



Sistema de Gestión del Conocimiento Estratégico para la Cámara de Comercio de Bogotá

Paola Andrea Medellín Lopez

Universidad EAN
Facultad de Administración, finanzas y ciencias económicas
Maestría en Administración de Empresas - MBA
Bogotá, Colombia
2021

Sistema de Gestión del Conocimiento Estratégico para la Cámara de Comercio de Bogotá

Paola Andrea Medellín López

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

Dra. Elizabeth Chaparro Malaver

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, finanzas y ciencias económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Mayo – 2021

Dedicatoria

A Dios porque sin su misericordia no hubiera podido hacer nada y a mi mamá, que ha estado siempre conmigo. Ella es mi fuerza, mi motor, mi TODO.

“Sólo el conocimiento que llega desde dentro es el verdadero conocimiento”.

Sócrates

Resumen

La Gestión del conocimiento es un recurso clave que provee a las empresas la capacidad estratégica para diferenciarse unas con otras y construir una ventaja competitiva que genera valor a lo largo del tiempo, de allí la importancia de saber administrar el conocimiento organizacional y potenciarlo. Este documento tiene como principal objetivo presentar la propuesta para la implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento Estratégico para la Cámara de Comercio de Bogotá, específicamente en los procesos estratégicos de la organización, que integre las herramientas actuales con las que cuenta la organización, ya que si bien es cierto, la CCB al ser una institución con más 140 años de trayectoria, ha acumulado conocimientos valiosos que aportan a los empresarios y al gobierno distrital y nacional herramientas para la generación de valor y la calidad de vida de Bogotá y la Región, también es necesario capitalizar estos conocimientos, preservarlos y gestionarlos de la mejor manera.

A lo largo del documento se encuentra en primera instancia la pregunta de investigación, en donde se evidencia la necesidad de un sistema de gestión del conocimiento que preserve el conocimiento estratégico y que sea incorporado a la cultura organizacional, ya con este planteamiento se define el objetivo general y los objetivos específicos que se irán desarrollando, esto enmarcado en la justificación y alcance del proyecto.

En el diseño metodológico está definida la población a encuestar, que corresponde a más de 100 colaboradores de los niveles estratégicos, misionales y de apoyo que tengan contrato a término indefinido con la organización, además se describe el instrumento de medición, que corresponde a la encuesta de madurez de la *American Productivity & Quality Center – APQC* que permite evaluar seis (6) aspectos relevantes, identificando las fortalezas y brechas de conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá.

El marco referencial permite identificar algunos de los diferentes modelos de gestión del conocimiento y sus elementos integrantes tales como: La información y los datos además de presentar cuales son los factores claves para la creación de un entorno propicio para la GC entre los que se puede mencionar el capital humano, el capital intelectual y social, y la cultura organizacional.

Posteriormente se define el marco institucional, el cual da paso al diagnóstico organizacional en el que se analiza desde la estrategia y estructura, pasando por sus procesos hasta llegar a la relación e integración de la gestión del conocimiento en las diferentes vicepresidencias. Una vez con este panorama general, se aplica el instrumento de medición y se presentan los resultados de cada dimensión evaluada.

La Propuesta del sistema de gestión del conocimiento para la Cámara de Comercio de Bogotá, está basada principalmente en la norma ISO 30401:2018 correspondiente a los requisitos para sistemas de gestión del conocimiento y al modelo de la APQC, teniendo en cuenta que estos dos componentes tienen correlaciones que se pueden integrar, también se definen los roles y la política de gestión del conocimiento.

Entre las principales conclusiones se puede encontrar que la Cámara de comercio de Bogotá, tiene clara la importancia de gestión del conocimiento y esto se evidencia en cada uno de los programas y servicios que se encuentran de cara al cliente, sin embargo, no es evidente la articulación entre las áreas ni se evidencia una cultura de gestión del conocimiento al interior de la organización, por lo cual es fundamental implementar un sistema que preserve y garantice que el conocimiento interno sea preservado y potencializado además es fundamental incorporar en la cultura organizacional, el componente de gestión del conocimiento, de manera tal que se promueva el intercambio de saberes y se evite la fuga de información, conservando el saber hacer de la organización y estimulando la creatividad e innovación.

Lo anterior permitirá que la organización pueda palpar beneficios como la articulación del conocimiento estratégico que generan las distintas áreas de la CCB engranado en un sistema que incorpore todos los procesos, desarrollando un lenguaje común de colaboración que genere valor sostenido en el tiempo.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, estrategia organizacional, capital intelectual, valor agregado, aprendizaje, capital humano.

Abstract

Knowledge Management is a key resource that provides companies with the strategic ability to differentiate themselves from each other and build a competitive advantage that generates value over time, hence the importance of knowing how to manage organizational knowledge and enhance it. The main objective of this document is to present the proposal for the implementation of a Strategic Knowledge Management system for the Bogotá Chamber of Commerce, specifically in the strategic processes of the organization, which integrates the current tools that the organization has, already. Although it is true, the CCB, being an institution with more than 140 years of experience, has accumulated valuable knowledge that provides entrepreneurs and the district and national government with tools for the generation of value and quality of life in Bogotá and the Region. It is also necessary to capitalize on this knowledge, preserve it and manage it in the best way.

Throughout the document, the research question is found in the first instance, where the need for a knowledge management system that preserves strategic knowledge and is incorporated into the organizational culture is evidenced, and with this approach the objective is defined general and the specific objectives that will be developed, this framed in the justification and scope of the project.

In the methodological design, the population to be surveyed is defined, which corresponds to more than 100 collaborators of the strategic, missionary and support levels who have an indefinite-term contract with the organization, in addition, the measurement instrument is described, which corresponds to the survey of maturity of the American Productivity & Quality Center - APQC that allows to evaluate six (6) relevant aspects, identifying the strengths and knowledge gaps of the Bogota Chamber of Commerce.

The referential framework allows identifying some of the different knowledge management models and their component elements such as: Information and data, as well as presenting the key factors for creating an environment conducive to QA, among which we can mention human capital, intellectual and social capital, and organizational culture.

Subsequently, the institutional framework is defined, which gives way to the organizational diagnosis in which it is analyzed from the strategy and structure, passing through its processes until reaching the relationship and integration of knowledge management in the different vice

presidencies. Once with this general overview, the measurement instrument is applied, and the results of each dimension evaluated are presented.

The Proposal for the knowledge management system for the Bogotá Chamber of Commerce is based mainly on the ISO 30401: 2018 standard corresponding to the requirements for knowledge management systems and the APQC model, considering that these two components they have correlations that can be integrated, roles and knowledge management policy are also defined.

Among the main conclusions it can be found that the Bogotá Chamber of Commerce is clear about the importance of knowledge management and this is evidenced in each of the programs and services that are facing the client, however, it is not evident the articulation between the areas nor is there evidence of a knowledge management culture within the organization, therefore it is essential to implement a system that preserves and guarantees that internal knowledge is preserved and potentiated, and it is also essential to incorporate the organizational culture component of knowledge management, in such a way as to promote the exchange of knowledge and avoid the leakage of information, preserving the know-how of the organization and stimulating creativity and innovation.

This will allow the organization to feel benefits such as the articulation of strategic knowledge generated by the different areas of the CCB, embedded in a system that incorporates all processes, developing a common language of collaboration that generates sustained value over time.

Keywords: Knowledge management, organizational strategy, Intellectual capital, added value, learning, human capital.

Tabla de contenido

LISTA DE GRAFICAS.....	XI
LISTA DE TABLAS.....	XIII
LISTA DE IMÁGENES.....	XIV
1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
2. OBJETIVOS	19
2.1. OBJETIVO GENERAL	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
3.1. ALCANCE	21
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	23
4.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	24
4.4. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	24
5. MARCO DE REFERENCIA	27
5.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	28
5.2. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	29
5.3. ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	37
5.4. FACTORES CLAVES PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	41
6. MARCO INSTITUCIONAL.....	44
6.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	44
6.2. ANÁLISIS SECTORIAL.....	49
6.3. LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.....	51
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	62
7.1 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.....	62
8. PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.....	77
8.1. ARTICULACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON EL MAPA DE PROCESOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.....	83
8.2. ROLES EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	94
8.3. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ	96

8.4.	PLAN DE INTERVENCIÓN	102
9.	CONCLUSIONES	104
9.1.	BENEFICIOS ESPERADOS.....	105
10.	REFERENCIAS.....	107
A.	ANEXO: FORMATO DE DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ	111
B.	ANEXO: INVENTARIO DE APLICACIONES CCB.....	119
C.	ANEXO: FORMATO BUENAS PRÁCTICAS, EXPERIENCIAS Y LECCIONES APRENDIDAS	125
D.	ANEXO: FORMATO INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS CLAVE.	127

Lista de graficas

	<u>Paq.</u>
Gráfica 1 Modelo de GC - Price Waterhouse Coopers "PwC" _____	30
Gráfica 2 Knowledge Management Assessment Tool -KMAT Andersen - APQC 1999 _____	32
Gráfica 3 Modelo de Gestión del conocimiento de KPMG _____	33
Gráfica 4 Modelo de gestión del conocimiento APQC _____	34
Gráfica 5 Apoyo de las TIC para la GC _____	37
Gráfica 6 Modelo DIKW _____	40
Gráfica 7 Enfoques para la Cultura Organizacional _____	43
Gráfica 8 Número de empresas por departamentos 2020 _____	50
Gráfica 9 Frentes de servicio - Cámara de Comercio de Bogotá _____	51
Gráfica 10 Arquitectura Organizacional Cámara de Comercio de Bogotá _____	53
Gráfica 11 Megas - Cámara de Comercio de Bogotá _____	55
Gráfica 12 Arquitectura organizacional de CCB, nivel ejecutivo _____	56
Gráfica 13 Arquitectura organizacional de CCB, discriminada por líneas de respaldo _____	57
Gráfica 14 Arquitectura organizacional de CCB, discriminada por líneas acción _____	57
Gráfica 15 Modelo Integrado de Gestión CCB _____	58
Gráfica 16 Mapa de Procesos CCB _____	59
Gráfica 17 Nivel del cargo de los encuestados _____	63
Gráfica 18 Total Porcentual - Estrategia _____	64
Gráfica 19 Resultados Objetivos estratégicos. _____	65
Gráfica 20 Conocimiento del negocio _____	66
Gráfica 21 Presupuesto asociado a Gestión del Conocimiento _____	67
Gráfica 22 Total Porcentual - Talento Humano _____	68
Gráfica 23 Recursos _____	68
Gráfica 24 Gobierno y liderazgo _____	69
Gráfica 25 Gestión del Cambio _____	70
Gráfica 26 Comunicación _____	70
Gráfica 27 Total Porcentual - Procesos _____	71
Gráfica 28 Flujo del conocimiento _____	72
Gráfica 29 Enfoque en Gestión del Conocimiento y herramientas _____	73
Gráfica 30 Medición _____	74

Gráfica 31 Total Porcentual - Tecnología _____	74
Gráfica 32 Gestión de contenidos _____	75
Gráfica 33 Tecnología _____	76
Gráfica 34 Componentes del sistema de gestión del conocimiento _____	81
Gráfica 35 Flujo del conocimiento en la CCB _____	82
Gráfica 36 Gestión del Conocimiento como marco Integrador de los Procesos de la Entidad_	83
Gráfica 37 Responsabilidades de cada nivel de los procesos de Gestión del Conocimiento__	84

Lista de tablas

	<u>Pag.</u>
Tabla 1 Selección de colaboradores a encuestar. Fuente: Elaboración propia _____	24
Tabla 2 Niveles de madurez del conocimiento APQC (O'Dell & Hubert, 2011) _____	25
Tabla 3 Descripción Cámara de Comercio de Bogotá _____	52
Tabla 4 Consolidación Resultados de Instrumento de Medición _____	63
Tabla 5 Correlación niveles APQC, ISO 30401:2018 y Requisito 7.1.6 ISO 9001:2015 _____	78
Tabla 6 Método Identificar Conocimientos Claves _____	86
Tabla 7 Actividades para la creación, adquisición y flujo del Conocimiento Clave (Aprendizaje) _____	87
Tabla 8 indicadores de Capital Intelectual _____	92
Tabla 9 Actividades generales Plan de Intervención _____	102

Lista de imágenes

Imagen 1	Macroproceso de Gestión de Conocimiento Actual CCB	85
Imagen 2	Plataforma ReconoSer CCB	88

1. Introducción

La gestión del conocimiento actualmente corresponde a una de las herramientas más importantes que tienen todas las organizaciones, instituciones y empresas para potenciar sus capacidades, mejorar la calidad y oportunidad de sus procesos, la productividad de sus actividades y en especial para generar ventajas competitivas que les permita consolidar su sostenibilidad en el largo plazo y tener un mayor impacto en la sociedad y los mercados.

Partiendo de lo anterior es importante conocer qué es el conocimiento, y como debe gestionarse en las organizaciones. El conocimiento, definido por Davenport y Prusak (2000) es: “el flujo mixto de experiencias, valores, información de contexto, percepciones de expertos y “saber hacer” que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información” (Davenport & Prusak, 2000).

La importancia del conocimiento y además de su gestión ha tomado importancia en la sociedad actual, ya que se ha convertido en un recurso vital en las organizaciones convirtiéndose no solo en un elemento clave para crecer, sino para sobrevivir. Las empresas tienen claro que, a lo largo de todas sus actividades diarias, existe intercambio de información y de conocimientos, sin embargo, este conocimiento en muchas oportunidades no es institucionalizado lo cual ha creado la necesidad de gestionar y distribuir el conocimiento que poseen y crear y utilizar nuevo conocimiento dentro de las empresas. (Cegarra Navarro & Martínez Martínez, 2018)

Un concepto muy importante de conocimiento lo presentan Nonaka y Takeuchi (1999) que dicen “El conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, 1999) Lo cual es relevante, ya que se comprende que el conocimiento es inherente al ser humano y con el tiempo se amplía a través de experiencias y la interacción con otros.

De acuerdo con lo expresado por estos dos autores tenemos dos tipos de conocimiento a saber, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El conocimiento tácito es personal y tiene cierta dificultad para ser compartido, por otra parte, el conocimiento explícito corresponde a aquel que se puede compartir y enseñar entre (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, 1999). Teniendo en cuenta esto, el conocimiento tácito en las organizaciones puede ser aprovechado como una fuente de creación de valor y a la larga puede constituirse en una ventaja competitiva para la empresa.

Por su parte, el CIDEDEC afirma que: “el conocimiento y la forma en la que se utiliza constituye la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, además debe reconocerse el conocimiento como un recurso estratégico y un factor de ventaja competitiva sostenible ya que supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones”. (CIDEDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones profesionales, 2004?) Así mismo como se menciona en el documento el conocimiento se considera una ventaja competitiva para las organizaciones como lo sostiene Michael Porter hablando del conocimiento como un recurso estratégico, en su teoría de la ventaja competitiva sostenible.

El conocimiento al ser un activo intangible de las organizaciones, por lo general no cuenta con una estructura que facilite su utilización, es por esta razón que se hace necesario desarrollar elementos que le permitan a todos los miembros de la organización disponer del potencial de conocimiento disperso en la organización, en ese sentido según Nagles (2007) la estrategia debe tener cinco aspectos fundamentales:

- 1) Entender las necesidades y oportunidades de conocimiento de la organización,
- 2) Construir el “saber hacer” de la organización,
- 3) Organizar el conocimiento actual,
- 4) Crear las condiciones propicias para la aplicación del conocimiento y
- 5) Explotar y crear valor del conocimiento organizacional que está en las personas y en los procesos de la organización.

1.1. Pregunta de Investigación

La Cámara de comercio de Bogotá es una institución creada hace más de 140 años, la cual en este periodo de tiempo ha materializado un conocimiento importante en cuanto al manejo de las funciones delegadas por el estado y la sostenibilidad de empresas en la región, entendiendo la sostenibilidad como la creación, formación fortalecimiento y causas de liquidación de empresas, además de conocer la dinámica empresarial de la ciudad mejor que cualquier otra institución. La Cámara de Comercio cuenta con una reputación alta a nivel nacional e internacional por todos sus procesos, los cuales se encuentran certificados con la norma ISO 9001 desde el año 2008 y hasta la fecha en su más reciente versión de 2015, en varias áreas y en el sistema de gestión de calidad se hace alusión a la Gestión del conocimiento, sin embargo se evidencia que existe una desarticulación, que hace que cada área o vicepresidencia conciba la gestión del conocimiento de manera distinta, por lo tanto cada una va en direcciones diferentes, esto hace necesario desarrollar un sistema que haga explícita la gestión del conocimiento de la organización de manera integral, y que pueda garantizar que el conocimiento estratégico no se pierda, o se vaya con las personas.

Con todo lo anterior se hace necesario que la organización apropie la importancia del conocimiento como un activo intangible que genera valor, es importante que se adopten modelos y políticas para el manejo de la información y el aprovechamiento de esta, además de garantizar que el conocimiento adquirido por sus colaboradores en ejercicio de sus funciones sea compartido con los demás.

Para lograr que la gestión del conocimiento contribuya a la generación de valor de la organización, es necesario garantizar que el conocimiento sea transferido a las acciones y actividades que las personas realizan en la empresa, por lo tanto, es esencial desarrollar la capacidad de integrar, estructurar, transferir y aplicar los conocimientos especializados de todos los trabajadores en la generación, mantenimiento y evolución de ventajas competitivas de la organización. La explotación del conocimiento permite a la organización obtener beneficios de los saberes y experiencias que domina, además de hacer posible la búsqueda de nuevos conocimientos y experiencias para asegurar la permanencia y actualización de la empresa en la sociedad.

En este sentido, este proyecto busca responder al siguiente interrogante ¿Cuál es el sistema de gestión del conocimiento más adecuado para que la Cámara de Comercio de Bogotá preserve su conocimiento estratégico y lo incorpore en la cultura organizacional?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de intervención enfocada en el diseño del sistema de gestión del conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá, particularmente en los procesos estratégicos de la organización.

2.2. Objetivos específicos

- Construir un marco teórico (conceptual) sobre la Gestión del conocimiento estratégico que sirva de referencia para la elaboración de la propuesta de un sistema de gestión ajustado a las necesidades de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Realizar un diagnóstico acerca de la manera en que se gestiona actualmente el conocimiento en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Diseñar una propuesta para el diseño del sistema de gestión del conocimiento estratégico de la Cámara de Comercio de Bogotá.

3. Justificación

En la Cámara de Comercio de Bogotá, en adelante CCB, se han identificado diferentes formas de generar y transmitir el conocimiento que utilizan metodologías y procedimientos propios de cada una de las áreas donde se encuentran localizados, tales como:

- Proceso estratégico de Gestión del conocimiento, enfocado al área de servicios registrales
- Jefatura de Gestión del conocimiento en el Centro de arbitraje y conciliación.
- Dirección de Gestión y transformación del Conocimiento encargada de los estudios e investigaciones de la CCB
- Gestión del conocimiento en el marco del modelo integrado de gestión haciendo referencia a la documentación de los procesos, las lecciones aprendidas de proyectos y la aplicación de acciones correctivas y preventivas.

Dado lo anterior es importante estandarizar la gestión del conocimiento como un sistema que incorpore los demás para estandarizar la manera en que se gestiona y comparte el conocimiento, mediante la adopción de acciones que fortalezcan el trabajo transversal, por medio de herramientas de gestión del conocimiento que se encuentran en los diferentes modelos propuestos por los autores, por lo tanto, es necesario identificar y estructurar el sistema de conocimiento propio en el que se tenga en cuenta la articulación de los procedimientos y cuáles deben ser las acciones que se deben seguir para estructurar la propuesta metodológica.

En este sentido el sistema de gestión de conocimiento para la CCB debe tener en cuenta las características y necesidades de la empresa, con lo cual es necesario que este alineado al marco estratégico de la entidad, y basado en criterios como el trabajo en equipo, la promoción de una nueva forma de apropiación del conocimiento, en el que predomine la actitud de compartir experiencias de manera colaborativa y creativa, y con principios de mejoramiento continuo, que sea base para el desarrollo de soluciones futuras, de igual manera, debe permitir el aprovechamiento en el manejo de las herramientas tecnológicas que tiene la organización. Es decir que, el sistema de gestión de conocimiento debe impulsar en la organización la creación de valor agregado en cada uno de los procesos, reflejado en acciones innovadoras para la creación de nuevos productos o servicios para el cliente interno o externo, garantizando que el conocimiento fluya en la institución y sea considerado un activo de esta.

3.1. Alcance

En la CCB, se entiende por gestión de conocimiento estratégico la capacidad que tiene la organización para generar y transferir el conocimiento a través de los servicios que ofrece, es decir, el saber hacer de la entidad. En este sentido, en las diferentes vicepresidencias se generan productos, que tienen una manera determinada para gestionar su información, donde se integran experiencias, habilidades y conocimientos específicos, los cuales tienen como objetivo diferentes públicos, internos y externos a la entidad entre los que se destacan principalmente los empresarios de la ciudad, además de entidades del gobierno Distrital, Departamental y Nacional.

La CCB a lo largo de su trayectoria, ha consolidado una amplia oferta de servicios orientados a diseñar e implementar programas de desarrollo de iniciativas de clúster, servicios de diagnóstico empresarial, fortalecimiento e innovación para las empresas, el desarrollo de iniciativas para el conocimiento del entorno empresarial y la articulación público privada que incluye la formulación de propuestas que generan incidencia en la política pública, en la vida de la ciudad y la gestión pública, además del conocimiento generado al interior en cada uno de los procesos y en el ejercicio de las funciones específicas de cada cargo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

4. Diseño metodológico

El diseño de esta investigación es de tipo transeccional aplicada, los datos requeridos se obtendrán directamente del sitio donde sucedieron los hechos en un momento de tiempo único y no se pretende manipular la realidad actual de la variable, tal como lo plantea Sampieri (2014). La metodología de trabajo propuesta para el diseño del sistema de gestión del conocimiento en la Cámara de Comercio de Bogotá está basada en 4 fases con objetivos específicos así:

Fase 1: Revisión de la literatura. Consiste en la recolección de información que esté relacionada con el trabajo de investigación y que permita sustentar el desarrollo de esta, esto se verá reflejado en el marco teórico.

Fase 2: Diagnóstico. En el desarrollo de esta fase se realiza el diagnóstico del estado actual de la gestión del conocimiento en la Cámara de Comercio de Bogotá con los colaboradores, sus componentes y características.

Fase 3: Diseño y propuesta del sistema de gestión del conocimiento. Diseñar y proponer la metodología del sistema de gestión de conocimiento, con las fases y actividades que permitan institucionalizar la gestión de conocimiento estratégico teniendo en cuenta los recursos y procedimientos, experiencias y capacidades existentes del recurso humano de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Fase 4: Plan de desarrollo, transferencia y aplicación del modelo. proponer la metodología del sistema de gestión del conocimiento y aplicar los instrumentos necesarios que permitan que la Cámara de Comercio de Bogotá institucionalice, reconozca, valore y apropie la gestión de conocimiento para documentar, conservar, transferir y generar el conocimiento estratégico con el propósito de convertirlo en un activo de la entidad que genera valor.

4.1. Tipo de investigación

Teniendo en cuenta los objetivos establecidos en el presente trabajo de investigación esta será de tipo no experimental (Hernández Sampieri, 2014), ya que se planteará la implementación de un sistema de gestión de conocimiento organizacional, el cual es aplicado en las empresas actualmente. De acuerdo con los diferentes modelos expuestos anteriormente en el marco teórico.

4.2. Población y muestra

La población a la que se realizara la aplicación del instrumento de diagnóstico de “estado actual de gestión del conocimiento de la CCB, corresponde a los colaboradores actuales de Cámara de comercio que pertenezcan a los procesos: estratégicos, misionales y de apoyo, que estén contratados a término fijo, o indefinido directamente con la Cámara de Comercio de Bogotá y que lleven más de 3 años en la organización.

Para la identificación de la muestra a encuestar se proponen los siguientes criterios y se aplicaría la siguiente formula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas:

- N= Población total: 801 colaboradores
- Z_{α} = Nivel de confianza: 95% (1.96)
- p = Desviación estándar: 0.5
- q = Error máximo tolerable: 10

Formula (Morillas, 2007): $n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 p q}$

Al reemplazar los valores se obtiene la siguiente ecuación:

$$n = \frac{1.96^2 * 1000 * 0.5^2}{(1000 - 1) * 5^2 + 0.5^2 * 1.96^2} = 100$$

Como resultado se obtiene que, para una población de 1000 colaboradores, se debe encuestar una muestra de 100 de ellos. La selección de los colaboradores a entrevistar se realiza bajo un criterio subjetivo y teniendo en cuenta la siguiente distribución:

Tabla 1 Selección de colaboradores a encuestar. Fuente: Elaboración propia

Procesos	Táctico	Estratégico	Operativo	Total, colaboradores
Estratégicos	2	15	6	23
Misionales	1	30	10	41
Apoyo	4	20	12	36
Gran Total	7	65	28	100

Fuente: Elaboración propia

4.3. Técnica de recolección de datos

Las técnicas propuestas para el presente trabajo de investigación en cuanto a la recolección de información comprenden fuentes de dos tipos:

Primarias: hace referencia a las encuestas que se aplicarán de acuerdo con lo mencionado en el punto anterior, por medio de un cuestionario cerrado en el que se limiten las respuestas posibles con el fin de procesarlas de una manera más efectiva. También se realizarán entrevistas en los casos que sea necesario ampliar información y dar mayor alcance a las respuestas del cuestionario.

En cuanto a las fuentes secundarias, se consultará información disponible en la web, libros, y artículos de revistas que tengan que ver con el tema de la presente investigación.

4.4. Descripción del instrumento de medición

Para el proceso de diagnóstico de gestión de conocimiento organizacional el instrumento utilizado estará basado en la encuesta de madurez de la American Productivity & Quality Center - APQC elaborado de acuerdo con la realidad de la organización, este instrumento permitirá validar diferentes aspectos relevantes tales como:

- Estrategia de gestión del conocimiento
- Financiación
- Gobernanza
- Procesos y procedimientos
- Tecnología
- Comunicación

El instrumento de la APQC permite comprender cuales son las mayores brechas y en donde se debe enfocar la atención para avanzar en los objetivos de gestión del conocimiento. Esta evaluación permite valorar en qué nivel de madurez se encuentra la organización, de acuerdo con la siguiente clasificación:

Tabla 2 Niveles de madurez del conocimiento APQC (O'Dell & Hubert, 2011)

NIVEL	DESCRIPCIÓN
<p>Nivel 1: Inicial Conciencia creciente</p>	<p>No se cuenta con enfoque o actividades de gestión del conocimiento, sin embargo, existe una visión de cómo el flujo de conocimiento puede agregar valor a la organización, También pueden establecer el vínculo causal entre las entradas, comportamientos y resultados para el caso de negocio y la medición proceso de reporte</p>
<p>Nivel 2: Desarrollo - Participación creciente</p>	<p>En este nivel, la organización ya está implementando una estrategia de gestión del conocimiento y aprovecha los enfoques de GC que ayudan al flujo de activos del conocimiento. En el nivel 2 la organización debe centrarse en métricas de participación. Estas primeras medidas pueden validar el caso de negocio y determinar qué funciona y qué no funciona.</p>
<p>Nivel 3: Estandarizar - Alinear procesos y enfoques</p>	<p>En el nivel 3, el programa de gestión del conocimiento ha identificado la ruta de valor de cómo los enfoques de GC afectan los objetivos estratégicos generales. En este nivel es posible rastrear inversiones de gestión del conocimiento, participación en procesos y comportamientos y tener resultados importantes en la organización.</p>

<p>Nivel 4: Optimizar - Impulsar los resultados organizacionales</p>	<p>Las medidas en el nivel 4 deben centrarse en el retorno de la inversión y el uso de predictores de rendimiento. Para establecer un enlace financiero entre los esfuerzos de gestión del conocimiento y los objetivos estratégicos generales, además de realizar análisis cuantitativos de los procesos de flujo de conocimiento, enfoques, y su impacto en el rendimiento empresarial y el negocio.</p>
<p>Nivel 5: Innovar: mejorar continuamente las prácticas</p>	<p>En el Nivel 5, los resultados comerciales claros justifican la inversión continua en la gestión del conocimiento, esta medición deberá permitirle hacer predicciones y tomar decisiones enfocadas en acciones innovadoras.</p>

Fuente: APQC (O'Dell & Hubert, 2011)

La encuesta tiene 12 módulos en los que se evaluarán cada uno de los niveles de madurez, esta evaluación mapea el estado actual de la Gestión del Conocimiento y los procesos de flujo de conocimiento dentro de una organización para:

- Medir la madurez actual de los facilitadores y las infraestructuras empleadas,
- Evaluar el estado actual de los procesos de flujo de conocimiento y enfoques de apoyo,
- Establecer un objetivo para la mejora de los procesos empresariales a través del flujo de conocimiento,
- Guiar la evolución del cambio organizacional

Los resultados de esta evaluación proporcionan un sentido claro de las fortalezas, lagunas y oportunidades de mejora, así como los pasos apropiados para mejorar el intercambio de conocimientos y las capacidades de reutilización de la organización. Luego de la aplicación, se utilizarán técnicas estadísticas para determinar el nivel de madurez en una escala de 1 a 5, teniendo como nivel más básico el Inicial de conciencia creciente, hasta llegar al nivel 5 de Innovar: mejorar continuamente las prácticas

5. Marco de referencia

“Las empresas necesitan diferentes herramientas para captar y analizar los cambios propios de la dinamicidad que define la época actual, para desarrollar con eficiencia distintas acciones estratégicas.

La gestión del conocimiento es un elemento central las empresas buscan introducir y crear nuevos conocimientos su difusión y aprendizaje por parte de sus miembros va a generar el denominado capital intelectual que pasa a ser un activo intangible valioso en el actual entorno en el que operan las empresas”.

IKUJIRO NONAKA

Los conceptos para fundamentar teóricamente el trabajo del presente documento de investigación están relacionados con la información, el conocimiento, gestión del conocimiento organizacional, y cultura organizacional para determinar cómo están relacionados estos conceptos.

En la actualidad, la innovación y el desarrollo han constituido un proceso diferencial en las organizaciones que se traduce en una ventaja competitiva en el entorno, esto es gracias al conocimiento gestionado al interior de estas, el cual permite crear valor en lo que se hace, al reconocer la importancia de la gestión del conocimiento como un activo que ha de ser gestionado y valorado, y en el cual se debe invertir tiempo y esfuerzo para su identificación, protección y conservación.

Al abordar la gestión del conocimiento, es necesario reconocer cada uno de sus componentes, y como cada uno forma un sistema que aporta a las organizaciones ventajas competitivas basadas en el conocimiento, lo cual asegura su perdurabilidad y éxito en el entorno empresarial.

5.1. Gestión del conocimiento organizacional

La gestión del conocimiento es la práctica de agregar valor a la información, reconocer la importancia del conocimiento como un intangible, así como un recurso estratégico que puede ayudar a las empresas a crear ventajas competitivas sostenibles.

La importancia del conocimiento y además su gestión empieza a ser notable en el siglo XX; se convirtió en un recurso vital, las empresas se ven obligadas a incorporar el conocimiento a través de diferentes actividades, mediante programas de aprendizaje organizativo para que se vea reflejado en sus diferentes áreas. (Cegarra y Martínez, 2018) Las empresas son conscientes de que intercambian información y conocimientos entre sus miembros a través de diferentes medios como reuniones, comités, correos, comunicaciones empresariales u otros.

“Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercado, clientes, empleados, proveedores y su entorno; y los directivos y gerentes actuarán de manera pertinente para combinar estos elementos con el fin de hacer a una empresa competitiva” (Pereira Alfaro, 2011). Pereira define varias actividades que integran el ciclo de vida del conocimiento o la cadena de valor de conocimiento, las cuales están destinadas a la identificación, adquisición, desarrollo y retención del conocimiento.

Los procesos de gestión del conocimiento organizacional al interior de cada compañía están centrados en sus procesos CORE, es decir aquellos de gran valor para la organización; y se sostienen de aquellos procesos de apoyo, especialmente de los relacionados con el talento humano, la infraestructura tecnológica, la administración de información y la cultura organizacional. En este sentido la gestión del conocimiento como sistema debe ser comunicada al interior de la organización y con las diferentes partes interesadas o *Stakeholders*, teniendo en cuenta que se deben dejar en claro, cuáles son sus principales objetivos y componentes. La empresa debe verse como un todo para determinar dónde centrar las prioridades

En este sentido, un concepto muy importante hace referencia a que la gestión del conocimiento consiste en un “Conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.” (Rodríguez Gómez, 2006)

Organizar y distribuir el conocimiento requiere, en primera instancia, objetivarlo; es decir, hacer que las personas lo exterioricen y así poder publicarlo en manuales, procedimientos, documentos, etc. Esto es transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito (Nagles, 2007).

La sociedad actual promueve el aprendizaje colectivo, al convertir el conocimiento individual en un activo organizacional, lo cual a la larga genera nuevas soluciones e ideas que permiten a la organización contar con herramientas para su supervivencia en un entorno que día a día cambia constantemente y al que en la actualidad se le conoce como “Entorno VUCA” por sus siglas en inglés Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A), (Lemoine & Bennett, 2014) en donde prevalece la incertidumbre, por lo cual las organizaciones están obligadas a estar preparadas, y esto sólo se logra a través del conocimiento y la comprensión del entorno, por lo cual el conocimiento se constituye como la principal fuente de ventaja competitiva.

5.2. Modelos de Gestión del Conocimiento

Los modelos de gestión del conocimiento proponen una respuesta al problema de cómo añadir valor a las organizaciones. “La palabra modelo se utiliza para designar un ejemplar o prototipo de algo” (Riesco González, 2006). En este sentido existen modelos para la gestión del conocimiento en los que es importante verificar estas características: a) hacen referencia a una teoría o conjunto de supuestos teóricos y b) representan una realidad típica compuesta por elementos particulares relacionados.

Los modelos de gestión del conocimiento tienen diferentes perspectivas desde las que se pueden abordar, y que se pueden aplicar en una organización dependiendo de la naturaleza y las necesidades de esta, cada tendencia tiene planteamientos distintos con respecto a su alcance, y naturaleza, Rueda (2015) nos presenta tres tendencias en las que podemos enmarcar los diferentes modelos de gestión del conocimiento, en este trabajo abordaremos dos:

- a) Tendencia económica
- b) Tendencia tecnológica

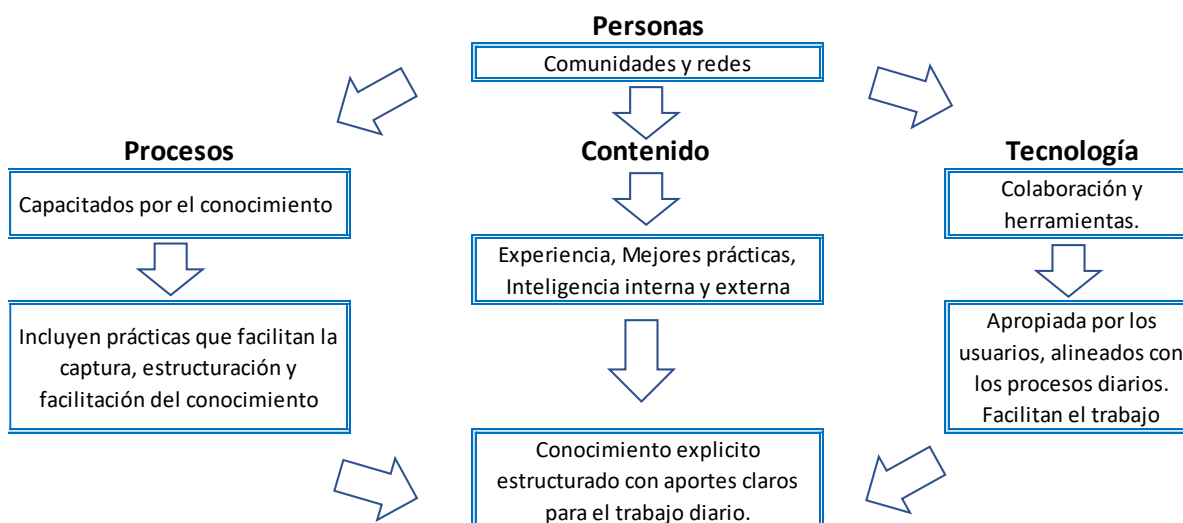
5.2.1 Tendencia económica

La tendencia económica surge del interés de las empresas en buscar ventajas competitivas estables y duraderas, lo cual las relaciona directamente con el valor económico, esto hace que los modelos de gestión del conocimiento enmarcados en esta tendencia tengan un enfoque en la gestión eficiente de los activos de conocimiento para la consecución de los logros de la organización y la determinación de objetivos a futuro. En esta tendencia tenemos el conocimiento como un activo intangible, que compone el capital intelectual de la empresa, por lo cual se requiere medir su impacto y rendimiento. Algunos modelos de esta tendencia los veremos a continuación.

5.2.1.1 Modelo PWC (*Price Waterhouse Coopers*)

Un aspecto para tener en cuenta cuando se habla de conocimiento. La generación de conocimiento siempre empieza con la persona, poner este conocimiento a disposición de otros es una actividad principal en las organizaciones actualmente. Este modelo incorpora 4 componentes principales: las personas como principal actor facilitador del conocimiento, los procesos que incluyen prácticas que facilitan el conocimiento, el contenido que hace referencia a la experiencia adquirida y a la inteligencia interna y externa, y la tecnología que se utiliza en los procesos diarios y está alineada con las necesidades y expectativas de la organización, el resultado de este modelo es conocimiento explícito para la empresa con aportes claros para el trabajo diario (Quintero, 2017).

Gráfica 1 Modelo de GC - Price Waterhouse Coopers "PwC"



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista Price waterhouse Coopers "PwC" (2020)

El procedimiento para adaptar este modelo comienza con la Identificación, pero ¿Qué debe ser identificado? En primera instancia se debe identificar el conocimiento tácito, que consiste en la experiencia que pueden contribuir al desarrollo de la organización y que si se llegaran a perder ponen en riesgo a la organización, y ¿quién identifica este conocimiento? Lo puede identificar un experto en GC, los compañeros de trabajo, líderes de procesos gerentes o vicepresidentes.

¿Cómo se identifica? A través de la observación y del análisis consiente de contenidos, en este aspecto se debe documentar: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? Y ¿Por qué?

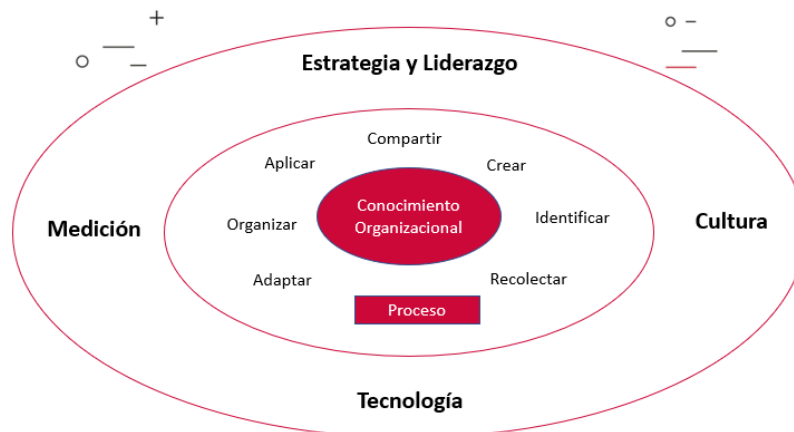
Las experiencias compartidas, deben contar con características tales como: alta demanda, compartibles, replicables y relevantes, y se pueden capturar a través de diferentes medios como: entrevistas, grupos focales, informes de eventos, guías o manuales, historias, blogs, foros, wikis, conferencias y comunidades de práctica entre otras. Entre los criterios de validación están:

- Es una experiencia que genera valor agregado
- El contenido es adecuado
- Esta presentado de forma tal que no sea malinterpretado
- El lenguaje es claro y apropiado
- Hay información de contexto suficiente para que se entienda la experiencia
- Hay riesgos al divulgar esta experiencia
- Se incluyen lecciones aprendidas y recomendaciones concretas

5.2.1.2 Knowledge Management Assessment Tool -KMAT Andersen - APQC 1999

“El Kmat es una herramienta de evaluación y diagnostico construida sobre la base del modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado por Arthur Andersen y la American Productivity and Quality Center – APQC” (Riesco González, 2006), el modelo tiene cuatro componentes que son: Estrategia y liderazgo, Cultura, tecnología y en su núcleo está el conocimiento organizacional.

Gráfica 2 Knowledge Management Assessment Tool -KMAT Andersen - APQC 1999



Fuente: Arthur Andersen (1999), citado por Riesco González (2006)

La Estrategia y liderazgo, comprende la definición del negocio en cuanto a la planeación estratégica y la manera en la que el conocimiento se integra a esta, por su parte la cultura hace referencia a la manera en la que la organización entiende el aprendizaje y los procesos de innovación y como los integra a cada una de sus actividades. En cuanto a la tecnología se entiende con el uso de herramientas para el desarrollo de actividades y la forma en la que las utiliza de manera eficiente. La medición corresponde a la manera en la que se identifica y distribuyen los recursos para apalancar la generación de conocimiento y valor (Riesco González, 2006). Otro aspecto importante son los procesos, que hacen referencia a la manera en la que se adapta, organiza, aplica, comparte, crea, identifica y se captura el conocimiento al interior de la organización.

5.2.1.3 Modelo KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)

Este modelo tiene como fundamento el reconocimiento de los factores que condicionan el aprendizaje al interior de las organizaciones y el resultado que produce dicho proceso, de manera tal que puede analizarse todos los elementos integrantes que afectan a la organización y que están conectados entre sí. (Tejedor & Aguirre, 1998).

Gráfica 3 Modelo de Gestión del conocimiento de KPMG

Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

En este modelo interactúan todos los elementos de la organización como un sistema y se contemplan los siguientes factores de aprendizaje productivo (Riesco González, 2006):

Compromiso firme y consistente de toda la empresa: En este sentido es primordial que la alta dirección se comprometa con el proceso de gestión del conocimiento, incorporando acciones que promuevan el aprendizaje. La estrategia y el liderazgo son la base que apalanca el conocimiento.

Comportamientos y capacidades de aprendizaje a todos los niveles: en este elemento juega un papel fundamental el trabajo en equipo, una cultura que incluya aceptar el error en el proceso de aprendizaje y que incluya componentes tanto del interior como del exterior de la organización, para así aprender de la experiencia y construir una memoria institucional.

Desarrollo de infraestructuras: Este se compone de herramientas que condicionan el funcionamiento y el comportamiento del personal, deben facilitar el aprendizaje y como resultado se obtiene un mejor desarrollo de productos, cambio permanente, desarrollo de persona, entre otros.

5.2.1.4 Marco Interactivo de Gestión del conocimiento APQC

La APQC a través de su exdirectora ejecutiva Carla O'Dell, contribuyó a que la gestión del conocimiento se convirtiera en una norma empresarial, esta organización promovió la primera conferencia acerca de la gestión del conocimiento en el mundo, en el año 1995. El modelo se compone de cuatro ciclos de mejora continua Llamada a la acción, desarrollar la estrategia de gestión del conocimiento, diseño e implementación de capacidades y evolucionar y sostener.

Gráfica 4 Modelo de gestión del conocimiento APQC

CICLOS DE MEJORA CONTINUA	LLAMADA A LA ACCIÓN			RESULTADO	
	EXPLORE EL VALOR COMERCIAL DEL PROGRAMA KM	IDENTIFICAR EL CONOCIMIENTO CRÍTICO	ALINEE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS CON LAS PRIORIDADES Y LA FUNCIÓN COMERCIALES	OBTENER ACEPTACIÓN	
				Aceptación del Negocio	
				Propuesta de Valor	
				Dirección de GC	
	DESARROLLAR ESTRATEGIA DE KM			RESULTADO	
	DETERMINAR EL ESTADO ACTUAL	CREAR UN MARCO DE GOBERNANZA	ALCANCE Y PRIORICE OPORTUNIDADES		Strategia de KM
		PLAN DE IMPLEMENTACIÓN POR FASES DE DISEÑO	CREAR CASOS DE NEGOCIOS Y PRESUPUESTOS		Desarrollo estrategia KM
	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE KM			RESULTADO	
	FORMAR EQUIPOS DE DISEÑO OPERATIVO	DISEÑO DE MODELOS DE RECURSOS Y CAPACIDADES		RATIFICAR PLANES Y PRESUPUESTO	Planes dinamicos y proyectos
	PROCESO DE FLUJO DE CONOCIMIENTO	APROVECHE Y MEJORE LA TI			Infraestructura
	ENFOQUES DE DISEÑO KM	DESARROLLAR MEDIDAS			Detalle del negocio
	EVOLUCIONAR Y SOSTENER			RESULTADO	
	EVOLUCIONAR LAS CAPACIDADES DE KM	GARANTIZAR LA ALINEACIÓN DE KM CON	MANTENER LA CONCIENCIA Y EL		Programa dinamico de
AMPLÍE LA INFRAESTRUCTURA DE KM PARA					

Fuente: American Productivity & Quality Center (2020) Traducción

Este marco interactivo es una guía hacia el mejor enfoque para una estrategia de Gestión del Conocimiento con explicaciones detalladas de cada una de las dimensiones, este modelo proporciona las herramientas para tener una propuesta de valor claramente articulada que vincula la Gestión del Conocimiento con las necesidades y los objetivos estratégicos de la organización, esta propuesta de valor, junto con las áreas de conocimiento críticas priorizadas, da un enfoque general y la dirección de un programa de Gestión del Conocimiento, la propuesta de valor también es una herramienta para comunicar los beneficios potenciales y ayudar a los

líderes a comprender cómo un mejor flujo de conocimiento puede afectar los resultados comerciales.

En la segunda dimensión se obtiene una estrategia detallada basada en su estado actual, lo que le gustaría lograr en términos de flujo de conocimiento, qué áreas planea abordar primero y dónde se encuentran las prioridades específicas en el cronograma, su marco de gobierno, priorización, plan de implementación, caso de negocios y presupuesto se combinarán para proporcionar una hoja de ruta detallada para la implementación del modelo.

En la tercera dimensión correspondiente a el diseño e implementación de las capacidades de gestión del conocimiento se tendrá un conjunto de enfoques respaldados por un modelo de recursos claro, tecnología habilitadora y medidas para evaluar el éxito. Si bien tendrá planes y presupuestos detallados como guía, estos deben ser dinámicos para adaptarse a los ciclos de mejora continua, así como a los cambios que afectan a la organización y al mercado.

El propósito final de este modelo es integrar a los procesos y operaciones los componentes de gestión del conocimiento desarrollado de manera tal que los colaboradores reconocerán el papel que desempeñan el intercambio de conocimientos y la colaboración en el desempeño individual y organizacional. Totalmente integradas en el flujo de trabajo, las actividades de GC apoyarán la innovación e impulsarán una ventaja competitiva. (American Productivity & Quality Center - APQC, 2021)

5.2.2 Tendencia tecnológica

Aunque la gestión del conocimiento puede asociarse a procesos de comunicación humana, es necesario comprender la diferencia entre la “Gestión del Conocimiento”, y la “Gestión de sistemas para la gestión del conocimiento”, en ese sentido esta última corresponde a la responsabilidad de la creación, implantación y control de programas de gestión del conocimiento que por lo general esta centralizado en los departamentos de tecnología de las empresas. (Rueda, 2015).

Los sistemas tecnológicos para gestión del conocimiento procesan datos e información, que se obtienen a través de procesos que traen información del entorno de la organización, estos son trabajados y desarrollados, y de su calidad depende que la organización pueda apoyarse en ellos para la toma de decisiones informada y oportuna.

El estudio del uso de tecnologías de la información para la captura y uso del conocimiento no es un concepto nuevo, y se conocen sus múltiples beneficios que aportan a la productividad, a través de la gestión de grandes volúmenes de datos que pueden ser fácilmente procesados y que apoyan la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Organizacionalmente, las empresas han dedicado gran parte de sus presupuestos de tecnología adquirir sistemas y herramientas que permitan gestionar la información y den soporte a sus funciones, de estos podemos mencionar algunos:

- Sistemas de gestión documental
- Sistemas de gestión de contenidos
- Sistemas para la gestión de Calidad
- Intranet y extranet
- Sistemas para la toma de decisiones

Dicho de otra manera, la tecnología hace parte fundamental de la empresa y permite la realización de actividades que están inmersas en procesos de gestión del conocimiento, sin embargo, la tecnología en sí misma no proporciona conocimiento, facilita los procesos, pero por sí sola no genera valor agregado.

La tecnología apoya la gestión del conocimiento, esto se puede ilustrar a través del uso de tecnologías en el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999) tal como lo propone Tiwana (2002) como se citó en Riesco González (2006).

Gráfica 5 Apoyo de las TIC para la GC

<p>Socialización Tácito - Tácito</p> <ul style="list-style-type: none"> *Videoconferencias *Webinars *Herramientas de realidad virtual 	<p>Externalización Tácito - Explicito</p> <ul style="list-style-type: none"> *Plataformas de discusión *Redes sociales *Comunidades de Práctica *Wikis
<p>Internalización Explicito - Tácito</p> <ul style="list-style-type: none"> *Redes de conocimiento colectivo *Bases de datos *Redes de trabajo *Plataformas de gestión 	<p>Combinación Explicito - Explicito</p> <ul style="list-style-type: none"> *Herramientas de conocimiento sistémico *Herramientas colaborativas *Listas de discusión *Foros *Bases de datos de mejores prácticas

Fuente: Tiwana (2002) citado por Riesco González (2006)

5.3 Elementos Integrantes de la gestión del Conocimiento

Establecer un límite entre la información y conocimiento parece una tarea compleja, por lo que muchas organizaciones no lo toman en cuenta y pueden obviar estos conceptos, es por esto por lo que los usan de la misma manera, como si fueran sinónimos. Por lo cual es importante encontrar la diferencia y así hacer un correcto uso de estos conceptos.

5.3.1 Información

En primera instancia antes de hablar de conocimiento, debemos hablar de la información que la definen como "Un mensaje significativo que se transmite de la fuente a los usuarios, es la expresión material del conocimiento con fines de uso" (Fernández Aballí 1996, Como se citó en Pérez & Coutín, 2005). En este sentido se puede asegurar que la información que no se utiliza, no se convierte en conocimiento (Pérez Rodríguez & Coutín Domínguez, 2005). Cuando se analiza la gestión de información es necesario evaluarla como recurso, producto y activo.

Aunque es común escuchar que se hable de conocimiento e información en el mismo nivel y como si fueran lo mismo, es importante establecer una diferencia entre ambos conceptos, en la literatura encontramos que: "la información consiste en un flujo de mensajes, por su parte el conocimiento se crea cuando ese flujo de información se enraíza en las convicciones y el compromiso de un sujeto" (CIDEDEC, 2004). Por lo cual es posible afirmar que la información proporciona un nuevo punto de vista para interpretar siendo, un medio necesario para obtener y construir el conocimiento.

5.3.2 Conocimiento

El conocimiento organizacional tiene diferentes definiciones de acuerdo con el autor que las plantee, por ejemplo, Nonaka (1999) lo define como:

"Es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico". (Nonaka, 1999, como se citó en Farfán et al., 2006, p.9).

Dicho de otra manera, el conocimiento hace referencia a los datos e información que han sido asociados a través de procesos mentales o tecnológicos y que su uso tiene un propósito. De acuerdo con Pérez y Coutín (2005) El conocimiento en las organizaciones, es aquel que se utiliza para el desarrollo de una tarea o función y que son indispensables para el trabajo, los cuales comprenden:

- **Conocimientos tácitos:** Son difíciles de identificar, ya que ni siquiera la misma persona que lo posee sabe el valor de este. Este tipo de conocimiento se adquiere con la experiencia, los valores adquiridos, el entorno, etcétera. por lo cual, como lo menciona Pérez & Coutín “es importante que la organización sepa quién los posee y se asegure de tratarlo como un activo fundamental, valioso, porque que realmente son así”. (Pérez Rodríguez & Coutín Domínguez, 2005)
- **Conocimientos explícitos:** Es un conocimiento fácilmente identificable y de la misma manera se puede transferir a otras personas, es metódico, organizado y puede documentarse con facilidad.
- **Conocimientos implícitos:** son inherentes a los procesos y podría decirse que se hacen de manera mecánica, por lo cual su identificación no es tan obvia, además transmitirlos a alguien más no es tan fácil, ya que resulta difícil de explicar.

El Conocimiento tiene diferentes procesos para que pueda ser interiorizado, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), este proceso de adsorción, adopción e interiorización de información posee las siguientes características:

- Es almacenable, ya sea de un modo físico o psíquico - al interiorizarlo - y es algo que fluye, en el sentido de que puede comunicarse y transmitirse entre seres humanos por diferentes medios.
- Distinguen dos tipos distintos de conocimiento: “El conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito que es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles” (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, 1999).

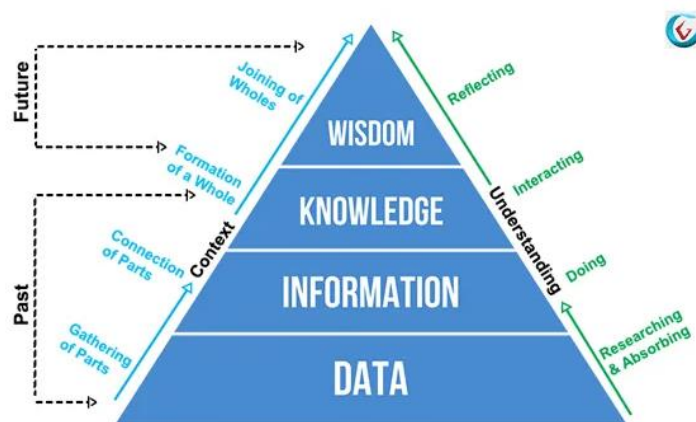
Teniendo en cuenta lo anterior, vemos que el conocimiento no es exclusivo del saber generado por las investigaciones científicas como muchos pueden pensarlo, por el contrario, el conocimiento incluye todas las producciones humanas, ya sean conceptuales o materiales que pretendan el desarrollo alrededor de las experiencias que conducen al descubrimiento y dominio del mundo (Correa, Rosero, y Segura, 2008). En ese sentido es importante reconocer que el conocimiento puede estar en una persona que, de acuerdo con su formación académica, o experiencia, pueda trasmitirlo, por lo tanto, no podemos pensar que las organizaciones por sí solas generan conocimiento, ellas lo hacen por las personas que trabajan en ellas.

5.3.3 Vinculación entre conocimiento, información y datos.

Existe un consenso de que el conocimiento, la información y los datos, están relacionados entre sí, esto lo podemos ver representado por el modelo piramidal DIKW (por sus siglas en inglés), en cuya base se encuentran los datos, en el siguiente nivel superior está la información posteriormente el conocimiento y en el nivel superior está la sabiduría, de esta última no se hablará en el presente documento. conocimiento.

Los datos corresponden a elementos sin gestión que sin un contexto no son entendibles por lo que carecían de un significado, cuando estos datos se clasifican, y gestionan adquieren valor y se convierten en información y una vez esta información se organiza en una estructura cognitiva, podemos hablar de conocimiento. (Rueda Martinez, 2015)

Gráfica 6 Modelo DIKW



Fuente: Brahmachary, DIKW Model (2019)

Davenport y Prusak (2000) por su parte afirman que:

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada en, valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En organizaciones, a menudo se integra no solo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales” (Davenport & Prusak, 2000)

5.4 Factores claves para la Gestión del Conocimiento

Para crear un entorno propicio para la gestión del conocimiento en las organizaciones, es fundamental contar con diferentes factores que, en una sincronía adecuada, permitirán que la gestión del conocimiento sea asimilada fácilmente y ocurra de una manera natural al interior de la empresa, algunos factores que podemos destacar son: El capital intelectual, El capital humano y la cultura organizacional.

5.4.1 Capital intelectual

El termino capital intelectual aparece en el año 1969 por el economista Galbraith quien dice que el capital intelectual es el resultado de una acción que crea valor como lo haría cualquier otro activo, para Stewar (1991) es todo aquello intangible pero que puede hacer que la empresa gane dinero, es la apropiación de conocimientos, el Know *How* adquirido con el pasar del tiempo y la experiencia lo cual da a una organización una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El capital intelectual puede medirse.

Para Nonaka & Takeuchi (1999), el capital intelectual debe comprenderse como la “Capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, 1999).

En ese sentido se puede afirmar que el capital intelectual es el núcleo funcional de la empresa, el cual se adapta a diferentes entornos y genera beneficios futuros, además se debe tener en cuenta que el conocimiento que se posee del entorno es a la larga, el que le proporcionará supervivencia a la empresa en el sector si conoce claramente las necesidades presentes y futuras de sus clientes (Botero Quintero, Ojeda Pertuz, & Hernández Palma, 2020).

capital intelectual se desprenden principalmente el capital humano, el capital organizacional, el capital estructural y el capital relacional.

5.4.2 El capital humano

El capital humano de la empresa está compuesto por el colaborador como individuo o como grupo, entendiendo las decisiones que toma con respecto a su entorno laboral, la

información que aporta a la empresa y la información que requiere para el desarrollo adecuado de sus tareas, también se deben tener en cuenta las relaciones que los trabajadores tejen en su dinámica laboral, bien sea al interior de la empresa o en su relación con otros.

En este sentido Rueda (2015) citando a Nomen (2006) afirma que “la empresa no tiene un derecho de propiedad o de suspensión de concurrencia sobre el personal, ni puede ignorarlo, cederlo o licenciarlo, como sucede con otros activos, el personal tiene voluntad propia no es patrimonializable” Esto hace referencia a que cuando un colaborador se retira de la empresa, una parte muy importante del conocimiento se va con él y se pierde para la organización, ya que la experiencia adquirida a lo largo del tiempo en su curva de aprendizaje se va y esta curva vuelve a empezar cuando llega una nueva persona. “El capital humano puede ser definido como las habilidades, conocimientos y competencias que permiten a las personas mejorar su posición socioeconómica y calidad de vida”. (Rueda Martínez, 2015).

5.4.3 Cultura Organizacional

Al incorporar estrategias para gestionar el conocimiento en las organizaciones, necesariamente se tendrán que adoptar procesos de comunicación en la cultura organizacional de la compañía, esto para generar conciencia sobre la nueva política y directriz que a la larga beneficiará a toda la empresa, pero ¿Qué es la cultura? Según la RAE “la cultura es un conjunto de modos de vida costumbres y conocimiento (...) en una época o grupo social” (Real Academia Española , 2001).

Si bien es cierto, la cultura organizacional ha sido objeto de diferentes estudios, ya que sus componentes son variados y cambian con respecto de una organización a otra, en este caso hablaremos de una cultura enfocada al conocimiento. En una empresa es necesario fomentar una cultura del conocimiento, por lo cual la interacción entre las personas es un pilar fundamental para que esta sea exitosa.

Es necesario incentivar la cultura orientada al conocimiento a través de diferentes factores que potencian la introducción a nuevos enfoques de trabajo en beneficio de la organización tal como lo mencionan (Pérez Rodríguez & Coutín Domínguez, 2005).

Gráfica 7 Enfoques para la Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez Rodríguez y Coutín Domínguez (2005, p53)

Cabe resaltar que según lo propuesto por Pérez y Coutín (2005) las empresas con una cultura basada en conocimiento se caracterizan por aspectos como: trabajo en equipo, liderazgo compartido, comunicación efectiva, autoaprendizaje, se fomenta la creación de nuevos conocimientos, socialización y experiencia entre otros. La cultura organizacional puede impulsar la transferencia de conocimiento o por el contrario puede ser un tropiezo que dificulte su flujo, ya que una cultura en la que se promueva el compañerismo y que incorpore acciones para compartir e innovar a través de procesos facilita la gestión del conocimiento como un proceso fundamental para agregar valor a la organización, por lo tanto se debe trabajar en este aspecto con el fin de “preparar el terreno” y crear un ambiente propicio en el que se pueda hablar de gestión del conocimiento.

6.Marco institucional

6.1. Análisis Externo de la Organización

Con el propósito de analizar y comprender el entorno de la Cámara de Comercio de Bogotá se utilizará el PEST, el cual proporciona cuatro perspectivas complementarias, que son los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, que dan una radiografía completa de aquellos factores externos que influyen en la organización ofreciendo así un pensamiento proactivo que le permite a la empresa enfocar sus acciones.

POLÍTICOS

Las Cámaras de comercio en el País están reguladas por el Gobierno Nacional, El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, La Superintendencia de Industria y Comercio, y la Contraloría general de la Nación, quienes expiden leyes, Decretos, Resoluciones Sentencias, circulares y ordenanzas de obligatorio cumplimiento para la entidad, las cuales están disponibles en la página de la CCB.

A continuación, se detallan las entidades a las cuales se les debe reportar información:

Superintendencia de Industria y Comercio - SIC

- La SIC es la entidad que ejerce control y vigilancia sobre las Cámaras de Comercio, de conformidad con el artículo 88 del Código de Comercio.
- La CCB deberá enviar todos los reportes de información relacionados en la Circular Única de la SIC a través del Sistema de Administración Integral de Riesgos – SAIR.
- La CCB deberá responder a todos los demás requerimientos a través del medio solicitado

Contraloría General de la República – CGR

- La CGR ejerce vigilancia de la gestión fiscal de la administración y disposición de los recursos públicos.
- La CCB deberá rendir información presupuestal acorde a lo establecido en el Título II y VI de la Resolución No. 0007 de 2016 a través del Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes -SIRECI.

- La CCB deberá responder a todos los demás requerimientos de la SIC a través del medio solicitado.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN

- La Cámara deberá relacionar todas las actualizaciones de información a la DIAN y enviarlas físicamente o a través del aplicativo MUISCA.

Ministerios

- Ministerio de Justicia y del Derecho, Ministerio de Protección Social, Ministerio Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Transporte y Superintendencia de Puertos y Transporte

Otras entidades

- Procuraduría General de la Nación
- Gobernación de Cundinamarca
- Alcaldías
- Entidades de Salud
- Autoridades fiscales

ECONÓMICOS

Inflación e IPC.¹

La inflación a 12 meses para el mes de abril fue de 1,95% en Colombia y 1,38% en Bogotá; cifra que es particularmente baja, dado que durante la pandemia el IPC tuvo periodos de crecimiento mensual negativos y cercanos a cero. Sin embargo, tanto en Bogotá como en el resto del país, ya se están observando niveles de crecimiento en los precios mensuales similares a los observados previo a la pandemia. Particularmente, el crecimiento mensual de la inflación para abril de 2021 se ubicó en 0,59% para Colombia y en 0,56% para Bogotá. Este es uno de los valores más altos desde que se tiene registros de información, al hacer la comparación con abril de los demás años. El gran determinante de esto es el componente de alimentos y bebidas no alcohólicas, que entre marzo y abril creció 2,09% en Colombia y 2,35% para Bogotá, nivel de crecimiento similar al de inicios de pandemia.

¹ Fuente: DANE, Precios y costos, marzo (2021). publicado el 05 de mayo de 2021.

Dinámica Empresarial en Bogotá y los municipios de la jurisdicción de la CCB² 2020- 2021

Empresas Activas

Al comparar el período enero – abril de 2021 con el período enero – 3 de julio de 2020 aumento en 7% el número de empresas activas en Bogotá y en los 59 municipios de la jurisdicción, es decir 22.974 empresas más.

- En Bogotá el número de empresas activas pasó de 284.278 en 2020 a 303.145 en 2021, es decir 18.867 empresas más. Así, muestra un aumento del 7% en las empresas activas.
- En los 59 municipios de la jurisdicción de la CCB el número de empresas activas pasó de 44.030 en 2020 a 48.060 en 2021, es decir 4.030 empresas más. Así, muestra un aumento de 9% en las empresas activas.

Empresas Creadas

Entre enero – abril de 2021, en comparación con enero - abril del 2020 **en Bogotá y en los municipios de la jurisdicción aumento 41% el número de empresas creadas**, es decir, 9.463 empresas más.

- En Bogotá el número de empresas creadas aumento 38%, de 19.248 empresas en 2020 a 26.591 en 2021, es decir, 7.343 empresas más.
- En los municipios de la jurisdicción de la CCB aumentó 56%, el número de empresas creadas, de 3.626 empresas en 2020 a 5.659 empresas en 2021, es decir, 2.033 empresas más.

Empresas Renovadas

Entre enero - abril del 2021 aumento 4% el número de empresas renovadas en Bogotá y en los municipios de la jurisdicción en comparación con el período enero – 3 de julio del 2020, es decir, 13.511 empresas renovadas más.

- En Bogotá el número de empresas renovadas pasó de 265.030 en 2020 a 276.554 en 2021, es decir 11.524 empresas más, lo que representa un aumento del 4%.

² Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá - Registro Mercantil, (2020 – 2021).

- En los municipios de la jurisdicción de la CCB se pasó de 40.404 empresas en 2020 a 42.401 empresas en 2021, es decir 1.997 empresas más renovadas, lo que representa un aumento del 5%.

Empresas Canceladas

Entre enero - abril del 2021 **disminuyó 9% el número de empresas canceladas en Bogotá y en los municipios de la jurisdicción** en comparación con el período enero – 3 de julio del 2020, es decir, 1.390 empresas menos.

- En Bogotá se pasó de 12.923 a 11.521, es decir 1.402 empresas menos, lo que representa una reducción del 11%.
- En los municipios pasó de 2.593 a 2.614, es decir, 21 empresas más, lo que representa un aumento de 1%.

SOCIAL

Mercado Laboral³

Colombia

- En marzo aumentó el desempleo: la tasa de desempleo del total nacional fue 14,2%, lo que significó un aumento de 1,6 puntos porcentuales con respecto al mismo mes de 2020 (12,6%).
- En marzo de 2021 el número de desocupados en Colombia fue de 3,4 millones de personas, 468 mil personas más que en marzo de 2020 que tuvo a 2.968.960 personas desempleadas.

Bogotá

- La tasa de desempleo de Bogotá en el trimestre móvil enero - marzo de 2021 fue 20,1%, lo que significó un aumento de 8,3 puntos porcentuales con respecto a marzo de 2020 que se ubicó en 11,8%. Adicionalmente, la tasa de desempleo en la población joven para Bogotá fue 29,9% en marzo de 2021.
- En marzo de 2021 había 937 mil desocupados tras el aumento de 399 mil personas con respecto a marzo de 2020 cuando hubo 538 mil desocupados. En Bogotá se registró el 58% del aumento en la desocupación de las 13 áreas, en donde se registró un aumento de los desocupados de 688 mil más con respecto a marzo de 2020.

³ Fuente: DANE, Mercado Laboral – Gran Encuesta Integrada de Hogares, marzo (2021). publicado 30 de abril de 2021.

Composición de la pobreza en 2021 (Monetaria y Monetaria extrema)⁴

Colombia:

- La pobreza monetaria en Colombia creció **6,8** puntos porcentuales al pasar de **35,7%** en 2019 a **42,5%** en 2020. Esto quiere decir que en 2019 había 17.470.042 personas por debajo de la línea de pobreza monetaria y en 2020 esta cifra se ubicó en 21.021.564; esto es un aumento de 3.551.522 personas.
- En Colombia, de los **21 millones de personas por debajo de la línea de pobreza**, 7,47 millones están en pobreza extrema (36%).
- Las personas en condición de Pobreza Extrema en Colombia aumentaron, pasaron de 4.688.882 en 2019 a 7.470.265 en 2020, lo que representa **un incremento de 2.781.383 personas.**
- La pobreza extrema monetaria extrema pasó de **9,6% en 2019 a 15,1% en 2020.**

Bogotá:

- En Bogotá la incidencia de pobreza creció **12,9** puntos porcentuales pasó de tener un **27,2%** en 2019 a **40,1%** en 2020. Esto implicó que Bogotá aportó el **30,9%** de las nuevas personas en condición de pobreza monetaria, lo que equivale a **1.098.662 personas.**
- De los 21 millones de personas por debajo de la línea de pobreza monetaria en el país, 3,35 millones se encuentran en Bogotá (16%). De estos, 1,1 millones se encuentran por debajo de la línea de pobreza extrema (33%), **estos 1,1 millones de personas representan el 15% del total nacional.**
- Las personas en condición de Pobreza en Bogotá aumentaron de 2.246.851 en 2019 a 3.345.513 en 2020, lo que representa **un incremento de 1.098.662 personas.**
- Las personas en condición de Pobreza Extrema en Bogotá aumentaron un 220% pasando de 344.591 en 2019 a 1.102.789 en 2020, lo que representa **un incremento de 758.198 personas.**
- Para Bogotá la incidencia de pobreza monetaria extrema creció 9 puntos porcentuales y pasó de ser **4,2% a 13,2%.**

⁴ Fuente: DANE, Pobreza y condiciones de vida, Pobreza monetaria y pobreza monetaria extrema 2020, publicado 29 de abril de 2021.

TECNOLÓGICO

Se evidencia que la Cámara de Comercio de Bogotá cuenta con herramientas de tecnología avanzada, que son superiores frente a las demás cámaras de comercio del País, de hecho, el sistema de información para la administración de los Registros públicos fue desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá y comercializado a las demás Cámaras. En el Anexo B se encuentra un inventario completo de aplicaciones utilizadas en la CCB.

6.2. Análisis sectorial

Las cámaras de comercio no se enmarcan en un sector de la economía dada su naturaleza corporativa y gremial, como lo indica la Confederación nacional de Cámaras de Comercio – Confecámaras (2020):

“Son instituciones sin ánimo de lucro sujetas al derecho privado que tienen como fin defender y estimular los intereses generales del empresariado en Colombia y manejar los registros públicos como: registro mercantil, entidades sin ánimo de lucro, registro único de proponentes, y registro único de turismo” (Confecámaras, 2020).

Las cámaras de comercio cumplen funciones delegadas por el estado tales como: los registros públicos: mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro (Confecámaras, 2020), estas funciones son expresamente a través del código de comercio de Colombia, decretos y leyes expedidas por el gobierno nacional. Las cámaras de comercio en este sentido son vigiladas por la Superintendencia de industria y comercio.

Adicional a esto, las Cámaras de comercio desarrollan también funciones privadas, de acuerdo con lo que cada una considere conveniente y pertinente.

Las cámaras de comercio en el país están agrupadas por cinco regiones: caribe, central, noroccidental, oriental y suroccidental, y cada región cuenta con una Cámara denominada coordinadora que apoya a las otras cámaras de su zona y cumplen con funciones de asesoría en el logro de mayores niveles de desarrollo organizacional. La selección de la Cámara de Comercio coordinadora de una región se hace de acuerdo con lo estipulado por Confecámaras quien estipula: “Cada grupo regional será coordinado por la Cámara cuya contribución al presupuesto de Confecámaras sea mayor en el año calendario en que se celebre la Asamblea General Ordinaria de la Confederación” (Confecámaras, 2020). Para el caso de la región central, es la Cámara de Comercio de Bogotá quien cumple el papel de cámara coordinadora.

A través del decreto No 622 del año 2000 se fijan las jurisdicciones de las cámaras de comercio, y en el artículo 8 se describe la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Bogotá, que comprende 57 municipios en el departamento de Cundinamarca.

Con 530.000 empresas y establecimientos de comercio localizados en la región, que representan el 34 % de las empresas de Colombia. Anualmente se crean más de 65.000 empresas en su mayoría en los sectores productivos de servicios. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Gráfica 8 Número de empresas por departamentos 2020



Fuente: Confecámaras (2020)

La dinámica empresarial del país se concentra en su mayoría en Bogotá Región con el 34% del total de empresas del país, además de la creación de aproximadamente 65.000 empresas anualmente; según las cifras de Confecámaras y de la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020), por lo cual la Cámara de comercio de Bogotá es la más importante del país en cuanto a formalización empresarial e ingresos correspondientes a los registros públicos.

Bogotá – Región conforma el principal centro económico, empresarial y poblacional de Colombia, según cifras del Observatorio de la Cámara de comercio de Bogotá el valor del PIB de la región es de USD 104.511 millones, el 31.6 % del PIB de Colombia (Bogotá 25.6 % y Cundinamarca el 5.97 %) y su economía es dinámica, la cual ha crecido al 3.6 % promedio anual en los últimos 5 años.

6.3. La Cámara de Comercio de Bogotá

La Cámara de Comercio de Bogotá, en adelante CCB, fue fundada el 6 de octubre de 1878, nace como una entidad representante de los intereses de los empresarios y un organismo asesor y consultor del Gobierno nacional, “es una entidad privada sin ánimo de lucro que busca construir una Bogotá sostenible a largo plazo, promueve el aumento de la prosperidad de sus habitantes a partir de servicios que apoyan y fomentan las capacidades empresariales, ayudando a mejorar el entorno para los negocios con incidencia en la política pública”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

La CCB, cuenta con cuatro frentes de servicio diversos y complementarios, los cuales son:

Gráfica 9 Frentes de servicio - Cámara de Comercio de Bogotá



Fuente: Elaboración propia a partir de Cámara de Comercio de Bogotá (2021)

La CCB Es una empresa que ostenta varios reconocimientos entre los que se destacan el reconocimiento a la empleabilidad, Premio Iberoamericano de calidad, la Certificación de Icontec

9001:2015, *The Global Compact*, *Certificación Work & Life Balance* y el Reconocimiento al Ejemplo de Impulso al Emprendimiento Empresarial en Bogotá, este último entregado en 2016.

A nivel Internacional, la CCB preside el comité nacional de la ICC (International Chamber of Commerce, ICC) siendo la voz de los empresarios colombianos a nivel global, además es la presidente de Asorlac “Asociación de Registradores de Latinoamérica y el Caribe”, esta corresponde a una entidad sin ánimo de lucro que promueve y facilita el intercambio de información sobre los sistemas de registro de cada uno de los países miembros.

Tabla 3 Descripción Cámara de Comercio de Bogotá

Empresa	Cámara de Comercio de Bogotá
Años de constitución de la empresa	143 años
Cantidad de Empleados	801 empleados
Presupuesto aprobado 2020	329.013 mil millones de pesos

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá 2020. Elaboración propia

6.3.1 Propósito superior y Valores corporativos

La misión y visión se enmarcan en un propósito superior, definido por la alta dirección, es el siguiente:

“Servimos de manera colectiva para que existan más y mejores empresarios y empresas, logrando así una sociedad más próspera y equitativa en Bogotá y la Región.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Los valores corporativos de la CCB son:

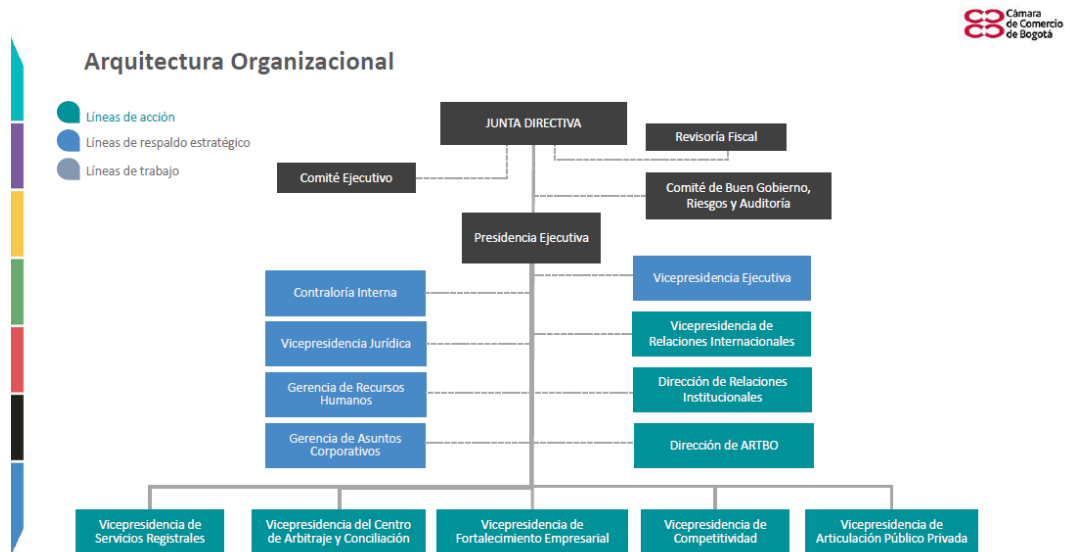
- **Somos íntegros:** Es actuar y pensar en el marco del respeto, honestidad y legalidad, desempeñándonos con transparencia y excelencia.
- **Estamos comprometidos con el servicio:** Son los comportamientos y acciones que buscan permanentemente la satisfacción de nuestros grupos de interés.

- **Creamos futuro:** Es contribuir a la generación de valor para los ciudadanos y empresarios, mediante un portafolio de servicios innovadores diseñados para la prosperidad de Bogotá – Región.

6.3.2 Arquitectura organizacional

La arquitectura organizacional de la Cámara de Comercio de Bogotá corresponde a una estructura jerárquica. Las decisiones estratégicas están a cargo de la Junta directiva, la cual es elegida por los afiliados a la CCB cada 4 años, cuenta con 8 empresarios elegidos democráticamente por elecciones en las que participan los afiliados y 4 delegados del gobierno nacional. En color negro se encuentra el nivel directivo y ejecutivo, de color azul corresponde a las líneas de respaldo estratégico y las líneas de acción están en color verde las cuales son lideradas por 8 vicepresidencias y una dirección.

Gráfica 10 Arquitectura Organizacional Cámara de Comercio de Bogotá



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

6.3.3 Modelo de negocio de la Cámara de Comercio de Bogotá

Luego de identificar la importancia de la efectiva Gestión del Conocimiento para la Organización, comprendiendo que todo el modelo de negocios de la CCB está basado en la adquisición, creación, almacenamiento, uso, transformación y flujo de los conocimientos, como activo generador de un gran valor para sus diferentes grupos de interés es importante socializar los siguientes aspectos:

- El estado actual de las prácticas y procesos de gestión del conocimiento en la Entidad
- Nivel de alineación de la estrategia de gestión del conocimiento con la estrategia, cultura y estructura organizacional.
- Prácticas y herramientas que son utilizados en la Entidad para la Gestión del Conocimiento Organizacional.
- Identificación del estado del mapa de conocimientos estratégicos de la Entidad.

De esta manera, la organización refleja los siguientes elementos de su direccionamiento estratégico que impacta la cultura organizacional:

Planeación Estratégica

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de la planeación Estratégica de la organización, la cual fue revisada y ajustada en enero de 2020:

Visión

“Somos una entidad privada sin ánimo de lucro que busca construir una Bogotá – Región sostenible a largo plazo, promoviendo el aumento de la prosperidad de sus habitantes, a partir de servicios que apoyen las capacidades empresariales y que mejoren el entorno para los negocios con incidencia en la política pública” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Megas

Los megas hacen referencia a los objetivos que se ha propuesto la organización, de acuerdo con su planeación estratégica, estos se consolidan en tres grandes frentes: el fortalecimiento empresarial, el entorno de los negocios y la cultura productiva. Los megas definidos por la cámara de comercio son:

Gráfica 11 Megas - Cámara de Comercio de Bogotá



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

Valores Organizacionales

- Somos íntegros: Es actuar y pensar en el marco del respeto, honestidad y legalidad, desempeñándonos con transparencia y excelencia.
- Estamos comprometidos con el servicio: Son los comportamientos y acciones que buscan permanentemente la satisfacción de nuestros grupos de interés.
- Creamos futuro: Es contribuir a la generación de valor para los ciudadanos y empresarios, mediante un portafolio de servicios innovadores diseñados para la prosperidad de Bogotá – Región (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Propósito Superior

“Servimos de manera colectiva para que existan más y mejores empresarios y empresas, logrando así una sociedad más próspera y equitativa en Bogotá y la Región”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

Propuesta de valor

“Aportamos a la generación de mayor valor económico a las empresas, a partir del fortalecimiento empresarial y del entorno de los negocios. De la misma forma, propendemos por el mejoramiento de la competitividad y la generación de valor compartido, como elementos fundamentales para aportar a la calidad de vida de Bogotá y la Región”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

Gráfica 12 Arquitectura organizacional de CCB, nivel ejecutivo



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

Gráfica 13 Arquitectura organizacional de CCB, discriminada por líneas de respaldo



. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

Gráfica 14 Arquitectura organizacional de CCB, discriminada por líneas acción

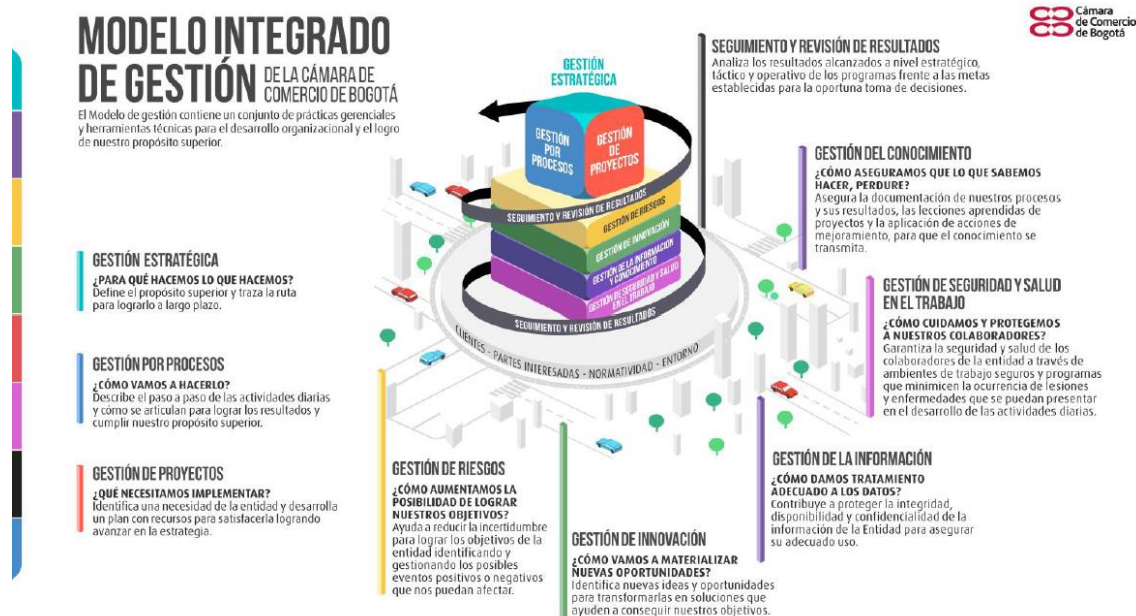


. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

A partir de lo anterior, se observa que Cámara de Comercio de Bogotá, presenta como una de sus funciones misionales, la producción de servicios relacionados con la generación de conocimiento, que se transfiere al empresario y a las organizaciones que lo requieran centrados en los siguientes procesos: servicios registrales, solución de conflictos, articulación público – privada, competitividad y fortalecimiento empresarial, lo que se evidencia en su valor institucional “creamos futuro”, en el que se pretende crear propuestas que generen un plus, mediante la producción y gestión del conocimiento.

Otro aspecto importante en este estudio hace referencia a que la Cámara de Comercio de Bogotá ha documentado la totalidad de sus procesos y procedimientos, los cuales están certificados por el ICONTEC desde el año 2008, bajo el siguiente modelo de gestión:

Gráfica 15 Modelo Integrado de Gestión CCB



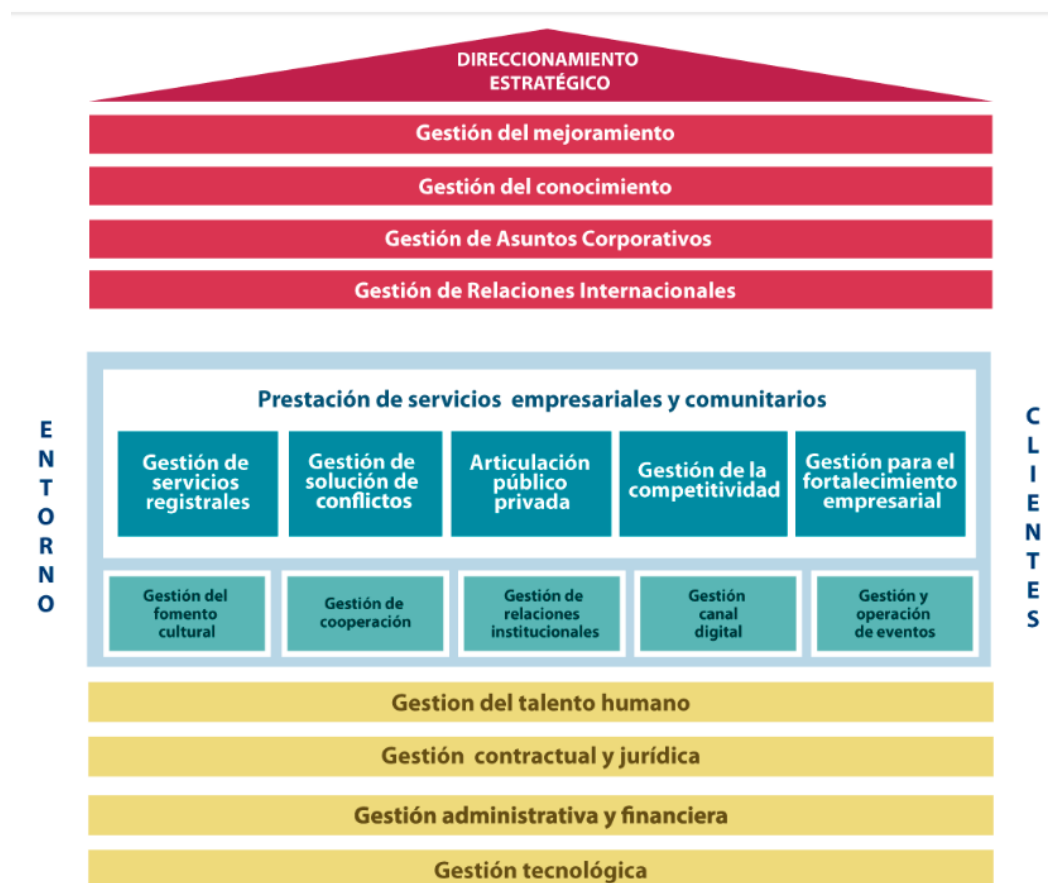
Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

El modelo integrado de gestión de la Cámara de Comercio de Bogotá en el que se sustenta su política de Calidad, se resaltan prácticas gerenciales y herramientas técnicas, y del que es importante resaltar la Gestión del conocimiento como pilar del modelo.

Política de Calidad

“Fortalecer y lograr la sostenibilidad de las empresas con un portafolio de servicios unificado y de fácil acceso que incluya asesoría, acompañamiento, desarrollo de habilidades y competencias empresariales, para que los clientes generen valor a sus empresas y al entorno. Para lograrlo buscamos el mejoramiento continuo a través de un modelo de gestión basado en innovación, calidad y procesos eficientes que es apalancado con colaboradores comprometidos, felices y productivos”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

Gráfica 16 Mapa de Procesos CCB



. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

De acuerdo con el organigrama institucional, se evidencian las siguientes relaciones y conductos comunicacionales:

La Presidencia Ejecutiva lidera de manera estratégica las acciones generadas en las Vicepresidencias de: Servicios Registrales, Centro de Arbitraje y Conciliación, Fortalecimiento Empresarial, Competitividad y Articulación Público-Privada, lo que permite tener una alineación entre cada uno de los megas con los actores y funciones de cada una de las áreas de la organización.

En cuanto a la gestión del conocimiento, se destaca su integración en áreas concretas, tales como:

Vicepresidencia del Centro de Arbitraje y Conciliación: se encuentra el área de **Gestión de Conocimiento CAC**, en el que se centralizan los saberes sobre metodologías alternas de conciliación, tales como el arbitraje.

Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial se identifica el área de **Gerencia de Formación e Información Empresarial**, la cual se encarga de producir contenidos curriculares, que facilitan los procesos de enseñanza – aprendizaje para la formación de los empresarios, permitiendo el fortalecimiento de las organizaciones. Igualmente, el área de **Gestión de Áreas Temáticas** la cual busca, identificar contenidos de interés y actualidad dirigida a los clústers representantes de los sectores económicos, y al cliente empresarial.

Vicepresidencia de Competitividad, se destaca el área de **Especialización Inteligente**, esta busca el fortalecimiento de los clústers y junto a ellos trabajar por la producción de conocimiento especializado de acuerdo con el sector económico particular al que pertenece, se destaca el programa del *Hub de Conocimiento*, que tiene como objetivo el Impulso, promoción y desarrollo de talento, investigación y conocimiento científico, tecnológico y humanístico.

Vicepresidencia de Articulación Público – Privada, se encuentra la dirección de **Gestión y Transformación del Conocimiento**, un área que busca mediante la elaboración estudios e investigaciones proveniente de las regulaciones gubernamentales, hacerlas llegar al cliente externo facilitando la creación de puentes entre los requerimientos del gobierno y su implementación por parte del empresario.

Esta lectura de la estructura organizacional permite identificar primero que la gestión del conocimiento se produce, se gestiona, se transforma y se transfiere en cada una de las

Vicepresidencias, gerencias, direcciones y áreas en general a favor del cliente externo y que además se consolidan por departamentos específicos al interior de ellas. Se identifica igualmente, y de acuerdo con el mapa de procesos, que gestión del conocimiento pertenece a la gestión estratégica de la organización, de esta manera se concibe como un proceso, que direcciona la producción y gestión del conocimiento institucional desde tres actividades de interés, siendo éstas: el manejo documental de los procesos, la consolidación y registro de las lecciones aprendidas de los proyectos desarrollados y la aplicación de acciones correctivas y preventivas.

7. Diagnóstico organizacional

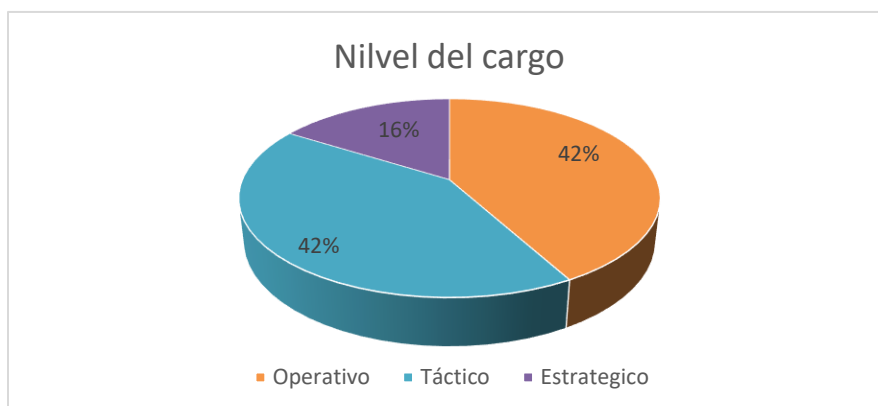
En el diagnóstico organizacional se tuvieron en cuenta diferentes etapas para tener una visión integral de la organización, en ese sentido la primera etapa consiste en que a partir de la historia de la CCB y en el marco de la gestión del conocimiento, se registra y analiza la vivencia de este proceso, por un lado, desde su cultura organizacional y, por otro lado, desde su estrategia y estructura, para lo que se realizan actividades de análisis de la documentación del direccionamiento de la entidad a nivel estratégico y en el nivel de los procesos incluidos en el alcance de este trabajo, lo cual se evidenció en el apartado anterior, ahora se analizan los resultados obtenidos en el instrumento de medición de madurez adaptado de la herramienta de la APQC.

7.1 Determinación del nivel de madurez de la Gestión del conocimiento en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Tal como se indicó en el diseño metodológico, se procedió a aplicar el instrumento de medición esta encuesta, corresponde al modelo basado de la APQC, que evaluará la madurez de la gestión del conocimiento en 4 módulos principales que contienen 12 categorías, estas brindan a la organización oportunidades para enfocar sus esfuerzos de GC y priorizar la manera cómo esas acciones aumentarán la capacidad de gestionar el conocimiento de manera efectiva.

La encuesta se aplicó a 100 colaboradores de la CCB, que pertenecen a los 3 niveles jerárquicos de la empresa. En el nivel operativo se encuentran los cargos de apoyo, administrativos y de servicio al cliente, el nivel táctico corresponde a coordinadores y jefes de áreas, y por último está el nivel estratégico en el que están todos los cargos directivos y gerenciales.

Gráfica 17 Nivel del cargo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se muestra el resultado consolidado de las respuestas recibidas en la encuesta. Este instrumento se encontraba dividido en 4 dimensiones y 12 variables que evalúan de manera integral la madurez de la organización con un enfoque en gestión del conocimiento.

Tabla 4 Consolidación Resultados de Instrumento de Medición

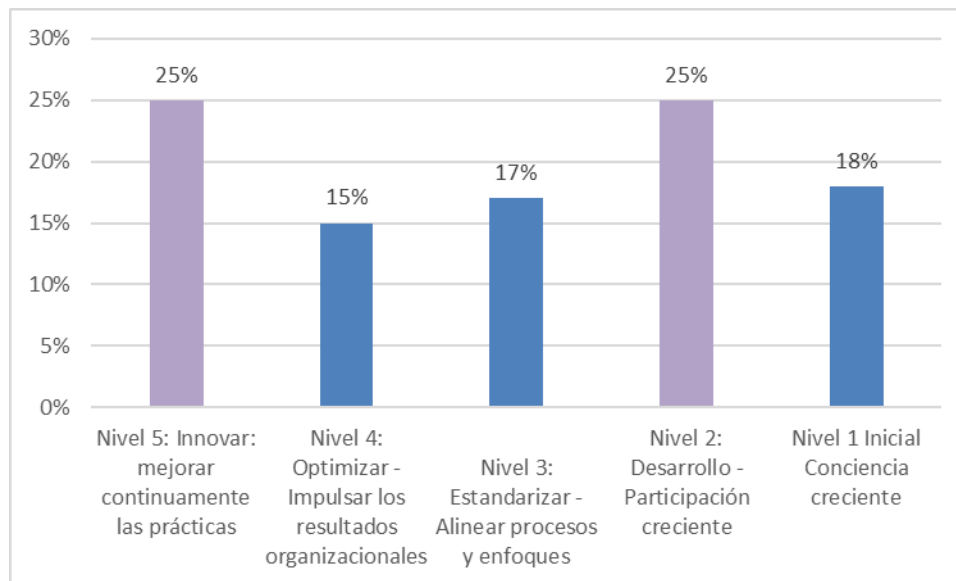
Dimensiones	Variables	Nivel 5: Innovar: mejorar continuamen te las prácticas	Nivel 4: Optimizar - Impulsar los resultados organizacional es	Nivel 3: Estandariz ar - Alinear procesos y enfoques	Nivel 2: Desarrollo - Participaci ón creciente	Nivel 1 Inicial Concienci a creciente
Estrategia	Objetivos estratégicos	36	23	24	45	36
	Conocimiento del negocio	66	16	18	45,3	20
	Presupuesto	28	36	44	40	34
Total, Porcentual - Estrategia		25%	15%	17%	25%	18%
Talento Humano	Recursos	44	20,8	20	24	28
	Gobierno y Liderazgo	36	18	38	28	24
	Gestión del Cambio	12	8	4	3	18
	Comunicación	17	30	28	15,5	24
Total, Porcentual - Talento Humano		25%	18%	20%	16%	21%

Procesos	Flujo del conocimiento	20	29	20	36	25
	Enfoque en Gestión del Conocimiento	27	28	12,33	18,5	15
	Medición	29,3	18,16	8,16	10,33	28
Total, Porcentual - Procesos		24%	23%	12%	20%	21%
Tecnología	Gestión de contenidos	28	40	28	32	36
	Tecnología	22,66	29	24	0	25
Total, Porcentual - Tecnología		19%	26%	20%	12%	23%

Fuente: Elaboración propia

Dimensión 1: Estrategia

Gráfica 18 Total Porcentual - Estrategia

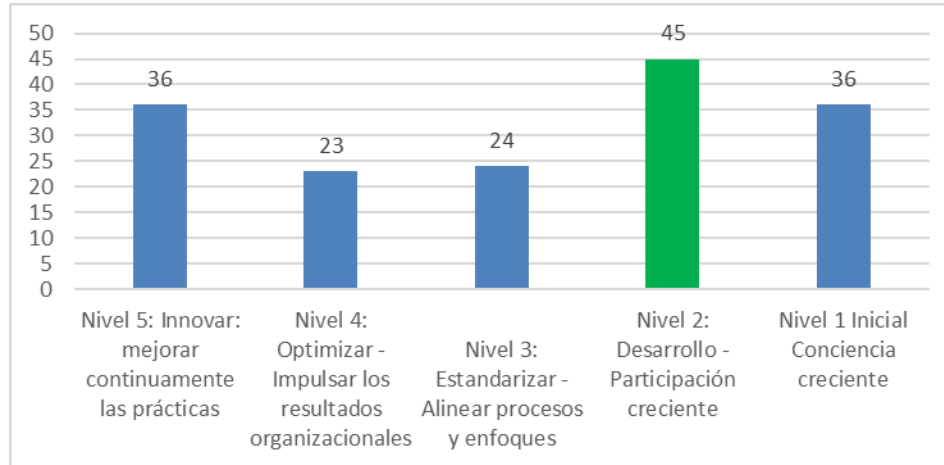


Fuente: Elaboración propia

El resultado general de esta dimensión presenta la misma calificación para 2 niveles de madurez, el 25% está en el nivel de desarrollo y participación creciente, y el otro nivel que presenta el mismo resultado es el 5 en el que se habla de Innovación y mejora continua de prácticas, esto indica que la organización tiene un nivel de conciencia importante frente al componente de Gestión del conocimiento en la estrategia organizacional.

Esta dimensión está compuesta por tres aspectos que son: los objetivos estratégicos, el conocimiento general del negocio y el presupuesto, que analizaremos en detalle.

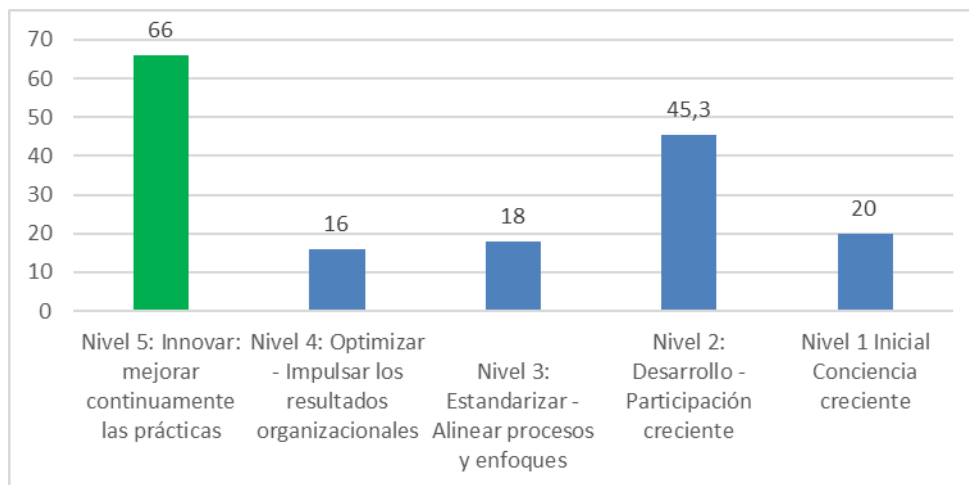
Gráfica 19 Resultados Objetivos estratégicos.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los objetivos estratégicos, la organización se encuentra en el nivel 2, en este nivel es claro que se reconoce la creación de valor como un objetivo importante en la Gestión del conocimiento. Los proyectos que están en marcha y en los que los encuestados han participado permiten el flujo de conocimiento identificando y documentando los procesos y los conocimientos valiosos. Sin embargo, para poder subir al siguiente nivel, es necesario que la Cámara de Comercio estandarice este conocimiento identificado y lo apropie como un activo de conocimiento común para la reutilización en otras áreas de la empresa, teniendo en cuenta que esto está vinculado con la creación de valor en el negocio.

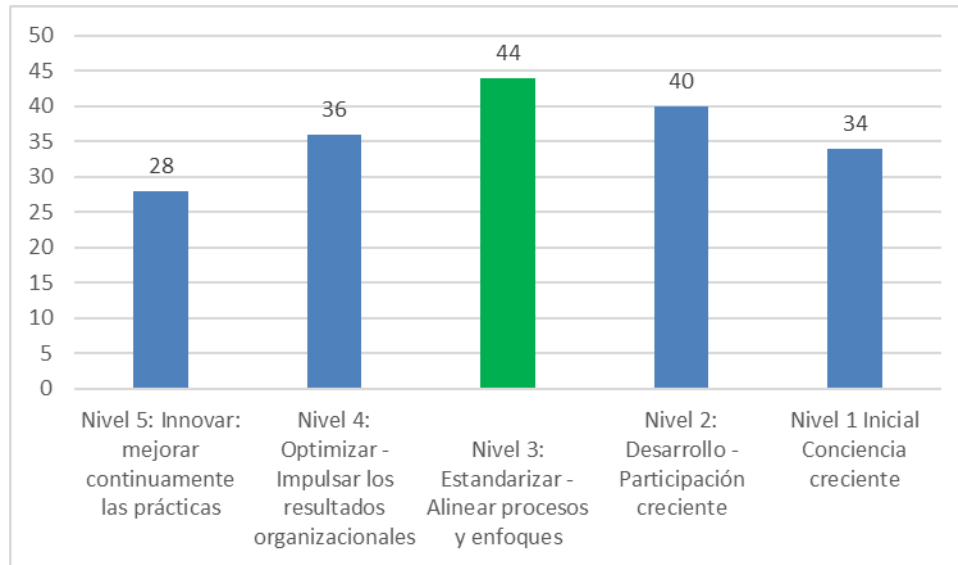
Gráfica 20 Conocimiento del negocio



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al conocimiento del negocio, es posible evidenciar que la Cámara de Comercio de Bogotá tiene el nivel más alto de madurez, ya que se tiene claro las áreas con un enfoque a Gestión del conocimiento y que estas están alineadas con la estrategia del negocio y los factores asociados al éxito, así mismo se analiza el entorno y las necesidades empresariales y se utilizan como una entrada para la estrategia de gestión del conocimiento en el que se miden los beneficios esperados y el impacto de aplicar el conocimiento a las oportunidades de negocio. Otro aspecto primordial para que la organización se encuentre en este nivel, es que el conocimiento, o el saber hacer de la empresa tiene un impacto en sus programas y servicios, los que hace que además de que la organización cumple con las funciones delegadas por el estado, también tienen un impacto en el conocimiento empresarial, tanto para los empresarios, como para tener incidencia en decisiones gubernamentales de orden distrital y nacional.

Gráfica 21 Presupuesto asociado a Gestión del Conocimiento

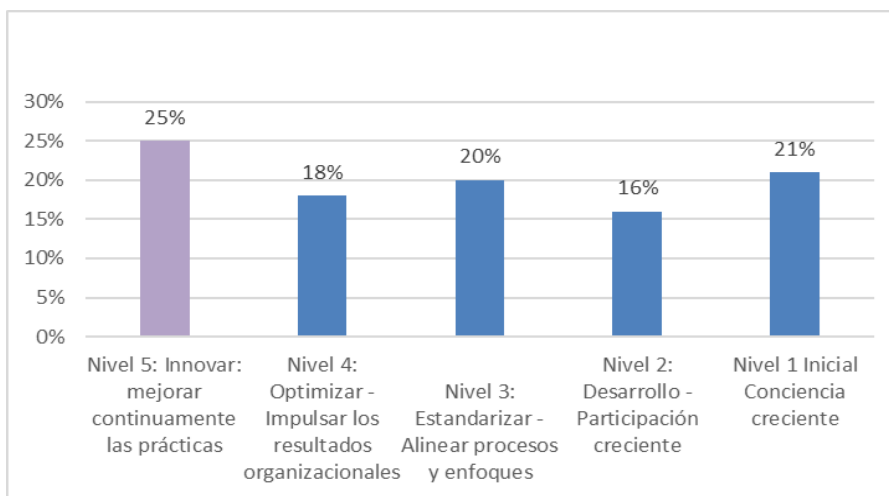


Fuente: Elaboración propia

El nivel asociado al presupuesto de Gestión del conocimiento fue calificado por los encuestados en el nivel 3 de estandarizar y alinear los procesos esto ya que la organización tiene específicamente un rubro para el apoyo a programas enfocados en gestión del conocimiento que amplíen los esfuerzos que se tienen en esa materia. Si la organización quiere pasar al siguiente nivel de madurez, es necesario que la gestión del conocimiento esté integrado anualmente al presupuesto, y no sólo asociados a proyectos que no cuentan con una periodicidad constante en la organización.

Dimensión 2: Talento humano.

Gráfica 22 Total Porcentual - Talento Humano

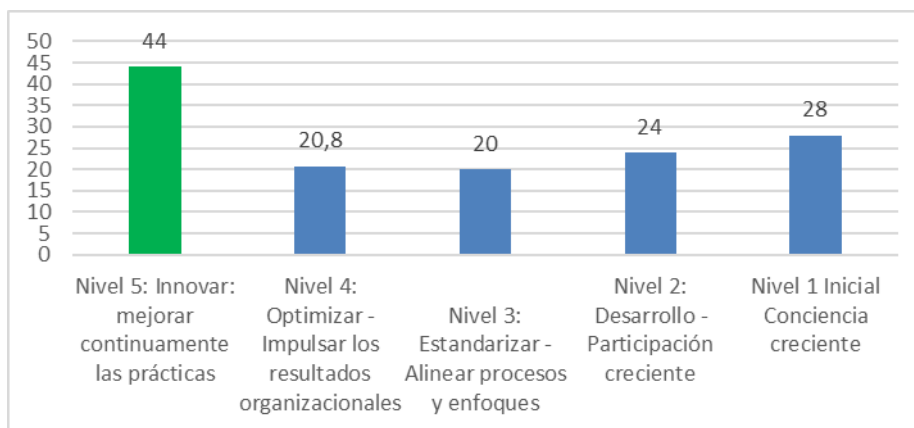


Fuente: Elaboración propia

El resultado general de esta dimensión indica que la organización en cuanto a los recursos disponibles está en el nivel de madurez más alto que indica que los resultados son claros y justifican la inversión hecha en gestión del conocimiento, esto permite tomar decisiones enfocadas en acciones innovadoras.

Esta dimensión está compuesta por cuatro aspectos que son: Recursos, Gobierno y liderazgo, Gestión del Cambio y comunicación, que analizaremos en detalle.

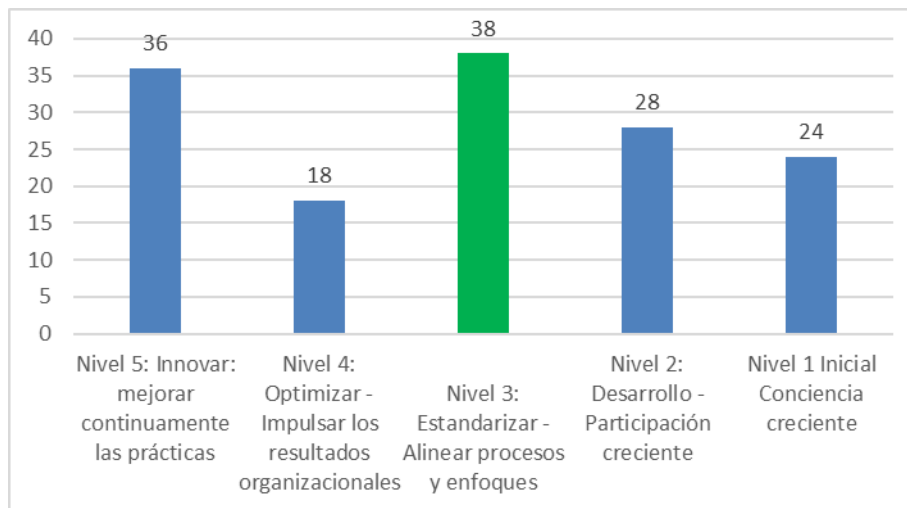
Gráfica 23 Recursos



Fuente: Elaboración propia

En este sentido la organización promueve el valor de la gestión del conocimiento entre el equipo directivo y cada una de las partes de los procesos misionales y de apoyo de la organización, además se promueve el flujo del conocimiento y se han designado facilitadores para para implementar estrategias enfocadas en este asunto que proporcionan dirección y recursos para promover el desarrollo de activos de conocimiento que admitan competencias básicas organizativas, involucrando así competencias de gestión del conocimiento en los colaboradores.

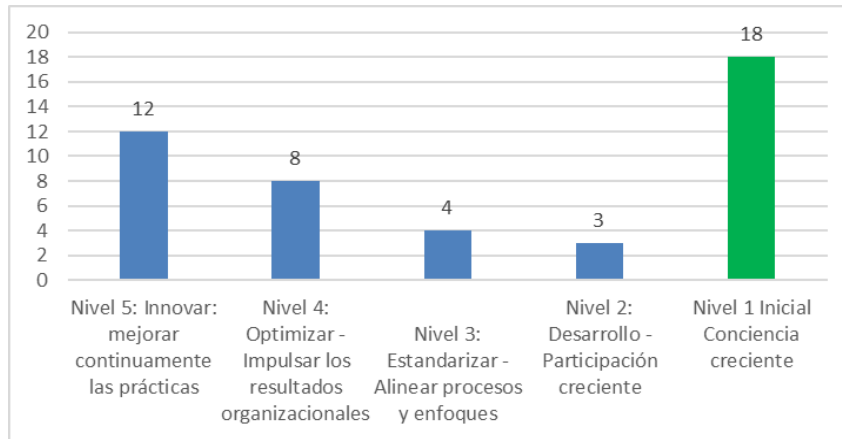
Gráfica 24 Gobierno y liderazgo



Fuente: Elaboración propia

El nivel de madurez en cuanto al gobierno corporativo y liderazgo enfocado en gestión del conocimiento, está situado en el 3er escalafón, eso indica que está clara la ruta de valor y como este tema afecta los objetivos estratégicos generales, acá es posible rastrear la participación en procesos y los comportamiento que se deben tener para obtener resultados importantes en la organización, este rastreo se da en diferentes escenarios como comités de área en los que se incluye iniciativas alineadas a la estrategia organizativa. Para subir al siguiente nivel, es necesario que existan instancias donde se generen compromisos y se haga rendición de cuentas enfocándose en el posible retorno de la inversión y el impacto que estos lineamientos han tenido en la organización.

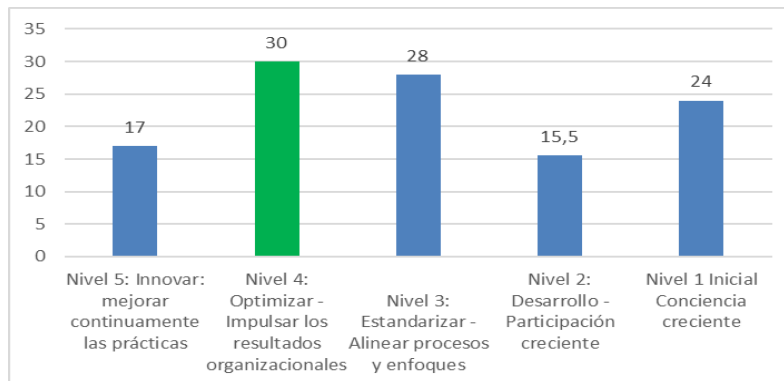
Gráfica 25 Gestión del Cambio



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la organización cuenta con una política de gestión del cambio, se encuentra que en gestión del conocimiento están en el nivel inicial en donde la evaluación actual de los éxitos y problemas en el intercambio de conocimientos incluye la identificación de posibles barreras y cuestiones de competencia que afectan el flujo de conocimiento necesario para los resultados empresariales, además se hace monitoreo constante de iniciativas y mejores prácticas en este tema en organizaciones similares. Para ir al siguiente nivel, es necesario que en la política de gestión del cambio se incluyan actividades que promuevan la gestión del conocimiento y el flujo de este entre los colaboradores y que sea una práctica común que no incluya temores o recelo, además la alta dirección deberá aprobar medidas de gestión del conocimiento, utilizadas para medir el impacto de esta actividad en procesos empresariales críticos.

Gráfica 26 Comunicación

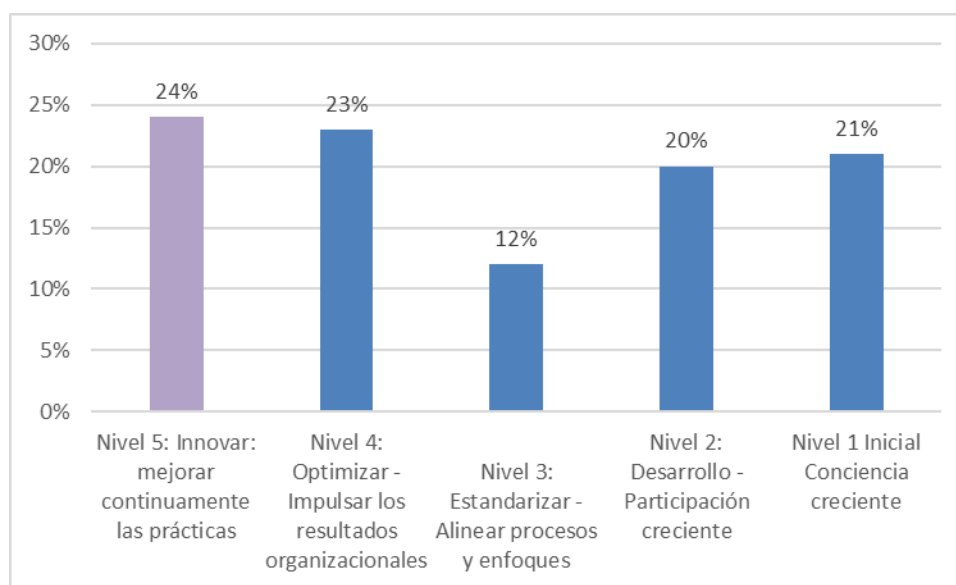


Fuente: Elaboración propia

El flujo de comunicación en la CCB es bueno, lo cual se refleja en el nivel 4 que optimiza e impulsa los resultados organizacionales, constantemente en la organización se comunica a los empleados de una manera implícita, la importancia de crear conciencia sobre el manejo de la información y el conocimiento, lo cual ha impactado algunos resultados organizaciones, además como se mencionó anteriormente la CCB cuenta con áreas específicas para el manejo de conocimiento, lo cual refleja su importancia, sin embargo se cree que el conocimiento sólo lo manejan esas áreas y no se entiende como un activo que posee cada colaborador, por lo cual para seguir al siguiente nivel es importante que desde la estrategia organizacional se diferencie este conocimiento casi como si fuera una marca lo cual creará conciencia y mejorará los resultados.

Dimensión 3: Procesos

Gráfica 27 Total Porcentual - Procesos

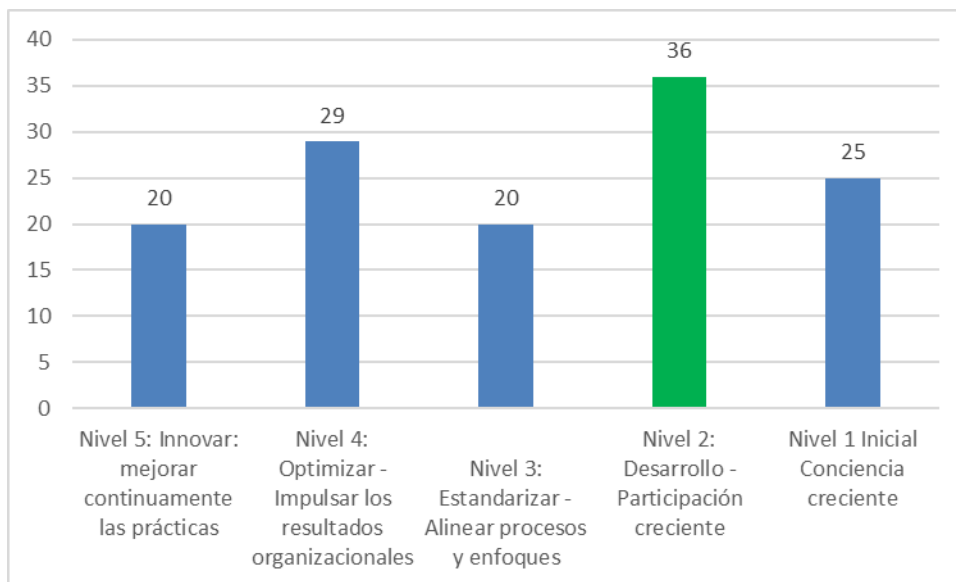


Fuente: Elaboración propia

El resultado general de esta dimensión está enmarcado en el nivel más alto en donde los resultados son claros y justifican cada una de las inversiones que se hacen, promoviendo así un entorno propicio que permite permitirle hacer predicciones y tomar decisiones que promuevan la innovación en procesos.

Esta dimensión está compuesta por tres aspectos que son: Flujo del conocimiento, enfoque en gestión del conocimiento y medición, los cuales analizaremos en detalle.

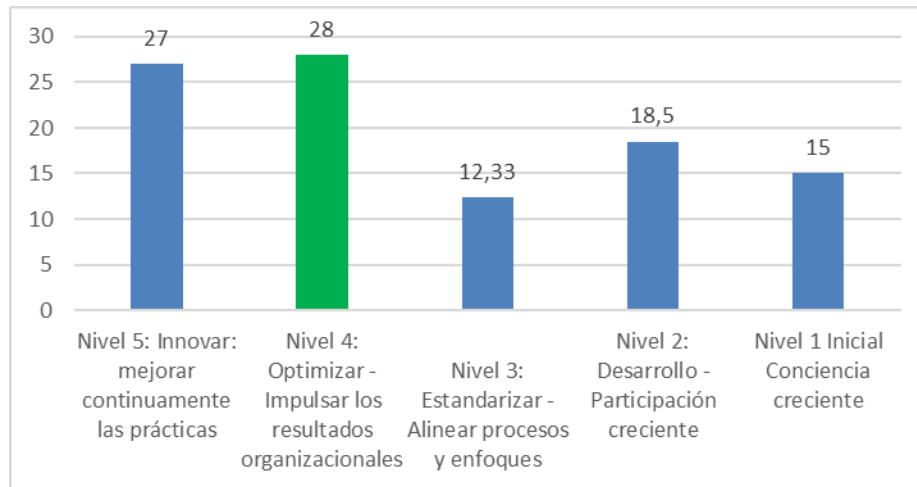
Gráfica 28 Flujo del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Este aspecto se encuentra en el segundo nivel de madurez, esto significa que la organización ha comenzado a implementar estrategias que están enfocadas en Gestión del conocimiento y en el flujo de activos del conocimiento, por ejemplo estos procesos están claros ya que existen comportamientos que los promueven tales como el repositorio de lecciones aprendidas, sin embargo si la organización quiere avanzar en este nivel debe hacer que estas lecciones aprendidas se encuentren disponibles para la consulta de todos los colaboradores, esto ya que el repositorio actual sólo está disponible para el área de proyectos. Además, se pueden implementar otras opciones como las comunidades de práctica.

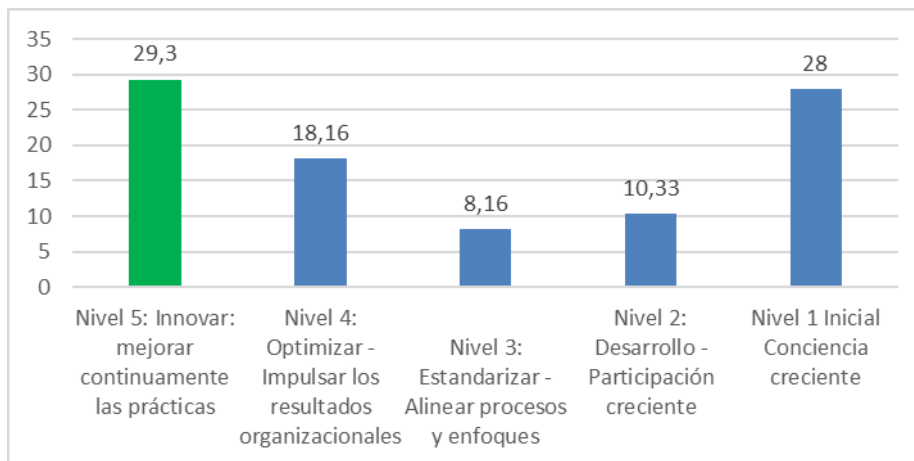
Gráfica 29 Enfoque en Gestión del Conocimiento y herramientas



Fuente: Elaboración propia

La Cámara de comercio de Bogotá cuenta con diferentes herramientas que son fácilmente aplicables a los procesos de gestión del conocimiento, esto permite que la organización se encuentre en el nivel 4 de madurez, ya que se tienen los mapas de competencias de cada uno de los roles en cada área, lo que facilita el reclutamiento de personal, además se promueven espacios, aunque no son constantes en los que se puede capturar los conocimientos valiosos individuales, esto a través de talleres grupales o capacitaciones individuales, también gracias al sistema de gestión de calidad se puede acceder a la documentación de los procesos de cada área, y también está una Biblioteca digital que recoge la memoria institucional. Otro aspecto importante la disponibilidad de herramientas como “Edx” que facilitan el aprendizaje y que hacen parte del plan de mejoramiento continuo para los colaboradores en aspectos que involucran las brechas de conocimiento que se pueden llegar a tener para desempeñar algún cargo.

Gráfica 30 Medición

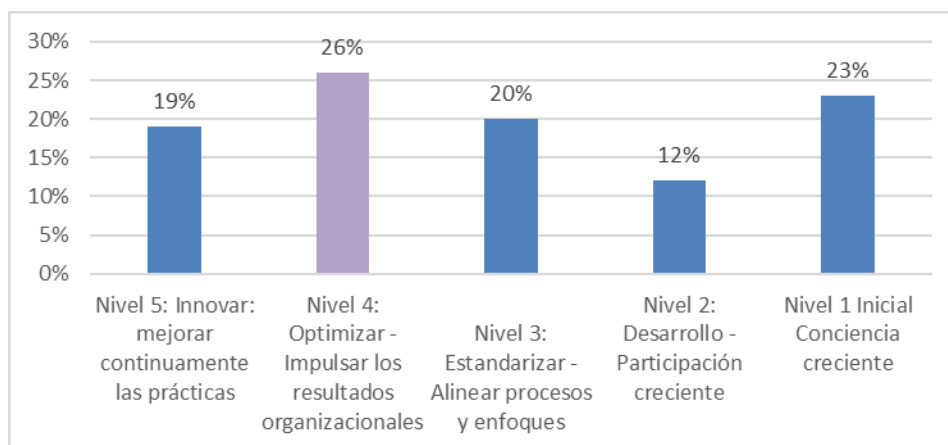


Fuente: Elaboración propia

La CCB cuenta con indicadores de medición para cada uno de sus proyectos, servicios, programas y actividades, estos son fácilmente identificados con prácticas de gestión del conocimiento y se puede reconocer un impacto tangible en las oportunidades de negocio a través de la aplicación de enfoques de gestión del conocimiento y se calcula la relación de costo beneficio. Como todo es importante que, aunque se cuenten con estos indicadores, es necesario que estos calculen de manera clara el retorno de la inversión y se asocien a los demás niveles y aspectos analizados.

Dimensión 4: Tecnología

Gráfica 31 Total Porcentual - Tecnología

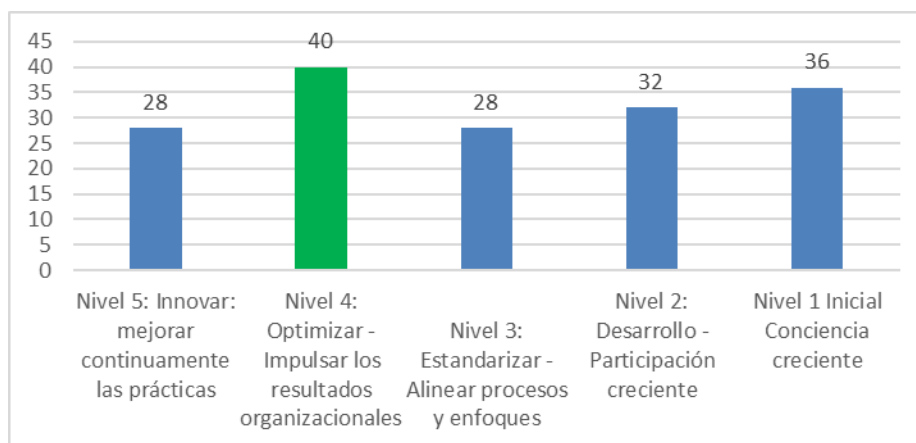


Fuente: Elaboración propia

El resultado general de esta dimensión está clasificado en el cuarto nivel de madurez, Las medidas en el nivel 4 están centradas en el retorno de la inversión y el uso de predictores de rendimiento, lo cual se asocia directamente con los sistemas tecnológicos, además que estos permiten realizar análisis cuantitativos de los procesos su impacto en el rendimiento empresarial.

Esta dimensión está compuesta por dos aspectos que son: la gestión de contenidos y la tecnología, los cuales analizaremos en detalle.

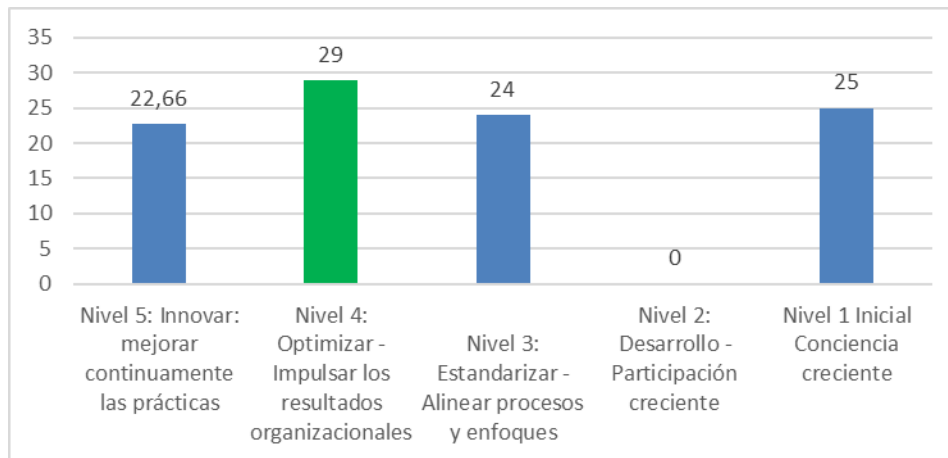
Gráfica 32 Gestión de contenidos



Fuente: Elaboración propia

La organización cuenta con diferentes sistemas de información que permiten gestionar contenidos de manera adecuada, esto los posiciona en el cuarto nivel de madurez, ya que se tienen procesos para la gestión de documentos lo cual permite tener organizada la información por unidades de negocio y cuentan con un estándar para su administración, dependiendo la tipología documental, lo cual facilita su clasificación. La CCB utiliza herramientas enfocadas en la WEB 2.0 y cada uno de estos documentos aporta un valor a la toma de decisiones empresariales. Para pasar al siguiente nivel de madurez es necesario que estos sistemas de conocimiento e información estén integrados en tiempo real para promover la colaboración para la toma de decisiones empresariales, y que se puedan utilizar para detectar y marcar desarrollos inusuales e innovadores en las disciplinas de conocimiento.

Gráfica 33 Tecnología



Fuente: Elaboración propia

La tecnología es un aspecto destacado en la organización que ha permitido la virtualización de varios servicios y programas, además la CCB cuenta con una infraestructura informática adecuada, que permite la toma de decisiones, además se cuenta con procesos de seguridad de la información que la blindan de cualquier ataque externo, se pueden generar todo tipo de reportes lo cual garantiza su funcionalidad en los procesos de la empresa, además se tienen claros los roles y niveles de acceso a la información. Si la CCB desea pasar al siguiente nivel de madurez, debe vincular estos sistemas de captura de conocimiento que no están relacionados, y agruparlos, por ejemplo, en aspectos como inteligencia competitiva, investigación de mercado, benchmarking y sistemas financieros.

8. Propuesta del Sistema de Gestión de Conocimiento para la Cámara de Comercio de Bogotá

De acuerdo con los resultados obtenidos anteriormente, a continuación, se presenta una propuesta para la planificación de un sistema de gestión de conocimiento que integraría cada una de las categorías evaluadas anteriormente, el cual podría ser aplicado en la Cámara de Comercio De Bogotá para mejorar su desempeño. El sistema propuesto surge del análisis y la integración de los diferentes componentes de cada uno de los modelos de gestión de conocimiento estudiados, además de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional.

La estructura propuesta para el sistema de gestión de conocimiento está basada principalmente en la Norma ISO 30401:2018 que tiene los requisitos para sistemas de gestión del conocimiento, esto teniendo en cuenta que la organización está certificada en ISO 9001:2015 la cual en el numeral 7.1.6 hace referencia al conocimiento de la organización, por lo tanto ya hay una pequeña referencia a la importancia de la gestión del conocimiento, sin embargo, no está apropiada como un sistema dentro de la organización, adicionalmente se integrarán los componentes evaluados en el modelo de madurez de la APQC.

El propósito de este sistema para la gestión del conocimiento es ayudar a la Cámara de Comercio de Bogotá a desarrollar un sistema de gestión, que promueva y permita la creación de valor a través del conocimiento (Organización Internacional de Normalización, 2018). La importancia de la apropiación de un estándar internacional como el ISO 30401:2018 para una organización, es establecer requisitos y proporcionar pautas para implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión eficaz para la gestión de conocimiento en las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, es necesario verificar las correlaciones y equivalencias entre el modelo APQC, la ISO 30401:2018, el numeral 7.1.6 de la norma ISO 9001:2015 y el componente propuesto para el sistema de gestión de conocimiento para la Cámara de Comercio de Bogotá:

Tabla 5 Correlación niveles APQC, ISO 30401:2018 y Requisito 7.1.6 ISO 9001:2015

Elemento Modelo de Gestión del conocimiento APQC	Requisito ISO 30401:2018	Requisito 7.1.6 ISO 9001:2015	Componente propuesto para el sistema de la Cámara de comercio de Bogotá
Definir la propuesta de valor para mejorar el flujo de conocimiento dentro de su organización.	Requisito 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión del conocimiento.		Caracterización del proceso de gestión del conocimiento
Identificar el Conocimiento Critico.	Requisito 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (StakeHolders). Requisito 7.2 Competencia Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan trabajos bajo su control.	Determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos o servicios.	Matriz de activos de conocimiento.
Alinee la Gestión del conocimiento con las prioridades y las funciones comerciales	Requisito 4.1 Comprensión de la organización y su contexto.	Mantener los conocimientos necesarios para la organización.	Caracterización del proceso de gestión del conocimiento.
Obtener la aceptación de la Alta dirección	Requisito 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (StakeHolders). Requisito 5.1 Liderazgo y compromiso La gerencia debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión del conocimiento. Requisito 9.3 Revisión de la gerencia.		Política de Gestión del Conocimiento
Determine el estado actual	Requisito 4.1 Comprensión de la organización y su contexto		Caracterización del proceso de gestión del conocimiento (entradas del proceso).
Crear un marco de Gobernanza	Requisito 5.2 Política La alta gerencia debe establecer una política de gestión del conocimiento. Requisito 5.3 Funciones, responsabilidades y autoridades	Determinar la forma de adquirir o acceder al conocimiento interno adicional necesario.	Política de Gestión del Conocimiento Caracterización del proceso de gestión del conocimiento

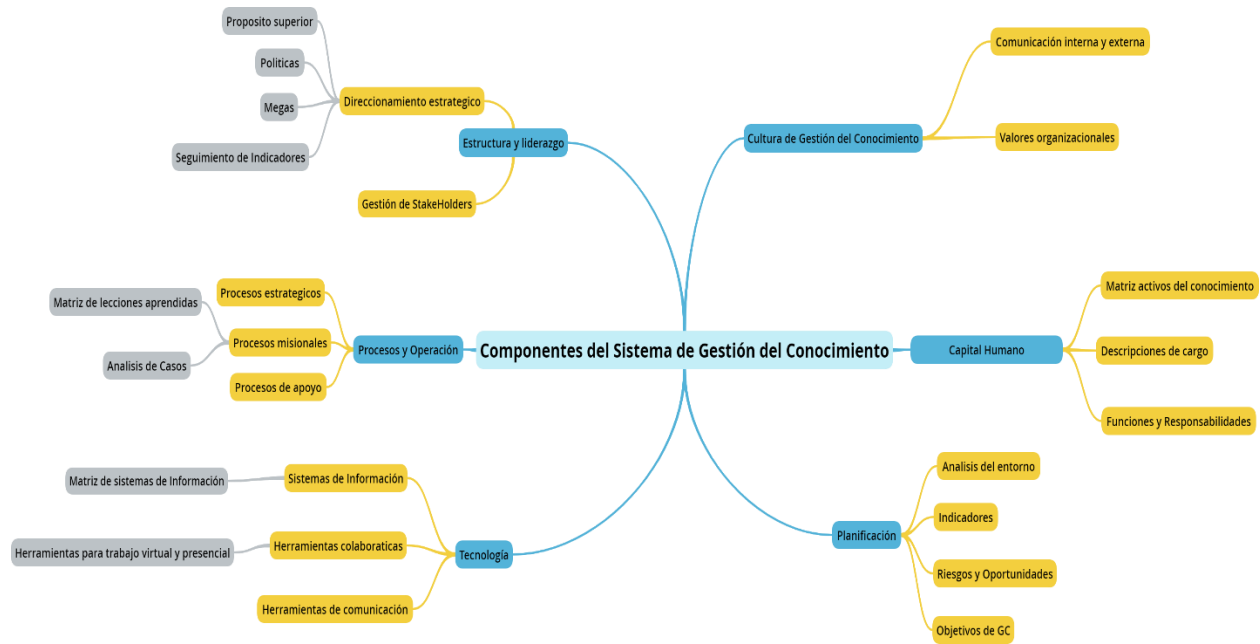
Definir un plan de implementación por fases	Numeral 6 Planificación		Planificación de proyectos de gestión de conocimiento Documentación procesos
Alcance y priorice oportunidades	Requisito 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión del conocimiento Requisito 6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades		Caracterización del proceso de gestión del conocimiento
Crear casos de negocios y presupuestos	Numeral 6 Planificación Requisito 7.1 Recursos de apoyo financiación, mano de obra, tecnología	Poner los conocimientos a disposición en la medida necesaria.	Análisis financiero GC, incidencia en proyectos y componentes
Formar equipos de diseño operativos	Requisito 4.4.4 Habilitadores de la gestión del conocimiento El sistema de gestión de los conocimientos de la organización incluirá e integrará elementos de todos los habilitadores para crear un sistema eficaz de gestión de los conocimientos. Esto apoyará los objetivos del sistema de gestión del conocimiento y cubrirá los dominios de conocimiento priorizados		Facilitadores de Gestión del Conocimiento Proyectos con componentes de gestión del conocimiento
Diseño del proceso de Flujo de Conocimiento	Requisito 4.4.3 Transmisión y transformación del conocimiento El sistema de gestión de conocimiento de la organización debe incluir actividades y comportamientos, respaldar todos los diferentes tipos de flujos de conocimiento, a través de actividades y comportamientos sistemáticos Numeral 8 Operación		Caracterización del proceso de gestión del conocimiento Matriz de lecciones aprendidas
Definir enfoques de gestión del conocimiento	Numeral 7 Apoyo Requisito 7.1 Recursos de apoyo financiación, mano de obra, tecnología Requisito 7.2 Competencia Requisito 7.3 Conciencia Requisito 7.4 Comunicación Requisito 7.5 Información documentada		Herramientas para la gestión del conocimiento Estrategia de comunicaciones Documentación procesos
Aproveche y mejore la Tecnología	Requisito 7.1 Recursos de apoyo financiación, mano de obra, tecnología		Matriz de sistemas de operación para GC

Desarrolle medidas	Numeral 9 Evaluación del desempeño		Indicadores del proceso de gestión del conocimiento
Garantizar la alineación de la gestión del conocimiento con las prioridades comerciales	<p>Requisito 6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades</p> <p>Requisito 6.2 Objetivos de la gestión del conocimiento y planificación para lograrlos.</p>	Determinación de la forma de adquirir o acceder al conocimiento externo adicional necesario.	Indicadores del proceso de gestión del conocimiento
Mantener la Conciencia y el compromiso	<p>Requisito 4.4.1 General La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente los requisitos de conocimiento, los procesos necesarios y sus interacciones.</p> <p>Requisito 4.5 Cultura de gestión del conocimiento Incorporación de una aplicación de cultura de gestión del conocimiento de la gestión del conocimiento.</p> <p>Requisito 10.1 Conformidad y medidas correctivas</p> <p>Requisito 10.2 Mejora continua</p>		<p>Cultura alineada con gestión del conocimiento</p> <p>Acciones correctivas y de mejora</p>
Amplíe la demanda de Gestión del conocimiento para satisfacer la demanda	Requisito 4.4.2 Desarrollo de conocimiento	Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.	Caracterización del proceso de gestión del conocimiento (salidas del proceso).

Fuente: Elaboración propia

La norma ISO 30401:2018 estipula que un sistema de gestión de conocimiento debe incluir: la Cultura de gestión del conocimiento de la organización, estructura y liderazgo, funciones y responsabilidades; planificación, tecnología, procesos y operación.

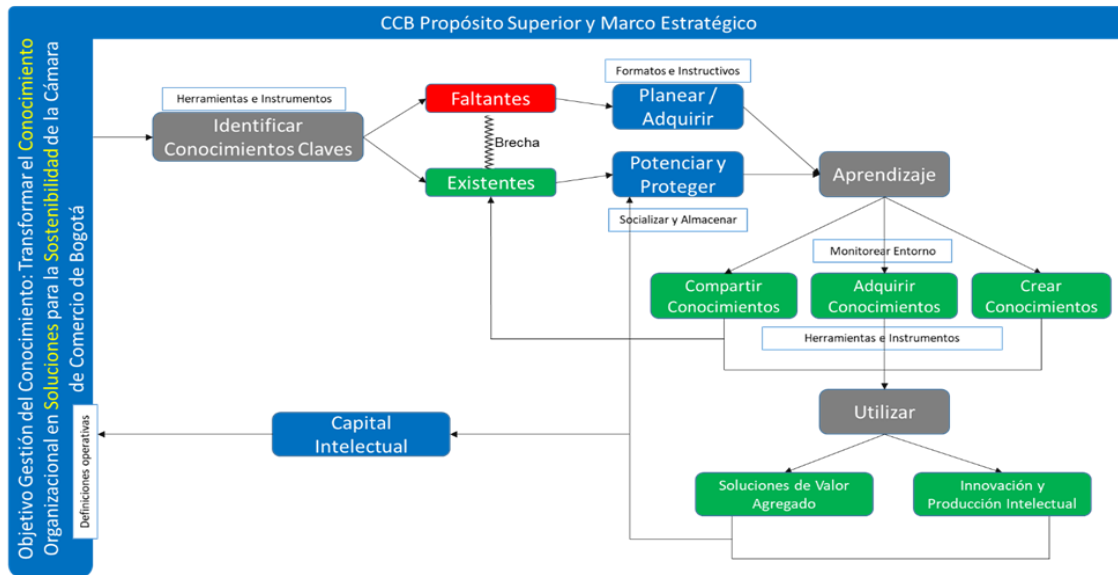
Gráfica 34 Componentes del sistema de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia, basado en ISO 30401:2018

Teniendo en cuenta lo anterior se define el objetivo general de la gestión del conocimiento en la Cámara de Comercio de Bogotá y el modelo de flujo del conocimiento al interior de la organización.

Gráfica 35 Flujo del conocimiento en la CCB



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

El modelo flujo de conocimiento propuesto incluye los siguientes elementos y secuencias:

Objetivo de Gestión del Conocimiento: Transformar el conocimiento Organizacional en soluciones que generen valor agregado para la sostenibilidad de la Cámara de Comercio de Bogotá. Este objetivo comprende la operacionalización de los siguientes componentes:

Conocimiento: Es el recurso intangible que es adquirido y construido por las personas a través del aprendizaje (experiencia, colaboración y formación) individual y organizacional, que se fortalece por medio de su gestión (adquirir, crear, almacenar, usar y medir), generando valor al individuo, a la organización y a sus Stakeholders. (Soto Jáuregui, 2012)

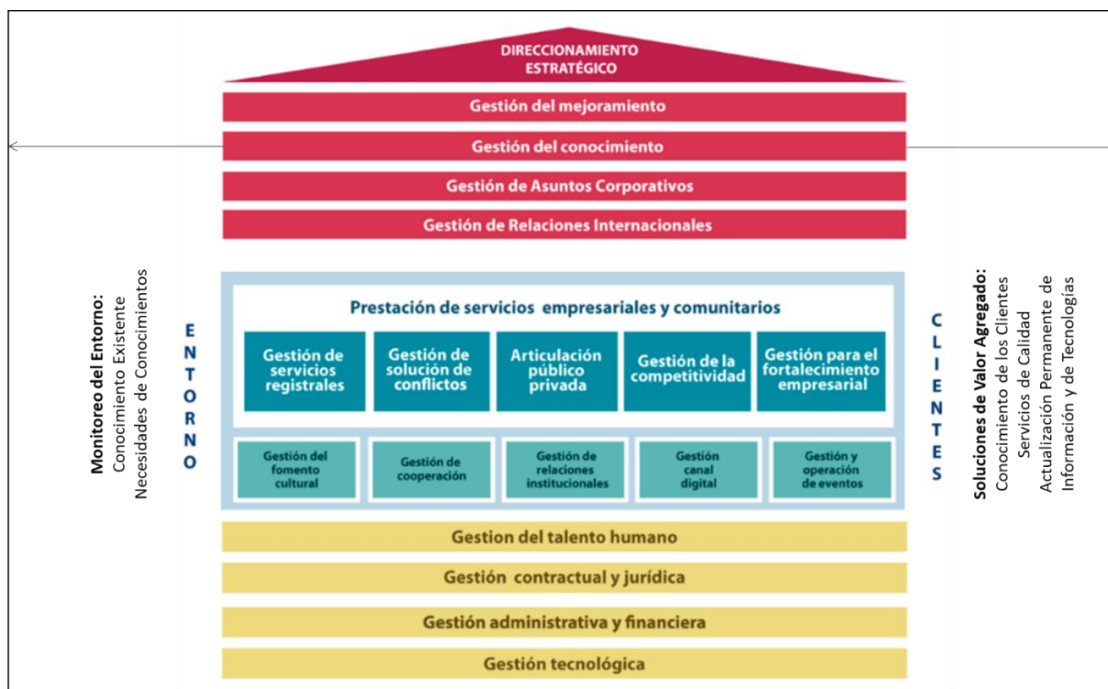
Soluciones: Este elemento es un concepto mediador en la definición del objetivo de Gestión del Conocimiento, que sugiere que su uso debe producir un cambio positivo en la forma de hacer las cosas, lo cual llevará a las personas, a los equipos y a la organización a agregar valor a sus grupos de interés.

Sostenibilidad: es una visión de un estado futuro ideal que se ocupa de la búsqueda de la prosperidad económica, la equidad social y la integridad ambiental para todos los seres (Kearins, 2011). De esta forma, la sostenibilidad genera valor a todos los grupos de interés de la CCB a través de la búsqueda de los tres pilares mencionados, los cuales se ven materializados en el cumplimiento del Propósito Superior de la Organización.

8.1. Articulación de la gestión del Conocimiento con el Mapa de Procesos de la Cámara de Comercio de Bogotá

Como propuesta para un sistema de gestión del conocimiento que actúe como un elemento integrador de los procesos de la Cámara de comercio de Bogotá, se utilizará la estructura actual del mapa de procesos.

Gráfica 36 Gestión del Conocimiento como marco Integrador de los Procesos de la Entidad

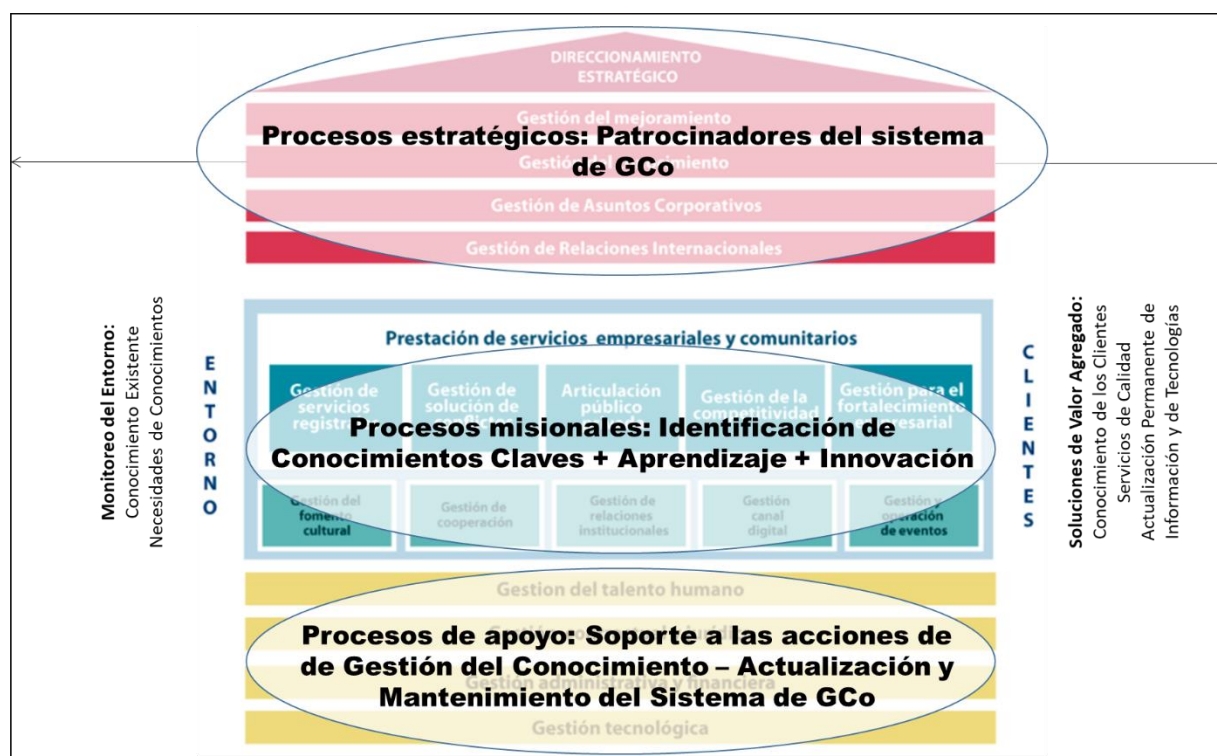


Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

En la gráfica se presenta el marco transversal a todos los procesos que representa la gestión del conocimiento, de tal manera que todos los procesos organizacionales tendrán algún tipo de responsabilidad dentro del modelo correspondiente.

Así mismo se identifican las fuentes de necesidades del conocimiento clave, las cuales se encuentran en el entorno, específicamente en los clientes, usuarios y empresarios de Bogotá y la Región, quienes a su vez recibirán los principales beneficios de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Gráfica 37 Responsabilidades de cada nivel de los procesos de Gestión del Conocimiento



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

Cada uno de los niveles de la estructura de procesos organizacionales, tendrán responsabilidades sobre el modelo de gestión del conocimiento, de la siguiente forma:

Los procesos estratégicos de la Entidad serán los patrocinadores de la implementación de Gestión del Conocimiento, quienes además se encargarán de verificar el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los niveles del esquema.

Los procesos misionales o de prestación de servicios empresariales y comunitarios tendrán a su cargo especialmente la identificación de conocimientos claves, las actividades de aprendizaje e innovación a partir del uso de esos conocimientos estratégicos de la Entidad.

Los procesos de apoyo serán los encargados de soportar y actualizar todo el sistema de forma permanente. Por ejemplo, gestión del talento humano mantendrá actualizado los directorios de conocimientos claves de forma transversal a la Entidad y desarrollará las estrategias para facilitar el aprendizaje. Desde Gestión tecnológica se actualizarán las plataformas disponibles y se desarrollarán estrategias para almacenamiento, centralización, seguridad y disponibilidad del conocimiento.

En los procesos estratégicos se deberá modificar el proceso de Gestión del conocimiento, ya que actualmente está enfocado en la gestión del conocimiento registral tal como se ve en la imagen:

Imagen 1 Macroproceso de Gestión de Conocimiento Actual CCB



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

Y se sugieren los siguientes procedimientos:

- Gestión del inventario de conocimientos claves
- Gestión del Aprendizaje
- Gestión de la Innovación

- Gestión del Capital Intelectual

Identificar Conocimientos Claves

Este componente permite reconocer cuáles son los conocimientos que deben tener las personas, los procesos, los proyectos y la Entidad para facilitar el cumplimiento del Propósito Superior.

Se sigue el método a continuación:

Tabla 6 Método Identificar Conocimientos Claves

Identificación de conocimientos claves	
Actividad	Responsable
Identificación de conocimientos, aplicando el formato "Inventario de conocimiento claves"	Gerencia de Recursos Humanos
Crear taxonomía de conocimientos claves, para su posterior clasificación.	Gerencia de Recursos Humanos Gestión tecnológica
Crear un sistema de almacenamiento, y recuperación de información respecto a los conocimientos estratégicos y conocimientos claves (Directorio)	Gestión tecnológica
Mapeo de conocimiento estratégico, divulgación y actualizaciones	Gerencia de Recursos Humanos
Campañas de actualización	Gerencia de Recursos Humanos Gerencia de comunicaciones internas

Fuente: Elaboración propia

La identificación e inventario de los conocimientos claves de la CCB se realizará utilizando una encuesta digital en donde se obtenga además la ubicación de los conocimientos de acuerdo con los responsables y sus interacciones con la Entidad.

- Responsable: Gestión del Talento Humano – Dirección de Gestión del Conocimiento
- Periodicidad: Semestral
- Campañas de actualización cada seis meses
- Actualización permanente con el ingreso, retiro y movimientos internos de los colaboradores
- Plataforma de Gestión: Intranet / Susses Factor

Para facilitar el levantamiento de información se propone el siguiente formato de Inventario de conocimientos claves, disponible en el Anexo D.

Como resultado se tendrán la siguiente información:

- Conocimiento Existente: que será potenciado y protegido.
- Conocimiento Faltante: que debe ser creado o adquirido.
- Brecha de Conocimiento: Será el indicador de conocimiento clave en la organización, presenta la diferencia entre el conocimiento clave y el faltante.
- Plan de Aprendizaje: Acciones que se diseñarán para crear o adquirir el conocimiento faltante.

Aprendizaje

El siguiente componente en el modelo propuesto es el aprendizaje, que se ha definido como “un proceso permanente a través del cual las personas y las organizaciones adquieren conocimientos existentes y construyen nuevos conocimientos, utilizando la formación, la experiencia y la colaboración para generar cambios de comportamiento, que puestos en práctica facilitan la detección y resolución efectiva de problemas” (Soto Jáuregui, 2012)

Para el caso de la cámara de comercio y siguiendo los aportes de autores como (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, 1999), comprendemos que el aprendizaje permite crear, adquirir y compartir los conocimientos de las personas y las organizaciones.

Tabla 7 Actividades para la creación, adquisición y flujo del Conocimiento Clave (Aprendizaje)

Aprendizaje	
Actividad	Responsable
Identificar brechas de conocimiento claves a través de encuestas, medición del desempeño, evaluación 360° entre otros	Gerencia de Recursos Humanos
Identificar fuentes internas y externas de conocimientos claves	Dirección de gestión y transformación del conocimiento - CIEB
Definir plan de aprendizaje, incluyendo acciones de formación, experiencia y colaboración.	Gerencia de Recursos Humanos
Ejecutar acciones de aprendizaje	Colaboradores (Valida eficacia Gerencia de Recursos humanos y cada área)

Evaluar con indicadores de gestión los impactos del aprendizaje en los resultados del desempeño organizacional

Jefe directo en cada área (Evalúa)
Gerencia de Recursos Humanos (Consolida)

Fuente: Elaboración propia

Los conocimientos adquiridos serán evaluados y posteriormente incluidos en el inventario de conocimientos claves, para ser potenciados y protegidos por la Entidad.

Como herramientas y estrategias para lograr el aprendizaje de conocimientos claves en la CCB, se han definido los siguientes:

- Escuelas de Formación internas en temas como: liderazgo, portafolio de servicios, colaboración e integración y tecnología para análisis de información, prospectiva, entre otras, en la que los mentores sean colaboradores de la CCB que quieran compartir diferentes conocimientos.
- Programa de insignias asociados a la escuela de formación: actualmente la CCB cuenta con la plataforma *StarBox*, que permite reconocer a los colaboradores con insignias por sus actitudes de servicio y en compensación premia con experiencias redimibles a través de puntos. La idea es potencializar esta plataforma con acciones enfocadas en gestión del conocimiento, incentivando así una cultura en la que compartir la información y generar valor sea prioridad para la organización.

Imagen 2 Plataforma ReconoSer CCB



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

- Investigación y formación: Para la disminución de brechas de conocimientos y formación en habilidades prácticas, los colaboradores podrán tener acceso a plataformas como EDX en donde tienen diferentes opciones de cursos, especializaciones y micro masters que podrán certificarse e incluirse en el banco de conocimiento claves de cada colaborador.
- Formación de Facilitadores Internos: en cada área o dirección se identificarán a las personas que por sus actitudes tienen cualidades para promover e impulsar la gestión del conocimiento en cada área, a ellos identificarán conocimiento claves que requieran ser documentados e integrarán una red de conocimiento al interior de la CCB.
- Comunidades de Práctica: a través de herramientas como Yammer o Teams, se pueden crear espacios para compartir conocimientos generales en temas del día a día tales como Power BI, Excell, herramientas estadísticas entre otras, donde se podrán resolver dudas entre unos y otros generando así espacios de trabajo colaborativo.
- Espacios Informales tipo World Café: Esta metodología fue creada en el año 2005 por dos consultores mexicanos Juanita Brown y David Isaacs, esta es un proceso de conversación que permite a un grupo de personas dialogar sobre diferentes temas, se desarrolla con varios grupos de 4 a 6 personas que analizan un tema durante un tiempo determinado, posteriormente se hace una rotación de personas con el propósito de tener variedad de opiniones, al final se hacen unas conclusiones que conlleven soluciones o nuevas ideas. (The World Café Community Foundation, 2015). La gerencia de RRHH planteará mensualmente los temas que harán parte de estos espacios y realizará una convocatoria a través de diferentes medios internos para los colaboradores que quieran participar. Las áreas podrán hacer llegar temáticas sugeridas a la Gerencia de RRHH, las cuales serán integradas en la agenda y así mismo podrán sugerir invitados expertos internos o externos que aporten a la discusión.

Gestión de la Innovación

Pasamos entonces a hacer un uso óptimo de los conocimientos que son apropiados por la organización y sus colaboradores, para crear soluciones pertinentes para los diferentes grupos de interés.

La innovación consiste en utilizar los conocimientos propios de la organización (conocimiento explícito) y aquellos que pertenecen a sus colaboradores (conocimiento tácito), promoviendo espacios de participación colectiva y creación de nuevas ideas y soluciones que den lugar a la construcción de nuevos productos y servicios útiles para los stakeholders. De esta

manera se evidencia que la innovación es poner en práctica los conocimientos colectivos para la creación de un nuevo conocimiento que permita la generación de nuevas soluciones a problemas existentes o nuevos.

En el modelo que se propone, el uso de los conocimientos se puede dar con el propósito de innovar o bien con el propósito de verificar el aporte de valor a las soluciones existentes.

Para el caso de la innovación, se define que el proceso de gestión de la innovación, que pertenece al macroproceso de direccionamiento estratégico se encuentre articulado con el macroproceso de gestión del conocimiento, desde la perspectiva del uso intensivo de conocimientos para la generación de valor a los grupos de interés.

Por otro lado, el valor generado por el uso apropiado del conocimiento se establecerá de acuerdo con los indicadores de gestión que contempla la organización en su direccionamiento en los niveles estratégico, táctico y operativo.

Este modelo implica que las personas de todas las áreas y procesos tendrán un espacio de tiempo periódicamente para diseñar y proponer propuestas de innovación y/o participar en las iniciativas propuestas por sus colegas. Este tiempo debe estar soportado por las actas y evidencias de las sesiones de innovación a las que asistió el colaborador de acuerdo con las herramientas necesarias. Inicialmente, se contará con cuatro horas cada mes, no acumulativas y se podrá incrementar progresivamente de acuerdo con el impacto esperado de la iniciativa de innovación.

Como insumo a la gestión de la innovación, se contará con un banco de buenas prácticas y lecciones aprendidas que estará disponible para lectura por parte de los colaboradores en la intranet de la entidad. La administración de este recurso estará a cargo del área de gestión de procesos, quienes son la principal fuente de información en cuanto a los proyectos y procesos de la CCB. Para la documentación de estas experiencias se propone el formato de Buenas prácticas y lecciones aprendidas, disponible en el Anexo C.

Otra iniciativa propuesta para apalancar los procesos de innovación corresponde al Banco de oportunidades, el principal objetivo es buscar opciones de desarrollo que no sean únicamente de forma vertical (ascensos) ya que el desarrollo también puede ser horizontal, esto ya que los colaboradores tienen la percepción de que las opciones de crecimiento dentro de la CCB son limitadas, actualmente existen únicamente 2 formas para generar oportunidades de crecimiento

profesional que son las promociones y los encargos, las modalidades para apalancar este desarrollo son:

Intercambio de talento: A través de esta iniciativa, los colaboradores podrán, por un periodo determinado, hacer un intercambio horizontal con un par de otra área logrando así mayor integración e intercambio de conocimiento entre las áreas, oportunidad a los colaboradores de tener nuevas experiencias de aprendizaje para su crecimiento profesional, mayor retención del talento y nuevas opciones de plan de carrera que promuevan la flexibilidad para que los empleados se muevan dentro de la entidad

Pasantías: Los colaboradores que están adelantando su carrera de pregrado podrán realizar su práctica profesional en la CCB en áreas afines a su carrera, con esto se pueden obtener beneficios para la empresa ya que los colaboradores que están estudiando pueden aportar a la CCB los nuevos conocimientos adquiridos y habrá mayor retención de talento humano.

Capital Intelectual

La medición de valor derivada de la gestión del conocimiento se realizará tomando como referente la teoría de capital intelectual, en donde vemos que los activos intangibles, así como sus indicadores pueden determinar la ventaja competitiva de la organización, así como su perdurabilidad, en aras de cumplir su objetivo y apalancar el propósito superior de la Entidad. En este sentido se sugiere la implementación de los siguientes indicadores:

Tabla 8 indicadores de Capital Intelectual

Impactos	Objetivos del indicador	Unidad	Variables y fórmula	Fuente de Información	Meta	Frecuencia
Enfoque Humano	Medir comportamientos claves que evidencian la transformación de cultura orientada hacia las necesidades del cliente interno y externo, los objetivos previstos y la conciencia en el manejo eficiente de recursos.	Porcentaje	Comportamientos claves evidenciados (No comportamientos / total comportamientos requeridos) *100	Evaluación 360°	Inicia con línea base de medición hasta llegar mínimo a 95%	Anual
Aprendizaje y Desarrollo	Desarrollo de competencias claves, relacionadas con conciencia de la interdependencia reflejada en el logro de objetivos	Porcentaje	Cumplimiento de objetivos colectivos (Resultado alcanzado/Meta establecida) *100	Dependiendo del tipo de objetivo que puede determinarse a nivel de ingresos, satisfacción, reducción de recursos, mitigación de riesgos.	90%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

También pueden tenerse en cuenta indicadores que se asocian a otros procesos o enfoques, tales como:

Enfoque financiero: Miden el impacto financiero de las estrategias de gestión del conocimiento, principalmente rentabilidad y crecimiento	
Nombre del indicador	Fórmula
Crecimiento de ingresos	Saldo final - Saldo Inicial
ROI	Beneficio bruto/inversión (costo)
Margen Bruto	Utilidad bruta / Ingresos

Costo de adquisición del cliente	$\text{Inversión total en campaña} / \text{total de clientes obtenidos}$
Utilidades provenientes de nuevos negocios	Utilidad (Valor absoluto)
Ingresos provenientes de nuevos negocios	Ingresos (Valor absoluto)

Enfoque Procesos: miden el impacto de las estrategias de gestión del conocimiento en los procesos de creación de servicios o productos, y el uso de la tecnología.

Nombre del indicador	Fórmula
Reprocesos	$\text{costo de errores o reprocesos} / \text{ingresos}$
Tiempo de desarrollo de nuevos productos	Número (Establecer metas tomando como base la creación de un nuevo producto)
Gasto en tecnología	$\text{Gasto en tecnología} / \text{gastos administrativos}$
Calidad en la entrega de productos o servicios	$\text{Servicios entregados de manera oportuna} / \text{total de productos entregados}$

Enfoque Innovación y desarrollo: miden el impacto de las estrategias de gestión del conocimiento en los procesos de innovación.

Nombre del indicador	Fórmula
Inversión en desarrollo de competencias	$\text{Gasto de desarrollo de competencias} / \text{número de empleados}$
índice de satisfacción en procesos de capacitación	promedio de calificación total del proceso de capacitación
Horas de entrenamiento	Cantidad absoluta
Inversión en desarrollo de nuevos productos	Valor absoluto
Productos patentados	Número absoluto
Nuevos productos o servicios	$\text{Nuevos productos} / \text{total portafolio}$

Enfoque talento Humano: Miden el impacto de las estrategias de gestión del conocimiento en la fuerza laboral (Caracterización, Inventario, desarrollo de potencial)	
Nombre del indicador	Fórmula
Tiempo de entrenamiento para empleados	$\text{Tiempo} / \text{Vs Número de empleados}$
No Empleados con competencias en TI	$\text{Número de empleados con competencias} / \text{Número total de empleados}$
No empleados con especialización o maestría	$\text{Número de empleados con competencias} / \text{Número total de empleados}$
Antigüedad promedio de empleados	Número absoluto
No Practicantes	Número absoluto

8.2. Roles en la Gestión del Conocimiento

Con el propósito de garantizar la implementación y continuidad del sistema de gestión del conocimiento, al interior de la CCB, es importante definir los roles mínimos que pueden garantizar que se implemente al interior de la organización una cultura que genere un clima de confianza y que promueva iniciativas internas que potencialicen la gestión del conocimiento, estos son:

- **Líder de Gestión del Conocimiento:** corresponde al líder y responsable del proceso de gestión del conocimiento, quien garantizará la implementación de las acciones diseñadas en el sistema, realizará el seguimiento a los indicadores y será el responsable ante la alta dirección del sistema de gestión del conocimiento.
- **Auditor de conocimiento:** es el responsable de identificar y mapear los recursos disponibles en la organización, determinando la importancia de la información, su usabilidad, nivel de acceso y medio de conservación.
- **Coordinador y moderador de conocimiento:** es el responsable de la creación de las comunidades de práctica, y los diferentes espacios para la generación de conocimiento interno, su objetivo es generar una dinámica constante, coordinando el flujo de información y estimulando el interés de los participantes en las diferentes actividades.

- **Líder de formación y cierre de brechas:** es el responsable de planear espacios de capacitación y formación de colaboradores, con el propósito de mantener actualizados los diferentes roles de la organización y garantizar el flujo del conocimiento entre los colaboradores.
- **Líder de Innovación:** responsable de implementar actividades que buscan apoyar y dinamizar las oportunidades, iniciativas y proyectos garantizando una cultura de innovación.
- **Gestor de herramientas tecnológicas:** responsable de hacer el inventario de herramientas disponibles en la CCB para el manejo de información, que contenga los responsables de cada una, su función y manuales de uso, además de garantizar la disponibilidad de estas. Coordinara las capacitaciones técnicas sobre cómo usarlas.
- **Líder de procesos y proyectos:** responsable de la documentación correspondiente a procesos, procedimientos, descripciones de cargo, políticas y lecciones aprendidas.
- **Formadores Internos:** Facilitadores de aprendizaje responsables de dirigir los programas de formación interna, y comunicar las acciones de gestión del conocimiento al interior de la CCB.
- **Gestores documentales:** Responsables de mantener actualizados los conocimientos explícitos de la Organización.
- **Investigadores:** Colaboradores que están en permanente búsqueda y articulación de conocimientos nuevos.
- **Aprendices:** Todos los colaboradores que siempre buscan mejorar y aumentar su base de conocimientos a través del aprendizaje permanente.

8.3. Política de Gestión del Conocimiento para la Cámara de Comercio de Bogotá

Objetivo

Transformar el Conocimiento Organizacional en Soluciones para la Sostenibilidad de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Alcance

La gestión del conocimiento como proceso estratégico de la Cámara de Comercio de Bogotá es un marco transversal, que está en el ADN de la Entidad, de los equipos de trabajo y de cada uno de sus colaboradores, permitiendo generar valor agregado importante a todos los grupos de interés, especialmente a los clientes internos y externos.

La política de gestión del conocimiento abarcará dos aspectos:

- Gestionar la información relevante para La Cámara De Comercio De Bogotá, que va desde la recolección de experiencias individuales y colectivas, hasta la información del entorno que pueden contribuir al desarrollo y cumplimiento de los megas de La Cámara De Comercio De Bogotá.
- Administración del conocimiento, poniendo énfasis en la socialización de los conocimientos generados y su aplicación para la consecución de los megas de la Cámara De Comercio De Bogotá.

Responsabilidades

El macroproceso de gestión del conocimiento facilitará la articulación de las actividades de todos los procesos de la Entidad, por lo tanto, es necesario que cada proceso asuma su responsabilidad en las siguientes actividades.

- Direccionamiento estratégico: Patrocinador e impulsor de la iniciativa de Gestión del Conocimiento.
- Planeación Estratégica: Prospectiva a partir de la Gestión del Conocimiento.

- Gestión de la Innovación: Direccionar el componente de innovación
- Gestión de Proyectos: Identificar conocimientos claves de los proyectos
- Seguridad de la Información: Proteger el conocimiento clave estratégico y el saber hacer de la Entidad.
- Gestión de riesgos: Identificación de conocimientos claves
- Gestión de sostenibilidad: Monitorear y validar los impactos económico, social y ambiental derivado de la Gestión del Conocimiento.
- Gestión de lecciones aprendidas.
- Gestión del Conocimiento: Dirigir la estrategia de Gestión del Conocimiento
- Gestión de asuntos corporativos: Divulgación permanente de las acciones y resultados de la Gestión del Conocimiento
- Gestión de relaciones internacionales: Identificación de oportunidades y conocimientos del contexto internacional.
- Gestión del Talento Humano:
 - Realizar y actualizar el inventario de conocimientos claves y estratégicos.
 - Identificar brechas de conocimientos.
 - Gestionar los procesos de aprendizaje.
 - Definir los incentivos y reconocimientos por la excelencia en la gestión del conocimiento
- Gestión Contractual y Jurídica: Gestionar la protección legal de los conocimientos de la Entidad y los productos de innovación.
- Gestión administrativa y financiera: Optimización de recursos con base en el conocimiento de los equipos de trabajo.
- Gestión tecnológica: Gestionar y mantener actualizadas las plataformas de información. Promover desarrollos y adquisición de herramientas de analítica de negocio y centralización del conocimiento.

Principios

Los principios rectores de la presente política de Gestión del conocimiento son los siguientes:

- **Valor:** Reconocer la importancia y el valor de la información y el conocimiento, como un componente fundamental en la generación de valor para la organización, tanto al interior de esta, como para la prestación de servicios a los empresarios y comunidad de Bogotá y la Región.
- **Usabilidad:** Uso de tecnologías y sistemas que almacenen conocimiento y permitan el acceso y procesamiento de datos para la toma de decisiones informadas.
- **Democratización** del acceso a la información y el conocimiento, reconociendo la organización como un sistema compuesto por diferentes áreas de trabajo, que interactúan en pro de sus partes interesadas, teniendo en cuenta que existe conocimiento que puede ser relevante para diferentes áreas de negocio, y que se debe propender por establecer relaciones de colaboración entre las áreas y las personas para no limitar el acceso a contenidos que pueden apalancar procesos internos.
- **Respeto:** Respeto a la propiedad intelectual.
- **Comunicación:** y difusión del conocimiento a través de diferentes canales.
- **Cultura organizacional:** basada en la comunicación con el propósito de compartir experiencias y mejores prácticas, que apoyen los diferentes procesos de la CCB.
- Preservar el conocimiento como un activo intangible, capitalizando los conocimientos propios de los colaboradores y preservando el acceso a estos a través de diferentes herramientas.
- **Colaboración:** Creación y co-creación de conocimiento a través de espacios de formación y capacitación para el cierre de brechas de capital humano.
- **Integridad:** Garantizar la integridad de la información
- **Reconocimiento:** generar acciones que reconozcan la innovación y las acciones que fomenten una cultura de conocimiento en la organización.
- **Rentabilidad:** propender porque el conocimiento institucional sea capitalizado y genere valor agregado a la organización a través de soluciones estratégicas que contribuyan a la construcción de una ciudad región sostenible.

Componentes

Información.

La Cámara de Comercio de Bogotá debe tener en cuenta las necesidades de los usuarios internos y externos con respecto a la información proveniente de los registros públicos y la información de carácter económico, empresarial, cívico y social relevante para Bogotá y la Región, la misma que será analizada, filtrada, actualizada y entregada de manera puntual. Esta información adquiere valor en la medida que es gestionada y convertida en conocimiento de la organización, en este sentido La Cámara de Comercio de Bogotá, debe considerar la misma como herramienta para la gestión del Conocimiento institucional.

La organización de la información, disposición, medios de acceso y conservación estará estructurada como resultado del análisis institucional de la misma.

Capacitación:

La Capacitación del Personal de la Cámara de Comercio de Comercio de Bogotá respecto al Modelo de Gestión del Conocimiento institucional se realizará con el propósito de entender y apropiar la necesidad del cambio, lo cual como lo señala Chiavenato (2017) se traduce en “reunir datos sobre el entorno para transformarlos en información inteligente y posteriormente en conocimiento institucional para poder adaptarse mejor a las circunstancias externas cambiantes” (Chiavenato, 2017)

Seguimiento y Control

La planificación y seguimiento, para la efectiva gestión del conocimiento, será responsabilidad de la “Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento”, esta área establecerá los mecanismos de control necesarios para asegurar que la presente política se cumpla en todos los niveles de La Cámara de Comercio de Bogotá.

El área de Comunicaciones internas será la responsable de publicar todo evento de generación de conocimiento en los que haya participado personal de La Cámara de Comercio

de Bogotá y todo estudio o documento que haya sido elaborado y que sea de interés de la Cámara de Comercio, por lo cual cada área de la organización será la responsable de comunicar estos aspectos a la Dirección de Gestión del conocimiento y al área de Comunicaciones.

Lineamientos

Para la gestión del conocimiento en La Cámara de Comercio de Bogotá se utilizarán diferentes medios y técnicas, tales como: investigación, planificación, seguimiento, evaluación, documentación, reuniones, talleres, foros, pasantías, misiones internacionales y mesas de trabajo.

La documentación de experiencias será el método utilizado por los responsables de proyectos para gestionar el conocimiento generado en los mismos.

Todo conocimiento que se adquiriera a través de procesos, análisis de documentos, talleres, seminarios o misiones internacionales entre otros, deberá ser socializado a más tardar un mes después de la fecha del evento, a través de los medios de comunicación institucionales tales como Icámara, Cámara TV, Nuestro ADN entre otros. Además, se deberá presentar un documento producto de la asistencia a dicha capacitación o evento. Toda documentación que implique conocimiento deberá ser trasladada a la Dirección de gestión del conocimiento para ser ordenada, clasificada e incorporada a la Biblioteca Digital.

Toda unidad que recopile información externa y que sea de interés para la toma de decisiones deberá ponerla a disposición de La Cámara de Comercio de Bogotá a través del medio que se disponga para la misma.

Todo el personal de La Cámara de Comercio de Bogotá está obligado a enviar al departamento de Recursos Humanos, copia del material y certificados recibidos en cada curso, seminario o foro al que asistan, en un periodo de diez días hábiles posteriores a la fecha del evento.

Todo proceso de asistencia a los eventos o talleres deberá ser documentado acorde al grado de complejidad o innovación de este a más tardar un mes después de finalizado.

Herramientas y Metodologías

Las herramientas tecnológicas y metodológicas desarrolladas para la gestión del conocimiento deben ser socializadas y todos los colaboradores deben tener conocimiento y fácil acceso a ellas, garantizando igualdad de condiciones para ejecutar las actividades del ciclo de gestión del conocimiento, así como su impacto en la organización.

Todos los colaboradores se comprometen a participar activamente en las acciones de identificación de conocimientos claves, aprendizaje, innovación y medición de Capital Intelectual, a través de los diferentes medios físicos y virtuales que la Entidad tiene dispuestos para alcanzar el objetivo de Gestión del Conocimiento, apalancando el cumplimiento del Propósito superior.

Las acciones de aprendizaje deben estar compuestas en todos los casos por actividades de formación, de experiencia y de colaboración, asegurando la transferencia de los conocimientos adquiridos a las actividades de los colaboradores, mejorando el impacto y los resultados obtenidos.

Los colaboradores que faciliten acciones de aprendizaje a sus colegas recibirán un reconocimiento o incentivo que será diseñado por gestión del talento humano.

8.4. Plan de intervención

El propósito del plan de intervención es presentar las actividades del sistema de Gestión del conocimiento propuesto a la Cámara de Comercio de Bogotá, con el objetivo de integrarlo en la organización por medio de un proceso validado por la alta dirección y que sea incluido en la gestión estratégica y apropiado por parte de los colaboradores en la cultura organizacional. A continuación, se presentan las actividades macro para la puesta en marcha del proyecto:

Tabla 9 Actividades generales Plan de Intervención

Actividades	Responsable	Semanas	Tiempo del proyecto en meses														
			Mes 1				Mes 2				Mes 3						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Kick Off Presentación Sistema Gestión del conocimiento para la CCB	Lider Gestión del Conocimiento	1	■														
Presentación de la política de gestión del conocimiento con gerentes y directores de cada línea de trabajo	Lider Gestión del Conocimiento	1		■													
Evaluación, aprobación e inclusión de la Política de Gestión del Conocimiento	Comité Directivo	1											■				
Documentación Proceso y procedimientos Gestión del conocimiento	Lider de Gestión del conocimiento / Líder de procesos y proyectos				■	■	■	■	■	■	■	■					
Incorporación del proceso de gestión del conocimiento en el mapa de procesos de la entidad como proceso estratégico a toda la organización.	Comité Directivo												■	■	■		
Documentación																	
Mapeo de conocimiento	Auditor de Conocimiento	5		■	■	■	■	■	■								
Levantamiento de matriz de activos del conocimiento	Auditor de Conocimiento	4			■	■	■	■	■								
Identificación de conocimientos claves	Auditor de Conocimiento	2			■	■											
Documentación y/o recopilación lecciones aprendidas	Auditor de Conocimiento / Líder de procesos y proyectos	3				■	■	■									
Herramientas de implementación																	
Creación sitio en Intranet para consulta de lecciones aprendidas	Coordinador y moderador de conocimiento / Gestor de herramientas tecnológicas	3				■	■	■									
Creación comunidades de práctica	Coordinador y moderador de conocimiento / Gestor de herramientas tecnológicas	2				■	■										
Aprendizaje																	
Identificación de brechas de aprendizaje	Líder de formación y cierre de brechas / RRHH	5			■	■	■	■	■								
Plan de capacitación y disminución de brechas	Líder de formación y cierre de brechas / RRHH	5											■	■	■	■	■
Definición de reconocimientos asociados a gestión del conocimiento	Líder de formación y cierre de brechas / RRHH	2			■	■											
Comunicación																	
Estrategia de divulgación del sistema de gestión del conocimiento para todos los colaboradores	Lider de Gestión del conocimiento / Área comunicaciones Internas	3													■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Para la implementación exitosa del sistema de gestión del conocimiento, es indispensable contar con la aprobación y el respaldo de la alta dirección y su implementación depende exclusivamente de su visto bueno.

8.4.1 Propuesta Financiera

La propuesta financiera se compone de 3 ítems principales, el recurso humano, el recurso tecnológico y el plan de comunicaciones. La duración total del proyecto será de 3 meses.

RECURSOS HUMANOS			
Cargo	Dedicación	Monto mensual	Total
Líder de Gestión del Conocimiento	Tiempo completo	\$ 5.189.000	\$ 15.567.000
Líder de Procesos y Proyectos	Horas	En la planta de personal actual	\$ -
Auditor de Conocimiento	Tiempo completo	\$ 3.780.000	\$ 11.340.000
Coordinador y moderador de conocimiento	Tiempo completo	\$ 4.150.000	\$ 12.450.000
Gestor de herramientas tecnológicas	Horas	En la planta de personal actual	\$ -
Líder de formación y cierre de brechas / RRHH	Horas	En la planta de personal actual	\$ -
TOTAL, RECURSO HUMANO			\$ 39.357.000
RECURSOS TECNOLOGICOS			
Elemento	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Computadores portátiles Procesador Intel® Core™ i7 de 11.ª generación Windows 10 Home 64 Pantalla HD, BrightView, con microbordes, de 39,6 cm (15,6") en diagonal, 250 nits y 45 % de NTSC (1366 x 768)	3	\$ 3.849.000	\$ 11.547.000
Paquete Office empresarial	3	\$ 1.399.999	\$ 4.199.997
TOTAL, RECURSOS TECNOLOGICOS			\$ 15.746.997
PLAN DE COMUNICACIONES			
Descripción		Valor unitario	Valor Total
El plan de comunicaciones interna incluye el diseño de piezas semanales que serán divulgadas en medios internos de comunicación (Nuestro ADN, Yammer, Intranet) Las piezas incluyen imágenes y videos.	1 mensaje semanal Total 12 mensajes	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
TOTAL, PAN DE COMUNICACIONES			\$ 12.000.000
VALOR TOTAL PROPUESTA FINANCIERA		\$	67.103.997

9. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones para la implementación del sistema de gestión de conocimiento propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

La Cámara de comercio de Bogotá tiene clara la importancia de gestión del conocimiento y esto se evidencia en cada uno de los programas y servicios que se encuentran de cara al cliente, sin embargo, no es evidente la articulación entre las áreas ni se evidencia una cultura de gestión del conocimiento al interior de la organización, por lo cual es fundamental implementar un sistema que preserve y garantice que el conocimiento interno sea preservado y potencializado.

La gestión del conocimiento es un proceso dinámico en la organización, que debe ser ejecutado de forma permanente, contando con responsables claros en cada una de sus actividades, de manera que se logre un compromiso de primera mano de parte del equipo gestor, quienes crean espacios para inspirar ese nivel de compromiso hacia todos los integrantes de sus equipos de trabajo.

A pesar de que la Cámara de Comercio de Bogotá, cuenta con una política de gestión del cambio, se encuentra que en gestión del conocimiento están en el nivel inicial en donde la evaluación actual de los éxitos y problemas en el intercambio de conocimientos incluye la identificación de posibles barreras y cuestiones de competencia que afectan el flujo de conocimiento necesario para los resultados empresariales. Por lo tanto, se sugiere implementar una política de gestión del conocimiento, que de lineamientos claros para el manejo de este recurso en la entidad.

Las estrategias de aprendizaje, especialmente aquellas que buscan compartir los conocimientos que ya existen en la Entidad y que se encuentran en personas y procesos específicos, requieren el desarrollo de capacidades de las personas responsables de transmitir esos conocimientos a sus colegas, por lo que se considera relevante planear un programa de formación de formadores para aquellas personas que tienen dicha responsabilidad.

Como estrategia de aprendizaje institucional, se puede plantear la formalización de una Universidad Corporativa o una alianza con la filial Uniempresarial, lo cual puede aportar un escenario de mayor robustez, que permita el desarrollo de una estructura curricular de mayor formalidad y con un impacto mayor para todas las unidades y líneas de negocio.

Se recomienda que se realice un análisis de las plataformas tecnológicas que ya se encuentran implementadas en la Entidad, de manera que se identifiquen aquellos recursos que pueden facilitar la gestión del conocimiento y cuáles hacen falta para cumplir tal propósito, promoviendo la centralización del conocimiento clave, facilidad de acceso y la capacidad de análisis para mejorar la toma de decisiones y su consiguiente aporte de valor agregado a la comunidad alrededor de la CCB.

Es fundamental incorporar en la cultura organizacional, el componente de gestión del conocimiento, de manera tal que se promueva el intercambio de saberes y se evite la fuga de información, conservando el saber hacer de la organización y estimulando la creatividad e innovación.

9.1. Beneficios esperados

Los beneficios esperados a largo plazo con la implementación del sistema de gestión del conocimiento en la Cámara de Comercio de Bogotá son:

- Dinamizar la articulación del conocimiento estratégico que generan las distintas áreas de la CCB articulándolos en un sistema que incorpore todos los procesos.
- Institucionalizar una política para la gestión del conocimiento
- Preservar el conocimiento estratégico de la entidad, que permita acelerar la curva de aprendizaje y mejorar la pertinencia en la toma de decisiones a través de manuales, procesos, procedimientos, lecciones aprendidas entre otros.
- Facilitar el acceso a través de herramientas tecnológicas de archivo y consulta, el uso y aprovechamiento de los datos, la información y el conocimiento disponibles en la CCB.
- Facilitar la creación de nuevas ideas aumentando las oportunidades para la innovación.
- Mejorar la inserción de conocimiento en los productos y servicios elaborados para los clientes.
- Construir una memoria organizacional perdurable en el tiempo.
- Desarrollar un lenguaje común de colaboración.

- Promocionar el intercambio de conocimiento entre pares.
- Ayudar a las personas a hacer su trabajo, ahorrando tiempo, a través de una mejor toma de decisiones y resolución de problemas.
- Crear un sentido de comunidad entre las personas y la organización.
- Ayudar a los colaboradores a mantenerse actualizados en su campo de conocimiento.

10. Referencias

- American Productivity & Quality Center - APQC. (25 de marzo de 2021). *AP=QC - Knowledge Management*. Obtenido de <https://www.apqc.org/>
- Argüelles Pabón, D. (2013). *Guía para la presentación de trabajos científicos bajo el estándar APA en la Universidad*. Bogotá: Universidad EAN.
- Bedoya, I., & Parra Mesa, I. (2016). Gestión de personas: Modelo de gestión del conocimiento y capital intelectual en un grupo de investigación, alineado a un estándar internacional. *REVISTA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA*(27).
- Botero Quintero, S., Ojeda Pertuz, D., & Hernández Palma, H. (2020). Capital intelectual en la creación del conocimiento: Hacia el mejoramiento de la calidad académica. *Revista de Ciencias Sociales*(26), 301-3013. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146020>
- Brahmachary, A. (4 de Mayo de 2019). *ITIL Foundation*. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de DIKW Model: Explaining the DIKW Pyramid or DIKW Hierarchy: <https://www.certguidance.com/explaining-dikw-hierarchy/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020 - 2021). *Registro Mercantil*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (23 de Abril de 2020). *La Cámara de comercio de Bogotá - Nosotros*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nosotros>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (18 de Diciembre de 2020). *Observatorio de la región Bogotá-Cundinamarca*. Obtenido de Biblioteca digital Cámara de Comercio de Bogotá: <http://hdl.handle.net/11520/19639>
- Cegarra Navarro, J., & Martínez Martínez, A. (2018). *Gestión del conocimiento una ventaja competitiva*. Bogotá: Alfaomega.
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- CIDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones profesionales. (2004?). *Gestión del conocimiento y capital intelectual*. Calaluña?: Gobierno vasco.

- Confecámaras. (7 de agosto de 2020). *Introducción a Cámaras de Comercio: Naturaleza jurídica de las Cámaras de Comercio*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>
- Correa Uribe, G., Rosero Jiménez, S., & Segura Jiménez, H. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 31(1), 85-108.
- DANE. (2021). *Mercado Laboral – Gran Encuesta Integrada de Hogares, marzo*. Recuperado el 30 de Abril de 2021, de <https://www.dane.gov.co/index.php/178-english/sociales/cultura/2921-gran-encuesta-integrada-de-hogares>
- DANE. (2021). *Pobreza y condiciones de vida, Pobreza monetaria y pobreza monetaria extrema 2020*. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>
- DANE. (2021). *Precios y costos, marzo*. Recuperado el 5 de Mayo de 2021, de <https://www.dane.gov.co/index.php/115-espanol/comunicados-y-boletines/indice-de-precios-y-costos>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*. Obtenido de <http://pubs.sciepub.com/jbms/4/4/2/index.html>
- Farfán Buitrago, D., & Garzón Castrillón, M. (2006). La gestión del conocimiento. *Administración. Serie Documentos, Borradores de Investigación*; 29, 112. Recuperado el 17 de junio de 2020, de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/1207>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- IBM. (16 de marzo de 2021). *IBM Developer*. Obtenido de <https://developer.ibm.com/es/>
- Kearins, K. &. (2011). Relating sustainability theory to practice at Auckland airport: An engaged scholarship endeavour involving students. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 151-161. doi:<https://doi.org/10.1002/csr.270>
- Lemoine, J., & Bennett, N. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 38-45.
- Microsoft. (16 de Marzo de 2021). *Microsoft Dynamics 365*. Obtenido de <https://dynamics.microsoft.com/es-mx/>
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Recuperado el 2 de 11 de 2018, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&tlng=es.

Nagles G, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de información. *Revista Escuela de Administración de Negocios - EAN*, 77-87.

Nagles G, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios - EAN*, 77-87.

Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review Home*, 1-9.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford.

O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge : how knowledge management is changing the way we do business*. Canada: American Productivity & Quality Center - APQC.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de Calidad - Requisitos*. Bogotá: ICONTEC.

Organización Internacional de Normalización. (2018). *Knowledge management systems - Requirements (ISO 30401:2018)*. Switzerland: ISO.

Pereira Alfaro, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *Centro de gestión del conocimiento CEGESTI(135)*. Obtenido de www.cegesti.org

Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (nov-dic de 2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. (ACIMED, Ed.) *ACIMED*, 13(6), 1-74. Recuperado el 15 de junio de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es

Quinn, J., Anderson, P., & Finkelstein, S. (2002). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Managing knowledge: An essential reader*, 335-348.

Quintero, C. (2 de Septiembre de 2017). Modelo de Gestión del Conocimiento Price Waterhouse Coopers. (P. A. López, Entrevistador)

Real Academia Española . (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid. Obtenido de <http://www.rae.es/rae.html>

Riesco González, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Diaz de santos.

Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *EDUCAR*, 37, 25-39. Recuperado el 3 de Marzo de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130826003>

- Rueda Martínez, I. (2015). *Manual de Gestión del Conocimiento: Fundamentos, conceptos Básicos y aplicación en la actividad empresarial*. Madrid: Dextra.
- Smedlund, A. (2018). The knowledge system of a firm: social capital for explicit, tacit and potential knowledge. *Journal of knowledge management*, 63-77.
- Soto Jáuregui, C. (2012). *Tesis de grado: Master en Dirección Estratégica. Cómo se gestiona el conocimiento en tres empresas de Bogotá*. Universidad Internacional Iberoamericana.
- Teah, H., Geok Pee, L., & Kankanhalli, A. (2006). Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model. *Pacific Asia Conference on Information Systems*, 400-416.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). *Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas*. Madrid: Boletín de Estudios Económicos (64).
- The World Café Community Foundation. (2015). *Una Guía Rápida para ser Anfitrión de World Café*. Obtenido de <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf>

A. Anexo: Formato de diagnóstico de Gestión del Conocimiento en la Cámara de Comercio de Bogotá



CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
Evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es una disciplina centrada en las formas en que las organizaciones crean, usan y conservan el conocimiento. Por lo cual su opinión es importante con el fin de establecer el grado madurez en materia de Gestión del conocimiento en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Esta encuesta, corresponde al modelo de la APQC, que evaluará la madurez de la gestión del conocimiento en 12 categorías, que brindan a la organización oportunidades para enfocar sus esfuerzos de GC y priorizar la manera cómo esas acciones aumentarán la capacidad de gestionar el conocimiento de manera efectiva.

De antemano agradecemos sus respuestas.

Datos personales

Nombres y apellidos	
Correo electrónico institucional	
En qué nivel se encuentra su cargo	Operativo
	Táctico
	Estratégico

I. ESTRATEGIA

Por favor seleccione la opción que considera que corresponde a un comportamiento habitual en la CCB

Objetivos estratégicos	Selección
1. La gestión del conocimiento hace parte del marco de excelencia empresarial.	

2. La gestión del conocimiento está alineada con los esfuerzos de innovación empresarial.	
3. La gestión del conocimiento está alineada con el marco empresarial, por ejemplo, visión, misión, estrategias.	
4. La infraestructura de gestión del conocimiento se mejora para satisfacer la mayor demanda.	
5. Las competencias de gestión del conocimiento se mejoran para satisfacer la mayor demanda.	
6. Los activos de conocimiento se aprovechan para obtener una ventaja competitiva.	
7. La visión / misión para gestión del conocimiento está vinculada a la creación de valor en el negocio.	
8. La estrategia de gestión del conocimiento y la hoja de ruta están documentadas.	
9. El conocimiento se reutiliza dentro de un dominio o unidad de negocio.	
10. Se identifica, captura y estandariza el conocimiento valioso y se utiliza como activo de conocimiento común para su reutilización en otras áreas de la empresa.	
11. La creación de valor es reconocida como un objetivo principal de la gestión del conocimiento.	
12. Se están realizando proyectos para probar enfoques de gestión del conocimiento que permitan el flujo del conocimiento.	
13. Se identifica y documenta conocimiento valioso para la empresa.	
14. La conciencia e interés en gestión del conocimiento es visible en las diferentes partes de la organización.	
15. Se ha identificado una necesidad empresarial de gestión del conocimiento.	

Presupuesto	Selección
25. Los presupuestos se amplían para responder a la demanda de aumento de los activos y competencias relacionadas con la gestión del conocimiento.	
26. La gestión del conocimiento está integrada en los ciclos y procesos anuales del presupuesto empresarial.	
27. Se establecen presupuestos para apoyar y expandir los esfuerzos de gestión del conocimiento.	
28. Los esfuerzos de gestión del conocimiento son financiados conjuntamente por la alta dirección o un grupo centralizado, así como por unidades o funciones comerciales.	
29. Los presupuestos para enfoques y herramientas de gestión del conocimiento están basados en proyectos	
30. La financiación para los enfoques de gestión del conocimiento es competencia sólo de un área y para una situación específica.	

II. CAPITAL HUMANO

Por favor seleccione la opción que considera que corresponde a un comportamiento habitual en la CCB

Recursos	Selección
31. Las competencias de gestión del conocimiento se expanden e integran en toda la empresa	
32. Los requisitos de los recursos de gestión del conocimiento se determinan en colaboración entre el personal de gestión del conocimiento y las unidades operativas.	
33. Los agentes de cambio y los expertos en conocimiento están integrados en procesos y unidades de negocio para apoyar el flujo de conocimiento.	
34. Las unidades de negocio asignan recursos para la capacidad de gestión del conocimiento y el desarrollo de activos de conocimiento en áreas y dominios de negocios.	
35. Las habilidades y capacidades de gestión del conocimiento están alineadas con el desarrollo de los empleados.	
36. El grupo gestión del conocimiento proporciona dirección y recursos para promover el desarrollo de activos de conocimiento que respalden las competencias centrales de la organización.	
37. El enfoque del grupo gestión del conocimiento se expande desde áreas iniciales, por ejemplo, líneas de negocios, funciones, unidades de negocios, disciplinas a otras áreas de la organización.	
38. Hay un grupo y un proceso para coordinar y facilitar los enfoques de gestión del conocimiento.	
39. Las capacidades de gestión del conocimiento se mejoran en todas las unidades de negocio o disciplinas.	
40. Los facilitadores, moderadores y gerentes de contenido de la unidad de negocios coordinan y administran los procesos y enfoques del flujo de conocimiento.	
41. Hay facilitadores activos y patrocinadores de gestión del conocimiento de unidades de negocio o disciplinas.	
42. Se designa un grupo de gestión del conocimiento para diseñar e implementar estrategias y enfoques iniciales de gestión del conocimiento.	
43. Los representantes de las unidades de negocios o disciplinas apoyan los esfuerzos de diseño inicial para los enfoques de gestión del conocimiento para permitir el flujo de conocimiento.	
44. Los defensores de la gestión del conocimiento promueven el valor de este entre los líderes empresariales y las partes interesadas funcionales y de procesos.	

Gobierno y liderazgo	Selección
45. La gestión del conocimiento es apropiada por los colaboradores y está guiada por el liderazgo ejecutivo en toda la empresa.	

46. El patrocinio para personas mayores establece prioridades para gestión del conocimiento con aportes de unidades de negocio y dominios.	
47. Existen modelos de recursos y rendición de cuentas para gestión del conocimiento.	
48. Los comités formales de dirección o asesoría interfuncionales para gestión del conocimiento están autorizados y son operativos.	
49. El liderazgo incluye iniciativas de gestión del conocimiento en la estrategia organizacional.	
50. El grupo de funciones cruzadas establece la dirección inicial para gestión del conocimiento.	
51. El liderazgo superior respalda la realización de una "prueba de concepto" de gestión del conocimiento.	

Gestión del Cambio	Selección
52. La gestión del conocimiento está alineada con la gestión del talento y el desarrollo del liderazgo.	
53. La gestión del conocimiento está alineada con la mejora formal de procesos y el aprendizaje organizacional.	
54. Se brindan oportunidades de capacitación y aprendizaje electrónico junto con los esfuerzos de expansión de gestión del conocimiento.	
55. Se otorga reconocimiento formal por los esfuerzos de gestión del conocimiento, el éxito y las lecciones aprendidas.	
56. Se brinda capacitación en gestión del conocimiento a los nuevos empleados para ayudar a que gestión del conocimiento sea parte de la cultura.	
57. Los facilitadores de gestión del conocimiento son responsables de los resultados de gestión del conocimiento.	
58. Se identifican y abordan las barreras para compartir y usar el conocimiento.	
59. La responsabilidad se amplía para los procesos y enfoques de flujo de conocimiento.	
60. La capacitación en enfoques y métodos de gestión del conocimiento está disponible en todos los niveles de los empleados.	
61. Los facilitadores de gestión del conocimiento están en su lugar en toda la empresa.	
62. Los esfuerzos y las tendencias de gestión del conocimiento se evalúan, comparan y analizan periódicamente.	
63. La alta gerencia aprueba las medidas de gestión del conocimiento utilizadas para medir el impacto de la actividad de gestión del conocimiento en los procesos comerciales críticos.	
64. Existe una estrategia de gestión del cambio para respaldar la estrategia de gestión del conocimiento y los enfoques de flujo de conocimiento.	
65. Existen planes de educación y capacitación para apoyar los proyectos iniciales de gestión del conocimiento.	
66. Existe un plan para reconocer el éxito para apoyar los proyectos iniciales de gestión del conocimiento.	

67. Se investigan las iniciativas y mejores prácticas de gestión del conocimiento en la industria para su posible adopción por parte de la organización.	
68. La evaluación actual del estado de los éxitos y problemas en el intercambio de conocimientos, incluye la identificación de posibles barreras y problemas competitivos que afectan el flujo de conocimiento requerido para los resultados empresariales.	

Comunicación	Selección
69. La organización utiliza la estrategia, las prácticas y los logros de gestión del conocimiento como un "diferenciador de marca" cuando recluta a posibles empleados o clientes.	
70. Los medios de comunicación de gestión del conocimiento internos tienen una 'marca' para ayudar a crear conciencia sobre el valor del enfoque en gestión del conocimiento para impactar positivamente a la organización.	
71. La información sobre los métodos de gestión del conocimiento está disponible para todos los empleados.	
72. Existe un plan formal de comunicación de gestión del conocimiento y se ejecuta para crear conciencia sobre gestión del conocimiento como un método para mejorar los resultados	
73. Las historias de éxito de los proyectos iniciales de gestión del conocimiento se comunican ampliamente.	
74. Los planes de comunicación de gestión del conocimiento se desarrollan para los enfoques iniciales y para administrar los mensajes a los patrocinadores y participantes de esas iniciativas.	
75. Los promotores de gestión del conocimiento discuten el valor de gestión del conocimiento para el negocio con los principales líderes y las partes interesadas clave.	
76. Los conceptos básicos y los beneficios de gestión del conocimiento son comunicados por los primeros usuarios y defensores de gestión del conocimiento.	

III. PROCESOS

Por favor seleccione la opción que considera que corresponde a un comportamiento habitual en la CCB

Proceso de flujo del conocimiento	Selección
77. Los procesos de flujo de conocimiento se enseñan a otras organizaciones, como mejores prácticas.	
78. Los procesos de flujo de conocimiento están integrados en los procesos y dominios de todas las áreas.	
79. Los procesos de flujo de conocimiento están estandarizados y se utilizan en múltiples instancias o situaciones.	
80. Los procesos de flujo de conocimiento están integrados en los enfoques de gestión del conocimiento, por ejemplo: comunidades de práctica, lecciones aprendidas, revisión posterior a la acción, etc.	
81. El flujo de conocimiento es a través de la comunicación interpersonal.	

Enfoque a Gestión del conocimiento	Selección
82. Los enfoques, las metodologías y las herramientas de gestión del conocimiento se integran con la mejora de procesos, el desarrollo organizacional y los enfoques de aprendizaje.	
83. La gestión del conocimiento se convierte en una "competencia central" de la organización.	
84. Las metodologías y enfoques de gestión del conocimiento mejorados y nuevos apoyan el proceso de flujo de conocimiento.	
85. Existen mapas de competencia de gestión del conocimiento para roles y / o trabajos individuales.	
86. Existen métodos para capturar y retener conocimientos valiosos individuales (retención de talento).	
87. La organización está utilizando procesos de flujo de conocimiento replicables y enfoques de gestión del conocimiento.	
88. Los habilitadores y la infraestructura respaldan el proceso de flujo de conocimiento.	
89. Los métodos y herramientas de gestión del conocimiento están disponibles para los colaboradores	
90. Se evalúa la madurez y las capacidades de gestión del conocimiento al interior de la organización	
92. Algunos enfoques de gestión del conocimiento para apoyar el flujo de conocimiento (por ejemplo, comunidades de práctica, captura de conocimiento, lecciones aprendidas, ubicación de experiencia) se implementan en partes de la organización.	
93. Los mapas de conocimiento para cada área con enfoque de gestión del conocimiento identifican contenido y necesidades / brechas de conocimiento.	
94. Se identifican los procesos críticos que requieren un flujo de conocimiento mejorado o específico.	
95. La narración de historias y el intercambio uno a uno son los principales enfoques utilizados para la transferencia de conocimiento.	

Medición	Selección
96. Los objetivos y medidas de gestión del conocimiento están integrados en el sistema de gestión de objetivos	
97. Las métricas empresariales reflejan un fuerte intercambio de conocimientos, mejora de procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.	
98. Los esfuerzos de gestión del conocimiento están correlacionados con los resultados empresariales y de rendimiento humano.	
99. El análisis cuantitativo de los procesos de flujo de conocimiento, los enfoques de gestión del conocimiento y el impacto de gestión del conocimiento se realizan de manera consistente.	
100. Las medidas de gestión del conocimiento están integradas en el cuadro de mando de rendimiento empresarial.	
101. Los procesos de informes de medición de gestión del conocimiento están alineados con los procesos de informes empresariales.	

102. Hay evidencia de competencias gestión del conocimiento mejoradas y ciclos de mejora.	
103. Existe evidencia continua del impacto de los esfuerzos de gestión del conocimiento.	
104. Se monitorean las medidas estándar del impacto de gestión del conocimiento para garantizar un rendimiento continuo.	
105. El retorno de la inversión o el valor de la inversión para gestión del conocimiento se calcula formalmente.	
106. Se desarrolla un costo y beneficio para los esfuerzos continuos de gestión del conocimiento.	
107. Se reconoce un impacto tangible en las oportunidades empresariales mediante la aplicación de enfoques de gestión del conocimiento.	
108. Las medidas locales de actividad de gestión del conocimiento están en su lugar y se utilizan.	
109. Se calculan un costo y un beneficio para los proyectos iniciales de gestión del conocimiento.	
110. Para cada esfuerzo / proyecto de gestión del conocimiento inicial, se diseñan y utilizan sistemas de seguimiento y monitoreo de medición.	
111. La satisfacción de los empleados con los enfoques en gestión del conocimiento, los procesos de flujo de conocimiento y las herramientas de gestión del conocimiento se han evaluado localmente.	
112. Se realiza una evaluación del conocimiento crítico en los procesos	
113. Se identifican los factores críticos de éxito empresarial y los indicadores clave de rendimiento.	
114. Las capacidades de gestión del conocimiento existentes se aprovechan para su reutilización.	
115. Se desarrolla una propuesta de valor conceptual para gestión del conocimiento.	

IV. GESTIÓN DE CONTENIDOS Y TECNOLOGÍA

Por favor seleccione la opción que considera que corresponde a un comportamiento habitual en la CCB

Proceso de gestión de contenidos	Selección
116. Los procesos de gestión de contenido se utilizan para detectar y marcar desarrollos inusuales e innovadores en las disciplinas de conocimiento.	
117. Los sistemas de conocimiento e información son en tiempo real e integrados para promover la colaboración para la toma de decisiones empresariales.	
118. Las capacidades de gestión de contenido se mejoran y evalúan continuamente en función de los enfoques emergentes impulsados por el usuario (por ejemplo, web 2.0).	
119. El ciclo de vida de gestión de contenido permite el proceso de flujo de conocimiento.	
120. Existen taxonomías estandarizadas para clasificar los activos básicos de conocimiento.	
121. Los flujos de trabajo de gestión de contenido están estandarizados.	

122. El contenido se identifica y se organiza en la unidad de negocio o dominio.	
123. Se han implementado procesos generales de gestión de documentos.	

Tecnología (IT)	Selección
124. TI proporciona acceso para compartir conocimientos a socios externos, según corresponda.	
125. La arquitectura del sistema vincula sistemas de captura de conocimiento no relacionados, por ejemplo, inteligencia competitiva, investigación de mercado, evaluación comparativa y sistemas financieros.	
126. Las capacidades de TI proporcionan análisis para los esfuerzos de gestión del conocimiento.	
127. Las políticas de cumplimiento y seguridad se amplían para admitir infraestructura adicional y comunidades de usuarios.	
128. Las herramientas de aprendizaje se aprovechan para apoyar los esfuerzos de gestión del conocimiento.	
129. Las herramientas y aplicaciones de gestión del conocimiento están estandarizadas e integradas en la estrategia general de ti.	
130. Se evalúa la infraestructura de TI para la expansión de gestión del conocimiento a la empresa.	
131. Se gestionan las políticas de cumplimiento y seguridad de la información.	
132. Se evalúa la escalabilidad y funcionalidad de las aplicaciones existentes para soportar los esfuerzos iniciales de gestión del conocimiento.	
136. Los esfuerzos iniciales de gestión del conocimiento están respaldados por TI a través del diseño, desarrollo e implementación.	
137. La evaluación de las necesidades de TI para gestión del conocimiento se realiza con grupos de empleados relevantes.	
138. Las personas y las unidades de negocio experimentan con herramientas informáticas de bajo costo impulsadas por los usuarios.	
139. Las tecnologías y herramientas de información TI existentes se aprovechan y se usan cuando es posible.	

B. Anexo: Inventario de aplicaciones CCB

Sistema	FUNCIONALIDAD	LDA - LRE Usuaría
SIREP2	Software creado por la VP de tecnología de la CCB como sistema para soporte de registros públicos	VP Registros
SIMASC	Software creado por la VP de tecnología de la CCB como sistema de arbitraje y conciliación	CAC
SAP	SAP Business Suite es una solución integral que permite a las organizaciones ejecutar y optimizar distintos procesos internos como los sistemas de ventas, finanzas, operaciones bancarias, compras, fabricación, inventarios y relaciones con los clientes.	GRH, VP adm y fin, VP jurídica.
SICOMPITE	Software creado por la VP de tecnología de la CCB como Sistema de apoyo, formación Y fortalecimiento empresarial	VP apoyo y formación empresarial. CAC
AZ DIGITAL	Es un Sistema de Gestión Documental (ECM) que permite administrar de manera eficiente toda la información no estructurada (contenido) de una organización a través de una interfaz web. Este sencillo y amigable software está concebido como un repositorio central de información que permite compartir, indexar, radicar, almacenar, y en general administrar el flujo documental de una organización desde su ingreso hasta su disposición final, tanto a nivel físico como digital. Se basa en el concepto de administración documental distribuida, en el cual cada usuario puede crear su propio archivo documental y compartirlo con usuarios tanto internos como externos del sistema. El sistema almacena todo tipo de contenido empresarial: documentos escaneados, documentos electrónicos, contenidos para Internet, archivos XML, fotografías, videos, archivos compactados, correo electrónico, mensajes instantáneos, foros de discusión, y en general cualquier formato de texto, video, audio o imagen. Además, permite escanear documentos de manera descentralizada y moverlos entre los usuarios responsables del procesamiento de estos, de acuerdo con los flujos de proceso, tanto manuales como automáticos.	VP admin y Financ
ROYAL	Sistema de gestión y almacenamiento de imágenes	VP Registros

CRM - Dynamics 4.0	Solución de negocios de administración de las relaciones con los clientes (CRM) que impulsa la productividad en las ventas y la eficacia del marketing mediante conocimientos en las redes sociales, inteligencia de negocios y administración de campañas en la nube, de forma local, o en una combinación híbrid. (Microsoft, 2021)	Transversal
DARUMA	Sistema que facilita la automatización y administración de los Sistemas de los Sistemas de Gestión de la Calidad y su articulación con los modelos normativos complementarios, locales e internacionales, como: ISO 14001, OHSAS 18001, NTCGP 1000, MECI, BPM, BASC, Gestión de Riesgos (ISO 31000), SARO, SARLAFT y Planeación Estratégica	Transversal
BIBLIOTECA DIGITAL	Recurso de información que permite registrar, conservar, consultar y difundir la producción documental de la CCB.	CIEB, Centro de información económica de Bogotá.
SICO	Software creado por la Gerencia de Fortalecimiento Empresarial de la CCB como apoyo en temas de competitividad para el empresario.	VP apoyo y formación empresarial. CAC
ICAMARA	Sistema de la CCB utilizado como Intranet de la entidad	Transversal
DATAZEN BI	Diseñado para publicación y desarrollo rápido de inteligencia de negocios entregando contenido a todo tipo de dispositivo. Todos sus productos simplifican procesos de conexión a los recursos de datos empresariales y asegura la entrega y análisis para los diferentes niveles de la organización a través de sus tableros de control.	VP apoyo y formación empresarial. CAC
QUIC VIEW	Solución de análisis de datos que permite extraer datos de diferentes fuentes y almacenarlos en un sistema de archivo propio capaz de resolver consultas y procesamiento en memoria, indexar automáticamente y hacer reportes para inteligencia de negocio.	
PORTAL CCB EZ Publish	PORTAL ccb.org.co	COMUNICACIONES
PORTAL Hábitat	CMS Content management Sstem	COMUNICACIONES
PORTAL Bogota Music Market Bomm	JOOMLA CMS	COMUNICACIONES

ITCAM	<p>IBM Tivoli Composite Application Manager (ITCAM) es una familia de productos de monitoreo que, a través de la combinación de capacidades de gestión de TI con la completa funcionalidad de los productos IBM Tivoli Monitoring, proporciona una solución realmente integrada para el monitoreo y la gestión en la totalidad de la empresa. ITCAM ofrece un único conjunto de herramientas que ayuda a las organizaciones de los clientes a optimizar el rendimiento y la disponibilidad en todos los niveles de la infraestructura de TI.</p> <p>ITCAM ayuda a simplificar y mejorar la gestión de aplicaciones distribuidas. Los componentes de aplicaciones pueden residir en una gran variedad de servidores, plataformas, entornos J2EE e incluso mainframes. Con ITCAM, la integración comienza en el nivel de datos, donde existe un modelo de datos común que posibilita la visualización consistente de información en los distintos componentes y agentes. Luego, esta información se consolida en una única interfaz basada en roles de fácil manejo: el IBM Tivoli Enterprise Portal. Este portal proporciona un único inicio de sesión para acceder a todos los datos de monitoreo y herramientas de gestión que se requieren para la gestión de servidores, la gestión de aplicaciones, la gestión de transacciones y las capacidades de gestión avanzadas.</p>	TECNOLOGIA
GUARDIUM	<p>IBM® Security Guardium es una completa plataforma de seguridad de datos que provee un completo rango de capacidades, de descubrimiento y clasificación de información sensible o vulnerable enfocando su monitoreo en datos y archivos para enmascarar, encriptación, bloqueo, alerta y poner en cuarentena para proteger los datos sensibles.</p> <p>Guardium ayuda a proteger los datos confidenciales a través de una amplia gama de entornos de bases de datos - a grandes volúmenes de datos, la nube, sistemas de archivos y mucho más. Guardium también proporciona un análisis automatizado para descubrir rápidamente los riesgos internos y externos a los datos sensibles. La solución también se adapta fácilmente a los cambios en su entorno de TI - ya que incluye la adición de nuevos usuarios, lo que requiere más capacidad de ampliación, o la adición de nuevas tecnologías.</p>	TECNOLOGIA

<p>IBM JAZZ TEAM CONCERT</p>	<p>Sistema base para los equipos de desarrollo de software que deben emprender actividades tales como dividir un proyecto de desarrollo en tareas gestionables, crear y cambiar el código de origen, la comunicación con otros compañeros desarrolladores, y la administración de los equipos. (IBM, 2021)</p>	<p>TECNOLOG IA</p>
<p>DIGITURNO</p>	<p>Herramienta para administración de turnos de atención al cliente</p>	<p>CANALES</p>
<p>IBM CONTROL DESK</p>	<p>“El software de gestión unificada de activos y servicios TI IBM® Control Desk proporciona un centro de control común para gestionar procesos empresariales para activos tanto digitales como físicos” (IBM, 2021)</p>	<p>TECNOLOG IA</p>
<p>AVAYA</p>	<p>Software de administración de telefonía IP</p>	<p>TECNOLOG IA</p>
<p>Office 365</p>	<p>Solución de herramientas para trabajo de oficina basado en plataforma como servicio en la nube (PaaS). CORREO, CALENDARIO, CONTACTOS, YAMMER, ONEDRIVE, SITIOS, TAREAS, DELVE, VIDEO, WORD, EXCEL, POWER POINT, ONENOTE, SWAY, TIENA</p>	<p>TECNOLOG IA</p>
<p>SHARE POINT</p>	<p>es una plataforma de colaboración empresarial, formada por productos y elementos de software que incluye, entre una selección cada vez mayor de componentes, funciones de colaboración, basado en el navegador web, módulos de administración de procesos, módulos de búsqueda y una plataforma de administración de documentos (gestión documental). SharePoint puede utilizarse para sitios de webhost que acceda a espacios de trabajo compartidos, almacenes de información y documentos, así como para alojar aplicaciones definidas como los wikis y blogs.</p>	<p>TECNOLOG IA</p>
<p>PWA PROJECT WEB APP</p>	<p>Project Web App forma parte del elemento Project Server 2010 de la solución de administración de proyectos empresariales de Microsoft Project 2010. Con esta aplicación, se puede realizar un seguimiento y administrar las demandas del proyecto, introducir hojas de tiempos y actualizar el estado de las tareas que conforman el proyecto en general. Project Web App utiliza una interfaz de programación similar a la aplicación de trabajo colaborativo de Microsoft SharePoint, y también utiliza la función de la barra de herramientas de menús que se encuentra en otros programas de Microsoft Office.</p>	<p>TECNOLOG IA</p>

IBM ESB	<p>IBM Integration Bus, antes denominada IBM WebSphere Message Broker, proporciona una variedad de opciones para implementar una base de integración universal fundamentada en un bus de servicio empresarial (ESB). Las implementaciones ayudan a habilitar la conectividad y la transformación en entornos de TI heterogéneos para empresas de todos los tamaños, de cualquier sector y que cubren una amplia gama de plataformas, incluidas nube y z/OS.</p> <p>IBM Integration Bus Standard es un bus de servicio empresarial flexible y escalable para proyectos pequeños y medianos. (IBM, 2021)</p>	TECNOLOG IA
IBM WSRR	<p>IBM WebSphere Service Registry and Repository proporciona registro de servicio y funciones de repositorio para aplicaciones empresariales de arquitectura orientada a servicios (SOA). Este software habilita el gobierno de ciclo de vida de servicios para optimizar la productividad y los recursos en un entorno SOA. (IBM, 2021)</p>	TECNOLOG IA
SYSTEM ARCHITECT	<p>System Architect es una solución de planificación empresarial para ayudar a construir y mejorar el negocio y arquitectura de la empresa. Esta solución proporciona una colección integrada de modelos y de datos para el análisis, la colaboración, y el despliegue de iniciativas empresariales y la innovación tecnológica y transformación. Se ocupa de todos los aspectos de la arquitectura empresarial de una organización incluyendo el modelado, edición, análisis y ejecución.</p>	TECNOLOG IA
DATA POWER	<p>IBM DataPower Gateway es una plataforma de integración y seguridad diseñada específicamente para cargas de trabajo móviles, cloud, API (interfaz de programación de aplicaciones), web, SOA (arquitectura orientada a servicios) y B2B (business-to-business). Le permite ampliar rápidamente el alcance de los activos de TI valiosos a nuevos canales y casos de uso para llegar a clientes, socios y empleados. Le ayuda a proteger, integrar, controlar y optimizar rápidamente el acceso a un rango de cargas de trabajo a través de una única pasarela extensible preparada para DMZ.</p>	TECNOLOG IA

IBM BPM	IBM Business Process Manager es una plataforma de gestión de procesos de negocio (BPM) consumible con todas las características, diseñada para acelerar los despliegues. Incluye herramientas y recursos de ejecución para diseñar, ejecutar, supervisar y optimizar procesos de negocio, permite su uso casi inmediato en su configuración estándar o en una configuración fácilmente personalizable. Proporciona un entorno altamente integrado, que se escala de forma fácil y sencilla desde el proyecto inicial al programa de toda la empresa, y ofrece una rápida generación de valor con mayor productividad del usuario. (IBM, 2021)	TECNOLOGIA
SIREP HONDURAS	Sistema desarrollado por CCB para Honduras. Se tiene el ambiente de desarrollo. Basado en arquitectura cliente servidor.	TECNOLOGIA
TIENDA VIRTUAL	Sistema desarrollado por CCB para recepción de solicitudes de renovación por internet, venta de eventos y expedición de certificados en línea.	Vp Registros
SEDE VIRTUAL	Sistema desarrollado por la CCB para la recepción de mutaciones, matriculas e inscripción de documentos sobre una arquitectura particular en la cual la capa de presentación se expone al público sobre una plataforma en la nube.	Vp Registros
SERVICIOS ACTIVOS	Sistema desarrollado por el equipo de desarrollo de CCB como uno de los componentes de la capa de integración de Sire2 y que contiene un conjunto de mediciones de integración que fueron desarrollados antes de la adquisición del BUS de servicios. En el momento hace parte de la capa de integración.	Vp Registros
PUP	Sistema unificado de pagos. Es un sistema desarrollado por CCB para centralizar el manejo de temas de recaudo. Liquidación, recaudo, integración con bancos, pasarela, etc.	Vp Registros
REDMINE	Redmine es una herramienta para la gestión de proyectos, incluye un sistema de seguimiento de incidentes con seguimiento de errores.	TECNOLOGIA
PAPEL BLANCO	Sistema desarrollado por Cámara de Comercio de Bogotá como capa de presentación de la línea de certificados de Sirep. Permite al usuario descargar sus certificados en línea bajo una arquitectura particular.	TECNOLOGIA
STARBOX	Plataforma de reconocimiento a través de insignias para los colaboradores CCB,	RECURSOS HUMANOS
PORTAL RRHH	Sistema de Autogestión de colaboradores para temas de Recursos Humanos	RECURSOS HUMANOS
TALENTO EN CAMARA	Success factors, perfil de empleado, metas y objetivos y selección de empleados, EDX	RECURSOS HUMANOS
OnBase	Gestor Documental para cargar y consultar los documentos desde la plataforma OnBase.	TECNOLOGIA

C. Anexo: Formato Buenas prácticas, experiencias y lecciones aprendidas



Cámara
de Comercio
de Bogotá

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
BUENAS PRÁCTICAS O
EXPERIENCIAS

DESCRIPCIÓN GENERAL	
NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL	
NOMBRE DE LA EXPERIENCIA O PRÁCTICA RELEVANTE	
SITUACIÓN PREVIA DE LA EXPERIENCIA	
FECHA DE INICIO Y FINALIZACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA	
GRUPO OBJETIVO	
EJE PRINCIPAL DE LA BUENA PRÁCTICA	
ÁREAS TEMÁTICAS	

DOCUMENTOS RELACIONADOS A LAS BUENAS PRÁCTICAS	
FORMATOS ASOCIADOS	
EVIDENCIAS DE CALIDAD	
UBICACIÓN	
TIEMPO DE RETENCIÓN	
RESPONSABLE CONSERVACIÓN	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	

COMPONENTES	PREGUNTAS	RESPUESTA
Antecedentes	¿Quiénes llevaron adelante la experiencia?	

	¿Cuál fue el origen o la motivación que impulsó el desarrollo de la experiencia?	
Evolución y desarrollo de la buena practica	¿Cuáles fueron los hechos o hitos más destacados dentro de la evolución histórica de la buena práctica?	
Objetivos	¿Qué se plantearon para desarrollar la experiencia? ¿con qué propósito se realizó?	
Eje principal de la buena práctica	¿Cuál es el eje principal o hilo conductor o tema central de la buena práctica?	
Alcance de la buena práctica	Alcance	
Descripción de la práctica	¿Qué hicieron? ¿Cómo lo hicieron? ¿Para qué lo hicieron?	
Logros y resultados	¿Qué problemas o dificultades se presentaron? ¿Cómo los resolvieron? ¿Qué logros?	
Impacto de la Buena práctica	¿Cómo la experiencia impactó en la organización?	
Lecciones aprendidas	¿Cuáles son las lecciones aprendidas más importantes ¿Qué aprendieron de lo vivido de la experiencia, positivo o negativo? ¿qué harían de la misma forma y qué harían de manera diferente ante situaciones similares a la analizada?	

D. Anexo: Formato inventario de conocimientos clave.



**Cámara
de Comercio
de Bogotá**

**CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS CLAVES**

Información del Colaborador					
Apellidos		Nombres			
Cargo		Línea de respaldo estratégico			
email corporativo.					
Formación académica					
Pregrado	Postgrado	Diplomados	Seminarios	Cursos	Otros
Experiencia en proyectos					
Nombre del proyecto	Rol	Fecha inicio	Fecha Fin	Resultados y Aprendizaje	
Hobbies o aficiones					
1.					
2.					
3.					
4.					