

LUZ BEATRIZ  
RODAS GUERRERO

*Bibliotecóloga y Especialista en Sistemas de Información Gerencial. Profesional en Gestión Humana y Organizacional en EPM. Luz.rodas@epm.com.co*

OLGA INÉS  
BEDOYA TOBÓN

*Licenciada en Educación. Especialista en Educación, Magíster en Educación, Especialista en Prospectiva. Profesional en Gestión Humana y Organizacional en EPM. Olga.bedoya@epm.com.co*

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## EVOLUCIÓN CONCEPTUAL: APRENDIZAJES Y REFLEXIONES EN EPM



### RESUMEN

El presente artículo refleja la evolución que ha tenido la Gestión del Conocimiento en EPM, tanto en su conceptualización como en su implementación. En él se describen los orígenes o antecedentes organizacionales, así como algunas de las reflexiones que han dado lugar a transformaciones significativas en la forma de abordar el tema, entre las cuales se incluyen: 1) La reconceptualización de técnicas y herramientas para gestionar conocimiento; 2) Las dimensiones persona-organización, pasado-futuro, operativa-estratégica; y 3) Los componentes de lo que actualmente se conoce como Sistema de Gestión del Conocimiento y la Innovación.

### Palabras Clave

Gestión del conocimiento, innovación, intangibles de conocimiento.

## Antecedentes de la Gestión del Conocimiento en EPM

A partir del año 1997 EPM inició la implementación de una serie de metodologías orientadas a la captura, documentación, divulgación y aplicación de conocimiento tales como: las Lecciones Aprendidas, los Foros de Conocimiento, las Páginas Amarillas de Expertos, los Mapas de Conocimiento, etc.

En el 2003, mediante la Circular 1237 de la Gerencia General, se crea formalmente el Sistema Corporativo de Gestión del Conocimiento y se define el equipo humano responsable del mismo.

En el 2005, fruto de una consultoría externa que da origen a la transformación organizacional de 2006, se generan algunas recomendaciones en relación con la forma como se venía abordando la Gestión del Conocimiento, y frente a los resultados y aplicabilidad de las metodologías hasta ese momento utilizadas.

En 2008, una vez se consideró estabilizada la transformación organizacional, se inicia una nueva etapa en la forma de abordar conceptual y operativamente la Gestión del Conocimiento, y se decide asociarla con el Programa de Innovación, administrado por la Dirección Gestión Humana y Organizacional, orientado a promover la creatividad y la cultura de la innovación en los funcionarios.

En 2009 se construye y valida la nueva propuesta, de manera paralela con la atención de requerimientos orientados a la captura, documentación y transferencia de conocimiento, lo cual permitió, no solo concebir sino probar y validar el nuevo enfoque para abordar tanto la

Gestión del Conocimiento como la gestión de la innovación, desde la perspectiva de las personas, principalmente<sup>1</sup>.

En 2010 se inicia la implementación de esta nueva concepción y, año tras año, se le han venido incorporando nuevos elementos.

A continuación, se presentan algunas reflexiones que se han dado, unas en paralelo y otras como ciclos de evolución, en torno a los aprendizajes y a las circunstancias que ocurren en la dinámica cotidiana de esta organización, y que motivan a trascender lo que se plantea en la literatura sobre el tema.

### Primera Reflexión: Necesidad de superar el uso de herramientas y técnicas para la Gestión del Conocimiento

En los últimos 20 años se ha vuelto lugar común hablar de distintas metodologías orientadas a hacer tangible la Gestión del Conocimiento. También es cotidiano encontrar prácticas, técnicas y herramientas que se repiten, autor tras autor, empresa tras empresa, congreso tras congreso. No obstante, las preguntas de fondo siguen siendo: ¿Para qué se gestiona el conocimiento? ¿Quiénes hacen uso efectivo del conocimiento documentado? ¿Qué aplicaciones y beneficios organizacionales se derivan de una efectiva gestión del conocimiento?

1. BEDOYA TOBÓN, Olga Inés, et al. Estructura conceptual y metodológica de la gestión del conocimiento y la innovación en EPM. Medellín: EPM, 2010. p. 50.

Para dar respuesta a estos interrogantes, en EPM se partió de asumir que las prácticas, técnicas y herramientas no son un fin en sí mismas sino un medio para lograr un propósito; por tal razón, fue necesario distinguir las fases de la Gestión del Conocimiento y, a cada una de ellas, asociarle preliminarmente, aquellas técnicas que permiten el logro de sus propósitos, aunque una técnica pudiera servir a diferentes fases. Adicionalmente, se reconoce que, tanto las herramientas como los medios de soporte operacional, pueden usarse para las diversas técnicas siempre y cuando se mantenga el objetivo o propósito de la fase a la cual se asocien.

En el siguiente cuadro se presenta la forma e interrelación que se consideró pertinente para EPM:

OPERACIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN			
Fases <sup>(1)</sup>	Técnicas <sup>(2)</sup>	Herramientas Generales <sup>(3)</sup>	Medios de soporte operacional <sup>(4)</sup>
Captura de Conocimiento	Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica Registro de memoria institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías para caracterización de procesos, procedimientos y actividades.</li> <li>• Guías para documentación y captura de conocimiento, imbuido en procesos y prácticas.</li> <li>• Estándares para documentación de memoria institucional, ligada a proyectos de actualización o cambio tecnológico.</li> <li>• Mapas conceptuales</li> <li>• Tablas analíticas</li> <li>• Matrices</li> <li>• Líneas de tiempo (tabla de actividades y tiempos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catálogo de expertos</li> <li>• Mapas de conocimiento, flujos e interfases</li> <li>• Lecciones por incorporar</li> <li>• Red de Multiplicadores</li> <li>• Comunidades de Práctica</li> <li>• Programa de Innovación</li> <li>• Publicaciones</li> <li>• Intranet</li> <li>• WEB</li> </ul>
Documentación de Conocimiento	Descripción y caracterización de formas de actuación organizacional (guías, instructivos, manuales) Seguimiento y trazabilidad de actuaciones organizacionales		
Transferencia de Conocimiento	Instrucción directa (presencial o virtual)		
	Trabajo colaborativo		
	Trabajo de pares		
	Mentoría		
Divulgación de Conocimiento	Producción Intelectual (Elaboración / actualización de material didáctico, publicación de artículos y textos, etc.)		
	Espacio abierto		
	Foro del conocimiento		
	Conversatorio focalizado		
Aplicación de Conocimiento	Eventos		
	Ideas y Sugerencias		
	Mejoramiento Continuo		
	Innovación		
	Proyectos de I+D		

(1) Cada uno de los cursos de acción que hacen parte del ciclo de gestión del conocimiento. Pueden darse en forma secuencial o simultánea y determinan el propósito de cada actividad o serie de actividades a ejecutar.

(2) Cada una de las formas utilizadas para implementar las fases que componen el ciclo de gestión del conocimiento.

(3) Son estructuras metodológicas propias de diferentes ciencias o disciplinas que se usan en el marco de una o varias técnicas.

(4) Son elementos que posibilitan la implementación de las fases y técnicas, viabilizándolas operacional o administrativamente.

En vista de que pudiera interpretarse de diversas maneras el alcance de las técnicas presentadas, fue necesario construir para cada una su definición, objetivo, circunstancias de uso, requisitos, productos, tipos o modalidades y características. También se describió cada uno de los medios de soporte operacional y se definieron los criterios y procedimientos de validación de los registros de conocimiento. En este artículo solamente se presentan la descripción y el objetivo de cada una de las técnicas<sup>2</sup>.

Técnicas	Definición	Objetivo
Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica	Esfuerzo sistemático y estructurado para la observación, captura, análisis, comunicación precisa y recuperación de información relevante para una organización en relación con los hechos del entorno económico, tecnológico, social, comercial u otros, porque pueden implicar una oportunidad o amenaza para la misma.	Identificar oportunidades o amenazas para la organización sobre hechos económicos, tecnológicos, sociales o comerciales, entre otros, que le permitan la toma de decisiones estratégicas, para anticiparse a los cambios que demanda el entorno.
Registro de memoria institucional	Son aquellos soportes escritos, fílmicos, fotográficos o audiovisuales que permiten establecer el devenir de una organización en su conjunto o por dependencias, procesos, etc. El registro de esta memoria es relevante desde Gestión del Conocimiento cuando está ligada a proyectos, planes, programas o procesos de actualización o cambio tecnológico o de formas de actuación, contratos u otros, que impliquen nuevo conocimiento o aplicación de metodologías no usadas en la entidad, asuntos atípicos, nuevos productos o servicios, nuevos negocios, etc.	Garantizar que las acciones y decisiones tomadas por la organización en relación con sus asuntos coyunturales, sean recuperables y utilizables en el tiempo por parte de los funcionarios y dependencias que los requieran, dando cuenta de la evolución de dichos asuntos.
Descripción y caracterización de formas de actuación organizacional (guías, instructivos, manuales)	Son aquellos documentos que describen la forma de actuación definida y validada por la organización para atender una circunstancia o evento, que se convierte en el modelo institucionalizado para todos los funcionarios. Debe incluir, cuando se requiera, formatos, protocolos, instructivos, etc.	Homologar formas de actuación de los funcionarios frente a circunstancias en las cuales participen varias personas en situaciones diversas, a fin de asegurar el procedimiento definido y los resultados esperados.
Seguimiento y trazabilidad de actuaciones organizacionales	Son las evidencias consignadas en documentos y herramientas específicamente diseñadas, que permiten hacer valoración continua de hitos o efectos de las acciones ejecutadas en periodos particulares, y que soportan la toma de decisiones a futuro, la optimización y mejoramiento continuo, la identificación de patrones o redundancias, la replicación de actividades, la evaluación de resultados, etc.	Registrar el desarrollo de proyectos, planes y programas, y el comportamiento cotidiano de los procesos, a fin de consolidar ventajas competitivas o de soportar la toma de decisiones.

2. BEDOYA TOBÓN, Olga Inés, et al. *Fases y técnicas para la operacionalización de la gestión del conocimiento y la innovación*. Medellín: EPM, 2010. h. 5.

Técnicas	Definición	Objetivo
Instrucción directa	Evento de enseñanza que realiza un conocedor a un grupo de personas que requieren un aprendizaje particular.	Incrementar las capacidades humanas, potenciando su posibilidad de actuación o cerrando brechas de conocimiento o desempeño.
Trabajo de pares	Práctica en la cual un grupo de personas con <b>similares roles</b> , niveles de responsabilidad y grados de formación profesional y experticia, tienen a su cargo la solución de un problema, la ejecución de un proyecto o la creación de un nuevo producto o servicio. Comparten responsabilidades sobre el resultado esperado y tienen la posibilidad de poner en juego, no solo la interdisciplinariedad, sino incluso, la transdisciplinariedad, con los consecuentes aprendizajes que genera este tipo de interacción para cada persona.	Solucionar conjuntamente un problema o atender una situación en la que es necesaria la participación de personas de distintas disciplinas o trayectorias profesionales.
Trabajo colaborativo	Práctica en la cual un grupo de personas interactúa desde <b>distintos roles</b> , niveles de responsabilidad, grados de formación profesional y experticia, entre otros, con el propósito de proponer la solución de un problema, ejecutar un proyecto o crear un nuevo producto o servicio y, paralelamente, lograr un aprendizaje colectivo y/o mejora continua en un asunto, caso, circunstancia o actividad específica.	Aprovechar un asunto, caso, circunstancia o actividad específica, para favorecer el aprendizaje colectivo desde la interacción de personas con diferentes niveles de experticia y responsabilidades.
Mentoría	Proceso formal de transferencia de conocimiento que se caracteriza por su naturaleza de propósito o intencionalidad, donde los participantes definen metas y establecen acuerdos en torno al objeto de trabajo definido; para ello, el mentor debe ser un modelo positivo en los ámbitos personal y profesional que, en función de su deseo y compromiso con el otro (aprendiz), diseña y provee una gama de actividades, tareas o ejercicios, orientados a promover el desarrollo de la persona a quien está guiando, y establece una relación colaborativa y de evolución que permite el incremento de las competencias a partir de la gradualidad en la asunción de riesgos y el manejo efectivo de la tensión y la inseguridad generada por el desconocimiento o la incertidumbre, lo cual favorece el incremento de la confianza en sí mismo, la toma de decisiones con mejor y mayor cantidad y calidad de información y, por ende, el logro de los objetivos del proceso de mentoría.	Asegurar transferencia de conocimiento y modos de actuación reduciendo la vulnerabilidad ante la pérdida de conocimiento en los ámbitos de procesos, negocios u organización.



Técnicas	Definición	Objetivo
Pasantías	Medio de aprendizaje y desarrollo orientado a los servidores de EPM, que conlleva el desplazamiento a una empresa, sea esta o no del Grupo EPM, o a cualquier otra institución con la que se celebre un acuerdo o con la cual EPM determine que se pueden llevar a cabo este tipo de eventos. <sup>3</sup>	Tiene como objetivos: el intercambio de experiencias, la transferencia de conocimientos, la referenciación tecnológica, la investigación o el desarrollo de competencias específicas, en temas de importancia estratégica para el Grupo EPM.
Producción Intelectual	Elaboración de documentos susceptibles de ser publicados dentro de una organización o por fuera de la misma, con fines divulgativos, científicos y/o educativos, tanto en forma oral (ponencias o conferencias) como escrita o audiovisual (artículos, libros, memorias, videos, hipertexto, tutoriales, etc.)	Dar cuenta de la evolución y aprendizaje alcanzado por la organización, dejando a disposición de los interesados el conocimiento respectivo.
Espacio abierto	Evento donde se socializan o divulgan temas de interés general por parte de uno o varios expertos, interno(s) o externo(s).	Contribuir a la actualización de los funcionarios mediante la oferta de eventos en los cuales se abordan asuntos de interés general.
Foro del conocimiento	Es un mecanismo institucional de difusión de los proyectos, trabajos e investigaciones de EPM, de sus funcionarios, y de entidades externas, cuyos asuntos sean de interés para EPM.	Divulgar y/o someter a discusión asuntos de interés organizacional con el propósito de socializar proyectos, trabajos e investigaciones.
Eventos internos y externos	Encuentros, reuniones o sesiones de trabajo con representantes de empresas o del sector académico en los cuales se comparten prácticas o experiencias sobre un tema en particular. Opera como mecanismo de relacionamiento con el medio o de actualización.	Compartir experiencias o prácticas que puedan ser de interés mutuo entre las empresas o entidades participantes
Conversatorio focalizado	Es una reunión amplia orientada a profundizar y/o debatir en torno a un determinado asunto, a la cual se invita solo a las personas expertas, conocedoras del tema y las que el equipo o área de trabajo considere necesario.	Homologar definiciones, procedimientos y alcances entre funcionarios que hacen parte de un proceso o negocio que involucra diferentes dependencias, y que son responsables, en conjunto, de un asunto en particular, lo cual puede dar lugar a la toma de decisiones, la mejora de procesos, la obtención de sinergias, etc. entre los participantes.

3. EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN. *Manual de Reglas de Negocio Proceso Gestión del Aprendizaje*. Medellín: EPM, 2013. p. 4.

Técnicas	Definición	Objetivo
Mejoramiento Continuo	Es el producto del conocimiento acumulado que da lugar a creaciones intelectuales que pueden representar capital intelectual para la organización en tanto son mejoras a los procesos, procedimientos, o incorporación de nuevas prácticas; implica aquellas acciones que plantean un cambio en lo que hace la empresa (productos/servicios) o en la manera en que lo hace (procesos), y que están directamente relacionadas con el contexto rutinario de la organización y por esta razón su implementación no requiere recursos adicionales.	Cualificar el desempeño organizacional a partir de mejoras u optimizaciones en sus procesos, productos o servicios, tanto de cara al cliente como internamente.
Innovación	Son aquellas acciones que implican un esfuerzo intelectual y logístico que dan lugar a un proyecto con asignación de actividades, recursos y tiempos definidos, que pueden ser diferenciadas de aquellas asignadas en el contexto de las actividades rutinarias de la organización y que eventualmente contengan un nivel inventivo alto para acceder a la posibilidad de patentamiento. Incluye, fundamentalmente, innovaciones tecnológicas, modelos de negocio y nuevos productos o servicios.	Incrementar el capital intelectual de la organización, mediante acciones que apalancen el desarrollo científico o tecnológico, la generación de nuevo conocimiento o la incorporación de innovaciones al mercado o al interior de la organización.
Ideas y Sugerencias	Son aquellas propuestas que, por su aparente simplicidad y obviedad, no requieren ser formuladas con detalle y precisión, pues en sí mismas representan una mejora en algún nivel de la organización, en algún proceso o en la gestión de algún recurso. Igualmente, se incluyen acá los procedimientos que, si bien son prácticas oficialmente aceptadas, no dan cuenta de los avances en los procesos y han quedado como rezagos en la forma de actuar de las personas y, como consecuencia, destruyen valor ante el cliente interno y/o externo.	Ajustar los procedimientos y actividades organizacionales de modo que se eviten redundancias, duplicidades, trámites innecesarios, etc., o que se incurra en gastos que podrían suprimirse a partir de ajustes en equipos, herramientas, formas de trabajo, entre otros.
Proyectos de I+D+e	Son aquellas propuestas que implican un alto componente de investigación y aplicación de conocimiento y tecnología, con miras a generar un nuevo producto o servicio, o a la implementación de algo ya conocido en circunstancias diferentes, lo cual implica hacer estudios detallados, prototipos, análisis de factibilidad, etc.	Apalancar el crecimiento y sostenibilidad de la organización a partir de incursionar en el uso de nuevas tecnologías, productos o servicios, que mejoren o sustituyan las formas convencionales de operación, o que se proyecten en la perspectiva de clientes y mercados de la organización.





## Segunda Reflexión: Se requiere comprender la Gestión del Conocimiento desde la dimensión del individuo y la dimensión de la organización

Tradicionalmente, se ha entendido la gestión del conocimiento en beneficio de la organización, sin considerar lo suficiente los asuntos personales que pueden propiciarla o limitarla.

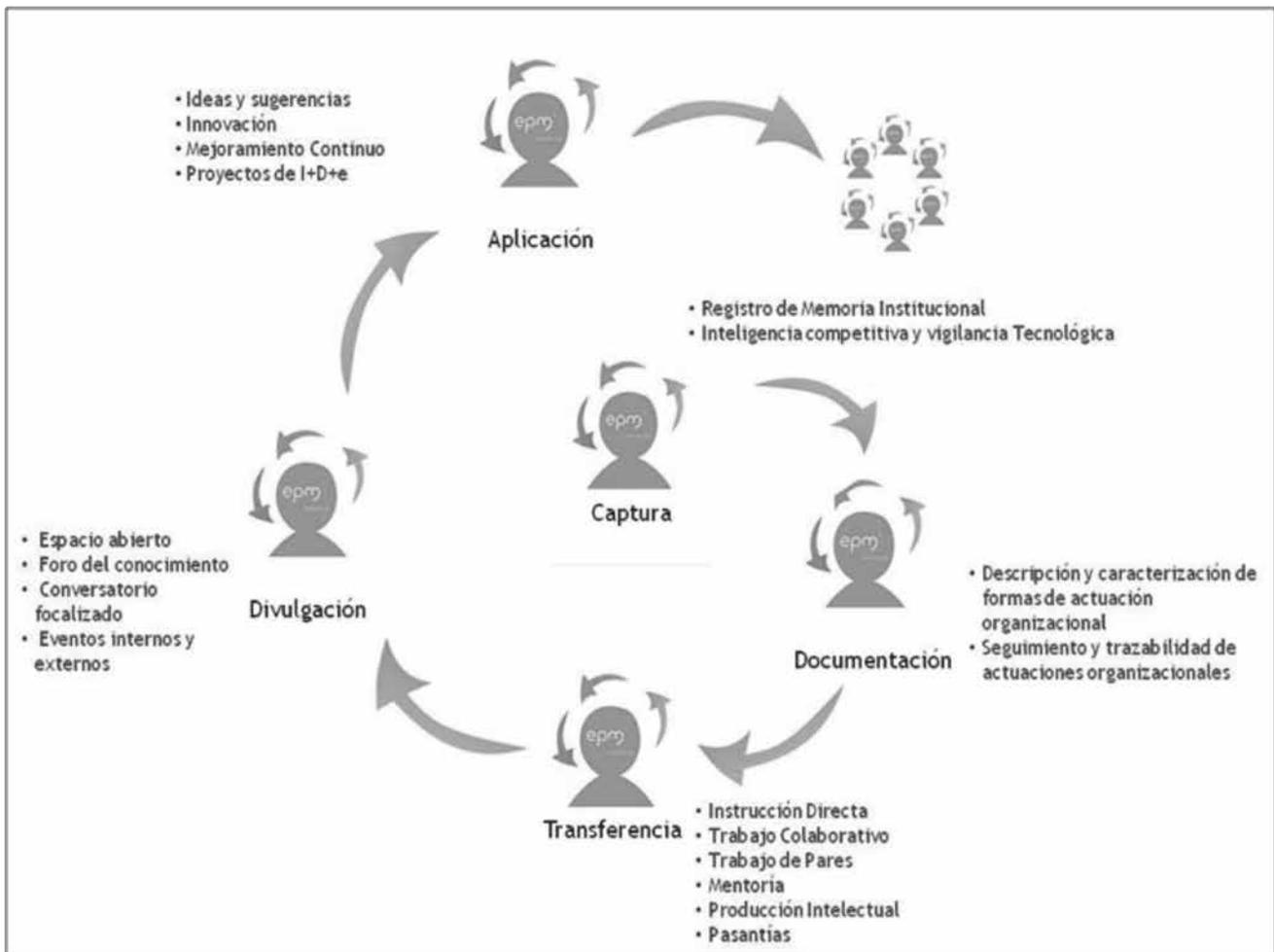
En el plano individual, la Gestión del Conocimiento incrementa en las personas sus competencias específicas, mientras que en el plano organizacional, se incorporan en los procesos y prácticas cotidianas los aprendizajes adquiridos, a fin de incrementar las capacidades organizacionales y, consecuentemente, potenciar un mejor desempeño en los procesos, los negocios y la organización como conjunto.

En esta reflexión se considera el nivel de concentración de conocimiento experto que se tiene en un proceso o una dependencia, de modo que se pueda establecer la necesidad de diseminar dicho conocimiento en otras personas, para reducir la vulnerabilidad de la organización ante circunstancias que puedan tener como consecuencia "pérdida de conocimiento", tales como desvinculación, traslado de personas a otras dependencias, ascensos, etc.

En algunos casos se presume que solo una persona cuenta con el nivel de conocimiento requerido para cierta actividad. No obstante, al indagar un poco más, es posible encontrar otras personas en condición de ejecutar dicha actividad, y posiblemente, desde herramientas o metodologías distintas, más actuales, menos complejas, que representan una ventaja aprovechable por la organización.

Finalmente, el ciclo tradicional de la gestión del conocimiento debe ser visto como una espiral, en la cual, las distintas fases y técnicas contribuyen al aprendizaje organizacional, superando así la dimensión del individuo como único poseedor del conocimiento.

Gráfica 1: Ciclo de Gestión del Conocimiento y la Innovación / Elaboración propia. 2010.



### Tercera Reflexión: A qué y cuándo tiene sentido aplicar técnicas de Gestión del Conocimiento

Si se considera el conocimiento como un activo que genera valor, es preciso decidir, según el interés organizacional, qué tipo de conocimiento cumple esta condición. Cada empresa o institución tiene una serie de actividades que son importantes para lograr sus objetivos. No obstante, no todas ellas le representan una ventaja respecto de otras entidades que se dedican a

asuntos similares. Por tal razón, el conocimiento que debe gestionarse es aquel que representa una ventaja competitiva, a fin de asegurar dicha ventaja y de ser posible sostenerla en el tiempo.

Cada vez hay más acceso a conocimiento y tecnología, y por tal razón, los procesos que hace años se consideraban secreto empresarial hoy no lo son, porque han perdido vigencia, porque existen otros similares, porque la tecnología que usan ha evolucionado, etc. En consecuencia, decidir cuál es el conocimiento que apalanca a una organización implica una comprensión profunda de su estrategia organizacional.

La pregunta “¿Cuándo gestionar conocimiento?” parece tener una respuesta obvia: Siempre. Pero, ¿Qué pasa cuando esa respuesta no aplica porque existen brechas en la dinámica organizacional en las cuales no se hizo la gestión correspondiente, o no fue completa, o fue inapropiada para los requerimientos actuales?

En la experiencia de EPM se ha incorporado la dimensión del pasado en relación con el futuro. Esta comprensión ha permitido valorar aquellos asuntos que fueron exitosos en el pasado y que se consideran apalancadores del futuro, y diferenciarlos de aquellos que, si bien generaron aprendizajes y probablemente muy buenos resultados organizacionales, por su naturaleza o circunstancias particulares no se requieren para los proyectos y asuntos que se avizoran en el futuro.

Una vez identificados los asuntos valiosos para la organización, es importante proceder a documentarlos como memoria institucional, y a transferirlos o divulgarlos a los públicos que deban apropiarse los aprendizajes correspondientes, y asegurar de este modo la captura oportuna de ese conocimiento.

## Cuarta Reflexión: La importancia de una dimensión estratégica que guíe las acciones propias de la Gestión del Conocimiento

Aunque el término estrategia puede referirse a acciones tanto del pasado como del presente o del futuro, en este caso, la dimensión estratégica hace alusión, exclusivamente al futuro,

en tanto que representa el norte u horizonte en torno al cual se definen una serie de actividades que deben ejecutarse para dar respuesta a requerimientos organizacionales, y para anticiparse a ellos en algunos casos.

En este sentido, surgieron interrogantes como los que se relacionan a continuación. Por ello se adelantó en la organización un ejercicio de *Identificación de Intangibles de Conocimiento*<sup>4</sup>:

- ¿Qué conocimiento requiere cada dependencia y negocio en los horizontes de tres, seis y diez años, acorde con la estrategia de crecimiento definida por la organización?
- ¿Dónde está el conocimiento que la organización necesitará en esos horizontes de tiempo?
- ¿Cuánto tarda una persona en desarrollar la experticia y apropiarse el conocimiento requerido?
- ¿Qué parte del conocimiento requerido va a ser desarrollado en funcionarios, cuál debe ser conseguido a través de nuevos perfiles que se vinculen a la organización, cuál se obtendrá por medio de consultorías o similares?

4 “Los intangibles de conocimiento son una serie de capacidades empresariales no atribuibles a activos físicos o financieros que debe tener una organización para facilitar el logro de sus objetivos estratégicos. Son los impulsores clave que contribuyen en mayor medida al proceso de creación de valor en la empresa”. En EPM corresponden al conocimiento que representa ventaja competitiva sostenible. La criticidad de estos intangibles depende de la valoración en relación con la urgencia frente a los procesos de captura y consecución de conocimiento o de transferencia del mismo por parte de la organización para apalancar sus objetivos estratégicos. (Parra, 2006)

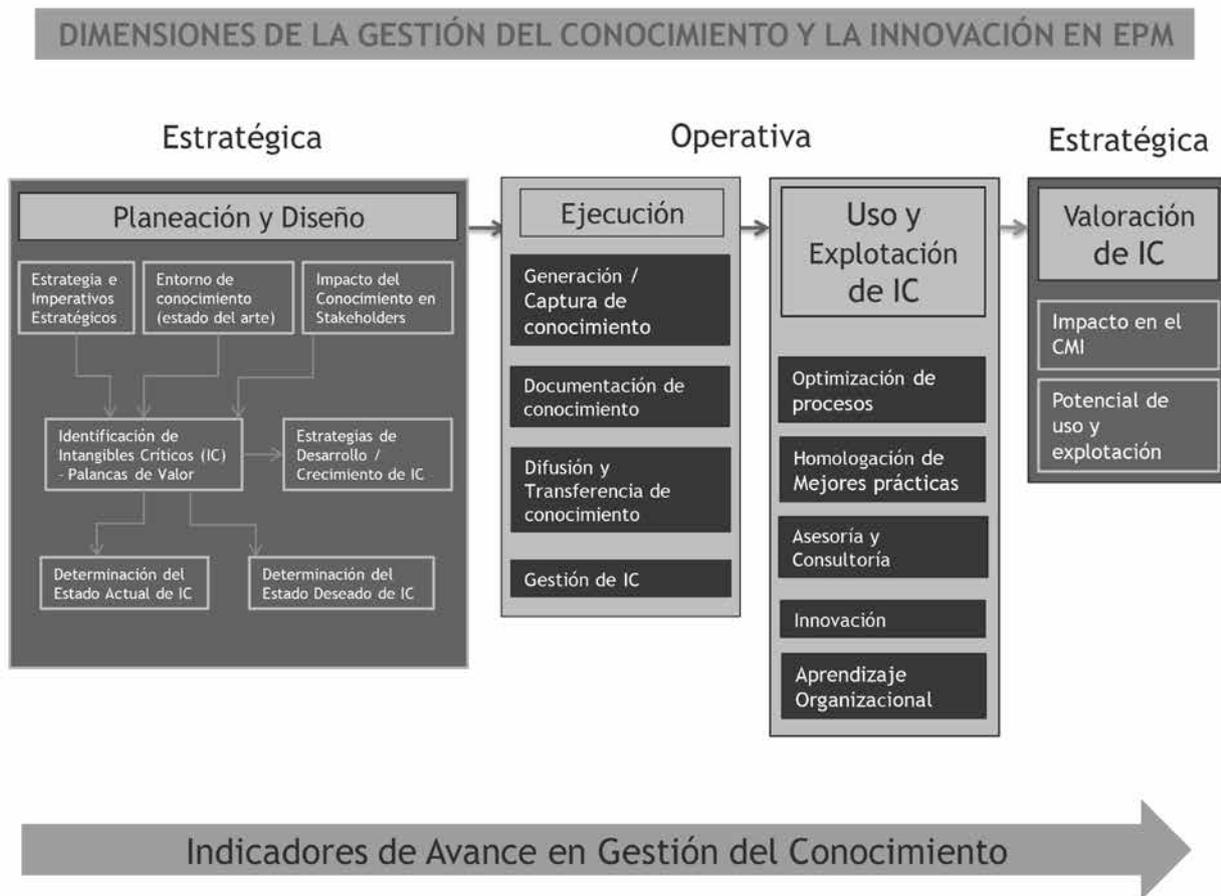
- ¿Qué estrategias son las más adecuadas para asegurar el conocimiento disponible y cuáles para obtener aquel con el que no se cuenta?

Como resultado, en principio, se definieron unas temáticas en las cuales EPM enfocó su Programa de Becas para Profesionales de Excelencia que, en convenio con Colfuturo, abrió las puertas para adelantar maestrías en Europa a ocho funcionarios, y doctorado a uno de ellos.

Igualmente, se identificaron algunos asuntos en los que se consideró adecuado el abordaje desde la estrategia de pasantías y otros desde la vinculación de talento con perfiles que incrementan la capacidad actual de la organización.

En otro sentido, la dimensión estratégica representa aún, retos tales como la valoración del impacto del conocimiento en los grupos de interés de la organización, así como lo relacionado con Valoración de Intangibles de Conocimiento (IC), como se presenta en el cuadro siguiente:

Gráfica 2: Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y la Innovación en EPM/ Elaboración propia. 2010.



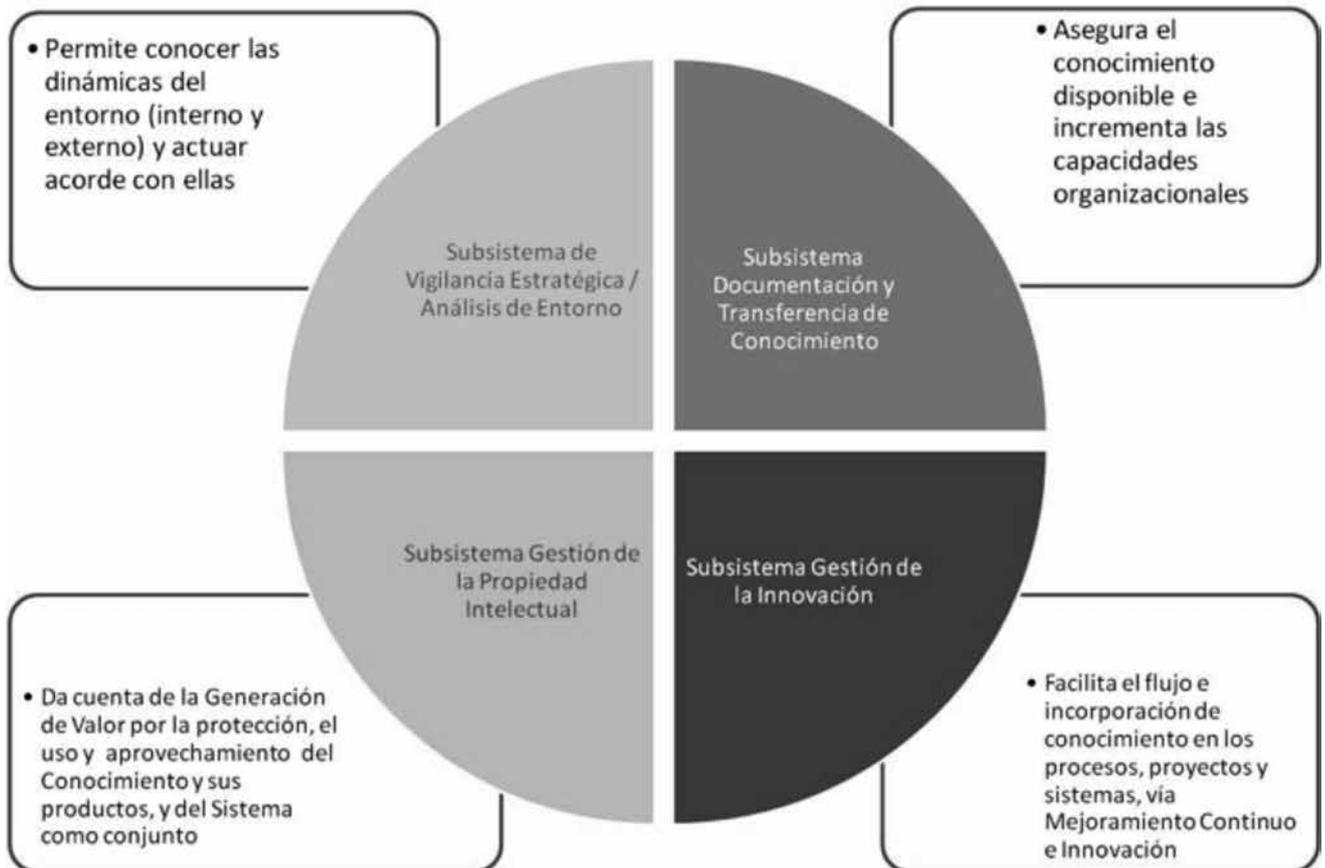
## Quinta Reflexión: La Gestión del Conocimiento vista desde la perspectiva de un Sistema de Gestión

Uno de los mayores aprendizajes obtenidos, se refiere a entender cómo se debe integrar la Gestión del Conocimiento a la dinámica organizacional. Luego de pensarlo como un proceso, como una variable de gestión, como un modelo de trabajo, se concluyó que la manera

más adecuada, en la circunstancia actual, es bajo la figura de Sistema de Gestión, que como tal debe integrarse en diferentes medidas a los procesos organizacionales, y permite asegurar el conocimiento y el talento que lo usa, como condición fundamental para el logro de los objetivos de cada dependencia.

El Sistema de Gestión del Conocimiento y la Innovación que se reconoce en EPM desde 2012 está compuesto de cuatro subsistemas, que se muestran a continuación:

Gráfica 3: Sistema de Gestión del Conocimiento y la Innovación EPM / Elaboración propia. 2012





El enfoque sistémico permite entender la correlación entre cada uno de los componentes, y facilita la identificación del valor que se aporta a la organización. Igualmente, a partir de esta mirada se han iniciado ejercicios de análisis orientados al diseño de propuestas como la construcción de una metodología para valoración y negociación de propiedad intelectual, y una forma de hacer auditorías de conocimiento enfocadas en las dimensiones persona-organización, presente-futuro, asuntos estratégicos-asuntos operativos. Ambas propuestas serán presentadas a revisión y validación de las instancias pertinentes y, posteriormente, implementadas en la organización.

## Conclusiones

El camino recorrido ha mostrado una distancia importante entre la teoría y la práctica en relación con qué es Gestión del Conocimiento, para qué se hace, cómo, dónde, con quién y por qué es importante destinar recursos y talento a esta responsabilidad. También, y derivado

de ello, ha posibilitado la construcción de conocimiento al interior de la organización que se ha puesto al servicio de las empresas y universidades que han solicitado conocer la experiencia en relación con este tema.

## Bibliografía

- BEDOYA TOBÓN, Olga Inés, *et al.* Estructura conceptual y metodológica de la gestión del conocimiento y la innovación en EPM. Medellín: EPM, 2010. p. 50.
- BEDOYA TOBÓN, Olga Inés, *et al.* Fases y técnicas para la operacionalización de la gestión del conocimiento y la innovación. Medellín: EPM, 2010. h. 5.
- EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN. Manual de Reglas de Negocio Proceso Gestión del Aprendizaje. Medellín: EPM, 2013. p. 4.
- PARRA MESA, Iván Darío. Un sistema de visualización para el capital intelectual *En*: Ad - Minister. Enero – julio, 2006, no. 8, p.18-23.