

**Metodología de gestión del conocimiento para proyectos de inteligencia de negocios
en el sector bancario colombiano**

Joan Sebastián Pinilla Guauque

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Decanatura de Ingeniería de Sistemas
Maestría Gestión de Información
Bogotá D.C., 2022**



**Metodología de gestión del conocimiento para proyectos de inteligencia de negocios
en el sector bancario colombiano**

Joan Sebastián Pinilla Guauque

**Trabajo de investigación para optar al título de
Magíster en Gestión de Información**

Directores

Victoria Eugenia Ospina Becerra

Francisco Eliecer Sarmiento Devia

Magister en Gestión de la Información

Jurados

Yudayly Stable Rodríguez

Fabiola del Toro Osorio

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Decanatura de Ingeniería de Sistemas

Maestría en Gestión de Información

Bogotá D.C., 2022



© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota “Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito” en cualquier copia en un lugar visible. Y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2022 por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Avenida 13

No 205-59 Bogotá. Colombia

TEL: +57 – 1 668 36 00

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado de maestría titulado “METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA PROYECTOS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS EN EL SECTOR BANCARIO”, presentado por Joan Sebastián Pinilla Guauque, cumple con los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria para optar al título de Magíster en Gestión de información.

VICTORIA EUGENIA OSPINA BECERRA

Director del Trabajo de Grado

FRANCISCO ELIECER SARMIENTO DEVIA

Director del Trabajo de Grado

YUDAYLY STABLE RODRÍGUEZ

Jurado

FABIOLA DEL TORO OSORIO

Jurado

Bogotá, D.C., 2022

Dedicatoria

Dedico este proyecto de grado a toda mi familia, que me ha permitido entender lo importante que es superarse cada día sin importar las dificultades. A mis profesores de la maestría que con cada uno de ellos aprendí tantas cosas importantes que permiten que este proyecto de grado se lleve a cabo. Y dedico este proyecto a cada uno de los sacrificios realizados para que todo este proceso se haya podido llevar de la mejor manera, y por último gracias a Dios por permitirme continuar y darme cuenta de que siempre es posible realizar lo que cada uno se propone.

Resumen

En las entidades bancarias especialmente en Colombia a través de los últimos años se evidencian falencias en la gestión del conocimiento, como ejemplo se pueden observar: la fuga de conocimientos, la dependencia de colaboradores con conocimientos adquiridos en la experiencia y la escasa documentación de los procesos y tareas que son fundamentales en la organización.

Una de las causas se genera por la ausencia de capacitación para documentar los conocimientos adquiridos y garantizar que sean transferidos y/o compartidos dentro de la misma organización; la principal consecuencia es que este conocimiento se pierda y se evidencien reprocesos.

Algunos de los escenarios se presentan principalmente en los procesos transversales de las organizaciones, debido a que no cuentan con el conocimiento explícito o documentado en repositorios de la organización, y las tareas se realizan de acuerdo con el comportamiento del día a día y no necesariamente coinciden plenamente con los procesos establecidos.

Esto crea múltiples dependencias de los colaboradores haciendo que el conocimiento adquirido a través del tiempo quede implícito en estos profesionales; es por esta razón que se requiere se tomen medidas en las organizaciones bancarias que faciliten la gestión del conocimiento realizando una apropiación y transferencia de este con los demás colaboradores; logrando de esta manera un proceso de sostenibilidad y sustentabilidad del conocimiento y la operación.

Teniendo en cuenta lo mencionado se propone una metodología que permita identificar el nivel de madurez en el que se encuentra la organización frente a su gestión del conocimiento, para poder centrar el capital intelectual en repositorios a los que los colaboradores tengan acceso, con el fin de dar solución a problemáticas y permitir que el conocimiento se quede en la organización como parte de sus activos; principalmente en proyectos de inteligencia de negocios en los cuales se comparte bastante información desde las empresas aliadas hacia los trabajadores, pero no se transfiere de la mejor manera lo que conlleva a que queden vacíos y no se apropie, utilice, replique y aplique correctamente el conocimiento adquirido.

Abstract

In banking entities, especially in Colombia, through recent years, shortcomings in knowledge management have been evident, as an example we can observe: the flight of knowledge, the dependence on collaborators with knowledge acquired in experience and the scarce documentation of the processes and tasks that are fundamental in the organization.

One of the causes is generated by the absence of training to document the knowledge acquired and ensure that it is transferred and / or shared within the same organization; the main consequence is that this knowledge is lost and reprocesses are evidenced.

Most scenarios occur mainly in the cross-cutting processes of organizations because they do not have the explicit or documented knowledge in repositories of the organization, and the tasks are performed according to the day-to-day behavior and do not necessarily fully coincide with the established processes.

This creates multiple dependencies of the collaborators making the knowledge acquired over time implicit in these professionals; it is for this reason that it is required that measures be taken in banking organizations that facilitate the management of knowledge by appropriating and transferring it with other collaborators; achieving a process of sustainability and sustainability of knowledge.

Taking into account the above, a methodology is proposed to identify the level of maturity in which the organization is in front of its knowledge management, in order to focus intellectual capital on repositories to which collaborators have access, in order to solve problems and allow knowledge to remain in the organization as part of its assets; mainly in business intelligence projects in which a lot of information is shared from the allied companies to the workers, but it is not transferred in the best way which leads to them being empty and not appropriating, using, replicating and correctly applying the knowledge acquired.

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	OBJETIVOS.....	2
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	2
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
3	MARCO TEÓRICO	3
4	METODOLOGÍA	10
	INTRODUCCIÓN	10
	ESTADO DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN	11
	FASES DE LA METODOLOGÍA.....	14
5	CASO DE ESTUDIO	18
	CONTEXTO	18
	DESARROLLO	19
	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ORGANIZACIONES EVALUADAS.....	27
	PLAN DE ACCIÓN.....	30
6	CONCLUSIONES.....	33
7	TRABAJOS FUTUROS	34
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

FIGURAS

Figura 1: Pregunta 3 Encuesta Organización A	20
Figura 2:Pregunta 4 Encuesta Organización A.....	20
Figura 3:Pregunta 6 Encuesta Organización A.....	21
Figura 4:Pregunta 6 Encuesta 2 Organización B	23
Figura 5: Pregunta 7 Encuesta 2 Organización B	24
Figura 6:Pregunta 12 Encuesta 2 Organización B	25
Figura 7. Plan de Acción de la metodología. Elaboración propia.	31

TABLAS

Tabla 1 Estado de madurez de la organización. Elaboración propia.	13
Tabla 2 Metodología de la Gestión del Conocimiento. Elaboración propia.	16
Tabla 3 Estado de Madurez Organización A. Elaboración propia.....	22
Tabla 4 Fase actual Organización A. Elaboración propia.....	23
Tabla 5 Estado de Madurez Organización B. Elaboración propia.....	26
Tabla 6: Fase actual Organización B. Elaboración propia.....	27
Tabla 7 Recomendaciones para las Organizaciones. Elaboración propia.....	29

1 INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento en las organizaciones se ha convertido en una herramienta que ha permitido avances significativos para el desempeño y comportamiento de los colaboradores facilitando el desarrollo de sus funciones.

Se trata de una nueva cultura empresarial, una manera de gestionar las organizaciones, que sitúa los recursos humanos como el principal activo de cualquier organización y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información, las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos.

Desde el punto de vista de las organizaciones, el conocimiento desplaza a los tradicionales factores de producción, posicionándose en la actualidad como el recurso más valioso que toda organización debe poseer y que eleva su grado de competitividad frente al de sus competidores. (Corda et al., 2020).

Se debe identificar que no solo la actualización tecnológica se convierte en un reto para la estrategia organizacional, sino que el valor que tiene el conocimiento es indispensable y que su direccionamiento y control son y serán prioridad en todas las organizaciones de todos los sectores productivos. Además, el conocimiento se origina en la mente de los conocedores, y uno de los mejores pasos a seguir para la gestión y transferencia de este, es a través de la recolección de experiencia y las vivencias.

Por lo tanto, se llega a un objetivo que es formular una metodología que, por medio de la gestión del conocimiento en proyectos de inteligencia de negocios permita al sector bancario determinar acuerdos que faciliten y agilicen la implementación de soluciones de desarrollo, identificando el nivel de madurez de la organización en su gestión del conocimiento a través de la realización de encuestas a colaboradores multidisciplinarios, llegando a una comparación entre entidades bancarias obteniendo diferentes puntos de vista, con el fin de orientar y definir acciones a desarrollar, implementando un gobierno del conocimiento, y dando un valor fundamental al conocimiento y a la información para el Core de negocio en la empresa permitiendo la toma de decisiones con base en datos, información y experiencia.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Formular una metodología que, por medio de la gestión del conocimiento en proyectos de inteligencia de negocios permita al sector bancario determinar acuerdos que faciliten y agilicen la implementación de soluciones de desarrollo.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar los elementos mínimos para la transferencia de conocimientos entre las áreas involucradas.
- Determinar métricas, estableciendo indicadores con el fin de evaluar la adecuada transferencia de los acuerdos, mitigando así, múltiples interpretaciones de la información.
- Desarrollar la validación de la metodología a través de la evaluación de resultados permitiendo evidenciar mejoras a través de una comparación de un estado actual con un estado esperado.

3 MARCO TEÓRICO

En las organizaciones bancarias de Colombia se ha reflejado la necesidad de saber cómo gestionar el conocimiento; y en algunas ocasiones no se conoce el camino correcto para abordarlo, lo que ha generado inquietud por parte de los directivos empresariales bancarios de cómo poder dar solución a esta problemática, ya que en algunos países en vía de desarrollo no se tiene la claridad para abordar estas temáticas tan importantes (Torres, 2012).

Según estudios y análisis realizados basados en más de 15 marcos de la gestión del conocimiento; como European Committee for Standardization, Knowledge management framework, European guide to good practice in knowledge management. Brussels, plantean que los métodos y herramientas más utilizados para este fin, son los que permiten el intercambio de conocimiento como las plataformas de aprendizaje y la documentación de los procesos (Gómez, 2006), pero en ocasiones estas herramientas no son suficientes para interiorizar en su totalidad el conocimiento dentro de la organización; principalmente en proyectos de inteligencia de negocios para entidades bancarias.

Se han hallado oportunidades de mejora en la gestión de conocimiento y lo que se plantea es una metodología que permita evaluar el nivel de madurez de la organización para identificar cómo abordar esta problemática y poder llegar a una orientación de cómo tomar decisiones, y poder establecer un gobierno de conocimiento donde se definan políticas y procedimientos para clasificar el conocimiento de acuerdo con las necesidades de la organización.

Según (Yepes, 2015), el modelo general de madurez de la gestión del conocimiento propuesto adapta cinco niveles de madurez llamados inicial, conciencia, definido, gestionado y de optimización, este es un modelo descriptivo, en el cual se describen los atributos esenciales que caracterizan una organización en un nivel particular de la madurez de la gestión del conocimiento. También es un modelo normativo en el que las prácticas principales

caracterizan los tipos ideales de ambiente que deberían esperarse en una organización que esté implementando gestión del conocimiento.

En los proyectos de inteligencia de negocios de diferentes organizaciones, según informes, más del 60% de las implementaciones de BI (Business Intelligence) fallan debido a la adopción inadecuada de los conocimientos por parte del usuario final o vacíos percibidos en la solución de BI (Ahmed & Ruhi, 2013). Se ha podido identificar que se tienen falencias principalmente con la transferencia del conocimiento entre los actores involucrados como lo son: los usuarios, los proveedores y los implementadores, ya que se tienen perspectivas diferentes para un mismo proyecto, y se da por hecho que los cambios que se van a realizar posibilitan la elaboración de las actividades requeridas.

Independientemente de los beneficios potenciales de la inteligencia de negocios, es evidente la falta de una base de conocimientos, y una correcta gestión del conocimiento para comprender las características y capacidades de los marcos de trabajo, así como mejores prácticas para el apropiamiento de los conocimientos impartidos, ya que al ejecutar estos conocimientos se reflejan dudas e inconsistencias en la transferencia de los conocimientos.

Con base en el marco conceptual de la gestión del conocimiento (Gómez, 2006), el conocimiento se origina y aplica en la mente de los conocedores, y uno de los mejores pasos a seguir para la gestión y transferencia del mismo, es a través de la experiencia y las vivencias (Bhatt, 2001), ya que al momento de interactuar con la información, se produce en el subconsciente una apropiación de la tarea a realizar, permitiendo que para los profesionales sea más fácil el proceso de adaptación y comprensión; a comparación de solamente visualizar la información ya que no se apropia totalmente el concepto y la idea que se quiere transmitir.

En la actualidad para gestionar de manera correcta el conocimiento en las entidades bancarias se requiere de una inversión de tiempo y dinero por parte de las organizaciones (García et al., 2018), a través de estas iniciativas se logra un desarrollo evidente por medio del aprovechamiento de la información que se transforma en la organización estableciendo la

importancia del conocimiento; la cual se evidencia en el acierto frente a la toma de decisiones, aplicando el conocimiento tácito, permitiendo un avance en el desarrollo y desempeño al interior de la organización, manteniendo una apropiación del conocimiento que mejora los procesos y descubriendo métodos eficaces para elaborar tareas cotidianas (Terzieva, 2014).

Sin embargo, esta iniciativa no se logra sin la ayuda del gobierno del conocimiento, realizando definición de políticas, acciones y validación de accesos a esta información, dando un cumplimiento a la gestión del conocimiento haciéndolo accesible y de fácil uso para las personas que administran la información, garantizando que se mantenga una integridad en el uso de los datos y de la información administrada.

El gobierno del conocimiento se define como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la organización, en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias básicas esenciales (Barragán Ocaña A, 2009); es decir, constituye una función dinámica relacionada con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos (externos e internos, pactados o creados, explícitos o tácitos), que posibilitan la creación de nuevo conocimiento, generación de valor e innovación.

Una de las claves del Gobierno del Conocimiento es, gobernar los flujos que permitan que el conocimiento se movilice (Barragán Ocaña A, 2009). Adicionalmente, debe enfocarse en explotar y desarrollar los activos de conocimiento que posee la organización, a fin de que ésta pueda llevar a cabo su misión estratégica. (Garcia Gonzalez et al., 2021).

En este contexto, el papel fundamental que desempeñan las tecnologías de la información y las comunicaciones radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración, el acceso, la búsqueda a la información y el desarrollo del conocimiento. El objetivo más importante cuando se hace referencia a Gobierno del Conocimiento es el de promover un entorno de trabajo que sea colaborativo y que esté dotado de una constante vocación de aprendizaje. Éste último concepto y el Gobierno del Conocimiento son complementarios (Li,

2007), ya que mientras el primero centra sus esfuerzos en la dinámica de absorción de los individuos y grupos ante el cambio, el segundo en la organización a través de las personas y grupos que la integran, se interesa más por hacer un buen uso del conocimiento que o bien emerge de este proceso o lo impulsa.

Un elemento central en las organizaciones es la “capacidad para identificar, producir, transformar, difundir y utilizar la información con el fin de crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano y para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales” (Gómez, 2006).

Con base en esta premisa, es necesario aplicar la transformación del conocimiento implícito a explícito, por medio de acompañamientos y transferencia de experiencias, permitiendo aplicar métodos como: (generación de conocimiento, coproducción de conocimiento, Intermediación de conocimientos, transferencia de conocimientos, almacenamiento de conocimiento, intercambio de conocimiento, transformación de conocimiento, movilización de conocimientos, traducción de conocimientos) (Fazey et al., 2012b), que faciliten la apropiación del mismo entre los involucrados, evitando dependencias en la elaboración de actividades específicas, permitiendo agregar valor en la resolución de los objetivos de la organización.

De acuerdo con la OECD (2003), a principios del siglo XXI, se reconoce la necesidad de entender y medir la actividad de gestión del conocimiento para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar su desempeño, haciendo que las administraciones planteen políticas que promuevan estos beneficios (Mejía et al., 2019). Toda vez que la información una vez tratada, se convertirá en conocimiento crítico, indispensable para la explotación y el mantenimiento de las ventajas competitivas basadas en el conocimiento (Rojas Mesa Y, 2006).

Es por esta razón que se quiere abordar la gestión del conocimiento a través de modelos taxonómicos que permitan establecer la claridad para llevar a cabo procesos tales como:

Modelos de red de gestión del conocimiento: Estos modelos surgen de forma conjunta con las teorías de organización de red y se centran en la adquisición, intercambio y transferencia del conocimiento como aspectos fundamentales para el aprendizaje organizacional, lo que permite elegir y adoptar nuevas prácticas cuando se considera pertinente.

En este grupo de modelos se expresa la concepción del conocimiento a partir de las redes de actores que participan en su socialización y que influye en las acciones que estos llevan a cabo. Los actores deben de ser capaces de aprovechar las redes externas de conocimiento y la adquisición de nuevas ideas en beneficio de la organización. Estos modelos se centran en aspectos como la vinculación entre individuos y grupos de interés para facilitar el intercambio de conocimiento. (Spanellis et al., 2021).

Almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento: En este tipo de modelos se considera al conocimiento como un ente independiente entre las personas que lo generan y lo utilizan. Estos modelos se centran en la creación de metodologías, estrategias y técnicas que permitan almacenar el conocimiento y faciliten su acceso y posterior transferencia entre los miembros de la organización. Los principales tipos de almacenamiento de conocimiento son: externo, interno estructurado e interno informal. (Barragán Ocaña A, 2009).

Modelos de comunidad de práctica de gestión del conocimiento: Este tipo de modelos son encontrados y aplicados en actividades laborales y profesionales, facilitando la integración de todos los miembros de la comunidad de práctica para generar relaciones de compromiso mutuo y participación colectiva, llevando a los participantes dentro de una entidad social al intercambio de recursos comunes. Lo cual propicia que la comunidad se vaya desarrollando a través del tiempo mediante el trabajo conjunto para la solución de problemas. Finalmente, la experiencia de los miembros de una comunidad de práctica es un factor que juega un papel fundamental para su correcto desempeño debido a que el modelo asume que el conocimiento es un elemento intrínseco de la práctica. (Terzieva, 2014).

Además de estas taxonomías se complementa con la aplicación de la Ontología, la cual tiene varias ventajas. En primer lugar, representa y relaciona los conceptos de una manera formal, mediante el uso de lenguajes de modelado ampliamente conocidos, tales como el Lenguaje de Modelado Unificado – UML y los mapas conceptuales (Fernández Valdés, M, & Ponjuán Dante, G, 2008). En segundo lugar, la representación gráfica de la ontología facilita la identificación de los principales conceptos de un dominio y el establecimiento de las relaciones entre estos conceptos facilitando la comprensión de la información.

Esta metodología está basada en el aprovechamiento del conocimiento, traducido en un conjunto de saberes y habilidades que proporciona a las personas diferentes posibilidades para la resolución de problemas, a través de la teoría y de la práctica; basándose principalmente en datos e información, formando parte integral de las personas (Spender, J. C, 1996).

Lo que conlleva al planteamiento de, cómo a través del conjunto de prácticas apoyadas en herramientas, técnicas y métodos, se pueden identificar los conocimientos necesarios para la organización, brindando un uso acertado para estas organizaciones; y para esto, haciendo uso de taxonomías relacionadas a la Inteligencia de negocios y el sector bancario complementado con las de la gestión del conocimiento, y, a través de una sinergia otorgar un valor agregado a la metodología a desarrollar.

Como parámetro para lo previamente expuesto, se entiende por taxonomía como: “cualquier conjunto de términos que comparten algún principio de organización” (Argudo, S. & Centelles, M, 2005), manteniendo una actividad constante hacia los nuevos conocimientos toda vez que sean necesarios incorporarlos, y con esto implementar una metodología que permita una interpretación única entre las áreas involucradas en este tipo de proyectos de entidades bancarias permitiendo un mejor desarrollo y entendimiento.

Considerando el conocimiento como propiedad que circula dentro de una comunidad particular, se puede afirmar que, a través de modelos de Almacenamiento, Acceso y

Transferencia del Conocimiento, los colaboradores hacen un aprovechamiento de este recurso; con el uso de sitios web, productos y documentos internos permitiendo un acertado uso y apropiación del conocimiento, evitando dependencias de otros colaboradores y aumentando su nivel de productividad.

Para llegar a identificar los factores clave, se establece una metodología que integra la transferencia, apropiación y exteriorización del conocimiento; pilares fundamentales en la implementación de la citada metodología.

Esta metodología valida el nivel de madurez de la organización y evidencia su crecimiento, fundamentada principalmente en un gobierno del conocimiento, donde se establecen las herramientas que reconocen y gestionan el conocimiento, facilitando la toma de decisiones con base en datos, información y experiencia, que incrementen el valor a la organización.

4 METODOLOGÍA

Introducción

Se presenta a continuación la metodología implementada en el desarrollo del trabajo de grado, a fin de cumplir con los objetivos propuestos y dar respuesta a la pregunta de investigación: **¿Cómo gestionar el conocimiento para los Proyectos de Inteligencia de Negocios en las entidades bancarias?**

Esta investigación se enfoca en establecer diferentes fases que permiten definir un estado actual de una organización bancaria de acuerdo a su gestión del conocimiento, identificando fortalezas, oportunidades de mejora, conceptos y métricas que faciliten la determinación del estado de madurez de cada organización, y a través de herramientas propuestas para su gestión, poder implementar una metodología que permita a mediano y largo plazo orientar la organización hacia una cultura del conocimiento y con esto enfocar el conocimiento adquirido hacia la toma de decisiones organizacionales (ver Figura 8).

Se propone dentro de la metodología para la correcta gestión del conocimiento dentro de las organizaciones bancarias, generar una gestión de beneficios hacia el colaborador, con el fin de documentar y plasmar los conocimientos adquiridos dentro de la organización en los repositorios dispuestos por la organización. Evitando que por rotación de personal no se pierdan estos conocimientos valiosos. Además, por medio de políticas de integridad y confidencialidad de la información garantizar la retención de esta información y conocimientos, proponiendo un trabajo por pares para hacer posible la transferencia de los conocimientos.

Uno de los principales objetivos es establecer cómo las organizaciones ponen en práctica la experiencia alcanzada para: capturar, compartir y guardar conocimientos oportunamente. Se propone implementar una metodología la cual determina:

1. **El estado de madurez actual de la organización:** La cual se desarrolla dentro del documento a través de las encuestas realizadas en las organizaciones, para ampliar la información se puede dirigir al Anexo 1.1.
2. **La fase de la metodología en la que se encuentra la organización:** Se desarrolla en el documento a través de la matriz definida en la Tabla 2. Metodología de la gestión del conocimiento.
3. **Que puede resolver a la organización en cuestión de Gestión del Conocimiento:** Se identifica el alcance de la metodología y lo que logra resolver en las organizaciones del caso de estudio a través de la matriz definida en la Tabla 2. Metodología de la gestión del conocimiento y los anexos.
4. **Como, a través de herramientas propuestas desarrollar y avanzar en las fases de la metodología:** Se nombran las herramientas sugeridas para la gestión del conocimiento en el Anexo H y en la Tabla 2. Metodología de la gestión del conocimiento, para llevar a cabo la ejecución de tareas dentro de la organización, pero no se desarrolla dentro del proyecto debido a las políticas de confidencialidad de las organizaciones.

Estado de Madurez de la Organización

En esta fase preliminar se quiere definir en qué estado se encuentra la organización en la gestión de su conocimiento, se plantea una dinámica en la cual a través de una encuesta se determina que tanto saben los colaboradores de la organización en temas de gestión de conocimiento, y que tanto se aplica dentro de la misma.

El primer paso es seleccionar un grupo de colaboradores preferiblemente interdisciplinario permitiendo no sesgar la encuesta, y con esto consultar que tan familiarizados se encuentran con los conceptos y con las políticas definidas dentro de la organización hacia la gestión del conocimiento.

Las preguntas que se han planteado son solamente una propuesta para desarrollar la metodología, el ejercicio se enfoca hacia organizaciones bancarias con el fin de establecer un estado de madurez de acuerdo con las respuestas contestadas por los colaboradores. A continuación se muestra un ejemplo de las preguntas realizadas a los encuestados:

¿Qué acciones se han tomado para solucionar una situación de desconocimiento en un escenario laboral?

¿Las decisiones en la organización se toman con base en evidencias documentadas?

¿Se ha fugado el conocimiento crítico en su organización?

¿Existe dependencias en colaboradores por conocimientos que solo ellos poseen?

¿La organización cuenta con un sitio compartido donde se documenten los procedimientos?

Se establece una clasificación en una matriz donde se identifica el estado de la organización de acuerdo con los resultados de la encuesta. La matriz permite diferenciar a través de una columna llamada identificadores del estado de madurez, cuáles son los hallazgos que determinan las fortalezas, oportunidades de mejora y en lo que se debe trabajar en la organización basado en las respuestas obtenidas. Además, se tienen 4 estados de Madurez para determinar el estado de la organización los cuales son:

Iniciando: La organización se encuentra en un estado de desconocimiento y apropiándose de los conceptos.

Consciente: La organización sabe que se debe hacer, pero no se han tomado acciones.

Definido: Se tiene una implementación de la GC, pero no se evidencian resultados esperados.

Gestionado: Se tiene implementada la GC, pero se necesitan mejoras para tomar decisiones con base en conocimiento.

En la siguiente Tabla se logra determinar el estado de madurez actual de la organización basado en los hallazgos obtenidos, si se desea ampliar la información se puede dirigir al **Anexo C:**

Estado de Madurez				
Iniciando	Consciente	Definido	Gestionado	Identificadores del Estado de Madurez
Estado inicial de desconocimiento.	Se sabe que se debe hacer, pero no se han tomado acciones.	Se tiene una implementación, pero no se evidencian resultados	Se tiene implementado, pero se necesitan mejoras	
X				<ul style="list-style-type: none"> - No se conoce acerca de la gestión del conocimiento. - No se identifica la información estratégica de la organización. - Se tiene dependencia de empleados por su conocimiento tácito. - Se presenta fuga de conocimiento.
	X			<ul style="list-style-type: none"> - Se conoce el funcionamiento de la gestión del conocimiento. - Se tiene un plan de trabajo organizacional para la gestión del conocimiento. - Se tienen bases de conocimiento alimentadas por los trabajadores.
		X		<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un sistema organizacional para la gestión del conocimiento. - Se tiene un área enfocada en la gestión del conocimiento. - No se aprovechan los beneficios del conocimiento en su totalidad. - Se presentan objetivos diferentes a los estratégicos en la gestión del conocimiento.
		X	X	<ul style="list-style-type: none"> - La información es veraz y validada en la práctica. - El conocimiento almacenado brinda valor agregado a la organización. - La información y el conocimiento se encuentran clasificados taxonómicamente. - Se encuentra establecido un gobierno del conocimiento para realizar clasificación de la información.
		X	X	<ul style="list-style-type: none"> - El conocimiento es accesible al personal de la organización. - La información se encuentra protegida de agentes externos a la organización. - La base del conocimiento la pueden alimentar los colaboradores de la organización.

Tabla 1 Estado de madurez de la organización. Elaboración propia.

Luego de realizar una ponderación de las respuestas obtenidas se ubica en la matriz cual fue el mayor número de respuestas y a que estado pertenece, para definir el estado actual de madurez de la organización en su gestión del conocimiento.

Fases de la Metodología

Para el desarrollo de la metodología se identifican 5 fases que definen como se desarrolla la gestión del conocimiento dentro de la organización, enfocándose principalmente en los siguientes ítems, si desea ampliar la información acerca del desarrollo de las fases puede dirigirse al **Anexo E**:

- ¿Qué trabaja cada fase?
- ¿Qué resuelve?
- ¿En qué fase del ciclo del conocimiento se encuentra?
- Herramientas propuestas para trabajar y superar esa fase.

La primera de las fases no corresponde de manera directa con el aprendizaje. Se puede decir que pertenece a un estado de pre-aprendizaje. En esta primera fase, la organización se encuentra en un estado de desconocimiento, en la que se comienzan a conocer las métricas a implementar y familiarizarse con los conceptos.

La segunda de las fases, en la que comienza el verdadero aprendizaje. La organización que proviene de la fase anterior pasa a encontrarse en un estado en el que ya es consciente o conoce cuál era su desconocimiento. O dicho en otros términos: se encuentra en un estado de descubrimiento. En ese nuevo estado, la organización es consciente de ese saber que todavía no ha aplicado.

En la tercera fase, la organización entra de lleno en pleno aprendizaje y ya es capaz de desarrollar ciertas tareas que se van aprendiendo en el proceso, pero de una manera muy limitada.

En la cuarta fase se realiza una validación minuciosa de la información y su importancia para la organización, comprobando por medio de ejemplos prácticos la eficacia del conocimiento, haciendo apropiación de este.

La última fase del proceso, en un sentido estricto, pertenece más al escenario del pos-aprendizaje. En esta fase, la organización completa el aprendizaje y consigue interiorizar ese conocimiento. Al completar ese proceso, la organización se encuentra capacitada para obtener óptimos resultados a partir de ese conocimiento sin un esfuerzo cognitivo consciente.

Para dar más entendimiento a la implementación de las fases en la metodología, se desarrolla la siguiente tabla donde se determina cada ítem a tratar y como llevarlo a cabo hacia la organización bancaria.

	Significado	¿Qué trabaja?	¿Qué resuelve?	Fase del ciclo de vida del conocimiento	Herramientas
Fase 1	Pertenece a un estado de pre-aprendizaje	Un estado de desconocimiento en la organización bancaria.	Conocer las métricas a implementar y familiarizarse con los conceptos de la GC.	1. la creación : La cual parte de la generación de un nuevo conocimiento de un miembro de la organización bancaria.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de cursos de formación externos para los miembros de la organización o a partir de la praxis cotidiana del individuo dentro de la organización. 2. Conversaciones orientadas al conocimiento. 3. Capacitaciones realizadas por expertos, para adoptar políticas.
Fase 2	Comienza el verdadero aprendizaje	La organización ya es consciente o conoce cuál era su desconocimiento.	<p>El conocimiento que todavía no ha aplicado</p> <p>Un objetivo claro y alineado con la estrategia de la organización.</p>	2. la captura : Es el conjunto de operaciones encaminadas a la identificación y extracción del conocimiento de los miembros de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar documentación de los conocimientos bancarios adquiridos. 2. Estructuración y clasificación taxonómica de documentos y formatos bancarios. 3. Desarrollar material de incidencias resueltas por cada uno de los trabajadores.

Fase 3	Entra de lleno en el aprendizaje	Una orientación positiva hacia el conocimiento. La ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura.	Cultura orientada al conocimiento. Un esquema estructurado de la gestión del conocimiento.	3. La estructuración : Se concentra en el conocimiento representado en forma documental.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de redes de comunicación y colaboración. 2. Creación de repositorios donde los documentos se incorporan en un sistema documental que ha sido diseñado para que pueda ser accesible a toda la organización bancaria.
Fase 4	Aplicación del aprendizaje obtenido	Una validación minuciosa de la información.	La eficacia del conocimiento a través de la comprobación, por medio de ejemplos prácticos.	4. la adquisición : Es la apropiación cognitiva por parte de los miembros de la organización, que circula por ella como fruto de la diseminación o distribución del conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de políticas de difusión del conocimiento dentro de la organización bancaria. 2. Creación de campañas informativas acerca de los repositorios de conocimiento. 3. Permitir la alimentación de los repositorios por parte de los colaboradores de la organización bancaria.
Fase 5	Escenario del pos-aprendizaje	El aprendizaje adquirido por la organización bancaria y conseguir interiorizar ese conocimiento.	Accesibilidad del conocimiento para los colaboradores. La obtención de resultados a partir de ese conocimiento sin un esfuerzo cognitivo consciente.	5. La aplicación : La persona que ha adquirido el conocimiento lo aplica y lo reutiliza en su comportamiento diario dentro de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y aplicación de mapas de conocimiento. 2. Creación y desarrollo de comunidades virtuales con el fin de dar a conocer los conocimientos dispuestos por la organización bancaria. 3. Realizar un monitoreo y actualización de los repositorios para que el conocimiento almacenado no pierda valor.

Tabla 2 Metodología de la Gestión del Conocimiento. Elaboración propia.

Al observar y analizar los resultados obtenidos se tiene como producto final el entendimiento de la gestión del conocimiento de la organización, el estado actual, las oportunidades de mejora y los aspectos que involucra la implementación de la metodología. Además se debe tener en cuenta un plan de acción organizacional (ver Figura 7), que permita mantener el desarrollo de la metodología a través del tiempo, tomando acciones y definiendo políticas que la hagan parte de la organización.

Se debe tener en cuenta en la implementación de la metodología el plan organizacional de la empresa a tratar, con el fin de brindar una orientación hacia la gestión del conocimiento enfocada en los objetivos y proyecciones a mediano y largo plazo, facilitando la integración dentro de los procesos organizacionales, a través de un área enfocada en definir políticas, haciéndola propositiva y orientada a soluciones.

Se puede concluir que se obtiene un entendimiento del estado de madurez de la organización en la gestión de su conocimiento y con esto llegar a identificar la fase en la que se encuentra, para adoptar medidas de mejora en el aprovechamiento del conocimiento como insumo de la organización.

El aporte principal de la metodología a las organizaciones es mostrar la importancia del conocimiento y el valor que adquiere cuando se gestiona de la mejor manera, dando como resultado una optimización de las actividades desarrolladas, evidenciando activos dentro de la organización que generan un valor al momento de tomar decisiones, como ejemplo lo son, los repositorios definidos para el almacenamiento de los conocimientos, las capacitaciones y documentación realizada dentro de la organización para la mejora de los procesos y tareas.

5 CASO DE ESTUDIO

Contexto

Con base en el marco teórico realizado se tiene como punto de partida la aplicación de la gestión del conocimiento en distintas organizaciones. Para este caso se toman organizaciones bancarias en las cuales se evalúa el estado de madurez actual de cada una de ellas en relación con su gestión del conocimiento, evidenciando la dependencia del conocimiento en estas organizaciones. El fin principal de estos casos de estudio es resolver las necesidades de esta problemática, la cual se enfoca en permitirle a la organización comprender mejor el Core del negocio, identificar información estratégica y aprovechar la tecnología para gestionar el conocimiento y de esta manera brindar un valor agregado.

En esta metodología se define la estrategia y los métodos para determinar cómo adquirir este conocimiento a través de casos prácticos, experiencias en casos de éxito, seguimiento de actividades y entrevistas. Con esta información se realiza la clasificación del estado actual de la organización en relación con su gestión del conocimiento y las acciones que se toman internamente para almacenarlo, aprovecharlo y socializarlo con los demás colaboradores con el fin de mejorar procesos, evitar dependencia de funciones y tener la capacidad de apropiarse del conocimiento dentro de la organización.

Estos resultados solo se pueden evidenciar a través de indicadores y resultados obtenidos a través de los colaboradores de la organización conociendo la percepción que se tiene de esta temática y como se aborda internamente, ya sea a través de capacitaciones, disposición de repositorios del conocimiento o siguiendo directrices de cómo se maneja la información dentro de la organización.

Desarrollo

Para este caso de estudio se tomaron dos organizaciones bancarias **Organización A** y **Organización B**, estableciendo en una fase preliminar el estado de madurez de cada una, para determinar acciones que faciliten la implementación de la gestión de su conocimiento. En estas organizaciones ya se cuenta con un modelo básico de gestión del conocimiento lo que facilitó el avance para determinar el estado en que se encuentran.

Como lo indica la fase preliminar de la metodología se requiere conocer el estado de madurez de la organización, por esta razón se realizaron encuestas a los trabajadores de estas dos organizaciones con el objetivo de establecer las fortalezas y las oportunidades de mejora con las que cuenta cada una de ellas; permitiendo definir un nivel de madurez de la organización y poder determinar las acciones a tomar necesarias, que permitan un encaminamiento hacia la implementación de todas las fases de la metodología propuesta, donde se apropie el conocimiento como un activo de la organización permitiendo basar la toma de decisiones en este conocimiento ya mencionado.

A través de la realización de las encuestas se consiguió establecer las principales carencias de cada una de las organizaciones, tomando esto como oportunidad para establecer medidas y políticas que permitan una estructuración definida y otorgarle una mejor gestión a su conocimiento.

La encuesta definida se realizó a colaboradores de distintas áreas de la organización para conocer la percepción que se tiene de la gestión del conocimiento y poder validar la fase preliminar de la metodología, la cual consiste en identificar que tanto se conoce acerca de la temática en las organizaciones y como se desarrolla.

Estos son algunos de los resultados que se obtuvieron en la encuesta realizada en la **Organización A**:

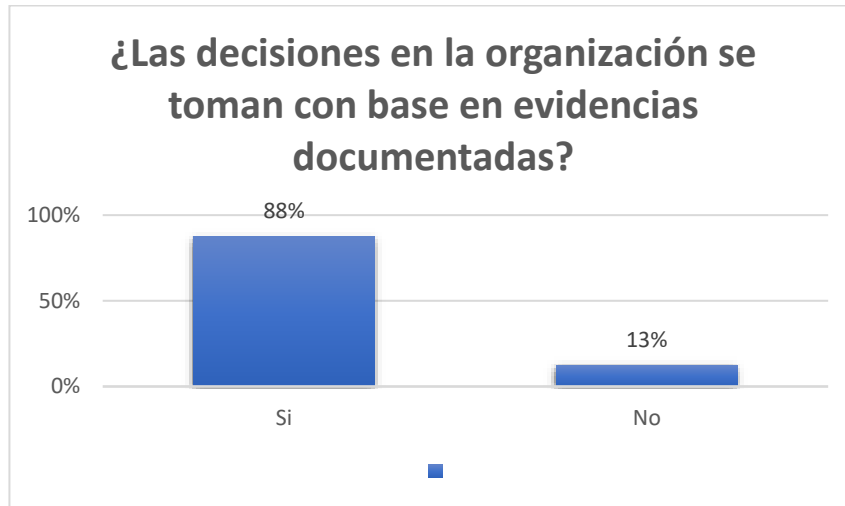


Figura 1: Pregunta 3 Encuesta Organización A

En la Figura 1 se demuestra que para la **Organización A** las decisiones en la organización se toman con base en evidencias documentadas en un 88% de las personas encuestadas, lo que deja ver que esta organización ya tiene definidas políticas de la gestión de su conocimiento y hace uso de ellas para evaluar las decisiones que se toman al interior de la organización.

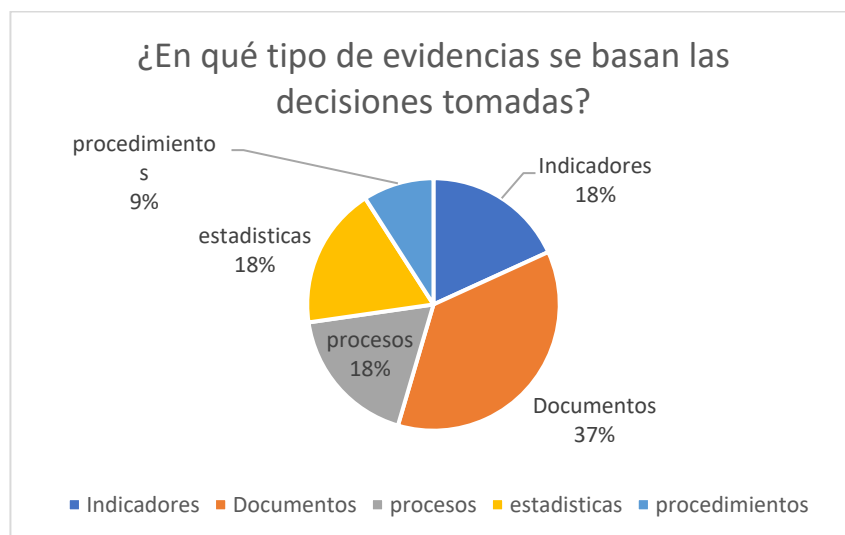


Figura 2: Pregunta 4 Encuesta Organización A

Para la siguiente pregunta realizada la cual se muestra en la Figura 2, para la **Organización A**, evalúa en que evidencias se basan las decisiones, y los encuestados respondieron que el 37% se basan en documentos, en indicadores y procesos un 18% cada una y por último un 9% en procedimientos, lo cual refleja que se lleva un proceso definido de documentación de los procesos y los conocimientos adquiridos facilitando el desarrollo de las labores y actividades.

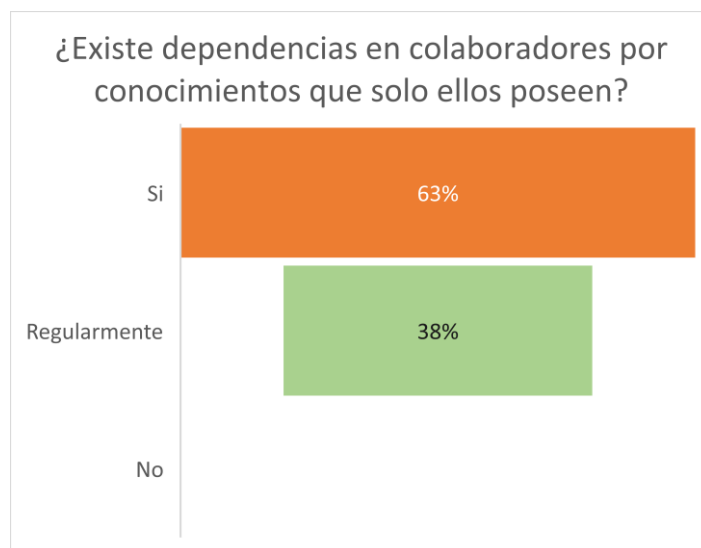


Figura 3: Pregunta 6 Encuesta Organización A

En la Figura 3 se aprecia que existe un porcentaje alto en la dependencia de los conocimientos que poseen algunos colaboradores en la **Organización A** con un 63% de los encuestados que respondieron que Si existen dependencias en colaboradores que poseen un conocimiento específico, y un 38% que mencionan que regularmente se presentan estos escenarios. Para esta situación es imperativo realizar políticas y/o lineamientos que permitan que estos conocimientos tácitos que contienen algunos colaboradores se hagan explícitos hacia los demás trabajadores, realizando la transferencia de este conocimiento a través de documentación y capacitaciones, permitiendo que más personas puedan apropiarse de estos conocimientos y quede dispuesto para la organización y su correspondiente gestión.

La estructura de la encuesta consiste en determinar lo que se conoce dentro de la organización relacionado con la gestión del conocimiento, partiendo de un estado actual de los colaboradores para orientarlo dentro de la metodología. Si se desea ampliar la información con respecto a la encuesta realizada para la **Organización A** se puede dirigir al **Anexo A**.

Para determinar el estado de madurez de la organización se realiza un ponderado con respecto a las respuestas obtenidas en la encuesta, asociándolas a la Tabla 1 de la metodología, obteniendo la siguiente información:

Organización Bancaria A - Estado de Madurez Definido
Se toman decisiones basadas en evidencias como: documentos, indicadores, procesos y estadísticas en un 88% de ocasiones.
De acuerdo con las encuestas se ha fugado el conocimiento crítico en la organización en un 55%
Existe dependencia en el conocimiento que solo algunos colaboradores poseen en un 63% de ocasiones.
El 100% de los encuestados conoce los sitios donde se documentan los procedimientos y el conocimiento
Se utiliza semanalmente en un 50% de las ocasiones los sitios compartidos de la organización.
Se documenta en un 50% de ocasiones el conocimiento crítico una vez se identifica.
El conocimiento adquirido por las personas se comparte en un 70% de las situaciones.
El 90% de los encuestados construye instructivos para la elaboración de las tareas que desempeña.
El 90% de los encuestados indica que existen procesos continuamente dentro de la organización que permite la ampliación de los conocimientos.

Tabla 3 Estado de Madurez Organización A. Elaboración propia.

Se identifica que la **Organización A** se encuentra en la **Fase 3** de la metodología ya que cuenta con una cultura orientada al conocimiento y se tienen definidas políticas para la gestión de este, pero aún se tienen dependencias en los conocimientos adquiridos por los colaboradores. Se sugiere la implementación de las herramientas propuestas por la metodología con el fin de fortalecer las oportunidades de mejora halladas en el proceso.

Significado		¿Qué trabaja?	¿Qué resuelve?	Fase del ciclo de vida del conocimiento	Herramientas
Fase 3	Entra de lleno en el aprendizaje	Una orientación positiva hacia el conocimiento. La ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura.	Cultura orientada al conocimiento. Un esquema estructurado de la gestión del conocimiento	3. La estructuración : Se concentra en el conocimiento representado en forma documental.	1. Creación de redes de comunicación y colaboración. 2. Creación de repositorios donde los documentos se incorporan en un sistema documental que ha sido diseñado para que pueda ser accesible a toda la organización.

Tabla 4 Fase actual Organización A. Elaboración propia.

Estos son algunos de los resultados que se obtuvieron en la encuesta realizada en la **Organización B** para establecer el estado de madurez de la organización y completar la fase preliminar de la metodología:

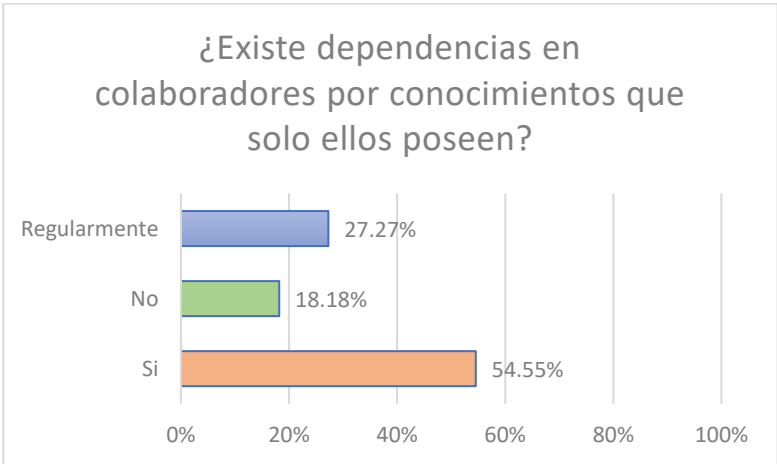


Figura 4: Pregunta 6 Encuesta 2 Organización B

En la Figura 4 se establece la misma pregunta que se realizó para la Organización A resaltando diferencias en los porcentajes ya que para la **Organización B** en un 54 % de los encuestados indican que existen dependencias de colaboradores por conocimientos específicos, un 27% indica que regularmente se presenta y en un 18% no se presenta este escenario, lo que muestra que se tienen algunos de los conocimientos apropiados entre todos los trabajadores, o se tienen en repositorios lo que permite que el conocimiento este asequible para cualquier colaborador.

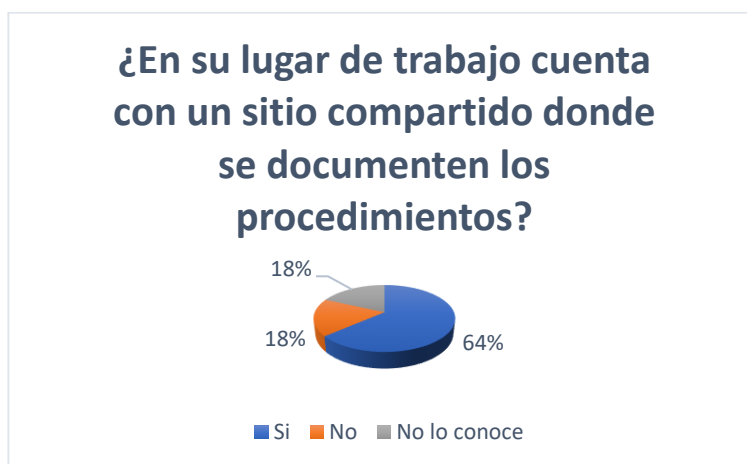


Figura 5: Pregunta 7 Encuesta 2 Organización B

Para la pregunta 7 de la encuesta realizada a la **Organización B** se plantea si se cuenta con sitio(s) compartidos donde se almacenen o documenten los procedimientos que realiza cada colaborador, a esto respondieron los encuestados que un 64% de ellos tienen el conocimiento de estos repositorios, un 18% afirma que no hay repositorios y el 18% restante indica que no lo conoce; realizando un análisis de las respuestas este escenario se presenta por falta de socialización de las políticas que indican donde pueden almacenar documentación y/o conocimientos dentro de la organización, lo que lleva a tomar acciones al momento de realizar las divulgaciones de los elementos, iniciativas o lineamientos dispuestos por la organización.

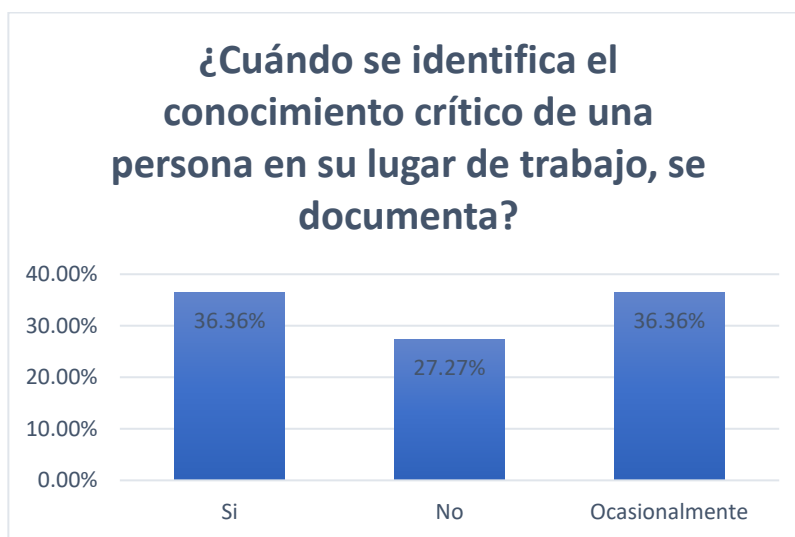


Figura 6: Pregunta 12 Encuesta 2 Organización B

En la Figura 6 se valida la pregunta a los encuestados, si cada vez que se identifica el conocimiento crítico en una persona en la organización se documenta, a lo cual respondieron que el 36% si realiza esta documentación necesaria para la organización, otro 36% indico que ocasionalmente, pero no siempre se lleva a cabo esta documentación, y el 27% restante indica que esta acción no se realiza. Este escenario permite ver un punto de vista de cómo se llevan a cabo las actividades de los colaboradores desde una perspectiva diferente ya que en ocasiones por tiempo, disposición o desconocimiento no se realizan los procesos en su totalidad dejando algunos conocimientos implícitos en el colaborador. Algunas de las acciones que se pueden tomar es definir métricas que faciliten dejar de una manera explícita un conocimiento que pueda ser crítico o fundamental en una tarea o actividad a futuro que beneficie a los demás trabajadores y principalmente a la organización.

La estructura de la encuesta consiste en determinar lo que se conoce dentro de la organización relacionado con la gestión del conocimiento, partiendo de un estado actual de los colaboradores para orientarlo dentro de la metodología. Si se desea ampliar la información con respecto a la encuesta realizada para la **Organización B** se puede dirigir al **Anexo B**.

Para determinar el estado de madurez de la organización se realiza un ponderado con respecto a las respuestas obtenidas en la encuesta, asociándolas a la Tabla 1 de la metodología, obteniendo la siguiente información:

Organización Bancaria B - Estado de Madurez Consciente
Se toman decisiones basadas en evidencias como: documentación, indicadores de gestión, registros de incidencias y estadísticas en un 63% de ocasiones.
De acuerdo con las encuestas se ha fugado el conocimiento crítico en la organización en un 55%
Existe dependencia en el conocimiento que solo algunos colaboradores poseen en un 70% de ocasiones.
Solo un 64% de las personas encuestadas conoce de sitios compartidos para documentar procedimientos y el conocimiento
Se utiliza diariamente en un 45% de las ocasiones los sitios compartidos de la organización.
Se documenta en un 50% de ocasiones el conocimiento crítico una vez se identifica.
El conocimiento adquirido por las personas se comparte en un 60% de las situaciones.
Solo un 18% de los encuestados construye instructivos para la elaboración de las tareas que desempeña y un 45% lo realiza ocasionalmente
El 80% de las personas encuestadas indica que existen procesos continuamente dentro de la organización que permite la ampliación de los conocimientos.

Tabla 5 Estado de Madurez Organización B. Elaboración propia.

Se identifica que la **Organización B** se encuentra en la **Fase 2** de la metodología debido a que dentro de ella se está estableciendo inicialmente una cultura orientada hacia el conocimiento, pero no se tiene claramente establecida, y los objetivos no se encuentran siempre alineados con la estrategia de la organización; se tienen definidos algunos repositorios para el almacenamiento de los procesos, pero se requiere estructurar y clasificar mejor los conocimientos y los documentos. Se sugiere adoptar el uso de las herramientas propuestas por la metodología con el propósito de mejorar el desempeño de la organización

en la gestión de su conocimiento, como la estandarización en la documentación de los procesos, y definir una estructuración y clasificación de los documentos facilitando la consulta de estos.

Significado		¿Qué trabaja?	¿Qué resuelve?	Fase del ciclo de vida del conocimiento	Herramientas
Fase 2	Comienza el verdadero aprendizaje	El estado de la organización en el que ya es consciente o conoce cuál era su desconocimiento.	El conocimiento que todavía no ha aplicado Un objetivo claro y alineado con la estrategia de la organización.	2. la captura es el conjunto de operaciones encaminadas a la identificación y extracción del conocimiento de los miembros de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar documentación de los conocimientos. 2. Estructuración y clasificación taxonómica de documentos. 3. Desarrollar material de incidencias resultas por cada uno de los trabajadores

Tabla 6: Fase actual Organización B. Elaboración propia.

Análisis comparativo de las organizaciones evaluadas

Con el fin de realizar una comparación en los casos de estudio se pudo evidenciar que es importante la determinación del estado actual de cada una de las organizaciones para tener claro lo que se tiene actualmente y lo que se plantea para un mediano o largo plazo dentro de la organización. Se puede observar que para cada organización se obtuvieron resultados diferentes, pero a pesar de esto la metodología cumple con el objetivo de determinar lo que se requiere para mejorar la gestión del conocimiento en cada una de ellas.

Al hacer uso de la metodología se evidenció una mejora en los tiempos desempeñados en los procesos en el momento que se requería realizar algo que ya había ejecutado otro colaborador y se tenía el conocimiento documentado, reduciendo los reprocesos y pérdida de tiempos en la búsqueda de soluciones que ya se habían implementado en un 10%.

Además, permitió a las organizaciones entender que el conocimiento adquirido y apropiado a través de los colaboradores es un activo que permite validar un estado actual de la organización en cualquier tipo de proceso, y con base en esto tomar decisiones para ejecutar acciones de mejora o evidenciar fortalezas que se puedan plasmar en otros escenarios dentro de la misma organización.

Al realizar la comparación entre las dos organizaciones bancarias se llegó a una conclusión, la cual establece las acciones que se deben tomar para poder avanzar con la metodología y las fases correspondientes y permitiendo una mejor gestión de su conocimiento dentro de la organización, evitando dependencia de colaboradores y fuga del conocimiento. En la siguiente tabla podemos evidenciar los puntos comparativos de las organizaciones y las posibles recomendaciones que se pueden implementar:

	Recomendaciones
Organización A	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar y revisar el plan de trabajo organizacional para la gestión del conocimiento, planteando un plan de trabajo definido para la organización de acuerdo con las necesidades y al presupuesto disponible. - Mejorar y socializar las bases de conocimiento alimentadas por los trabajadores, a través de correos organizacionales masivos, intranets y capacitaciones. - Sacar provecho del sistema organizacional para la gestión del conocimiento, basando la toma de decisiones en el mismo sistema, y evidenciar oportunidades de mejora. - Validar que el conocimiento almacenado brinde valor agregado a la organización, por medio de validaciones prácticas, aplicándolas en las funciones del día a día. - Verificar la clasificación de la información y el conocimiento en los repositorios dispuestos, realizando auditorías de la información y validación de la información a través de filtros de usabilidad.

Organización B	<ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere establecer un plan de trabajo organizacional para la gestión del conocimiento, definiendo funciones y cargos establecidos para cada una de las responsabilidades, teniendo en cuenta los presupuestos y la estructura organizacional. - Se propone crear bases de conocimiento alimentadas por los trabajadores, las cuales en principio pueden ser sitios compartidos de documentos y a medida que va creciendo se va estructurando y clasificando. - Se recomienda establecer un área enfocada en la gestión del conocimiento, en la cual se definan roles y responsabilidades específicos orientados a la estrategia de la organización. - Sacar provecho del conocimiento en su totalidad a través de su abstracción y uso, para que por medio de este se pueda basar la toma de decisiones en el conocimiento adquirido por la organización.
---------------------------	---

Tabla 7 Recomendaciones para las Organizaciones. Elaboración propia.

El aporte que le brinda el caso de estudio a la metodología es establecer y definir una orientación a la implementación, adoptando herramientas y métricas que permitan evidenciar el correcto uso de la gestión del conocimiento, como políticas que definan la documentación de los conocimientos y su transferencia dentro de la organización, capacitaciones que permitan ampliar los conocimientos de los colaboradores y repositorios donde se encuentren almacenados los conocimientos y disponibles para su consumo.

Esto facilita la implementación de acciones basadas en los hallazgos, obteniendo un valor agregado, el cual es la mejora de tiempos en desarrollo de actividades basadas en conocimientos y evitando reprocesos en el desempeño de actividades, generando activos para la organización, facilitando la toma de decisiones y estrategias, basados en datos y en conocimientos.

Plan de Acción

Teniendo como fundamento el análisis interno que se ha realizado dentro de la organización, se continúa con la identificación del plan de acción de acuerdo con las necesidades identificadas en cada una de las fases establecidas por la metodología, teniendo en cuenta las posibles herramientas que permitan que la organización tenga un avance en la gestión del conocimiento.

Además, cabe resaltar que en este momento se debe definir un área encargada de este proceso, dando una proyección a futuro que permita integrarse y hacer parte fundamental de la organización, permitiendo que a través de la clasificación, almacenamiento y aprovechamiento del conocimiento se facilite la toma de decisiones por parte de las áreas encargadas.

Se plantea que se establezcan los siguientes procedimientos con el fin de que la ejecución de la metodología no se pierda en la evolución de la organización a futuro, dando una orientación hacia el conocimiento de manera transversal en las diferentes áreas, obteniendo como resultados: repositorios de conocimiento, políticas, capacitaciones, indicadores. permitiendo a la organización tener una orientación hacia el cumplimiento. Si se desea ampliar la información se puede dirigir al **Anexo G**:

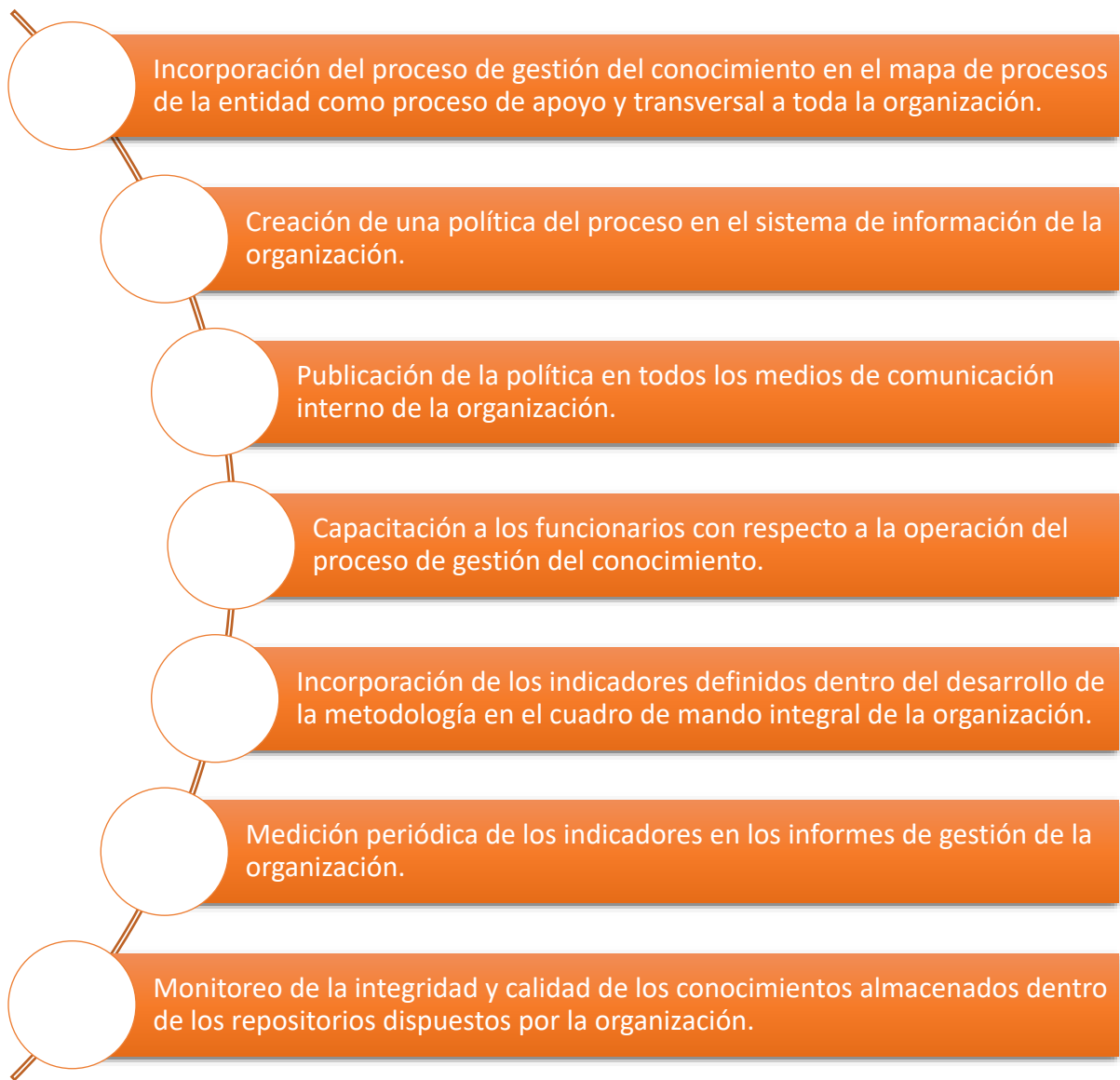


Figura 7. Plan de Acción de la metodología. Elaboración propia.

6 CONCLUSIONES

La guía metodológica desarrollada, se orientó hacia la evolución y la apreciación del conocimiento para las organizaciones, creando y mejorando una cultura del conocimiento, dando el valor necesario a la transferencia y documentación de los conocimientos, para poder ser utilizados y apropiados dentro de la organización.

La guía metodológica incorpora todas las características relevantes identificadas a partir del marco teórico en relación con las fases, el estado de madurez y las herramientas que se implementan dentro de la misma.

Los resultados obtenidos evidencian que la implementación de estrategias de gestión del conocimiento evita los reprocesos, minimiza tiempos y mejora el desempeño de las actividades de los colaboradores en un 10%, así también a través de los casos de estudio se identificaron oportunidades de mejora en la estructuración, lo que permitió realizar ajustes a la metodología.

Se dio respuesta a la pregunta de investigación planteada, ¿Cómo gestionar el conocimiento para los Proyectos de Inteligencia de Negocios en las entidades bancarias?, cuya respuesta es una guía metodológica que permita implementar fases de identificación de gestión del conocimiento bajo un estado de madurez organizacional que permita mejorar el aprovechamiento de los conocimientos, convirtiéndolos en un activo y una fuente para la toma de decisiones.

7 TRABAJOS FUTUROS

Realizar diferentes casos de estudio en entidades bancarias donde se identifiquen escenarios que permitan adoptar nuevas herramientas, indicadores y métricas.

Evaluar en que otros procesos de la organización se puede adoptar la metodología presentada.

Incorporar nuevos métodos para establecer el nivel de madurez de las organizaciones.

Con base en esta guía desarrollar nuevas metodologías para la implementación en otros sectores como el de educación, industria, construcción, etc.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, S. & Ruhi, U. (2013). Towards a functional taxonomy of enterprise business intelligence mashups. 2013 Second International Conference on Informatics & Applications (ICIA). <https://doi.org/10.1109/icoia.2013.6650237>.
- Argudo, S. & Centelles, M. (2005). Metodología para el diseño de taxonomías corporativas. Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información, 19(39), 158. <https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2005.39.4082>.
- Barragán Ocaña A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. <https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n1.p65-101>. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54912872003>.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No. 1, pp. 68-75. doi: <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>.
- Corda, M.C. & Coria, M. K. & Fuster Caubet, N. Y. (2020). La gestión del conocimiento en los contextos organizacionales del siglo XXI. Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aci&AN=145128116&site=ehost-live>.
- Fazey, I., Evelyn, A. C., Reed, M. S., Stringer, L. C., Kruijssen, J., White, P. C. L., Newsham, A., Jin, L., Cortazzi, M., Phillipson, J., Blackstock, K., Entwistle, N., Sheate, W., Armstrong, F., Blackmore, C., Fazey, J., Ingram, J., Gregson, J., Lowe, P., . . . Trevitt, C. (2012b). Knowledge exchange: a review and research agenda for environmental management. Environmental Conservation, 40(1), 19-36. <https://doi.org/10.1017/s037689291200029x>.
- Fernández Valdés, M. & Ponjuán Dante, G. (2008). Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento. ACIMED, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000700007&lng=es&tlng=es.
- García, V., Rodríguez, E. & Estrada, L. (2018). Knowledge management model and measurement of intellectual capital in the financial sector. 2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). <https://doi.org/10.23919/cisti.2018.8399196>.

- Garcia Gonzalez, J. R., Messino- Soza, A. R., Sanchez-Sanchez, P. A. & Garzon-Castrillon, M. A. (2021). Gestión del conocimiento y capacidades dinámicas basadas en conocimiento en empresas del sector TI. CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies). <https://doi.org/10.23919/cisti52073.2021.9476300>.
- Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130826003>.
- Li, J. (2007). Sharing Knowledge and Creating Knowledge in Organizations: the Modeling, Implementation, Discussion and Recommendations of Weblog-based Knowledge Management. International Conference on Service Systems and Service Management. <https://doi.org/10.1109/icsssm.2007.4280206>.
- Mejia, J., Rodriguez-Maldonado, I., Giron-Bobadilla, H. & Munoz, M. (2019). Knowledge Management in Software Process Improvement: A Systematic Literature Review. 2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). <https://doi.org/10.23919/cisti.2019.8760614>.
- Rojas Mesa Y. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. Feb Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100002&lng=es.
- Spanellis, A., MacBryde, J. & Dörfler, V. (2021). A dynamic model of knowledge management in innovative technology companies: A case from the energy sector. European Journal of Operational Research. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.11.003>.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>.
- Terzieva, M. (2014). Project Knowledge Management: How Organizations Learn from Experience, Procedia Technology. Volume 16, 2014, Pages 1086-1095, ISSN 2212-0173. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.123>.
- Torres, C. (2012). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en BBVA Colombia. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/3921>.
- Yepes, C., Muñoz, M., & González, C. (2015). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257033592002>.