TABLA DE CONTENIDO

1. Justificación
2. Objetivo
3. Alcance
4. Responsable
5. Términos y definiciones
6. Documentos relacionados
7. Metodología

7.1. Definición del Enfoque

7.2. Segmentación del enfoque

7.3. Definición de políticas asociadas.

7.4. Definición de factores.

7.5. Definición del PHVA

7.6. Definición de cada proyecto o plan de acción para cada factor

7.7. Definición de Indicadores

7.8. Auditorias de proyectos y seguimiento al avance de los planes de acción e indicadores definidos por factor

7.9. Revisión de Herramientas de la Gestión del Conocimiento

8. Gestión del Conocimiento

8.1Enfoque

8.2Elementos , políticas, factores y PHVA

8.3Estructura, Roles y responsabilidades

8.4Indicadores

8.5Monitoreo y Control

8.6Acciones correctivas y preventivas

8.7Revisión y auto evaluación de la herramienta de gestión

8.8Identificación y cierre de brechas

1. JUSTIFICACIÓN

Como parte del Sistema de Gestión Integral y del compromiso con el fortalecimiento institucional, el GEC cuenta con la Gestión del Conocimiento como una herramienta transversal que permite crear valor a sus grupos de interés.

2. OBJETIVOS

Desarrollar a través de la Gestión del Conocimiento, la innovación, el aprendizaje y el logro de los resultados.

3. ALCANCE

Gestión del Conocimiento aplica a todas las empresas del GEC y sus grupos de interés.

4. RESPONSABLE

Gerente General Corporativo.

Gerente General Empresas

5. TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Conocimiento**: es la capacidad para convertir hechos, datos e información en acciones efectivas, dentro un proceso conciente y deliberado.
- **Capital humano:** es el conocimiento, competencia, experiencia, habilidades, creatividad y capacidad de aprendizaje, que poseen los colaboradores del GEC para crear valor.
- **Capital estructural:** es el conocimiento que el GEC apropia, sistematiza, protege, explicita, comparte y actualiza, como un activo estratégico que contribuye a la generación de valor.
- **Capital relacional:** es el desarrollo e interacción del conocimiento del GEC con sus grupos de interés para gestionar de manera efectiva sus actuaciones sociales, económicas y ambientales.
- **Gestión del conocimiento**: es la administración de los activos intangibles que generan valor para la organización.
- **Aprendizaje Organizacional:** El GEC construye conocimiento a través de la innovación, la iniciativa, la creatividad y el aprendizaje permanente, lo que le permite anticiparse, adaptarse y transformarse creando valor para sus grupos de interés.
- **Grupos de Interés (Manual RSE):** Individuo o grupo de individuos conocidos también como partes interesadas, que son afectados por, o que pueden afectar, a la organización.

- **Innovación (Manual de Oslo. 3 edición. 2006)**: Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización ó de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo ó las relaciones exteriores.
- **Información**: Conjunto de datos procesados que tienen un significado.
- **Factores:** es cada una de las partes en que se despliega el enfoque de GK, determinando el ciclo PHVA el cual hace realidad el enfoque y responde al direccionamiento estratégico.
- **Valor**: es la capacidad para convertir hechos, datos e información en acciones efectivas, dentro un proceso conciente y deliberado.
- **Creación de Valor**: percepción del cliente acerca de lo recibido que hace que se produzca o no la satisfacción.
- **Cultura Organizacional (Manual Cultura):** Conjunto de comportamientos, valores, principios y creencias comunes y distintivas que las personas de una organización han asumido en forma auténtica y que permiten darle una identidad propia.

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Matriz de estructuración de Gestión del Conocimiento

Manual Cultura

Manual RSE

Sistema Gestión Integral

Metodología Gestión Proyectos

7. METODOLOGIA

Para la definición de gestión del conocimiento, se diseño la metodología aplicable al GEC, la cual se desarrolla por etapas como se describe a continuación:

7.1. Definición del enfoque

Para la definición del enfoque se toman como referencia las siguientes fuentes:

- ✓ Estrategia: teniendo en cuenta lo definido en el manual del Sistema de Gestión Integral lo referente al direccionamiento estratégico se define el marco de referencia para la definición del enfoque.
- ✓ Definiciones y modelos conocidos: de literatura relacionada con la gestión del conocimiento se traen términos y se apropian a la cultura del GEC. (Ver definiciones)
- ✓ La gestión del día a día: nos permite identificar las brechas existentes que son insumo para la definición del enfoque.
- ✓ Definiciones organizacionales: revisando los manuales existentes (SGI, Cultura, Proyectos, RSE) para los temas relacionados con Gestión del Conocimiento.

¿Que hacer?

Se conforma el equipo interempresas del GEC que integra las fuentes para la definición del enfoque alineado a la estrategia, con el propósito de integrar a la cultura del GEC, se apropian los términos aplicables los cuales son aprobados por la Gerencia General Corporativa.

7.2. Segmentación del enfoque

Fuente para la definición

El texto del enfoque

Que hacer?

Teniendo en cuenta el enfoque dividirlo en partes según sea el texto.

A fin de cubrir el enfoque propuesto con las actividades posteriores, asegurando que las acciones dan respuesta al enfoque definido.

7.3. Definición de políticas asociadas

Cuales son las fuentes para la definición?

Estrategia

Definiciones y modelos conocidos

Gestión del día a día

Las definiciones organizacionales

Que hacer?

Teniendo en cuenta las fuentes consolidar una política asociada con cada parte del enfoque y alineada con éste.

7.4. Definición de factores

Cuales son las fuentes para la definición?

Enfoque
Política asociada a cada parte del enfoque
Gestión del día a día
Las definiciones organizacionales

Que hacer?

Definir el proyecto a desarrollar para dar respuesta a cada item o parte definida en el enfoque.

7.5. Definición del PHVA

Cuales son las fuentes para la definición?

Enfoque
Política asociada a cada parte del enfoque
Macro de operación por item

Que hacer?

Definir el PHVA para cada macro de operación.

Asegurar el cierre de ciclos desde el momento de la planeación.

Asegurar la inclusión de la etapa de revisión del proceso en sí, desde el momento mismo de la planeación.

7.6. Definición de cada proyecto o plan de acción para cada factor

Cuales son las fuentes para la definición?

Enfoque
Política asociada a cada parte del enfoque
Macro de operación por item
Ciclo PHVA definido

Que hacer?

Desarrollar o implementar PHVA para cada macro de operación en cada empresa
Asegurar que el cierre de ciclos se dé según lo planeado.
Asegurar la revisión del proceso en sí, según lo planeado.

7.7. Definición de indicadores

Cuales son las fuentes para la definición?

Enfoque
Política asociada a cada parte del enfoque
Macro de operación por item
Ciclo PHVA definido

Que hacer?

Definir indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad e impacto.

Identificación de responsabilidades
Implementación de proyectos y/o planes de acción para el cierre de brechas de cada factor

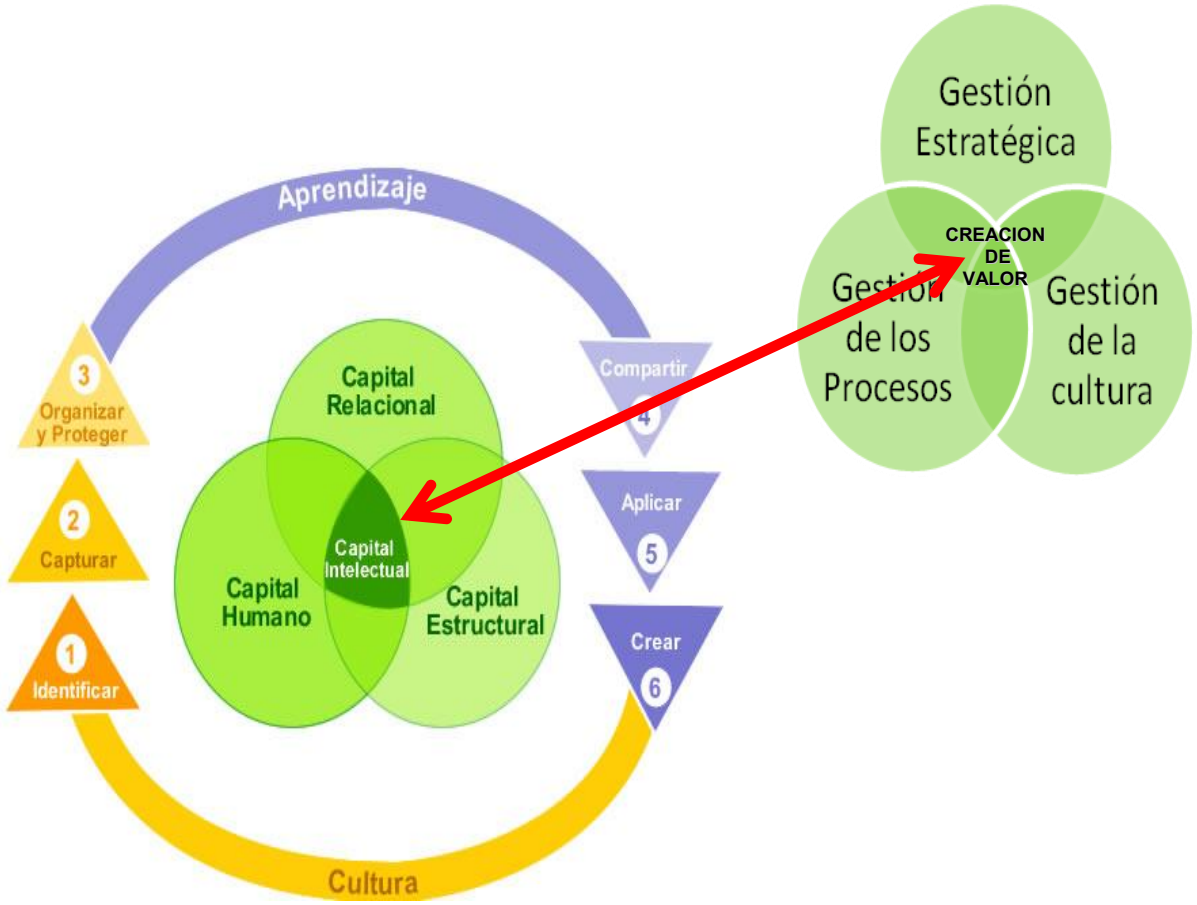
7.8. Auditorias de proyectos y seguimiento al avance de los planes de acción e indicadores definidos por factor

Planes de acción y mejoras detectadas.

8. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En el GEC la Gestión del Conocimiento (GK) es parte del Sistema de Gestión Integral y responde a los lineamientos corporativos: compromiso de mejorar continuamente la gestión y los objetivos relacionados en la perspectiva en capital estratégico. La GK permite gestionar de manera dinámica la información de los procesos para tomar acciones y decisiones oportunas, creando valor a los grupos de interés.

La Gestión del Conocimiento se define en el GEC como una herramienta de gestión transversal alineada al SGI, que responde al modelo desarrollado donde la sinergia entre el capital humano, capital relacional y capital estructural da como resultado el capital intelectual.



Siendo el **Capital humano** el conocimiento, competencia, experiencia, habilidades, creatividad y capacidad de aprendizaje, que poseen los colaboradores del GEC para crear valor. El **Capital estructural** el conocimiento que el GEC apropia, sistematiza, protege, explicita, comparte y actualiza, como un activo estratégico que contribuye a

la generación de valor. Y el **Capital relacional**, el desarrollo e interacción del conocimiento del GEC con sus grupos de interés para gestionar de manera efectiva sus actuaciones sociales, económicas y ambientales.

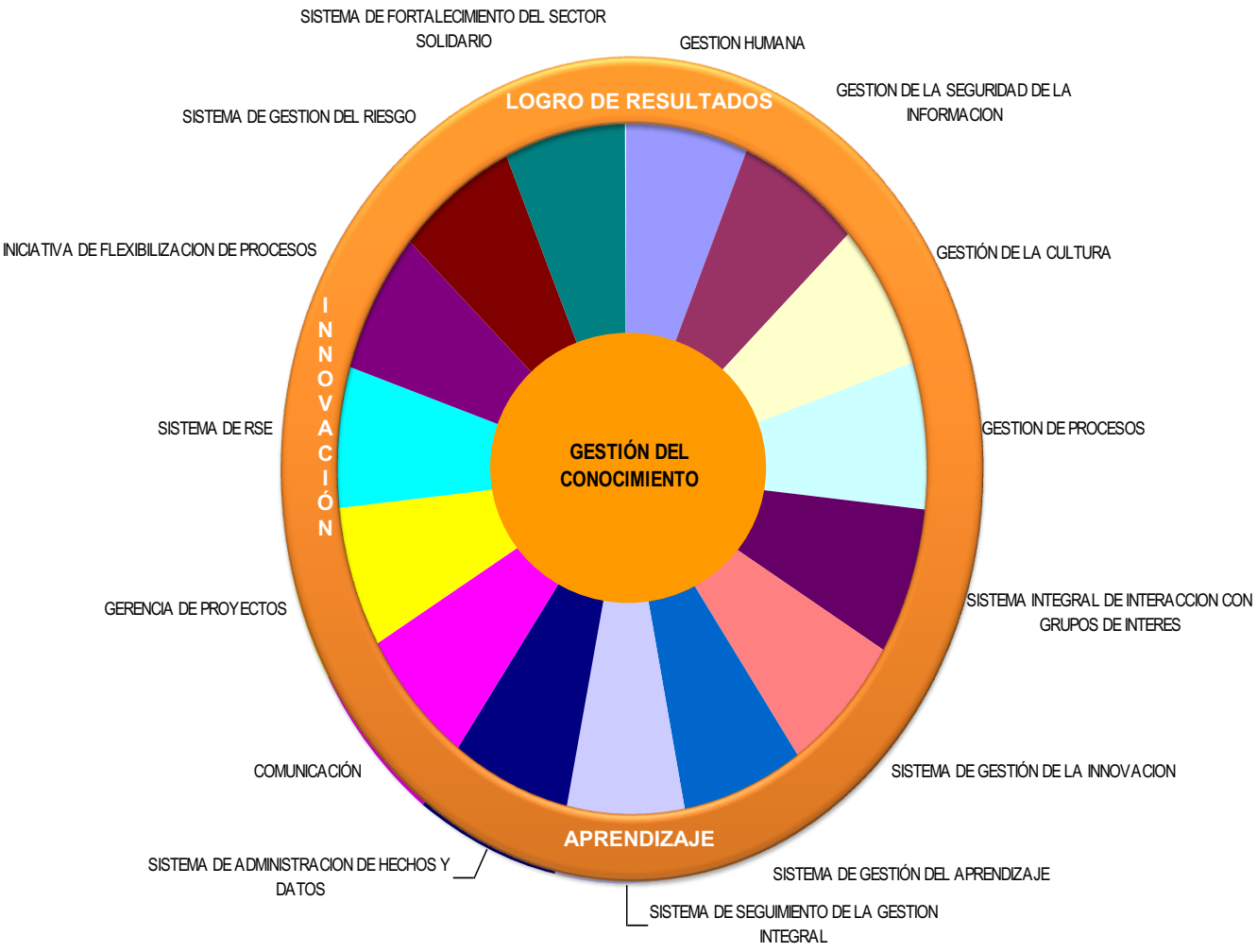
La gestión del capital intelectual involucra las etapas que permiten identificar, capturar, organizar, proteger, compartir, aplicar, renovar y crear dicho capital para el éxito de la organización. Para el conocimiento y los desarrollos de propiedad intelectual.

La gestión de la cultura basa su transmisión de conocimiento en el ejemplo y las conductas deseadas afianzadas en los valores organizacionales, en el desarrollo integral del colaborador y en los espacios institucionales establecidos que permiten compartir el conocimiento, experiencias enmarcadas en la creatividad y la innovación, aprendizaje individual y colectivo.

7 Enfoque

El inicio de la implementación de esta herramienta de gestión, se dá con la definición del enfoque que responde al direccionamiento estratégico, dicho enfoque es: "**Gestionar de manera dinámica el conocimiento para la construcción del capital intelectual del Grupo Empresarial Coomeva, orientado a la innovación, el aprendizaje y logro de resultados que faciliten la toma de decisiones de manera oportuna, creando valor a sus grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de la organización en el tiempo y al fortalecimiento del sector solidario"**.

El enfoque de GK en su despliegue contempla los siguientes factores:

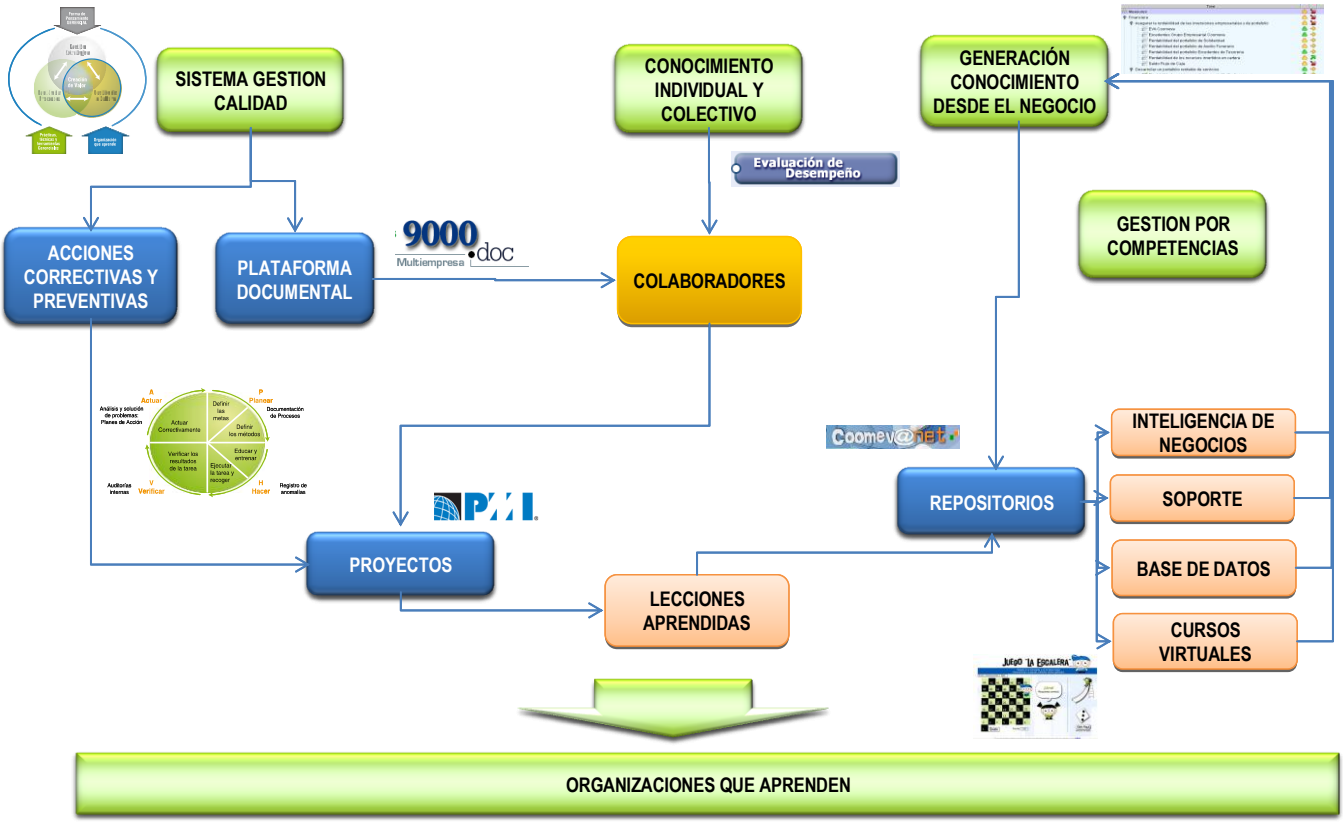


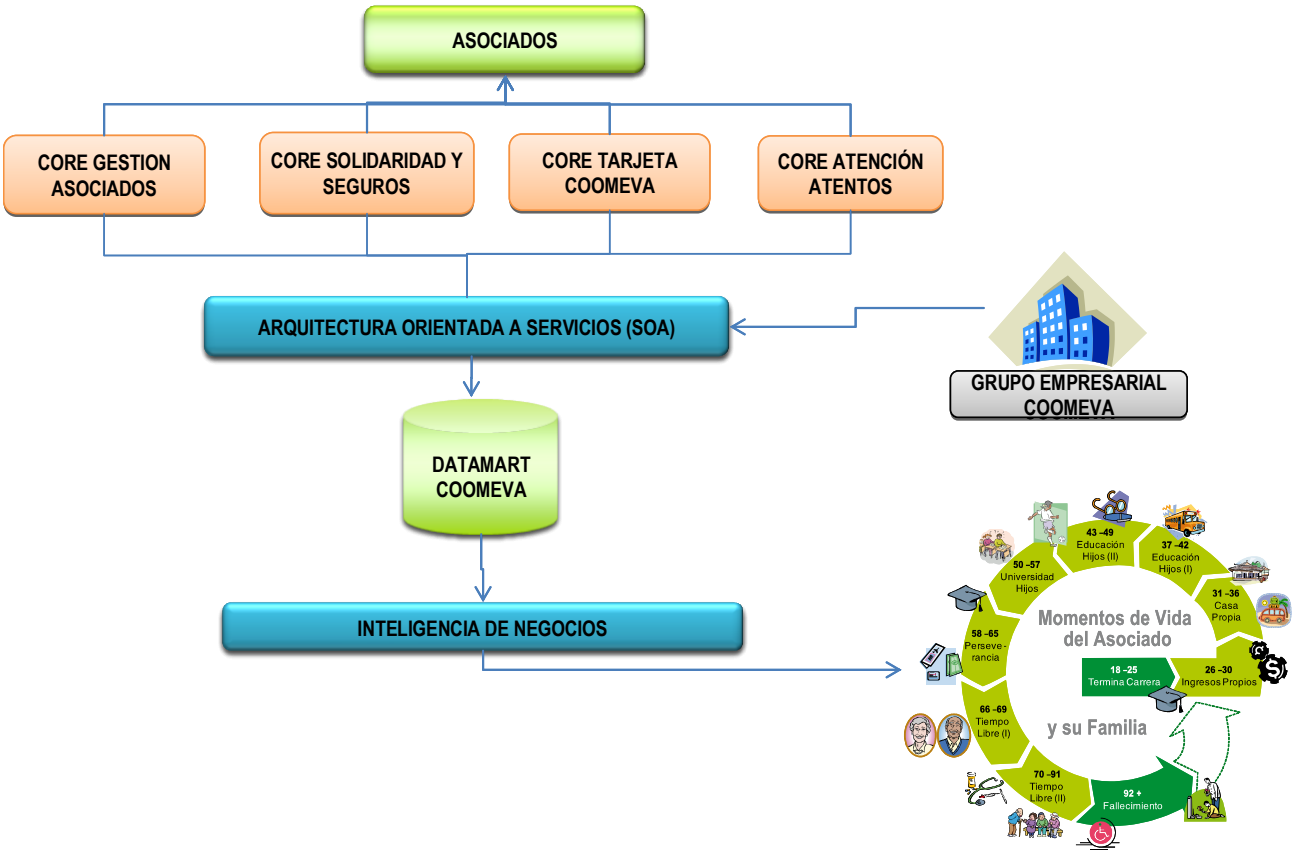
En el despliegue del enfoque se definen políticas y factores que permiten su implementación a través del ciclo PHVA de manera transversal en la organización.

La herramienta de gestión asegura la aplicación del conocimiento plasmado en la documentación de los procesos y su mejora constante, en el seguimiento a la gestión en el Comité de Gestión y Resultados y en las auditorias de los procesos donde se promueve la mejora permanente.

El desarrollo de cada factor de GK requiere el conocimiento técnico especializado, perfiles y competencias (ver capitulo 3) y aplicación de tecnologías de información (ver 6.2). permitiendo la aplicación del conocimiento en creación de nuevos productos o servicios (ver capitulo 4), creación de valor para los grupos de interés y el fortalecimiento de la gestión del GEC.

Se cuenta con repositorios de proyectos que permiten almacenar las experiencias generadas en su desarrollo, las cuales constituyen insumo de aprendizaje para la implementación de nuevos proyectos y permiten derivar nuevas estrategias organizacionales que surgen de la adopción de buenas prácticas aprendidas, hasta llegar a convertirse en parte de la cultura **Coomeva**.


SISTEMA GESTION CALIDAD
CONOCIMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO
GENERACIÓN CONOCIMIENTO DESDE EL NEGOCIO
Evaluación de Desempeño
GESTION POR COMPETENCIAS
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
PLATAFORMA DOCUMENTAL
9000.doc
Multiempresa
COLABORADORES
Coomev@net
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
REPOSITORIOS
SOPORTE
BASE DE DATOS
CURSOS VIRTUALES
PROYECTOS
LECCIONES APRENDIDAS
ORGANIZACIONES QUE APRENDEN



Convertir este gráfico en bolita del PHVA

Definición del enfoque

Identificación de responsabilidades

Definición del términos y definiciones del

Implementación de proyectos y/o planes

Segmentación del enfoque en elementos

Implementación de proyectos y/o planes

La implementación de GK es evaluada y se realiza el seguimiento a los resultados con los indicadores planteados para cada factor (ver capítulo 8: "Informe de postulación al premio nacional a la excelencia e innovación en gestión - 2010"), así como las acciones y planes de mejora y la revisión del proceso en sí.

Elementos y políticas

Con el fin de segmentar el enfoque definido por el Grupo Empresarial Coomeva se ha dividido el enfoque en elementos que permitieron identificar claramente una política reflejado en un sistema de gestión definido en cada uno de los factores que se implementan mediante el ciclo PHVA. De esta forma se han identificado las siguientes políticas y factores que permiten aplicar esta herramienta de gestión:

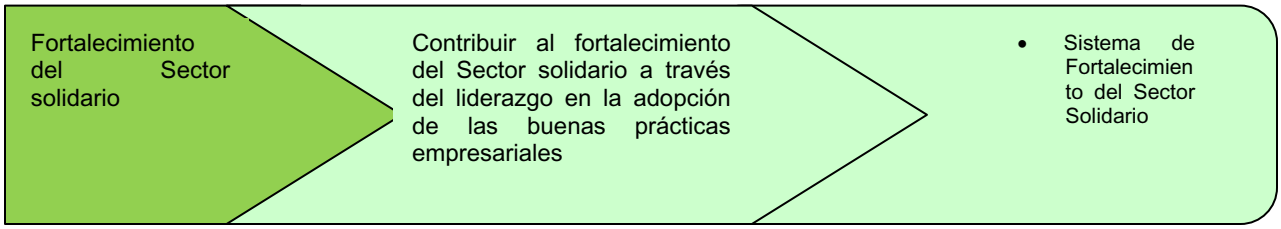
Este primer elemento es el articulador de los demás elementos

Gestionar en forma dinámica el conocimiento	En Coomeva el modelo de gestión del conocimiento articula los diferentes elementos y sus interrelaciones, respondiendo a la estrategia, garantizando su evolución en el tiempo	• Sumatoria de todos los factores

ELEMENTO	POLÍTICA	FACTOR
Para la construcción del capital intelectual de COOMEVA	Capital Humano: En GEC el Sistema de gestión humana está orientado a desarrollar Colaboradores líderes, con capacidad de generar y/o adaptarse al cambio para crear valor.	• Gestión Humana • Gestión de la Seguridad de la Información • Gestión de la Cultura • Gestión de Procesos • Sistema Integral de interacción con grupos de interés

ELEMENTO	POLÍTICA	MACRO DE OPERACIÓN
Orientado a la innovación	Fomentar la capacidad organizacional de innovación para responder proactivamente a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés (propuesta de cambio).	• Sistema de Gestión de la Innovación
El aprendizaje	Fomentar el uso de las mejores prácticas, lecciones aprendidas y la aplicación de nuevo conocimiento con orientación al cumplimiento de la estrategia.	• Sistema de Gestión del Aprendizaje

ELEMENTO	POLÍTICA	MACRO DE OPERACIÓN
Logro de resultados	Mantener la orientación cultural de cumplimiento de compromisos y resultados por medio del seguimiento permanente a la gestión de los procesos, proyectos y estrategia del negocio.	• Sistema de Seguimiento de la Gestión Integral • Sistema de Administración de Hechos y Datos • Comunicación • Gerencia de Proyectos
La toma de decisiones de manera oportuna	Asegurar la disponibilidad de los recursos, hechos y datos que garanticen la toma de decisiones en forma acertada y oportuna.	• Sistema de Seguimiento de la Gestión Integral • Sistema de Administración de Hechos y Datos • Comunicación
Creando valor a sus públicos de interés	Garantizar la creación de valor para los públicos de interés dentro del marco de Responsabilidad Social Empresarial.	• Sistema de RSE
Contribuyendo a la sostenibilidad	Orientar permanentemente acciones tendientes a optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos productos y servicios diferenciados y competitivos para los grupos de interés.	• Iniciativa de Flexibilización de Procesos
Continuidad y competitividad de la organización en el tiempo	Incrementar la generación de ingresos asegurando la calidad de la gestión y de la administración del riesgo que garantice el cumplimiento de la estrategia y la continuidad del negocio.	• Sistema de Gestión del Riesgo



FACTOR PROYECTOS

Para llevar a la práctica cada uno de los elementos se desarrolla el ciclo PHVA.

Significado de cada elemento del ciclo (P,H,V,A) (en el manual del Sistema de Gestión Integral está la definición)

- Sistema de Gestión del Conocimiento
- Programa de Proyectos

P

- Definir el alcance
- Definir las actividades su secuencia y duración
- Estimar y planificar los recursos y su consecución.
- Elaborar cronograma de actividades
- Realizar estimación de costos
- Realizar la planificación de la calidad
- Humanos
- Realizar la planificación de comunicaciones
- Identificar, analizar, responder y planificar el riesgos de la herramienta de gestión

H

- Dirigir y gestionar ejecución del Modelo.
- Realizar aseguramiento de la calidad del Modelo
- Contratar, desarrollar y gestionar el RH.
- Conformar el equipo de trabajo
- Difundir información

V

- Supervisión y control de la implantación y desarrollo del modelo.
- Control de cambios
- Verificación y control del alcance
- Control de cronograma de avance
- Control de costos
- Control de Calidad
- Informes de gestión y rendimiento
- Seguimiento y control de riesgos

A

Programación de proyectos:

- Cierre de ciclos, mejoras y proyectos.

Gestión del conocimiento:

- Redactar Acciones de mejora
- Prácticas exitosas internas y externas
- Lecciones aprendidas internas y externas
- Redactar Acciones correctivas
- Elaboración Acciones preventivas
- Multiplicación del conocimiento
- Coaching

Orientación de los elementos del enfoque:

- **Orientado a la Innovación**

  Fomentar la capacidad organizacional de innovación para responder proactivamente a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

- **Orientado al Aprendizaje**

  Fomentar el uso de las mejores prácticas, lecciones aprendidas y la aplicación de nuevo conocimiento con orientación al cumplimiento de la estrategia.

- **Orientado al Logro de Resultados**

  Mantener la orientación cultural de cumplimiento de compromisos y resultados por medio del seguimiento permanente a la gestión de los procesos, proyectos y estrategia del negocio.

- **Facilitar la Toma de Decisiones**

  Asegurar la disponibilidad de los recursos, hechos y datos que garanticen la toma de decisiones en forma acertada y oportuna.

- **Creando Valor a sus Públicos de Interés**

  Garantizar la creación de valor para los públicos de interés dentro del marco de Responsabilidad Social Empresarial.

- **Contribuyendo a la Sostenibilidad**
  Orientar permanentemente acciones tendientes a optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos productos y servicios diferenciados y competitivos para los grupos de interés.

- **Continuidad y competitividad de la organización en el tiempo**
  Incrementar la generación de ingresos asegurando la calidad de la gestión y de la administración del riesgo que garantice el cumplimiento de la estrategia y la continuidad del negocio.

- **Fortalecimiento del Sector solidario.**
  Contribuir al fortalecimiento del Sector solidario a través del liderazgo en la adopción de las buenas prácticas empresariales

8.3. Estructura Roles y Responsabilidad de Gestión del Conocimiento

Se ha identificado un equipo interdisciplinario con el objetivo realizar seguimiento al desarrollo de las actividades establecidas en el ciclo PHVA para la implementación del sistema de Gestión del Conocimiento.

La gestión del equipo interdisciplinario toma como insumo las políticas y directrices establecidas por el Gerente Corporativo quien es el líder del Sistema de Gestión del Conocimiento.

Equipo Gestor del Conocimiento Corporativo
Líderes gestores del Conocimiento por Empresa
Todos los colaboradores de COOMEVA

ROL	RESPONSABILIDADES DEL ROL
Líder gestor del conocimiento Corporativo.	• Diseñar y revisar las políticas de la empresa en relación con las mejores prácticas que contribuyan al incremento del capital intelectual dentro de los grupos de interés del Grupo Empresarial Coomeva. • Formalizar estructura del Sistema de Gestión del Conocimiento • Definir metas, revisar y aprobar los planes de mejora e iniciativas del Sistema de Gestión del Conocimiento. • Fijar y supervisar políticas, programas e iniciativas en materia de conocimiento. • Identificar necesidades de los grupos de interés en materia de conocimiento. • Identificar y definir necesidades de capacitación en temas de conocimiento. • Aprobar plan de capacitación en tema de conocimiento. • Monitorear la gestión del conocimiento y el impacto en los grupos de interés. • Aprobar iniciativas y mejoras del Sistema de Gestión de Conocimiento e impactar las estrategias y políticas corporativas como parte de la gestión del cambio.
Líderes gestor del conocimiento por Empresa.	•
Líder gestor por macro de operación	• Asegurar que se establezcan y se implementen los estándares, procesos y normas para el Sistema de Gestión del Conocimiento, utilizando las herramientas del sistema de gestión de la calidad. • Identificar y definir necesidades de capacitación en temas que permitan incrementar el capital intelectual de los grupos de interés del GEC. • Aprobar plan de capacitación en tema de Gestión del Conocimiento. • Canalizar y sustentar al Comité Directivo las propuestas y requerimientos de los grupos de interés en materia de Gestión de Conocimiento. • Hacer uso de su facultad para representar a los diferentes grupos de interés ante el GEC para gestionar sus expectativas sin afectar sus intereses o los de la organización. • Presentar y validar las propuestas e iniciativas de mejoras del Sistema de Gestión del Conocimiento respecto a los resultados obtenidos en el monitoreo y evaluación del cumplimientos de estrategias y planes de acción asociados. • Sustentar informe de gestión y resultados del Sistema de Gestión de Conocimiento a los grupos de interés. • Crear consciencia al interior de la organización y en los grupos de interés sobre el Sistema de Gestión del Conocimiento del GEC. • Asistir a capacitaciones en temas de Gestión del Conocimiento según lo aprobado en el plan de capacitación.
Todos los colaboradores de las empresas	• Implementar las iniciativas y acciones conforme al foco establecido. • Monitorear y evaluar la ejecución y el cumplimiento de las estrategias y planes • Proponer iniciativas y mejoras al SRSE respecto a los resultados obtenidos en el monitoreo y evaluación del cumplimientos de estrategias y planes de acción asociados.