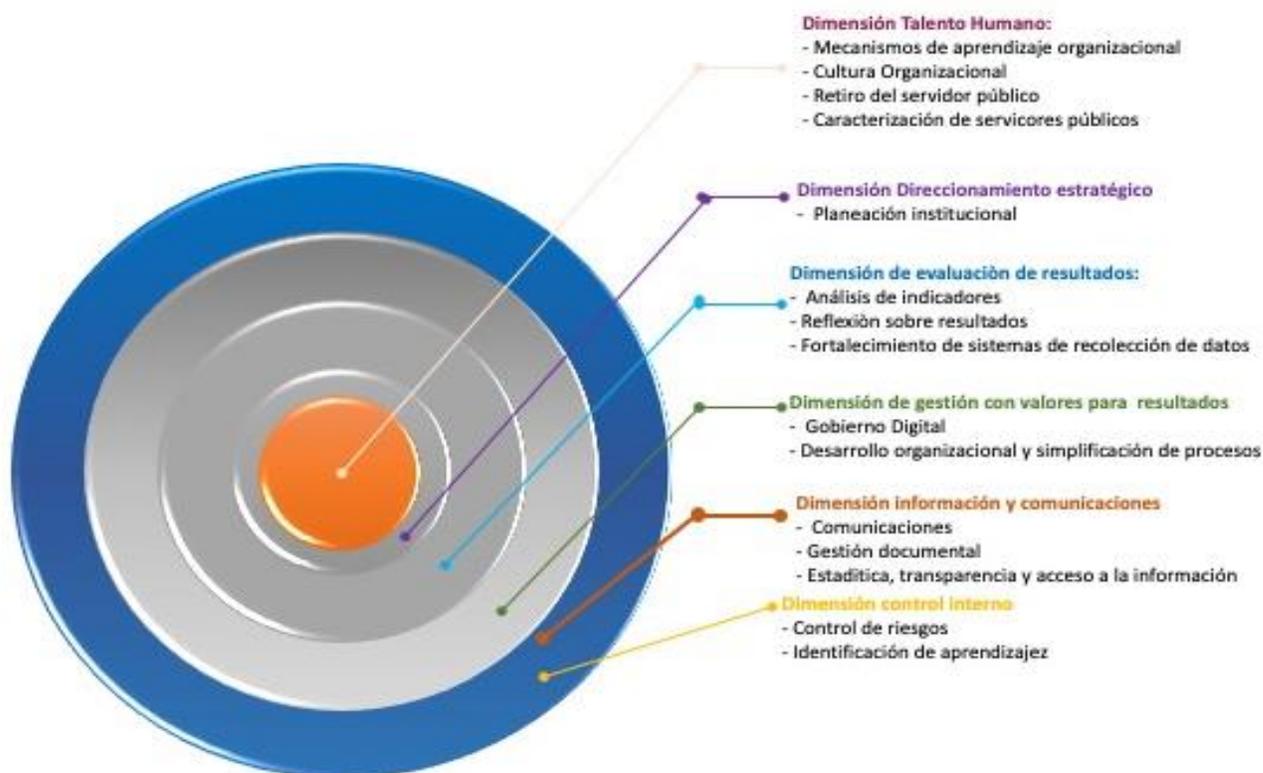
Con esta política y su implementación se espera asegurar el capital intelectual, optimización de investigaciones, tomar decisiones basadas en la evidencia que resulta de la conservación del conocimiento tácito y explícito, sistematización y usabilidad de la información, trabajo por procesos y en ecosistemas y la gestión basada en el aprendizaje.

Por otra parte, según el Decreto 1499 de 2017 la política de gestión del conocimiento y la innovación es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Decreto 1499, 2017a).

El modelo entonces define tres componentes claves para su implementación y funcionamiento: institucionalidad interna y externa, operación y medición. Dentro de la operación se consideran 6 dimensiones para articular, como centro está el talento humano, enlazado y cubierto por el direccionamiento estratégico, gestión con valores para el resultado y evaluación de resultado, a su vez las dimensiones información y comunicación, gestión del conocimiento y control interno cubren todo el modelo y las dimensiones mencionadas inicialmente, las dimensiones están interconectadas y tienen flujos de entradas y salidas entre ella para garantizar la conexión sistemática de este modelo propuesto de acuerdo a la Figura 3.

Figura 4.

Composición por dimensión política de innovación y gestión de conocimiento.

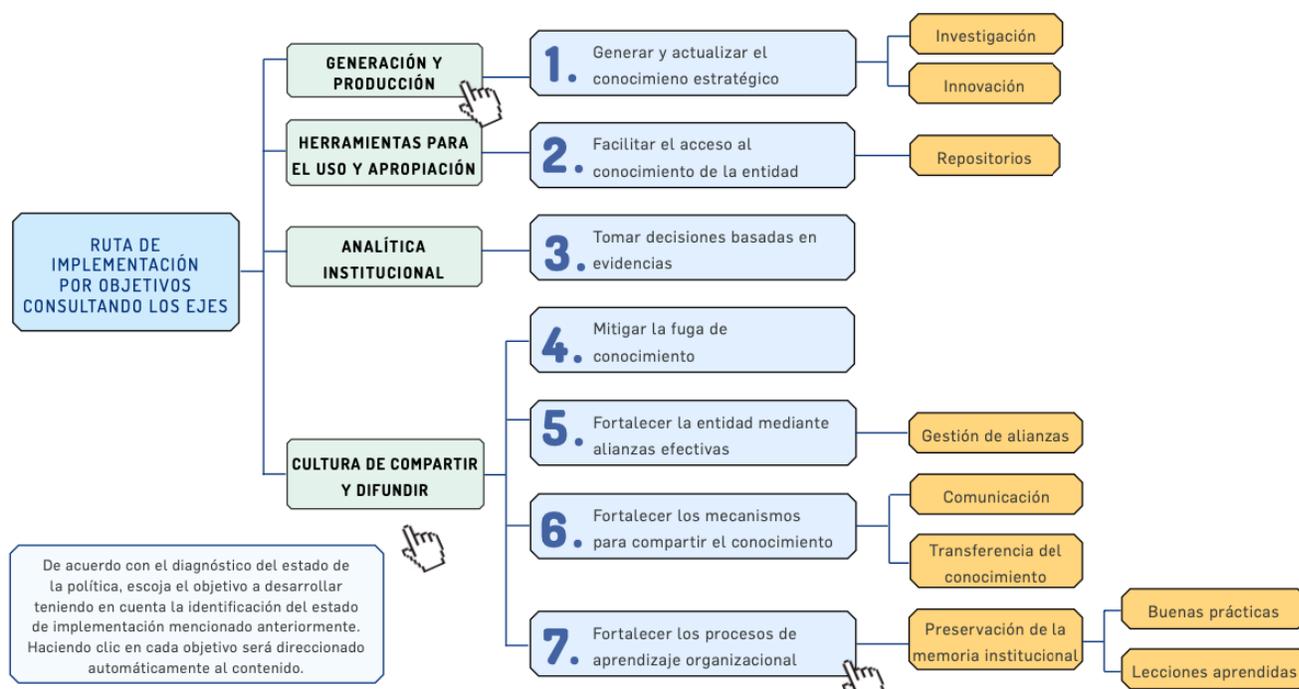


Nota: adaptado de *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión*, por Departamento Administrativo de la función pública, (2020).

Para lograr esta articulación y puesta en marcha el modelo propone una ruta de implementación que asegura la incorporación de dimensiones y ejes de forma secuencial y articulada, esto se describe en la Figura 4. Esta ruta se propone dar cumplimiento a los objetivos de la política y define como abordar cada eje en su materialización; el diseño facilita la implementación de G.C en el sector público Colombia porque contempla definiciones que sortean los principales retos de este tipo de organizaciones para tener un modelo de G.C funcional y permanente.

Figura 5.

Ruta de implementación política de innovación y gestión del conocimiento



Nota: tomado de *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión* (Quijano & Yepes, 2020)

Metodologías para diagnósticos de gestión del conocimiento

Independiente del modelo a implementar este deberá contar con una fase de diagnóstico. El tipo de diagnóstico a aplicar se definirá de acuerdo al modelo seleccionado por la compañía, de acuerdo a la literatura se cuenta con un sin número de herramientas para esta fase, algunas de esta son:

- Diagnóstico de cultura organizacional para identificar características dominantes, líderes organizacionales, cohesión organizacional, clima organizacional, estilo gerencial.
- Diagnóstico de clima organizacional a través de batería para evaluar riesgo psicosocial, permite identificar trabajo en equipo, motivación, reconocimiento, entre otros.
- Listas de verificación del cumplimiento de los requisitos de la NTC – ISO 30401: 2019: permite entender el nivel de compromiso de la dirección, los lineamientos estratégicos y las brechas generales en cada fase del ciclo PHVA.
- Metodología para el diagnóstico de la GI, la GC y las TIC en cadenas de suministro (Maldonado V. Juliana, 2020)

Según Peluffo y Catalán, (2002) hay 3 tipos de diagnósticos que pueden arrojar información valiosa y contundente para definir planes de trabajo entorno al modelo G.C:

- Mapas de conocimiento organizacional: permiten identificar lo que la organización sabe, lo que no sabe, lo que no sabe que sabe y lo que no sabe que no sabe.
- Diagnóstico de prácticas habituales: se identifican los flujos de información, rutas de almacenamiento, flujos de retroalimentación internos y externos; el resultado es una matriz de relación que indica las necesidades reales de conocimiento según su utilidad, permite priorizar y enfocar esfuerzos.

- Evaluación de capacidades dinámicas de la organización: evalúa la calidad del aprendizaje organización midiendo la absorción del conocimiento y su relación con la innovación.

Gestión de conocimiento en el sector público: normatividad y tecnologías.

Normatividad.

Gestión del Conocimiento en las empresas del sector público tiene un amplio antecedente normativo reglamentaciones de diferentes tipos y contextos, todos enfocados a cubrir el manejo de la información, figuras de institucionalidad, políticas públicas y programas metódicos de administración, planeación estratégica, mecanismos de medición, participación ciudadana, herramientas de apropiación y uso, normas técnicas internacionales, así:

- Ley 87 del 29 de noviembre de 1993; que creó el sistema institucional de control interno como marco de control de las actividades estatales.
- Ley 489 del 29 de diciembre 1998; creada para articular la planeación estratégica de las entidades estatales con su quehacer administrativo.
- Ley 1474 del 15 de julio de 2002; Artículo 1 a 2, Promulga el Tratado de la OMPI, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, sobre Derechos de Autor (WCT)", adoptado en Ginebra, el 20 de diciembre de 1996.
- Ley 872 del 30 de diciembre de 2003 que incorporó el sistema de gestión de calidad en el sector público,
- Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004; Presidencia de la República de Colombia, que adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP1000:2004,
- Ley 962 del 8 de julio de 2005; Artículo 1, Dicta disposiciones sobre Información y publicidad; y Fortalecimiento tecnológico.

- Decreto 2482 del 3 de diciembre de 2012; Presidencia de la República de Colombia, que establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y gestión adoptando el modelo integrado MIPG.
- Norma Técnica ISO 9001:2015; Respondiendo a la necesidad de armonizar los procesos de gestión de calidad y de gestión del conocimiento a nivel organizativo, se incorpora un conjunto de “nuevas” responsabilidades relacionadas con los procesos y actividades de la gestión del conocimiento.
- Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015; Presidencia de la República de Colombia, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
- Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017; Presidencia de la República de Colombia, por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que modifica y reglamenta el sistema integrando en un solo modelo bajo 7 dimensiones operativas y un conjunto de políticas públicas la gestión institucional.
- Resolución 20191040000675 del 26 de febrero de 2019; E.L.C., se ordena la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG - en la Empresa de Licores de Cundinamarca.
- NTC-ISO 30401 del 19 de septiembre de 2019; Requisitos de Sistemas de Gestión del Conocimiento.
- Resolución 20201040001285 del 13 de 23 de junio de 2020; E.L.C., por la cual se integra y se establece el reglamento de funcionamiento del Comité institucional de Gestión y Desempeño de la Empresa de Licores de Cundinamarca.

Tecnologías

Para la gestión del conocimiento sin importar el tipo de empresa o el sector en donde realicen sus operaciones, en los últimos años ha tomado gran importancia la integración de herramientas tecnológicas que apoyen el proceso de identificación, recopilación, creación, transformación, comunicación e interiorización del conocimiento en los diferentes niveles.

Es así como su utilización se convierte en instrumento estratégico para agilizar la gestión, y en general transformar el conocimiento tácito de las organizaciones en conocimiento explícito y fácilmente accesible.

Existen herramientas de varios tipos, a continuación, descritos alfabéticamente y sin priorizar su potencial en los temas de adquisición, generación, divulgación, transferencia, personalización, capacidad de almacenamiento, uso y seguimiento:

A.I. (Inteligencia Artificial): Como herramienta funcional de análisis automático, la inteligencia artificial detalla de manera confiable y precisa, insight de contenido indexados y clasificados según su priorización determinada por la frecuencia de flujo, o consulta. Ejemplo: Genesys, Shelf, Expert

ERP: Como sus siglas lo describen es un software de planificación de recursos empresariales que además de procesar y administrar la información de las operaciones de la organización, es la fuente directa de la misma. Ejemplo: SAP, Ofimática, y otros.

Documentos Digitales Compartidos: Instrumentos de acceso controlado dentro de una plataforma específica, cuya finalidad es desarrollar tareas compartidas o colaborativas, tanto offline como online. Ejemplo: Swipeguide, Galisto, Confluence, Yammer y otros.

Herramientas de Votación y Seguimiento: Programas o rutinas cuyo uso principal es la realización de actividades participativas de exploración, consolidación, determinación y

evaluación de variables sobre índices temáticos determinados, o bajo procesos de mejoramiento continuo en temas específicos.

Herramientas Office: Conjunto de programas informáticos cuyo uso se adopta para facilitar, optimizar, dinamizar, y mejorar actividades de diferente complejidad y frecuencia de realización, incluye el procesamiento de texto, hojas de cálculo, herramientas de presentación multimedia, bases de datos, agendas, y mensajería entre otros.

Intranet: Red interna de conexión alojada en servidores propios cuya funcionalidad y alcance es determinado y administrado tanto por software como por hardware y que puede ser mejorado constantemente por la organización.

Minería de datos: Herramientas exploratorias de datos bajo principios estadísticos que referencian temas, palabras, patrones y otras variables correlacionales, que permiten administrar volúmenes de información y procesar metodologías de acceso.

Repositorios de Información: Son espacios centralizados donde se almacena, gestiona, custodia y comparte información o datos de consulta estratégica para la organización. Ejemplo: Google Drive, Zoho Desk y otros.

Sistemas de Gestión Documental: Conjunto de herramientas que soportan la aplicación de normas técnicas y protocolos, para administrar el flujo, la gestión y custodia estratégica de los documentos dentro de la organización. Ejemplo: Orfeo, Sabio Service Ware, Document 360, Filehold y otros.

Sistemas Interactivos de Consulta: Son varios elementos integrados dentro de una plataforma común que permite acceder, analizar, extraer, y referenciar información metodológicamente procesada. Ejemplo: Ehabilis, Freshservice, Onna y otros.

Software Colaborativos: Programas o rutinas basadas en herramientas de complejidad variada, en algunos casos hasta de libre acceso y cuya operatividad se fundamenta en compartir información o permitir accesos controlados en repositorios basados en la nube. Ejemplo: Google Drive, One Drive, Microsoft Teams, Tribe y otros.

Software de Diseño Especifico: Programas o rutinas que como su nombre lo indica, son desarrollados con especificaciones particulares, dependiendo de las necesidades particulares, el alcance establecido, la plataforma de interacción, y el esquema de acceso. Ejemplo: Bitrix 24, Answerhub, Confluence, Timeline y Soundcite entre otros.

Capítulo 3

Diseño Metodológico

El diseño metodológico de este trabajo pretende dar respuesta a la problemática de pérdida e inadecuada gestión de conocimiento en E.LC, debido a que no cuenta con modelos o prácticas asociadas que permitan aprovechar este activo intangible de la compañía hasta convertirlo en una capacidad organizacional que facilite el logro de la estrategia y sus objetivos institucionales; además de esto la organización debe garantizar el cumplimiento de la normatividad específica para el sector público entorno a las Políticas de gestión del conocimiento e innovación. Por tanto, la propuesta asegurará un Modelo de G.C estratégico e integral para el Macroproceso de Direccionamiento Estratégico definido en el alcance de este trabajo.

El diseño considera la ruta de implementación definida por MIPG según Quijano y Yepes (2020) e incorporará elementos de algunos de los modelos referenciados anteriormente; las fases propuestas son:

- Fase cero
- Fase trabajo de campo
- Fase de análisis
- Fase diseño del Modelo de G.C
- Fase de conclusiones

Según el diseño propuesto este trabajo se plantea bajo un enfoque metodológico cualitativo enfocado en desarrollar encuestas para la construcción de mapas de conocimiento del Macroproceso definido, la identificación de herramientas más usadas para conservar la información, identificación de conocimiento estratégico tácito y explícito, nivel de riesgo de

pérdida y fuga, y dominio; además se interroga por las necesidades específicas de cada persona para asegurar el conocimiento adecuado para su rol.

Los modelos de G.C dependen de las personas, procesos, tecnología, cultura y estrategia se consideran transversales, interdisciplinarios y multivariados, por tanto para tener un modelo exitoso se deben revisar múltiples factores y variables, nuestro análisis se complementará con la del Análisis de Clima laboral 2021 y el diagnóstico FURAG 2020 información existente en la compañía y expuesta en antecedentes, esto con el fin de plantear un modelo integral de G.C ajustado a la organización y sus actores.

Enfoque metodológico cualitativo

La investigación cualitativa se basa en el planteamiento de un problema que busca entender un fenómeno en su entorno natural, considerando principalmente la visión de las personas en las que se desarrolla dicho fenómeno (Sampieri et al., 2014).

Algunas de las principales características de este método son: hay un problema identificado pero no posee la estructura detallada de un enfoque cuantitativo, es inductivo va de lo específico a lo general de ahí la importancia de trabajar con las personas donde se desarrolla el fenómeno, no requiere una hipótesis previa a la investigación esta se genera en el proceso, los métodos de recolección de datos no son estandarizados, no considera variables se estima el fenómeno como un todo, evalúa los hechos como suceden por tanto no se da una estimación de la realidad (Sampieri et al., 2014).

Cuando se obtienen los datos a través de métodos cualitativos no se dan procesos de comprobación de hipótesis o variables, el resultado de este análisis es la comprensión de un fenómeno a través de las personas que hacen parte de él, esto hace que sea un método confiable y

que sus resultados suelen tener una aceptación por la población donde se desarrolla (Ñaupas et al., 2013.; Sampieri et al., 2014)

Aplicación del método cualitativo.

Fase cero: entendimiento de contexto e información existente, planteamiento del problema, preguntas y objetivos, planeación del diseño metodológico y diseño de instrumentos.

Fase trabajo de campo: inicialmente se tomarán datos cualitativos a través de encuestas con los trabajadores para elaborar los mapas de conocimiento y su criticidad.

Fase de análisis: consolidar los resultados e identificar datos relevantes de las fases anteriores para concluir sobre los fenómenos que permitan visualizar los aspectos claves a trabajar en la propuesta para solucionar el problema identificado.

Fase diseño del Modelo de G.C: proponer un modelo de acuerdo a la investigación según los datos analizados, los antecedentes organizacionales, lineamientos estratégicos aplicables de otros modelos y los requisitos legales que aplican a la compañía.

Fase de conclusiones: definición de hoja de ruta, análisis de barreras, facilitadores y recomendaciones para la implementación del modelo sugerido.

Justificación del enfoque seleccionado

La G.C es un campo amplio que implica la gestión de activos tangibles e intangibles, objetividad y subjetividad, su funcionamiento está determinado por el ser humano, de hecho, para asegurar su adecuación, permanencia y eficacia es necesario plantear modelos que integren las personas, procesos y estructura de forma sistémica. Dado este enfoque integral la solución del problema requiere análisis cualitativos que permitan comprender el fenómeno alrededor del

problema con las personas que hacen parte del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico definido en el alcance.

En este trabajo los datos cualitativos. se han definido como los mapas de conocimiento que se obtienen a través de encuestas con las personas del macroproceso, estos mapas contienen el punto de vista sobre el nivel de conservación de conocimiento, su dominio, el riesgo de pérdida o fuga, uso de herramientas, percepciones sobre su formación, entre otros; que permitirán visualizar como las personas viven la gestión del conocimiento en la organización.

Población

La E.L.C tiene una población de 168 trabajadores vinculados, estos desempeñan sus labores en las instalaciones ubicadas en el municipio de Cota, Cundinamarca.

Sin embargo, el alcance de este estudio está definido para el Macroproceso de Direccionamiento Estratégico de la E.L.C, la población participante de manera directa corresponde a 20 personas que cubre el proceso; estas 20 personas están divididas en 11 trabajadores oficiales (funcionarios pertenecientes a la oficina asesora de planeación y la oficina asesora de innovación y desarrollo) y 9 empleados públicos de libre nombramiento y remoción del nivel directivo (Gerente, Subgerentes y Jefes de Oficina). Para las investigaciones cualitativas y cuantitativas se trabajará con el 100% de la población relacionada; para garantizar la robustez y confiabilidad en la consecución y procesamiento de la información no se realizarán muestreos.

Instrumentos

Encuestas. El instrumento contempla la recolección de los conocimientos tácitos y explícitos, dominio, criticidad, riesgo de pérdida, tecnologías disponibles y la percepción alrededor de las variables de formación, La entrevista se aplica por un “gestor de conocimiento”

de la compañía encargado de asesorar a los participantes y asegurar el diligenciamiento completo de las preguntas con este instrumento se dará lugar a la construcción del mapa de conocimiento del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico.

Capítulo 4

Análisis de datos

El análisis de datos parte de la metodología cualitativa que abordó nuestra propuesta a través de encuestas realizadas a los trabajadores del Macroproceso definido en el alcance, a partir de esta información se construyó el mapa de gestión de conocimiento, esta información está consignada en el Anexo A.

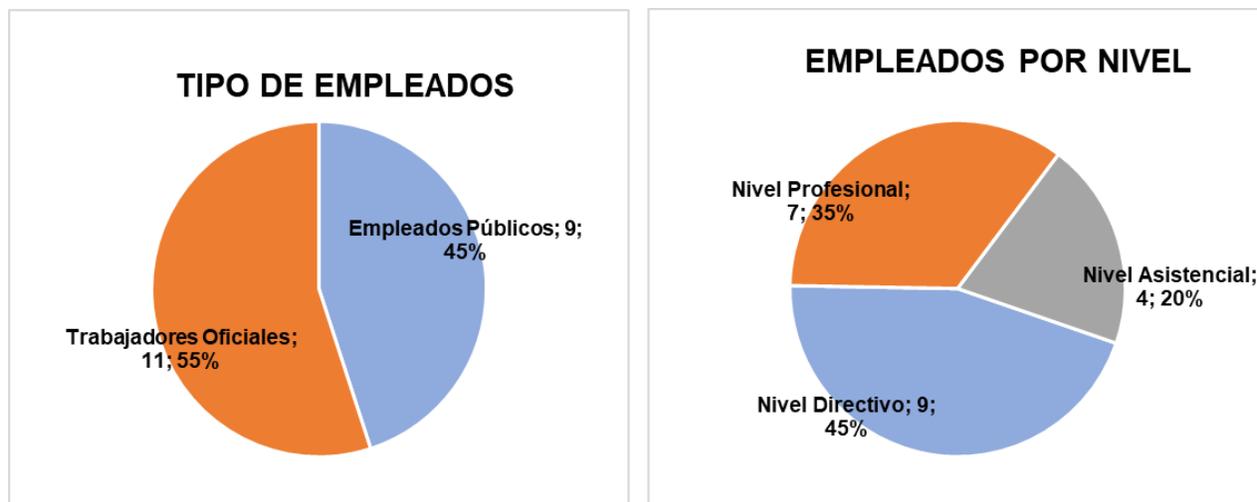
Teniendo en cuenta el mapa del conocimiento realizado en la E.L.C. acotado por temas metodológicos al Macroproceso de Direccionamiento Estratégico, es oportuno presentar una evaluación de la información a título de diagnóstico de la información consolidada, como fase común en expuesta en la Tabla 2, **QUE** representa un comparativo de los modelos de G.C que pueden tener mayor impacto y relevancia en empresas del sector público en Colombia.

La realización del “Mapa del Conocimiento en la E.L.C.” obedece a la aplicación de una adaptación de la herramienta “Mapa del Conocimiento” presentado por la docente Mónica Colín Salgado durante el desarrollo de la asignatura “Gestión del Conocimiento” en la Maestría de Gerencia de la Innovación Empresarial, y cuya información consolidada será analizada a continuación.

En la E.LC. el Macroproceso de Direccionamiento Estratégico tiene objetivo principal establecer las políticas, lineamientos y estrategias, para generar los planes y proyectos que enmarcan el actuar de la organización para el cumplimiento de su misión y objeto social.

Figura 6.

Caracterización de los trabajadores del Macroproceso Direccionamiento Estratégico



Como lo muestra la Figura 8, y de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ordenanza 346 del 16 de julio de 2020 del Departamento de Cundinamarca, en donde se “modifica y establece la planta de empleos de la Empresa de Licores de Cundinamarca”, dentro de la dinámica del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico, interactúan dos tipos de personas naturales en virtud de su relación legal y laboral reglamentada, para el caso de los empleados públicos determinada en la Constitución Política en su artículo 122 y para los trabajadores oficiales, pactadas de manera consensuada en los respectivos contratos de trabajo, y así mismo tres (3) niveles diferentes de funcionarios según su denominación y rol dentro de la organización, un del nivel directivo (Gerente General, Subgerentes, Jefes de Oficinas Asesoras), un nivel profesional (Profesionales Universitarios y Especializados), y un nivel asistencial determinado como personal de apoyo a la gestión,

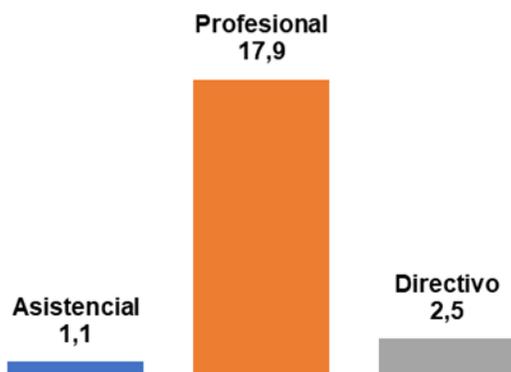
En la E.L.C. todos los funcionarios del nivel directivo son empleados públicos, con una connotación de dirección, manejo y confianza, tal y como lo describen dentro de una línea conceptual varias fuentes, por su nivel jerárquico, facultades de mando, y su función de coordinación. Y a su vez todos los funcionarios del nivel profesional y asistencial son

trabajadores oficiales, con una connotación más operativa y de ejecución bajo la coordinación de los antes empleados públicos mencionados.

A su vez el promedio de antigüedad representada en años por niveles descrita en la Figura 9, está en 1,1 años para el nivel asistencial, cuya vinculación se presenta bajo órdenes de prestación de servicios con objetivos definidos y por tiempos limitados para dicha ejecución, 17,9 años para el nivel profesional, como se mencionaba antes todos trabajadores oficiales, con contratos a término indefinido, y en su mayoría con experiencia en los cargos y roles que actualmente desempeñan, tan solo tres ejercen funciones con una antigüedad de menos de un año y son los profesionales de la Oficina Asesora de Innovación cuya creación se presentó dentro de la mencionada reorganización administrativa del año 2020, y para el nivel directivo la antigüedad promedio en años es de 2,5 años, teniendo en cuenta que el Gerente General quien es la figura estratégica más importante del macroproceso, tiene la mayor antigüedad dentro de este nivel, con 5,7 años, lo que le permite tener una experiencia y una visión del contexto más clara para la ejecución de sus actividades.

Figura 7.

Promedio de antigüedad en los empleados por cargo.

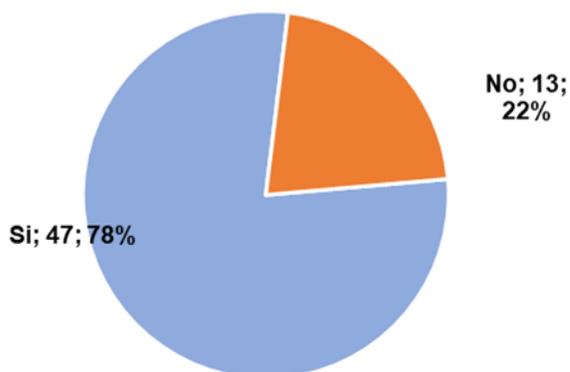


En lo que respecta a la integración del macroproceso dentro del Sistema Integra de Gestión (SIG) en el criterio de documentación, es importante mencionar que según la Figura 10,

solo están debida demente documentados e indexados al sistema, 47 procedimientos, en ejecución de los 60 conocimientos inventariados, y que los 13 restantes obedecen a temas relacionados con enfoque estratégico de operaciones en la dirección general de la empresa, presentación de informes a la junta directiva, expedición de actos administrativos, representación de la empresa en instancias judiciales y administrativas, gestión del conocimiento, gestión de la innovación organizacional, administración del sistema de planificación de recursos empresariales, implementación de herramientas del sistema de gestión de calidad, uso de herramientas digitales y análisis de data.

Figura 8.

Existencia de procedimientos en el Macroproceso.



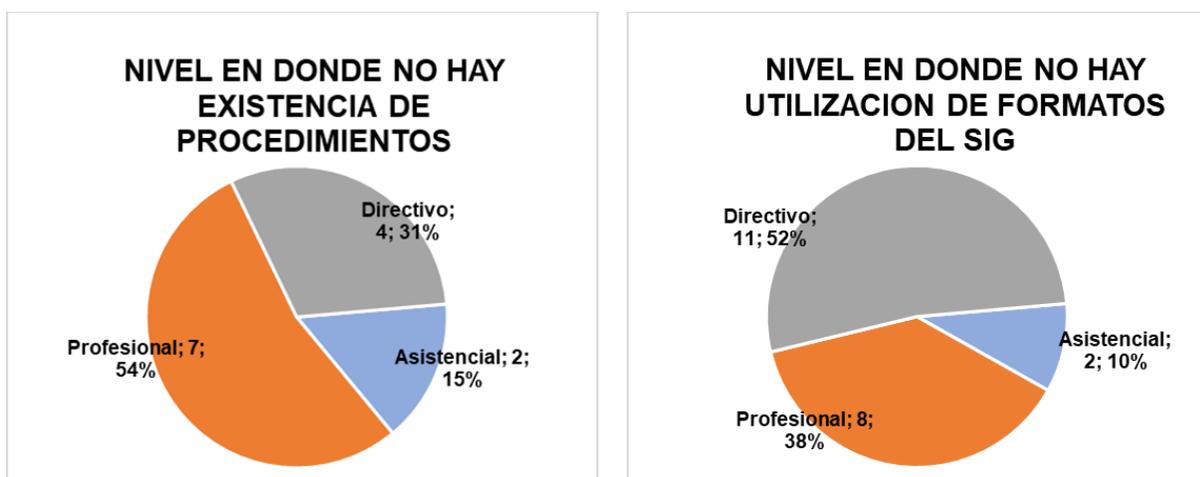
Es importante mencionar que analizados de manera específica no solo por temática, sino teniendo en cuenta por nivel de cargos, los conocimientos donde no existen procedimientos, la Figura 4 detalla que es el nivel profesional en desarrollo de sus actividades, quien concentra en mayor parte esta debilidad, y que si bien es claro que dichos conocimientos y la necesidad misma obedece a actividades que son “nuevas” dentro del esquema administrativo y operativo que implementó la empresa dentro de su reorganización administrativa, es también claro que es

prioridad su intervención y el trabajo para el desarrollo e indexación de dichos procedimientos dentro del SIG.

A la par de esto, la intervención para el levantamiento e indexación de los procedimientos del nivel directivo, todos centralizados en las funciones de la Gerencia General, es de prioridad estratégica, bajo la premisa de aprovechamiento de la experiencia del funcionario que hoy desempeña ese cargo y como se mencionó, tiene una visión amplia del contexto tanto sectorial como interno de las operaciones de la compañía.

Figura 9.

Relación de cargos con existencia de procedimientos.

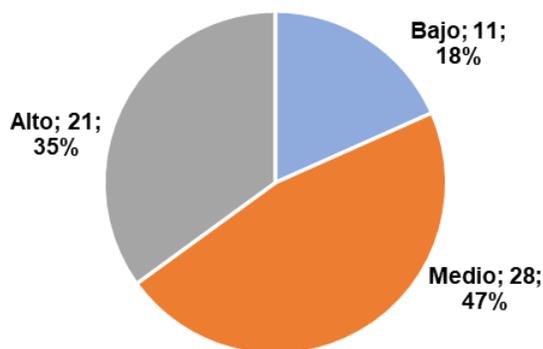


No menos importante, es la utilización de formatos del SIG, pues son estos en su correcto uso y diligenciamiento, quienes dan la integralidad y consistencia de las operaciones, y ayudan a una mejor comprensión y seguimiento de las mismas, en la Figura 11, se evidencia de manera detallada que es el nivel directivo quien más hace caso omiso de su utilización, seguido por el nivel profesional lo que genera una necesidad de intervención para reforzar el concepto y su importancia, como herramienta estratégica de estructuración del conocimiento a nivel general y la ejecución de acciones importantes para la empresa.

Teniendo como variable de análisis y determinación el porcentaje (%) de conocimiento documentado de manera explícita para posterior consulta y como herramienta estratégica de vínculo con el Sistema Interno de Gestión, el nivel de riesgo en el manejo documental y procedimental del conocimiento, como lo muestra la Figura 12, el 18% de los conocimientos expresados en el Mapa del Conocimiento tienen un nivel de riesgo bajo y su necesidad real de intervención permite que se desarrolle en una etapa secundaria del modelo, un 47% de los conocimientos expresados en la herramienta evidenciaron un nivel de riesgo medio cuya intervención ya demanda la asignación de recursos y su inclusión en las primeras etapas del cronograma, y un 35% evidenciaron un riesgo alto que prioriza de manera inmediata la intervención en la aplicación estrategias para su mitigación.

Figura 10.

Nivel de riesgo en la documentación del conocimiento.



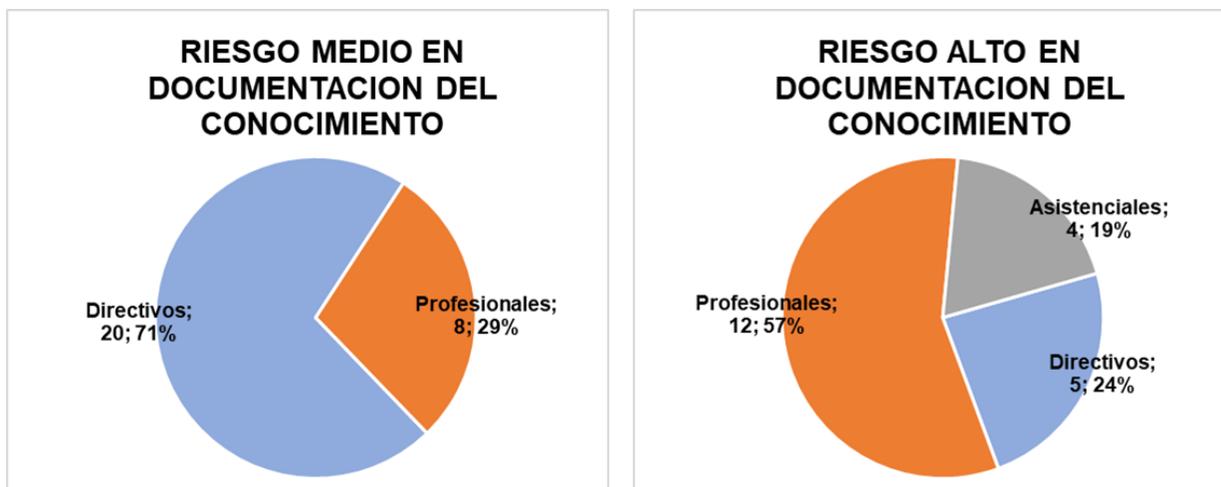
A su vez, del análisis del riesgo en la documentación con la premisa, que el Conocimiento Explícito en relación con la dimensión de direccionamiento estratégico y la planeación como lo menciona el lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación de la Función Pública, es una herramienta esencial en la búsqueda permanente de la determinación de necesidades e identificación de oportunidades de mejora para cualquier

stakeholder, no solo como apoyo en la ejecución de actividades, la evidencia de buenas prácticas, sino también en la aplicación de metodologías sencillas de mejoramiento como el benchmarking.

De este análisis del riesgo, en los niveles medio y alto determinó, como lo muestra la Figura 13, que en el caso del riesgo medio cuya variable de calificación evidencia en el Mapa, el conocimiento estaba documentado de manera explícita solo entre el 30% y el 50%, el 29% pertenece a conocimiento del nivel profesional y el 71% al nivel directivo, lo que de alguna manera incrementa la necesidad de intervención, en temas como enfoques estratégicos, estrategias corporativas, analítica de data, y estructuración de políticas.

Figura 11.

Relación del Riesgo de documentación y cargos



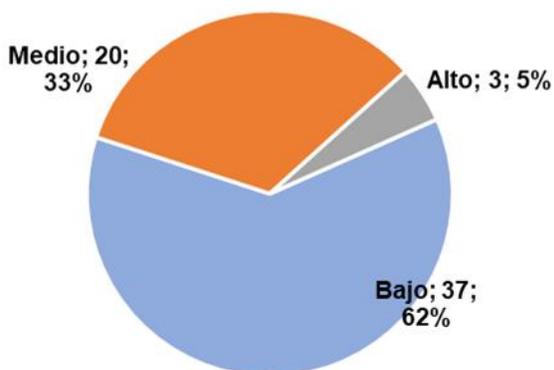
En el caso del riesgo calificado como alto debido al bajo porcentaje de conocimiento explícito documentado que no supera el 30%, ya participan todos los niveles de cargos, siendo el nivel directivo con un 24% del conocimiento y el profesional con un 57%, los de mayor prioridad para intervención en temas de enfoque estratégico, desarrollo metodológico de

innovación, sistemas integrados de gestión de calidad, innovación en mejora y desarrollo de productos, analítica de data, y usos de herramientas digitales, que dada su importancia y la tipología de su participación dentro del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico de la E.L.C. se incrementa la necesidad de intervención, pues son estos quienes establecen los lineamientos generales dentro de la planificación y la ejecución de las actividades, y de ellos dependen las acciones de coordinación, ejecución y seguimiento a los resultados.

Analizado el Mapa de Conocimiento en su aparte de dominio del conocimiento, en la E.L.C. existe principalmente un nivel de riesgo bajo del 62%, Figura 14, lo que denota una experiencia en la mayoría de los funcionarios que participan dentro del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico, esto debido al cumplimiento de perfiles vs cargos ocupados, y a la misma gestión por competencias que la Gerencia General ha implementado bajo la aplicación de la reorganización administrativa durante el año 2020.

Figura 12.

Clasificación del Nivel de Riesgo en el Dominio del Conocimiento

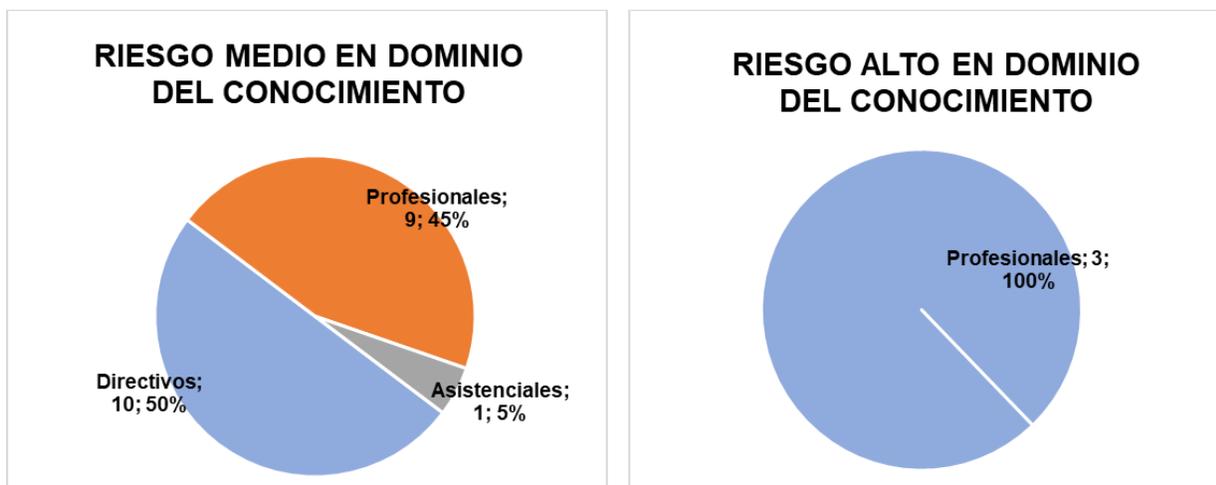


Ahora bien, en los niveles medio y alto que sumados corresponden al 38% de los conocimientos generales del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico, la tercera parte del total, que evaluados se determinaron como de nivel medio de riesgo, cuya información detallada

por nivel de cargos expuesta en la Figura 15, describe que solo el 5% corresponde al nivel asistencia cuyo requerimientos evidenciados son en temas del sistema integrado de gestión y el manejo documental , tal vez por la alta rotación que a este nivel se presenta, y un 45% en profesionales cuyas actividades allí relacionadas exigen de capacitación y especialmente actualizaciones metodológicas permanentes, en temáticas como planeación estratégica, innovación tanto organizacional como en el desarrollo de productos, el sistema integrado de calidad, creatividad y procesos de cultura organizacional.

Figura 13.

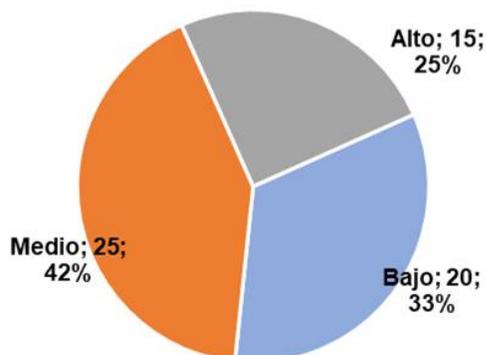
Clasificación del Nivel de Riesgo en el Dominio del Conocimiento



Y tan solo 3 conocimientos fueron determinados como de riesgo alto en su dominio presentados solo a nivel profesional, que analizados en detalle corresponden a nuevas funciones asignadas en la reorganización administrativa en la Oficina Asesora de Planeación como figura de acompañamiento y asesoramiento, y cuyas capacitaciones en función de actualización y manejo no se han presentado, en temas como la gestión del conocimiento, innovación organizacional, e innovación en desarrollo de nuevos productos.

Figura 14.

Nivel de riesgo de pérdida de conocimiento

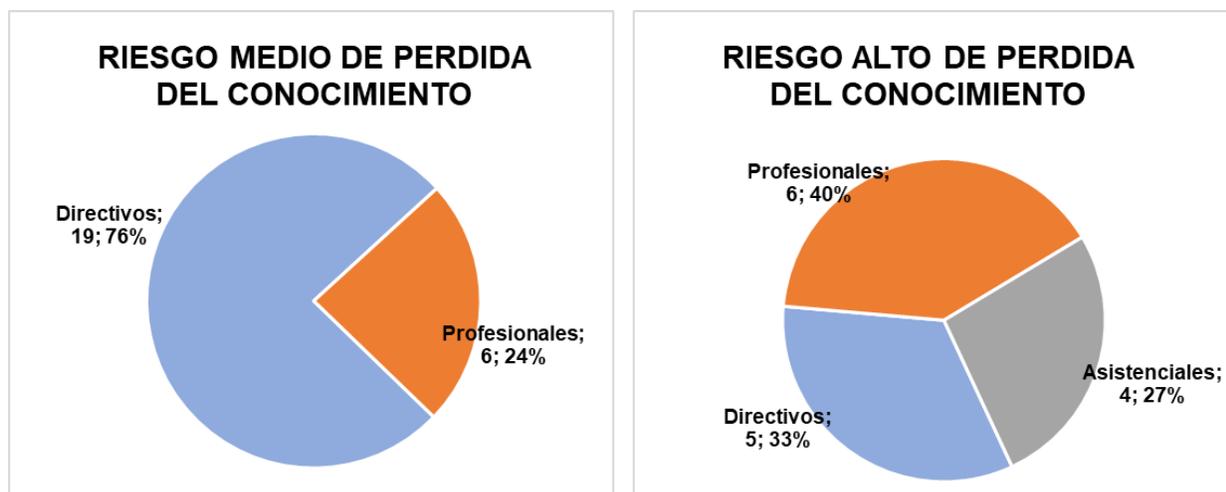


En cuanto al riesgo de pérdida del conocimiento, en el Mapa del Conocimiento del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico de la E.L.C. como lo muestra la Figura 16 el 33% fue determinado como de nivel bajo, en donde curiosamente no está el nivel asistencial por la ya mencionada alta rotación que se da en dichos cargos, en su mayoría corresponden a fundamentos legales debidamente indexados en el normograma, o por buenas prácticas aplicadas en el uso de herramientas digitales como repositorios de información o los mismos elementos de uso frecuente del sistema integrado de gestión.

Así mismo, el 42% representa un nivel medio de pérdida del conocimiento cuya participación es en detalle del 24% a nivel profesional y del 76% a nivel directivo; esto de alguna manera obedece también a la rotación que a nivel directivo se presenta por temas estratégicos/operativos emanados desde la Gobernación de Cundinamarca, la temática que está involucrada dentro de este nivel de riesgo medio es de manejo de enfoque sistémico de operaciones, análisis sistemático de riesgos, procesos de cultura organizacional, analítica de data, sistemas integrados de gestión y calidad, estructuración de políticas y ejecución de planes y programas.

Figura 15.

Clasificación riesgo de pérdida por cargos



En cuanto al 25% calificado como de nivel alto de riesgo de pérdida, a nivel de detalle como lo muestra la Figura 17, el 27% corresponde al nivel asistencial por su participación en actividades operativas de manera temporal, todo enfocado al sistema integrado de gestión y el manejo documental, un 40% a nivel profesional relacionado con temas del sistema integrado de gestión, y el manejo de información histórica de la compañía, que manejan funcionarios de la Oficina Asesora de Planeación cuya condición laboral contractual está condicionada por el estatus de pre-pensión debido a la edad de los funcionarios y su antigüedad en la organización, y el restante 33% a nivel directivo, por la ya mencionada rotación bajo lineamientos estratégicos/operativos emanados desde la Gobernación de Cundinamarca, y cuyos temas principales son el enfoque estratégico de la operaciones, el conocimiento sectorial, y la planificación y desarrollo del proceso productivo.

Es importante mencionar, que el mapa del conocimiento evidenció de manera contundente, que en el 100% de los conocimientos enmarcados dentro del Macroproceso de

Direccionamiento Estratégico tienen un espacio de retroalimentación, lo que puede facilitar la intervención y desarrollo de actividades de almacenamiento, transferencia y generación del conocimiento como elementos esenciales del modelo a proponer.

Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta, se presentarán como elementos del modelo, los factores que en esencia y en cumplimiento de lineamientos legales, teóricos y estratégicos, han sido previamente determinados como componentes prioritarios de diferentes fuentes, y cuya inclusión, obedece a la especificidad de las necesidades evidenciadas en los antecedentes, y como resultado del análisis de la información consolidada de los modelos descritos en la Tabla 2, en los documentos “lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación” y la “guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión MIPG”, ambos del Departamento Administrativo de la Función Pública, la norma técnica colombiana NTC-ISO 30401 “Requisitos del Sistema de Gestión del Conocimiento”, así como en el mapa del conocimiento del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico de la E.LC.

Elementos

Marco de Referencia

Una vez procesada toda la información descrita anteriormente, se puede mencionar que el Modelo propuesto de Gestión del Conocimiento para el Macroproceso de Direccionamiento Estratégico de la E.LC. está compuesto inicialmente por un recuadro normativo, a su vez integrado por pautas de carácter técnico y otras de carácter jurídico, que fungen de manera integrada como principios guía del propósito, regulación de la ejecución y como parámetros de seguimiento a los resultados.

Las normas de carácter jurídico, como leyes, resoluciones y decretos, enmarcan el cumplimiento de mandatos generales, más relacionados con la tipología pública de la empresa o la interacción con otras instituciones del estado, que como propuesta de valor al desarrollo de la gestión misma. Las de carácter técnico, como manuales, instructivos y la misma norma NTC 30401³, apoyan el propósito de cumplimiento de requerimientos, optimización de procesos de implementación y medición durante la ejecución, así como la creación de conciencia a nivel de cultura organizacional, frente a requisitos y el seguimiento de principios enfocados hacia una mayor eficacia del proceso. Es así como la propuesta incluye estas entradas y se plantea su estructura a través de 7 elementos según la Figura 18.

Figura 16.

Elementos del modelo propuesto

³ NTC 30401, Norma ISO del sistema de gestión, que establece requisitos y proporciona directrices para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión del conocimiento eficaz para la gestión en las organizaciones (Tomado de la página <https://tienda.icontec.org/gp-sistemas-de-gestion-del-conocimiento-requisitos-ntc-iso30401-2019.html>)



Factores de Planeación y Ejecución

Son los cumplidores de los objetivos, representan de manera general, las actividades de planeación, implementación y seguimiento, durante todas las fases, materializando las labores requeridas según los hallazgos en la fase de diagnóstico, la identificación de necesidades y/o oportunidades, la priorización en la intervención de conocimientos de ciertos funcionarios de acuerdo con los niveles de riesgo, la construcción y/o actualización permanente de mapas de riesgo, la creación de estrategias para la mitigación de los riesgos relacionados, la construcción de procesos de apropiación de herramientas de gestión del conocimiento, la promoción de espacios de difusión y creación de nuevo conocimiento, la participación en espacios de co-creación e ideación, la administración y el análisis permanente de la información, la realización de alianzas estratégicas con otras entidades o la academia, la integración del conocimiento al flujo de la operación de la organización

Conocimientos

Es el elemento generado a partir de la información que tienen los funcionarios, sujeta de ser consolidada, procesada, documentada, almacenada, transferida y aplicada, para la creación de más conocimiento y como respaldo de las operaciones de la organización, o que ya se encuentra plasmada en documentos oficiales indexados al Sistema Integrado de Gestión o es de manejo por parte de los funcionarios como soporte de consulta o procesamiento de información en el desarrollo de sus labores.

De acuerdo con el mapa del conocimiento, el modelo utiliza un conocimiento explícito, cuya existencia se remite a los documentos de uso y consulta permanente, como procedimientos, instructivos y formatos, con verificación periódica, debidamente codificados e indexados en el Sistema Integrado de Gestión, y un conocimiento tácito, cuya estrategia de formalización mediante su documentación física y digital para consulta posterior, es una de las prioridades dentro del modelo en el eje de generación y producción.

Partes Interesadas

En esencia son los determinadores de las necesidades de creación del modelo, bien sea porque son usuarios del mismo o proveedores y constantes generadores de contenido para este.

Dentro del modelo, las necesidades, expectativas y el compromiso de las partes interesadas, los convierte en el pilar fundamental de las acciones durante todas las fases dentro del doble ciclo de la gestión del conocimiento⁴, determinando así la solidez del modelo mismo y la dinámica efectiva en su ejecución.

⁴ Doble Ciclo de la Gestión del Conocimiento y la Innovación: es la representación gráfica del flujo del conocimiento desde su generación y/o captura, pasando por su procesamiento metódico para facilitar su comunicación, aplicación, evaluación, mejoramiento, difusión y aprendizaje. (Tomado del micrositio de gestión del conocimiento y la función pública, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/doble-ciclo-de-gestion>)

Las partes interesadas del modelo son: los miembros de la Junta Directiva, empleados públicos del nivel directivo que participan en el macroproceso, funcionarios de la E.L.C. principalmente quienes participan del macroproceso, los proveedores, los clientes, las instituciones de veeduría y control, la sociedad, otras instituciones que tienen relación directa por el manejo de los recursos generados en la operación de la E.L.C.

Estrategias

Descritas como las metodologías planeadas y definidas para el logro de objetivos específicos, discriminadas y aplicadas a necesidad, en las fases del doble ciclo de la gestión del conocimiento o la denominada ruta de implementación⁵, la relación con las dimensiones como lo detalla la Figura 6 o cualquiera de las etapas descritas en la Figura 7.

Debido a su participación dentro del modelo, estas estrategias son de construcción de conocimiento, de motivación a los stakeholders a su participación, de creación de espacios de interacción y co-creación de conocimiento, de organización y gestión integral del conocimiento, de evaluación, seguimiento y mitigación de riesgos, de manejo y búsqueda de solución a problemas, de seguimiento y mejoramiento continuo.

Herramientas

Son los instrumentos que soportan el desarrollo de actividades dentro del modelo o se ejecutan para el logro de objetivos definidos de captura de información, administración, monitoreo, desarrollo de estrategia, difusión del conocimiento o arraigo del conocimiento, y su

⁵ Ruta de Implementación: es la representación gráfica de la secuencia de acciones encaminadas a la implementación de la gestión del conocimiento en una organización, bajo la premisa de cumplir objetivos relacionados con los ejes descritos en el MIPG. (Tomado de la "Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) versión 1. Dirección de Gestión del Conocimiento, Departamento Administrativo de la Función Pública)

utilización debe estar controlada tanto en ejecución como en el análisis del resultado de su implementación.

En el modelo se evidencia el uso de formularios, autodiagnósticos, encuestas, actas, piezas de comunicación, instrumentos tecnológicos, recursos de infraestructura, indicadores, formatos, dinámicas participativas, y repositorios de información.

Facilitadores

Bajo un criterio calificativo positivo, son esas partes interesadas que, con su intervención directa o indirecta, aportan al logro de la correcta ejecución del modelo, según el numeral 4.4.4. de la norma ISO NTC 30401 son: la gobernanza como conjunto de estrategias y actividades que procuran garantizar la correcta aplicación del modelo, que en la E.L.C. está representada principalmente por la Gerencia General.

El capital humano bajo una figura de “Gestores del Conocimiento”⁶ como ejecutores de los roles, las actividades y titulares de responsabilidades en actividades accesorias que soportan la implementación del modelo.

La tecnología representada por el soporte en temas de software y herramientas de ofimática, apps disponibles por ejecución de contratos con proveedores de servicios de tecnología, y hardware que puede gestionar la Subgerencia Administrativa.

Y finalmente, los procesos y demás documentos del Sistema Integrado de Gestión debidamente indexados, como elementos interiorizados de manejo de conceptos similares a los de la temática del trabajo.

⁶ Gestores del Conocimiento: es una iniciativa de participación transversal y multidisciplinaria que se ejecuta en la Empresa de Licores de Cundinamarca, desarrollada en grupo compuesto por un (1) funcionario delegado de cada área, para desarrollar actividades de embajadores del modelo, apoyo en ejecución, recolección de información, soporte de comunicaciones, acompañantes y ejemplo en el uso de herramientas, multiplicadores del conocimiento.

Barreras o Limitantes

La tipología misma de la organización por ser una empresa pública determina la 1er limitante, con una estructura funcional muy tradicional, basada en decisiones centralizadas, con dificultades en la delegación de responsabilidades y con un marco normativo extenso y estricto, que no permite que el modelo sea una propuesta de avanzada, o deje de introducir elementos obligatorios según lineamientos de la función pública, pues posteriormente serán motivo de evaluación y seguimiento en el FURAG.

La elevada antigüedad en el recurso humano, es otra limitante, que en el Macroproceso de Dirección Estratégico esta centralizada en el nivel profesional, todos pertenecientes a la Oficina Asesora de Planeación, cuya situación legal relacionada con su vinculación laboral es compleja, pues es personal que cumple requisitos de edad de pensión legal, condición que genera un mayor nivel de riesgo de pérdida del conocimiento, agravado por el gran volumen el manejo en sus labores de información estratégica.

Otra limitante encontrada es la presencia de varios sindicatos dentro de la organización, que confluyen generando en algunas ocasiones por su estrategia de animadversión a procesos de cambio administrativo, demoras o dificultades en la realización de actividades como el levantamiento de información, o la documentación de sus conocimientos tácitos con funcionarios del nivel profesional que son afiliados a estas organizaciones, lo que representa el mayor riesgo de pérdida como se evidencio en el capítulo anterior.

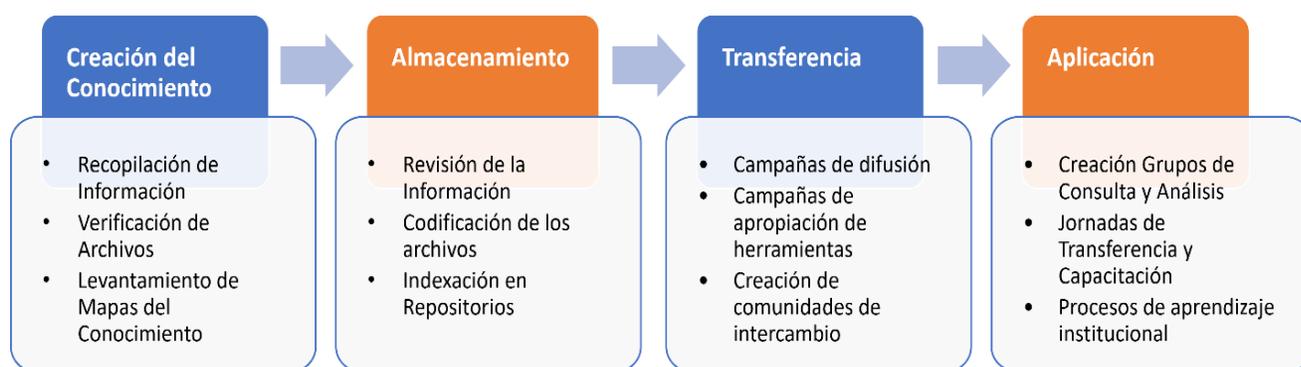
Fases

Para el modelo propuesto es importante aclarar, que la gestión del conocimiento no debe ser un proceso lineal y de una única vez, si bien por manejo práctico metodológico podemos describir dos momentos, un primer momento por el tema de la “implementación”, en donde la

secuencia tendrá un orden específico, como lo detalla la Figura 19, esto será algo concreto mientras se da un segundo momento de “maduración” en donde el objetivo es lograr una correcta sinergia bajo una metodología iterativa en todas sus fases, por el contrario deberá ser cíclico y sistémico y de intervención permanente, es así como se puede llegar a garantizar que en todas sus fases y para todos sus elementos, será un asunto de constante revisión, mejora y creación de valor.

Figura 17.

Fases de implementación



El Momento de Implementación, requiere del apoyo irrestricto de la alta dirección en cabeza de la Gerencia General, y la permanente coordinación según las funciones de cada área descritas en el Decreto Departamental 345 de 2020 que describe la organización interna de la E.L.C., de la Subgerencia de Talento Humano como líder de los procesos relacionados con el capital humano, de la Oficina Asesora de Planeación como apoyo metodológico para la integración con el Sistema Integrado de Gestión y su criterio en el desarrollo de procesos de normalización de actividades, la Subgerencia Administrativa como soporte en temas de tecnología e infraestructura, y la Oficina Asesora de Innovación como catalizador de conceptos, buenas prácticas y metodologías adaptables a la organización.

Una segunda aclaración obedece al hecho que para el desarrollo del presente capítulo en lo relacionado con las fases, el término información será utilizado para describir todos los registros o elementos que debidamente procesados pueden llegar a ser susceptibles de convertirse en conocimiento, un paso evolutivo tal como su manejo se da de alguna manera a nivel cerebral pasando de la zona que maneja las capacidades cognitivas básicas el córtex pre frontal, al uso consciente y controlado de esa información en el cerebelo.

Ahora bien, luego de ese primer ejercicio de implementación del modelo, se debe establecer el propósito de generar una dinámica de continua evaluación de cada una de las fases y elementos, como proceso de maduración, consolidación y arraigo de este, que solo por tema metodológico se considerarán en un orden para su exposición, pero su interacción será omnidireccional como lo muestra la Figura 20.

Generación y Producción

Esta fase, se da a través de procesos de recopilación organizada, selectiva y permanente de datos, documentos e información, que son sujetos de análisis y consulta posterior, por ser el Macro Proceso de Direccionamiento Estratégico uno de los transversales de mayor importancia, la participación como fuentes de información de todas las áreas es de gran relevancia, a continuación, se mencionan algunas de las formas de obtención de esa información base del conocimiento, que también pueden ser aplicables a toda la organización y para todos los procesos:

- Información que fluye dentro de la organización
- Por la actualización de los mapas de conocimiento
- Información creada por los funcionarios en el desarrollo de sus actividades
- Información almacenada en reportes e informes oficiales

- Obtenida por participación en espacios colaborativos sectoriales
- Archivos históricos que hacen parte de la documentación administrada por el archivo central o el banco de datos de la E.L.C.
- Información suministrada por terceros especializados con vínculos estratégicos hacia la E.L.C.
- Información captada por la organización o sus funcionarios en ejecución de vínculos comerciales
 - Información obtenida de fuentes técnicas reconocidas como empresas de análisis de mercado o con especialidades inherentes al objeto de la E.L.C,
 - Información lograda en ejecución de alianzas estratégicas con otras instituciones
 - Información recopilada de medios de comunicación o fuentes estadísticas oficiales
 - Información producida por funcionarios que participan de espacios académicos y de capacitación para el desarrollo de sus labores.
 - Obtenida por el análisis de información presentada por las diferentes áreas en cumplimiento de requisitos legales
 - Obtenida por ejercicios de benchmarking y consulta sectorial realizados

Esta recopilación debe estar a cargo de la Subgerencia Administrativa como regente de las herramientas de software y hardware donde será depositada inicialmente la información para su consulta y análisis, siempre con el acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación y la Oficina Asesora de Innovación.

Para la correcta ejecución y el efectivo seguimiento durante la reiterada realización de esta fase, se debe instaurar una Mesa Técnica de Gestión del Conocimiento anexa al existente

Comité de Gestión y Desempeño de la E.L.C., que conozca el avance y detalles del estatus del proceso de recopilación de información, y genere actas que deben ser indexadas a la documentación del Sistema Integrado de Gestión.

Figura 18.

Momento de Maduración



Gestión de Contenidos

Esta fase, se da a través de procesos de clasificación de la información obtenida, indexación en las herramientas digitales proporcionadas por la Subgerencia Administrativa previamente configuradas y perfiladas para tal objetivo, la generación y permanente divulgación de protocolos que faciliten el acceso y la consulta de los stakeholders definidos.

Algunas de las actividades en detalle que se deben ejecutar en esta fase son:

- Catalogar y etiquetar la información recibida
- Organizar temática y metodológicamente la información recibida
- Indexar dentro del repositorio la información recibida

- Desarrollar protocolos de custodia y protección de la información recibida
 - Diseñar protocolos que faciliten el acceso a la información
 - Diseñar protocolos de análisis permanente del estatus de consulta de la información para soportar KPI's
- Desarrollar estrategias de comunicación para motivar la consulta y uso de la información
 - Desarrollar estrategias de comunicación para motivar el uso de las herramientas de consolidación y gestión de la información
 - Asesorar a las diferentes áreas en los procesos de optimización en el envío de la información
 - Evaluar permanentemente nuevas metodologías de gestión de la información almacenada en los repositorios u otras herramientas destinadas a ese objetivo

Para la correcta ejecución y el efectivo seguimiento durante esta fase, dentro del orden del día de las reuniones periódicas que debe realizar la Mesa Técnica de Gestión del Conocimiento, se debe presentar un informe del estatus del proceso de gestión de información, por medio de indicadores que midan las frecuencias de acceso y el crecimiento del repositorio.

Analítica

Esta fase, se da no solo relacionada con la evaluación, el procesamiento y transformación del contenido, sino también un análisis permanente del desempeño de las herramientas que se utilizan como facilitadoras y las dinámicas que se ejecutan dentro del proceso en general, en ese orden, en la primera etapa de analítica relacionada con la información, se desarrollan actividades como la:

- Inspección para su valoración y clasificación exhaustiva

- Preparación y limpieza de información
- Procesamiento complementario e Interpretación
- Almacenamiento y disposición de la información
- Generación de nueva información

Y una segunda etapa de análisis, que sustenta un proceso de mejoramiento continuo, enfocada a las herramientas y en general al desempeño del modelo, que, de manera iterativa y permanente, debe:

- Visualizar los puntos de mejora
- Documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas
- Generar Insight para consolidar oportunidades de mejora en la dinámica de los stakeholders
- Generar alertas tempranas para apoyar el proceso de minimización del riesgo de pérdida del conocimiento
- Realizar diagnósticos de la estructura organizacional relacionada con el modelo
- Realizar seguimientos a la metodología del modelo, enfocados a la optimización
- Realizar seguimiento al cumplimiento de objetivos del modelo frente a los resultados del FURAG
- Adelantar tareas de benchmarking para el mejoramiento continuo del modelo

Consulta y Transferencia

Esta fase, se da como estrategia de fortalecimiento, consolidación y crecimiento del modelo mismo, pues es allí donde los usuarios ocasionales y permanentes de las herramientas y en general los ejecutores del modelo, conocerán de primera mano y dentro de jornadas de capacitación no tradicional y ejercicios prácticos, la metodología de uso de las herramientas y el

potencial del contenido que el modelo pretende gestionar. Algunas de las actividades que se adelantarán son:

- Socialización en Comités Primarios en cada área
- Desarrollo de una estrategia de comunicación y divulgación del modelo
- Jornadas de capacitación vivencial
- Creación de redes de conocimiento
- Desarrollo de protocolos de acceso y transferencia
- Desarrollo de material facilitador de uso de herramientas
- Seguimientos estadísticos de manejos temáticos
- Realización de alianzas estratégicas con stakeholders externos
- Desarrollo de programas de fortalecimiento del aprendizaje institucional

Uso Estratégico

Esta fase consolida el objetivo trascendental de la articulación de toda la información que fluye dentro del modelo, y representa el propósito de la integración de esta, desde la etapa de diagnóstico previo a la presentación de la propuesta, hasta el ciclo repetitivo en la esperada maduración del modelo, y tiene dos connotaciones por nivel de especificidad en su reserva, diferentes, dependiendo del perfil del usuario.

Una primera donde, su desarrollo se enfoca en la utilización de información, potencializando su usanza, basado en la experiencia de los titulares, para la toma de decisiones al más alto nivel jerárquico del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico y como materia prima de las reuniones, que, en desarrollo de temáticas como la formulación de planes y programas, la innovación y decisiones que son de alto impacto a toda la organización, se llevan a cabo.

Es solo allí donde el flujo o generalidad por llamar de alguna manera, se ve disminuido como en el pasar por el extremo más estrecho de un embudo, pues solo la información catalogada como de importancia estratégica y cuyo proceso de análisis y procesamiento ha sido más intenso y de acceso restringido, será utilizada al nivel del macroproceso.

Y una segunda, en donde cualquier stakeholder, en concordancia con su perfil, sus roles y sus restricciones de acceso, que han sido previamente configuradas para garantizar la reserva en temas estratégicos, desarrolla todas las actividades de acceso, consulta y análisis para presentación de informes y/o requerimientos, en el cumplimiento de objetivos determinados y delegados por los líderes de proceso.

Es importante mencionar que el uso estratégico se enfoca a la creación de más conocimiento, bajo la integración y complementación de conceptos, determinados por la experiencia y formación profesional relacionada el tema.

Hoja de ruta de implementación

En la Figura 19, pretende detallar las actividades y fechas que se deben abordar en cada uno de los elementos y fases propuestas para asegurar la adecuación y sostenibilidad del sistema.

Figura 19.

Hoja de ruta de implementación propuesta

	FASE	ACTIVIDADES	ENTREGABLE	AREA RESPONSABLE	FECHA INICIO	DIAS	FECHA FINAL
1	Capacitación de Facilitadores RRHH			Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Innovación / Subger. Comercial	10/01/2022		31/12/2022
		Reunión de Introducción a Facilitadores	Acta de reunión	Of. Asesora de Innovación	12/01/2022	7	18/01/2022
		Reuniones de Capacitación	Acta de reunión / Material Didáctico	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Innovación	12/01/2022	180	10/07/2022
		Desarrollo Campaña Promoción	Acta de reunión / Material Comunicaciones	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Innovación	12/01/2022	354	31/12/2022
		Reuniones de Acompañamiento	Acta de reunión	Of. Asesora de Innovación	12/01/2022	354	31/12/2022
2	Presentación de la Interacción del modelo			Of. Asesora de Planeación / Of. Asesora de Innovación / Subger. TTHH	12/01/2022		11/02/2022
		Reunión de Instalación	Actas de reunión	Of. Asesora de Planeación / Of. Asesora de	12/01/2022	14	26/01/2022
		Presentación de Antecedentes	Acta de reunión	Of. Asesora de Planeación y Of. Asesora de	12/01/2022	30	11/02/2022
		Presentación del Mapa de Conocimiento	Acta de reunión	Subgerencia de TTHH	12/01/2022	30	11/02/2022
		Presentación del Autodiagnóstico	Acta de reunión	Of. Asesora de Innovación	12/01/2022	30	11/02/2022
		Revisión del Contexto Organizacional - Ejes -	Acta de reunión	Of. Asesora de Innovación	12/01/2022	30	11/02/2022
		Planteamiento de Metodología y Plan de	Actas de reuniones de seguimiento	Of. Asesora de Planeación	12/01/2022	30	11/02/2022
		Presentación Plan de Comunicaciones	Informe Plan	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Innovación			
3	Actualización y Administración del			Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de	11/02/2022		10/08/2022
		Activación de Redes de Conocimiento	Instructivos de administración del	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Planeación	11/02/2022	90	12/05/2022
		Divulgación de Factores Culturales	Acta de reunión	Subgerencia de TTHH	11/02/2022	90	12/05/2022
		Presentación Relación con las Dimensiones	Acta de reunión	Of. Asesora de Innovación	11/02/2022	30	13/03/2022
		Reuniones de Acompañamiento	Acta de reunión	Of. Asesora de Innovación	11/02/2022	180	10/08/2022
		Planteamiento de Metodología de	Actas de reuniones de seguimiento	Of. Asesora de Planeación	11/02/2022	30	13/03/2022
		Priorización de Intervención según criticidad	Informe de priorización	Subgerencia de TTHH	11/02/2022	30	13/03/2022
		Actualización Conocimiento Tácito	Mapa del Conocimiento Actualizado	Subgerencia de TTHH	13/03/2022	45	27/04/2022
		Levantamiento Conocimiento Explícito	Mapa del Conocimiento Actualizado	Subgerencia de TTHH	27/04/2022	60	26/06/2022
		Presentación Estrategias de Espacios de Creación	Acta de reunión	Of. Asesora de Innovación	13/03/2022	30	12/04/2022
		Levantamiento de Documentos SIG	Documento Indexado SIG	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Planeación	26/06/2022	45	10/08/2022
4	Uso de Herramientas de Información			Subgerencia Administrativa / Of. Asesora de	10/01/2022		22/08/2022
		Preparación y Activación	Actas de Seguimiento	Subgerencia Administrativa	10/01/2022	14	24/01/2022
		Configuración y Pruebas	Actas de Seguimiento	Subgerencia Administrativa	10/01/2022	14	24/01/2022
		Creación de Perfiles de Uso	Actas de Seguimiento	Subgerencia Administrativa	10/01/2022	14	24/01/2022
		Socialización de las Herramientas	Actas de reunión	Subgerencia Administrativa / Of. Asesora de	24/01/2022	30	23/02/2022
		Capacitación uso de las Herramientas	Actas de reunión	Subgerencia Administrativa	23/02/2022	45	09/04/2022
		Seguimiento Apropiación de las Herramientas	Actas de reunión	Subgerencia Administrativa	23/02/2022	180	22/08/2022
5	Estrategia de Analítica Institucional			Of. Asesora de Innovación	23/02/2022		31/12/2022
		Presentación de Estrategia	Acta de reunión	Of. Asesora de Innovación	23/02/2022	14	09/03/2022
		Verificación Estatus del Inventario de	Inventario de Información	Of. Asesora de Innovación / Todas las Áreas	23/02/2022	30	25/03/2022
		Actualización del Repositorio	Inventario de Información	Of. Asesora de Innovación / Todas las Áreas	23/02/2022	311	31/12/2022
		Levantamiento de Documentos SIG	Documento Indexado SIG	Of. Asesora de Planeación / Of. Asesora de	23/02/2022	45	09/04/2022
6	Difusión del Conocimiento			Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de	23/02/2022		22/08/2022
		Presentación de Estrategia	Acta de reunión	Of. Asesora de Planeación / Of. Asesora	23/02/2022	30	25/03/2022
		Actualización de los riesgos	Informe de actualización del mapa	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Planeación	23/02/2022	30	25/03/2022
		Plan Mitigación de los riesgos	Plan	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Planeación	25/03/2022	45	09/05/2022
		Ejecución de Dinámica de Difusión	Actas de Seguimiento	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Planeación	23/02/2022	180	22/08/2022
		Levantamiento de Documentos SIG	Documento Indexado SIG	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Planeación	23/02/2022	45	09/04/2022
7	Seguimiento Gestión del			Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de	10/01/2022		31/12/2022
		Reuniones Periódicas de Seguimiento	Actas de seguimiento	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Planeación	10/01/2022	355	31/12/2022
		Reconocimiento a cumplimiento de metas	Material Comunicaciones	Subgerencia de TTHH	01/07/2022	183	31/12/2022
		Ejecución de Planes de Mejora	Actas de seguimiento / Planes de Mejoramiento	Subgerencia de TTHH / Of. Asesora de Planeación	12/01/2022	353	31/12/2022

Conclusiones y Recomendaciones

Una vez revisada toda la información recopilada para el presente trabajo, y habiendo presentado la propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento enfocado al Macroproceso de Direccionamiento Estratégico, podemos decir que:

Conclusiones

- Se presento una propuesta de modelo que incluye elementos teóricos de metodologías existentes, requisitos legales y de elaboración propia, como una herramienta para solucionar la necesidad de gestionar de manera sistemática y con sustento metodológico, el conocimiento dentro de la E.L.C. enfocado a la consolidación de sinergias entre las personas, la tecnología, la cultura organizacional y la estrategia. Además de esto, el modelo incluye el cumplimiento legal de las Empresas públicas de Colombia frente a las políticas de gestión de conocimiento e innovación.
- El modelo propuesto, integra elementos de relevancia estratégica, enfocado al logro del afianzamiento de competencias del capital humano dentro del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico, creación de sinergias con la tecnología, estrategias de arraigo en la cultura organizacional, la minimización del riesgo de pérdida del conocimiento y el cumplimiento de lineamientos técnicos normativos, que puede ser replicable en toda la E.L.C.
- Evaluada, la gestión del conocimiento dentro del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico de la E.L.C. con la aplicación de encuestas para la consolidación del mapa del conocimiento, se muestra de manera general, un alto nivel de dominio del conocimiento cuya labor requiere la documentación del componente tácito inherente a la experiencia lógica de los directivos, un limitado nivel de riesgo de pérdida de conocimiento,

cuya prioridad alta de intervención se da para solo dos (2) cargos específicos, unas evidentes necesidades de capacitación que pueden ser abordadas dentro del programa normal que desarrolla de manera anual la E.L.C, y la necesidad de complementar el cubrimiento de todo el macroproceso, con documentos metodológicos bien sea procedimientos o instructivos, que aporten a la construcción de lineamientos estratégicos y sean herramientas de consulta y base de mejoras para el desarrollo de funciones basadas en el conocimiento, en un nivel donde el personal es sujeto a una alta rotación.

- La implementación y sostenibilidad del modelo propuesto depende de, que tanto la E.L.C. continúe su proceso de modernización administrativa, logrando separarse de un modelo centralizado tradicional, reflejo común de las empresas estatales, la estrategia de superación del marco normativo como condicionándose obligatorio hacia una aplicación más estratégica, bajo acciones de benchmarking en redes de conocimiento con otras instituciones pares, el manejo de temas como la elevada antigüedad del nivel profesional, y la interacción de estos dentro del macroproceso, bajo direcciones del sindicato que a veces no están alineadas con los objetivos de la organización.

- El modelo propuesto, potencializa la figura de los “Gestores del Conocimiento” como ejecutores de roles estratégicos, y líderes de arraigo en la cultura de la organización, proporcionándoles asistencia representada en, herramientas para la ejecución de actividades y lineamientos técnicos de maniobra, en procura de robustecer el modelo mismo durante su implementación y desarrollo.

- La aplicación del modelo propuesto proporciona a la E.L.C. lineamientos prácticos, técnicos y estratégicos para cumplir los requerimientos normativos, pero también y de

mayor importancia, para potencializar ventajas estratégicas en el capital humano, la información y el conocimiento que hoy fluye, no en términos óptimos, dentro de la organización.

Recomendaciones

- La E.L.C. debe aprovechar el potencial de gobernanza que muestra la Gerencia General, en el desarrollo de actividades estratégicas basadas en el conocimiento y el aprovechamiento de la información, como ejemplo claro del potencial y la importancia de integrar esas rutinas, de manera sistemática, a todos los procesos de la organización.
- La E.L.C. debe realizar una intervención inmediata en el personal que, en el mapa de conocimiento, configuró un alto nivel de riesgo de pérdida del conocimiento por su inminente retiro por condiciones de pensión legal de jubilación, para garantizar la continuidad y almacenamiento del conocimiento que ellos manejan.
- La E.L.C. luego de implementar el modelo, debe continuar de manera permanente el desarrollo acciones de identificación de los elementos claves, creación de espacios de co-creación y difusión del conocimiento, realización de actividades de prueba y perfeccionamiento en aplicación del conocimiento de los colaboradores para casuísticas controladas, comunicar de una manera innovadora la dinámica del modelo, en procura de generar una arraigo cultura de las herramientas allí descritas, de cara a la certificación futura del sistema bajo la norma técnica NTC-ISO 30401.
- La E.L.C. debe adoptar el mapa de conocimiento como herramienta de diagnóstico del estatus del conocimiento dentro de la organización, mantenerlo actualizado, y garantizar su ejecución de manera periódica en áreas misionales, por su importancia estratégica, o en niveles y cargos donde la alta rotación puede generar incremento en los horizontes de riesgo, y como soporte del plan institucional anual de capacitación y apoyo a las acciones

procedentes de la evaluación del clima organizacional relacionadas con el conocimiento, liderazgo y participación.

Referencias

ACIL. (2020). *Informe Sectorial Consolidado de ACIL*.

Broncano, F. (1999). Epistemología Social y Consenso en la Ciencia. *Hispanoamericana de Filosofía*, 31(92), 3–36.

Bermúdez, M., Pertuz, V., & Boscan, N. (1 de Jul de 2015). *Revista Universo Contabil*. (Blumenau, Ed.) doi:10.4270/ruc.2015325

Congreso de la República. (11 de Septiembre de 2017). Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública. [1499], Pub. L. No. 1499, Función Pública (2017).
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=83433

Duque, G. (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación*.
www.funcionpublica.gov.co

E.L.C. (2020). *Plan estratégico Empresa de licores de Cundinamarca 2020 - 2023*.

Empresa de Licores de Cundinamarca. (2021). *Mapa de Riesgos*.

Garzón, M. (2006). Aproximaciones A La Gestión Del Conocimiento En Empresas Colombianas 2006. *Univ. Empresa, Bogotá (Colombia)*, 5(10), 235–256.

Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 109–122.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 383-397.

Luna, E. (2015, January 15). *Cómo documentar lecciones aprendidas*.

<https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-documentar-lecciones-aprendidas/>.

Maldonado V. Juliana. (2020). *Modelo de gestión del infoconocimiento para el proceso de permisos pesqueros de la Dirección Técnica*.

Mejía, M. I., & Colín, M. (2013). Gestión del Conocimiento: Una Aproximación Teórica y Propuesta Para Su Observación. *Desarrollo Gerencial*, 5(1), 145–170.

Ñaupas, H., Marcelino, P., Valdivia, R., Jesús, D., Palacios, J., Hugo, V., & Delgado, E. R. (n.d.). *Bogotá-México, DF 5a. Edición Metodología de la investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis*.

Oficina Asesora de Planeación. (2021). *Informe resultados FURAG Empresa Licorera de Cundinamarca*.

Organización de Estados Americanos . 6 de Junio de 2006. AG/DEC. 46 (XXXVI-O/06). *Declaración de Santo Domingo: "Gobernabilidad y Desarrollo en la Sociedad del Conocimiento"*.

Pabón, J. (2016). Gestión del conocimiento y políticas de innovación. *Revista de La Propiedad Inmaterial*, 22, 19–31.

Peluffo, M., & Catalán, Edith. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.

Pinzón, J. (2018). *Modelo de gestión de conocimiento para la subdirección de información y desarrollo tecnológico de Colombia Compra eficiente*.

PsicoSoluciones. (2021). *Informe de Clima Organizacional*.

- Quijano, P., & Yepes, J. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). In *Departamento Administrativo de la Función Pública* (Guía; Vol. 1). Departamento Administrativo de la Función Pública. www.funcionpublica.gov.co
- Reina, M. (2018). *La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones*.
- Rivera, Juan. G. (2006). ¿Gestión del Conocimiento o Gestión de la Información? *TecnoLógicas*, 16, 59–82.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. In *Educación* (Vol. 37).
- Rojo, M., Peralta, V., & Romero, N. (2015). Structural capital: Diagnostic Analysis in groups of research and development (R&D) of public universities in Colombia. *Revista Universo Contábil*, 132–149. <https://doi.org/10.4270/ruc.2015325>
- Salcedo, J., & Riveros, M. (2019). *Gestión del conocimiento del proceso del aguardiente en licorera de Cundinamarca*.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). las Mc-Graw-Hill.

Anexos

ANEXO A.

Encuestas y mapa de conocimiento diseño metodológico

#	Nombre	Cargo	Area	F. Ingreso	Años Antigüedad	Utiliza Formatos del SIG?	Existe Procedimiento?	Tiene presente el procedimiento que aplica?	Conocimiento	% Ejecución Conocimiento Tácito	% Ejecución Conocimiento Explícito	Nivel de Dominio	Nivel de Importancia	Riesgo de Pérdida de Conocimiento	Riesgo de Fuga del Conocimiento	Acción Estratégica	Responsable	Existencia de Espacios de Retroalimentación	Tipo de Archivo	Tiempo de Capacitación	Última Capacitación	Necesidades de Capacitación	Temática de capacitación	Tiene Reemplazo en Planta
1	JORGE E. MACHUCA L.	GERENTE	GERENCIA	9/02/16	5,7	0	0	0	ENFOQUE ESTRATEGICO Y SISTEMA DE OPERACIONES, PERSPECTIVA INTEGRAL, ADMINISTRACION DE RECURSOS, EXPERIENCIA SECTORIAL, ESTRATEGIA CORPORATIVA	100	0	3	3	2	1	DIRECCION COORDINACION ADMINISTRACION Y REPRESENTACION DE LA ELC	GERENCIA GENERAL	1	0	9/02/16	1	GESTION COMERCIAL, SERVICIO AL CLIENTE	0	
2	JORGE E. MACHUCA L.	GERENTE	GERENCIA	9/02/16	5,7	0	0	0	FUNDAMENTOS NORMATIVOS GENERALES	100	0	2	3	1	1	EMISION DE ACTOS ADMINISTRATIVOS	GERENCIA GENERAL	1	1	9/02/16	0	NA	0	
3	JORGE E. MACHUCA L.	GERENTE	GERENCIA	9/02/16	5,7	0	0	0	FUNDAMENTOS NORMATIVOS Y TECNICOS GENERALES, INFORMACION FINANCIERA, PERSPECTIVA SECTORIAL	100	0	3	3	2	1	PRESENTACION A LA JUNTA DIRECTIVA DE INFORMES, ESTADOS FINANCIEROS, ESTRATEGIAS Y ACTOS ADMINISTRATIVOS	GERENCIA GENERAL	1	2	9/02/16	0	NA	0	
4	JORGE E. MACHUCA L.	GERENTE	GERENCIA	9/02/16	5,7	0	0	0	FUNDAMENTOS NORMATIVOS GENERALES	100	0	3	3	1	1	REPRESENTAR LEGALMENTE A LA ELC Y RESOLVER INSTANCIAS DISCIPLINARIAS	GERENCIA GENERAL	1	0	9/02/16	0	NA	0	
5	JORGE E. MACHUCA L.	GERENTE	GERENCIA	9/02/16	5,7	0	1	1	ENFOQUE ESTRATEGICO Y SISTEMA DE OPERACIONES, ADMINISTRACION DE RECURSOS, EXPERIENCIA SECTORIAL Y ESTRATEGIA CORPORATIVA	70	30	3	3	2	1	FORMULACION DE PLANES Y PROYECTOS	GERENCIA GENERAL	1	1	9/02/16	0	NA	0	
6	JORGE E. MACHUCA L.	GERENTE	GERENCIA	9/02/16	5,7	0	1	1	ENFOQUE ESTRATEGICO Y SISTEMA DE OPERACIONES, EXPERIENCIA SECTORIAL Y ESTRATEGIA CORPORATIVA	70	30	3	3	3	1	PLANIFICACION DE OPERACIONES	GERENCIA GENERAL	1	2	9/02/16	1	PLANIFICACION DE OPERACIONES	0	
7	JORGE E. MACHUCA L.	GERENTE	GERENCIA	9/02/16	5,7	0	1	1	VISION ESTRATEGICA, ADMINISTRACION DE RECURSOS, Y ESTRATEGIA CORPORATIVA	70	30	2	3	2	1	GESTION DE PROYECTOS DE INVERSION	GERENCIA GENERAL	1	1	9/02/16	0	NA	0	
8	JORGE E. MACHUCA L.	GERENTE	GERENCIA	9/02/16	5,7	0	1	1	CONOCIMIENTO SECTORIAL TECNICO, ENFOQUE ESTRATEGICO Y ADMINISTRACION DE RECURSOS	70	30	3	3	3	1	INNOVACION Y DESARROLLO	GERENCIA GENERAL	1	1	9/02/16	0	NA	0	
9	CARLOS A. GARCIA G.	JEFE OFICINA	CONTROL INTERNO GESTION	30/07/21	0,2	1	1	1	BASE NORMATIVA, DIAGNOSTICO, ANALISIS SISTEMATICO Y ENFOQUE DE RIESGOS INSTITUCIONALES	50	50	2	3	2	1	ADMINISTRACION DEL RIESGO	GERENCIA GENERAL	1	2	30/07/21	1	GESTIÓN DE RIESGOS	0	
10	CARLOS A. GARCIA G.	JEFE OFICINA	CONTROL INTERNO GESTION	30/07/21	0,2	1	1	1	BASE NORMATIVA, MODELO ESTRATEGICO DE CONTROL INTERNO Y MODELO INTEGRADO DE PLANEACION Y GESTION	50	50	3	3	1	1	SEGUIMIENTO A PLANES DE MEJORAMIENTO	GERENCIA GENERAL	1	1	30/07/21	1	AUDITORIAS INTERNAS	0	
11	CARLOS A. GARCIA G.	JEFE OFICINA	CONTROL INTERNO GESTION	30/07/21	0,2	1	1	1	PROCESOS DE CULTURA DE AUTOEVALUACION Y MEJORAMIENTO CONTINUO	50	50	3	3	2	1	FOMENTO DE LA CULTURA DE CONTROL	GERENCIA GENERAL	1	1	30/07/21	1	MEC Y MPG	0	
12	CARLOS A. GARCIA G.	JEFE OFICINA	CONTROL INTERNO GESTION	30/07/21	0,2	1	1	1	MARCO NORMATIVO, MODELO ESTRATEGICO DE CONTROL INTERNO Y MODELO INTEGRADO DE PLANEACION Y DESEMPEÑO	50	50	3	3	2	1	EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	GERENCIA GENERAL	1	1	30/07/21	1	MEC Y MPG	0	
13	JORGE R. ROMERO F.	JEFE OFICINA	CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	29/05/19	2,4	1	1	1	MARCO NORMATIVO DERECHO DISCIPLINARIO SECTOR PUBLICO	5	95	3	3	1	1	FOMENTO DE LA CULTURA DE CONTROL	GERENCIA GENERAL	1	1	29/05/19	1	MARCO NORMATIVO DISCIPLINARIO	1	
14	JORGE R. ROMERO F.	JEFE OFICINA	CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	29/05/19	2,4	1	1	1	MARCO NORMATIVO SISTEMA TECNICO DE PRODUCTOS	5	95	3	3	1	1	IDENTIFICACION Y CONTROL DE LICORES (APOYO A LOS OPERATIVOS DE LICOR ADULTERADO Y/O CONTRABANDO)	GERENCIA GENERAL	1	1	29/05/19	1	MARCO NORMATIVO TECNICO DE PRODUCTOS	1	
15	SANDRA M. CUBILLOS G.	JEFE OFICINA	SESORA DE GESTION JURIDICA Y CONT	10/02/17	4,7	0	1	1	DESARROLLO INTEGRAL Y ESTRATEGICO DE PROCESOS CONTRACTUALES	95	5	3	3	1	2	DESARROLLO DE PROCESOS CONTRACTUALES	GERENCIA GENERAL	1	2	10/02/17	1	MARCO NORMATIVO ADMINISTRATIVO, COMERCIAL Y CIVIL	1	
16	LEONARDO A. RODRIGUEZ S.	JEFE OFICINA	OFICINA ASESORA DE PLANEACION	20/01/20	1,8	1	1	1	EVALUACION SISTEMA DE PROCESOS Y REALIZACION DE PLANES ESTRATEGICOS	50	50	3	3	2	2	DIRIGIR Y ASESORAR LA FORMULACION Y EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO, PLANES DE ACCION DE ACCION DE DESARROLLO, LAS ACTIVIDADES ESTADISTICAS Y SUS REPORTES INSTITUCIONALES BAJO LAS DIRECTRICES DEFINIDAS POR LA GERENCIA GENERAL	GERENCIA GENERAL	1	2	20/01/20	1	EVALUACION SISTEMA DE PROCESOS ENFOCADA A LA REALIZACION DE PLANES ESTRATEGICOS	1	
17	LEONARDO A. RODRIGUEZ S.	JEFE OFICINA	OFICINA ASESORA DE PLANEACION	20/01/20	1,8	1	1	1	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION Y DE CALIDAD	50	50	2	3	2	2	DIRIGIR LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA EMPRESA, HACIENDO SU RESPECTIVA ACTUALIZACION Y SEGUIMIENTO	GERENCIA GENERAL	1	2	20/01/20	1	SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD	1	
18	LEONARDO A. RODRIGUEZ S.	JEFE OFICINA	OFICINA ASESORA DE PLANEACION	20/01/20	1,8	1	1	1	ANALITICA DE DATA Y PRESENTACION DE INFORMES	50	50	2	3	2	1	CONSOLIDAR LOS INFORMES REGULARES DE LAS SUBGERENCIAS Y OFICINAS Y PRESENTAR INFORMES EJECUTIVOS AL GERENTE SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE METAS	GERENCIA GENERAL	1	2	20/01/20	0	NINGUNO	1	

19	CLARA P. TRIANA S.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	11/07/89	32,3	1	1	1	METODOLOGIAS SISTEMATICAS DE PLANEACION ESTRATEGICA	30	70	3	3	3	1	ESTRUCTURACIÓN DE PLATAFORMA ESTRATEGICA DE LA COMPAÑIA	JEFE OFICINA	1	2	01/08/2019	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS. PROYECCIÓN DE MÉTRICAS	1
20	CLARA P. TRIANA S.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	11/07/89	32,3	1	1	1	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION Y DE CALIDAD	60	40	3	3	3	1	CONTROL DOCUMENTAL A TRAVÉS DE ACTIVIDADES ENFOCADAS A LA MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG).	JEFE OFICINA	1	2	01/08/2019	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS. MANEJO DE ARCHIVOS DIGITALES.	1
21	CLARA P. TRIANA S.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	11/07/89	32,3	1	1	1	PROCESOS DE CULTURA DE AUTOEVALUACION Y MEJORAMIENTO CONTINUO	70	30	3	3	3	1	SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, RIESGOS Y AUDITORIAS INTERNAS AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG).	JEFE OFICINA	1	2	01/08/2019	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS. MANEJO DE ARCHIVOS DIGITALES.	1
22	RUBY A. MILLAN C.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	25/01/93	28,7	1	1	1	METODOLOGIAS SISTEMATICAS DE PLANEACION ESTRATEGICA	70	30	3	3	3	1	VALIDACION, FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO.	JEFE OFICINA	1	2	03/08/2021	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS PARA GENERACION DE INFORMES GERENCIALES.	1
23	RUBY A. MILLAN C.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	25/01/93	28,7	1	1	1	DESARROLLO DE PROYECTOS	60	40	3	3	3	1	EJECUCION DE LAS ETAPAS DE PROYECTOS.	JEFE OFICINA	1	2	24/06/2021	1	GESTIÓN DE PROYECTOS, MANEJO DE HERRAMIENTAS DE OFIMÁTICA, GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE NEGOCIOS.	1
24	RUBY A. MILLAN C.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	25/01/93	28,7	0	0	0	DESARROLLO METODOLOGICO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO	80	20	1	3	1	1	GESTIONAR EL PLAN DE CONOCIMIENTO.	JEFE OFICINA	1	2	10/10/2020	1	GESTIÓN DE PROYECTOS, LIBERAZGO, MANEJO DE HERRAMIENTAS DE OFIMÁTICA, GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE NEGOCIOS.	1
25	RUBY A. MILLAN C.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	25/01/93	28,7	0	0	0	DESARROLLO METODOLOGICO DE SISTEMAS DE INNOVACION	80	20	1	3	1	1	GESTIONAR EL PLAN DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.	JEFE OFICINA	1	2	10/10/2020	1	GESTIÓN DE PROYECTOS, LIBERAZGO, MANEJO DE HERRAMIENTAS DE OFIMÁTICA, GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE NEGOCIOS.	1
26	RUBY A. MILLAN C.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	25/01/93	28,7	0	1	0	DESARROLLO DE PRODUCTOS	80	20	1	3	1	1	GESTIONAR EL PLAN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.	JEFE OFICINA	1	2	10/10/2020	1	GESTIÓN DE PROYECTOS, LIBERAZGO, MANEJO DE HERRAMIENTAS DE OFIMÁTICA, GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE NEGOCIOS.	1
27	DIANA A. BLANCO B.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	12/08/15	6,2	1	1	1	ANALISIS DE DATOS Y MARCO NORMATIVO DE PAGINAS WEB ESTATALES	50	50	2	3	2	1	GESTIONAR DATOS A ESTRUCTURAR, CARGAR Y DISPONER EN LA PÁGINA WEB DE LA COMPAÑIA ESPECIFICAMENTE EN LA SECCIÓN DE TRANSPARENCIA.	JEFE OFICINA	1	2	01/08/2018	1	APERTURA DE DATOS.	1
28	DIANA A. BLANCO B.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	12/08/15	6,2	1	1	1	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION Y DE CALIDAD	80	20	3	3	2	1	MONITR, ANALIZAR Y EVALUAR Y HACER SEGUIMIENTO AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.	JEFE OFICINA	1	2	01/03/2019	1	PROYECCIÓN DE MÉTRICAS CLAVE PARA LA COM	1
29	JOHAN A. DIAZ C.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	1/10/20	1,1	0	0	0	EVALUACION SISTEMICA DE PROCESOS DEL ERP-SAP	80	20	3	3	3	1	ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES ERP-SAP.	JEFE OFICINA	1	2	01/07/2019.	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS. PROYECCIÓN DE MÉTRICAS.	1
30	WILLIAM J. JIMENEZ P.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	24/06/15	6,3	1	1	1	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION Y DE CALIDAD	80	20	3	3	2	1	ASESORIA, FORMILACION, CONSOLIDACION Y ACTUALIZACION DE LA INFORMACION DE INDICADORES DE GESTION.	JEFE OFICINA	1	1	24/08/21	1	EXCEL AVANZADO	1
31	WILLIAM J. JIMENEZ P.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	24/06/15	6,3	1	1	1	DESARROLLO DE PROYECTOS	25	75	2	3	1	1	ASESORIA EN GESTION Y ACTUALIZACION DEL BANCO DE PROYECTOS.	JEFE OFICINA	1	1	24/08/21	1	SAP	1
32	WILLIAM J. JIMENEZ P.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE PLANEACION	24/06/15	6,3	1	1	1	DESARROLLO DE PROYECTOS	50	50	2	3	2	1	ESTUDIO DE VIABILIDAD, VALIDACION Y EVALUACION DE PROYECTOS.	JEFE OFICINA	1	1	24/08/21	1	GESTION DE PROYECTOS	1
33	CAROLINA CAMERA T.	OPS	ORONA ASESORA DE PLANEACION	3/04/21	0,6	0	0	0	MANEJO DOCUMENTAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION.	80	20	2	3	3	3	CLASIFICAR, ORDENAR, CONTROL DE INVENTARIOS, TRANSPARENCIA DOCUMENTAL Y LA DISPOSICION FINAL DE LA DOCUMENTACIÓN.	JEFE OFICINA	1	2	3/04/21	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS. MANEJO DE ORFEO.	1
34	CRISTIAN D. FUNE ME CH.	OPS	ORONA ASESORA DE PLANEACION	1/02/20	1,7	1	1	1	MANEJO DOCUMENTAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION.	80	20	3	3	3	3	CONTROL DOCUMENTAL A TRAVÉS DE ACTIVIDADES QUE PERMITAN LA MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG).	JEFE OFICINA	1	2	01/08/2019.	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS. MANEJO DE ARCHIVOS DIGITALES.	1
35	JOSE L. JIMENEZ R.	OPS	ORONA ASESORA DE PLANEACION	1/02/20	1,7	0	0	0	PRESENTACION DE INFORMES RELACIONADOS CON EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION.	100	0	3	3	3	3	IMPLEMENTACIÓN MPG	JEFE OFICINA	1	2	10/04/20	1	GOBIERNO DIGITAL Y COMUNICACIONES	1
36	LINA D. ROJAS A.	OPS	ORONA ASESORA DE PLANEACION	3/04/21	0,6	1	1	1	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION Y DE CALIDAD	80	20	3	3	3	3	ACTIVIDADES QUE PERMITAN LA MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG).	JEFE OFICINA	1	2	01/08/2019.	1	MANEJO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS. MANEJO DE ARCHIVOS DIGITALES.	1
37	JORGE A. JIMENEZ V.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE INNOVACION Y D	1/10/96	25,1	1	1	1	SISTEMAS DE INNOVACION, CREATIVIDAD, DESARROLLO DE PRODUCTOS	70	30	3	3	1	1	PROYECTAR LAS POLITICAS DE INNOVACION Y DESARROLLO	JEFE OFICINA	1	2	10/10/20	1	MEJORAMIENTO DE ORGANIZACIONAL, TENDENCIAS SECTORIALES, INNOVACION, CREATIVIDAD	1
38	JORGE A. JIMENEZ V.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE INNOVACION Y D	1/10/96	25,1	1	1	1	ANALITICA DE DATA, INFORMACION SECTORIAL, DESARROLLO DE PRODUCTOS, INNOVACION, CREATIVIDAD	80	10	3	3	2	2	PROPONER INVESTIGACIONES DE NUEVOS PRODUCTOS	JEFE OFICINA	1	2	10/10/20	1	GESTION DE PROYECTOS, TENDENCIAS SECTORIALES	1
39	JORGE A. JIMENEZ V.	PROFESIONAL	ORONA ASESORA DE INNOVACION Y D	1/10/96	25,1	1	1	1	DESARROLLO DE PROYECTOS, ANALISIS FINANCIERO	20	80	2	3	1	1	ELABORAR ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	JEFE OFICINA	1	2	10/10/20	1	GESTION DE PROYECTOS, TENDENCIAS SECTORIALES	1

