

MANUAL PARA LAS **REGIONES**

**ATRACCIÓN  
DE INVERSIÓN PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
DE LOS TERRITORIOS  
DE COLOMBIA**

MEJORES PRÁCTICAS  
EN PROMOCIÓN DE INVERSIONES

**COLOMBIA**   
**EL PAÍS DE LA BELLEZA**

# LISTADO DE ABREVIACIONES

**Análisis DOFA** – Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (SWOT en inglés)

**API** – Agencia de Promoción de Inversión nacional (IPA en inglés) **APP** – Alianzas Público Privadas (PPP en inglés)

**APRI** – Agencia de promoción de inversión regional

**CRM** – Sistema de gestión de las relaciones con los clientes **DNP** – Departamento Nacional de Planeación de Colombia **ICA** – ICA Impuesto de Industria y Comercio

**IED** – Inversión Extranjera Directa (FDI en inglés)

**IPRO** – Proyectos estructurados (Investment Projects Ready to Offer en inglés) **KPI** – Indicadores clave de rendimiento

**PUV** – Propuesta Única de Venta (USP en inglés) **PV** – Propuesta de Valor

**RA** – Realidad aumentada **RV** – Realidad virtual

**SIFAI** – Sistema de Facilitación para la Atracción de Inversión **ZEE** – Zonas Económicas Especiales

**ZESE** – Zona Económica y Social Especial **ZF** – Zonas Francas

**ZOMAC** – Zonas más afectadas por el conflicto



# INTRODUCCIÓN

Este manual de las regiones representa el tercer entregable de la consultoría realizada por Wavteq para ProColombia bajo el contrato BID 32 de 2022 para “Realizar un diagnóstico y un manual para las regiones que no cuentan con agencias de promoción de inversión regionales (APRI) u otra instancia de promoción de inversiones o negocios, que les permita comprender sus ventajas, fortalezas y oportunidades de mejora y les facilite la adopción de estrategias o herramientas para promover inversiones en sus territorios y ejecutar acciones enfocadas en la generación de oportunidades de inversión para fortalecer su posicionamiento frente a posibles inversionistas extranjeros”. El objetivo principal de este reporte es proporcionar un manual con paso a paso y mejores prácticas para la promoción de inversión extranjera directa (IED) para las regiones en Colombia.

Este proyecto hace parte del Convenio de Préstamo No. 4929/OC-CO “Programa de Apoyo a la Diversificación e Internacionalización de la Economía Colombiana” entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo objetivo principal es diversificar e internacionalizar la economía colombiana para impulsar el crecimiento económico del país.

Teniendo en cuenta que, a **varias regiones en Colombia que no cuentan con APRI**s dedicadas a promover las oportunidades de inversión, se dificulta su visibilidad en los planes de expansión de las empresas extranjeras.

Por lo anterior, el MinCIT y ProColombia encargaron a Wavteq realizar un diagnóstico y un manual que permita **generar herramientas para que los gobiernos regionales y locales que no cuentan con agencias**

**de promoción de inversión regionales (APRI)** (i) potencien estrategias de desarrollo, (ii) generen empleo, y (iii) mejoren la productividad de sus regiones con el fin de asegurar un crecimiento económico sostenido que beneficie a sus habitantes, a través de la atracción de inversión extranjera directa.

Este manual se divide en 9 capítulos. El primer capítulo presenta diferentes opciones para establecer una entidad de atracción de inversión. El segundo capítulo trata de explicar cómo desarrollar una estrategia de IED con sus diferentes elementos. En el tercer capítulo, se presentan los pasos y mejores prácticas para la promoción de sectores a inversionistas extranjeros. Seguidamente, el cuarto capítulo presenta buenas prácticas para el desarrollo de una estrategia de marketing digital y los tipos de actividades, incluidas las iniciativas innovadoras que están adoptando las APIs alrededor del mundo. También presenta pautas para supervisar y evaluar los resultados de las campañas de marketing digital. El quinto capítulo presenta las buenas prácticas para el desarrollo de Propuestas de Valor (PV). Después, en el capítulo 6, se ofrecen directrices para promover proyectos APP a inversionistas extranjeros. El séptimo capítulo describe la función de facilitación de inversiones, la cual consiste en brindar información y asistencia continua a los inversionistas, permitiéndoles analizar las oportunidades de negocio y concretar el proyecto de inversión. El capítulo 8 brinda a las regiones conceptos esenciales sobre los incentivos a la inversión, sus tipos, importancia e impacto en la atracción de flujos de IED. Finalmente, se cierra el manual brindando lineamientos básicos para fortalecer la captura, preservación y transferencia del conocimiento, contribuir al aprendizaje institucional y a la adopción de buenas prácticas, aun cuando el personal, el liderazgo y la estructura organizativa cambien.



# 9.

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Este capítulo destaca la importancia de los procesos de gestión del conocimiento para toda entidad promotora de inversión extranjera, independientemente de su tipología y tamaño. Su objetivo es brindar lineamientos básicos para fortalecer la captura, preservación y transferencia del conocimiento, contribuir al aprendizaje institucional y a la adopción de buenas prácticas, aun cuando el personal, el liderazgo y la estructura organizativa cambien.

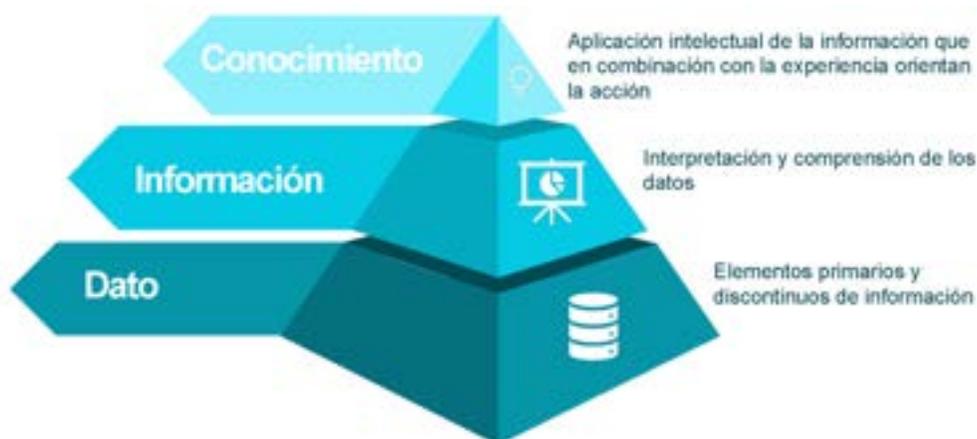
El capítulo también describe los procesos y herramientas esenciales para facilitar, de forma práctica, la implementación de procesos de gestión de conocimiento a lo largo del ciclo de la promoción de inversión.

## NO. 1: Contextualización de la gestión del conocimiento

Cuando se habla de implementar estrategias y procesos para la gestión de conocimiento, es importante partir de la comprensión de algunos conceptos fundamentales incluyendo qué se entiende por conocimiento, qué es la gestión del conocimiento y los tipos de conocimiento que existen en una organización.

El conocimiento es “la suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas<sup>87</sup>”

**Figura 53. Concepto de datos, información y conocimiento**



Fuente: Basado en *The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: UNESCO*

La gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar,

transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento, teniendo en cuenta que el concepto de conocimiento engloba a los datos y la información.

87 Función Pública (2021) Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- (MIPG)

Para comprender cómo administrar el conocimiento es pertinente contextualizar los tipos de conocimiento sujetos a gestión:

- **Conocimiento explícito:** aquel que se puede codificar y documentar fácilmente por ejemplo en guías, manuales, publicaciones, tutoriales, etc.
- **Conocimiento tácito:** aquel que está estrechamente vinculado con las capacidades, experiencia y el saber

hacer de las personas o equipos de trabajo.

La naturaleza intangible del conocimiento tácito que se encuentra en la mente de las personas – y que prevalece en las APRI – hace particularmente desafiante su gestión y transmisión. En contraste, los conocimientos explícitos pueden ser estructurados y compartirse más fácilmente.

## NO. 2:

### Relevancia de la gestión del conocimiento para las APRI

En el quehacer cotidiano de las APRI se genera una cantidad sustancial de datos, información, ideas y saber hacer. Las agencias tienen el reto enorme de transformar esta información y experiencias en conocimiento, garantizando su apropiación, transferencia y preservación en el tiempo.

La relevancia de implementar procesos de gestión del conocimiento en las APRI radica en el impacto que tiene el conocimiento, individual y colectivo, en los resultados de atracción de IED. El desempeño de las APRI está, en gran parte, determinado por el conocimiento, por la experticia sectorial y las habilidades para desarrollar relaciones duraderas con los inversionistas. En consecuencia, el conocimiento cobra cada vez mayor importancia como un elemento diferenciador y fuente de ventaja competitiva de las APRI, tendencia que se ha acelerado durante la pandemia COVID-19. Con la caída de los flujos de inversión, muchas APRI volcaron la mirada hacia dentro de sus organizaciones, centrándose en consolidar y desarrollar el

conocimiento estratégico para fortalecer su oferta de servicios a los inversionistas<sup>88</sup>.

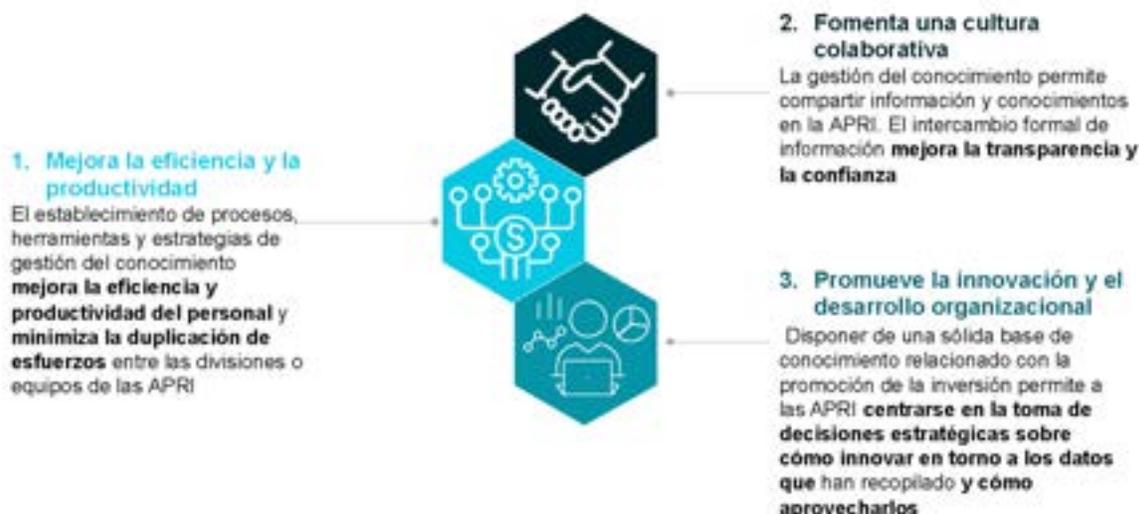
Por otro lado, es inevitable que el conocimiento de las APRI se degrade o se pierda con el paso del tiempo, con el retiro del personal, con cambios de liderazgo o con los ciclos políticos. Una APRI que fomenta la creación y generación del conocimiento tiene mayor capacidad para adaptarse a estos cambios sin interrupciones críticas a su actividad y desempeño.

Estos motivos enfatizan la necesidad de un sistema adecuado de gestión del conocimiento, ya que una de las funciones transversales más críticas para las APRI es precisamente transformar los conocimientos tácitos en explícitos y garantizar que “los saberes” permanezcan en la entidad pese a cambios en el contexto institucional.

La gestión del conocimiento eficiente genera tres beneficios clave que añaden un valor significativo a las APRI:

88 OCDE (2020), Investment Promotion Agencies in the time of Covid-19.

Figura 54. Concepto de datos, información y conocimiento



Fuente: Wavteq basado en Banco Mundial

### 1. Mejora la eficiencia y la productividad:

el desempeño mejora cuando se gestiona y aplica el conocimiento que se genera en la APRI. El conocimiento es un recurso intangible que bien gestionado facilita la alineación de procesos, evita la duplicidad de esfuerzos y facilita el logro de resultados, es decir favorece la eficiencia y la productividad. Por ejemplo, encontramos que, en ocasiones, los asesores de inversión se enfrentan a la necesidad de consultar constantemente a personal sénior sobre las pautas de interacción con los inversionistas debido a la inexistencia de protocolos y buenas prácticas documentados. Por el contrario, la información precisa y accesible a todo el equipo de promoción facilita responder a solicitudes de información de las empresas de forma profesional, ágil y sistemática, permitiendo mejorar el rendimiento general de la APRI.

### 2. Fomenta una cultura de colaboración:

la gestión del conocimiento fortalece la comunicación y la confianza entre los

equipos, promueve la transparencia, el intercambio y la colaboración, mejora el ambiente laboral y rompe los silos o verticales específicos de conocimiento y el trabajo en islas.

Existe evidencia sobre el impacto positivo del trabajo colaborativo en todo tipo de organización pública o privada. De hecho, la cultura de colaboración cobra aún más relevancia en el contexto de las APRI, la estrecha relación entre las distintas funciones de promoción de inversión obliga a la integración de los procesos laborales cotidianos del personal. Por ejemplo, los equipos de marketing y los de facilitación comparten un vínculo muy importante, el inversionista. Las consultas que recibe el asesor responsable de facilitar el establecimiento de los proyectos son una fuente inigualable para comprender los determinantes de inversión y alinear los argumentos de marketing con estos factores críticos de localización. Por su lado, el conocimiento de mercado que reside en el personal de marketing

puede sensibilizar al asesor sobre cómo comunicarse de forma intencionada y asertiva con el inversionista potencial.

3. **Promueve la innovación:** el flujo de información y del conocimiento es esencial para identificar oportunidades, áreas de mejora, generar nuevas

ideas y soluciones que conduzcan a una estrategia de atracción de IED más eficiente. El acceso a información relevante, completa y transparente permite a los equipos aportar ideas frescas a retos operativos o estratégicos que se quieran resolver.

## NO. 3:

### Cómo gestionar el conocimiento

La gestión del conocimiento considera tres componentes esenciales: la identificación de los activos del conocimiento, es decir qué se va a gestionar, las etapas del ciclo integral de gestión del conocimiento y los elementos claves que soportan la implementación de dicho ciclo.

#### A. Identificación de los activos del conocimiento

Los activos del conocimiento son los conocimientos más valiosos para la operación y el desempeño de una APRI, los factores críticos permiten el cumplimiento de las funciones misionales.

En síntesis, son los conocimientos de mayor valor, los impulsores del éxito. Para gestionar estos conocimientos críticos es importante en primer lugar identificarlos a través de distintas herramientas como el mapeo de conocimiento y del talento para realizar un diagnóstico del conocimiento existente y de las brechas, así como un inventario de documentos y herramientas disponibles.

El mapeo del conocimiento consiste en la investigación del tipo de conocimiento, el proceso con el que se relaciona, su variante (si es explícito, tácito, interno o externo), el profesional conocedor del tema (cargo, responsabilidades, habilidades) y dónde se

encuentra (documento, página web, el CRM, entre otros). Este ejercicio también facilita identificar vacíos del conocimiento que deben suplirse ya sea internamente o a través de aliados.

La investigación que requiere la elaboración de un mapa del conocimiento se realiza a través del clásico análisis documental, de la observación participativa y de entrevistas semi-estructuradas al personal.

En promoción de inversiones los activos del conocimiento críticos incluyen aspectos estratégicos como métodos para priorizar sectores y mercados prioritarios hasta temas operativos como seguimiento a consultas de inversionistas. Este Manual aborda los conocimientos críticos para las APRIs, siendo recomendable realizar una revisión minuciosa para adaptar y apropiarse de estos conocimientos.

#### B. El ciclo de gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento se lleva a cabo mediante el uso de estrategias, técnicas y herramientas que permitan capturar, almacenar e institucionalizar, analizar y compartir el conocimiento. Este proceso de tres etapas es conocido como el ciclo de la gestión del conocimiento.

Figura 55. Ciclo de gestión del conocimiento



Fuente: Wavteq basado en Banco Mundial

### 1. Creación y captura de conocimiento

La gestión del conocimiento implica en primera instancia saber cuáles son los activos de conocimiento crítico y sus fuentes, las cuales pueden ser internas o externas. Es necesario que las APRI desarrollen mecanismos para identificar y generar conocimiento, pero también para ponerlo a disposición del colectivo, y para esto se requiere capturarlo y codificarlo. El conocimiento se captura y codifica cuando se convierte en una representación explícita<sup>89</sup>, es decir cuando se presenta de forma tangible para que sea entendible y utilizables por otros.

Por ejemplo, los asesores de promoción de inversión poseen conocimiento tácito, que se adquiere por la experiencia y se usa de forma casi intuitiva. Para convertir, al menos parte, de ese conocimiento en explícito, deben codificarlo y documentarlo con el fin de que se use como protocolo de actuación estandarizada con los inversionistas. El Sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM)<sup>90</sup>, es la principal herramienta

utilizada para capturar no sólo datos sobre las empresas, sino también esas pautas de interacción, por ejemplo, definir el plazo para dar seguimiento y que medio de comunicación utilizar. En una fase inicial las APRI pueden usar una hoja de cálculo en Microsoft Excel o Word para registrar las comunicaciones y estos protocolos.

### 2. Almacenamiento e institucionalización

Una vez capturados y codificados los conocimientos, deben estructurarse y almacenarse para su institucionalización. La institucionalización del conocimiento hace referencia a desarrollar y preservar la memoria institucional, es decir garantizar que el conocimiento trascienda en el tiempo. Para esto es fundamental que el conocimiento de la APRI esté organizado, guardado y accesible a través de medios tecnológicos para que pueda encontrarse y explorarse de manera sencilla por cualquier miembro del equipo. En

<sup>89</sup> Organización Asiática de la Productividad (2013), Knowledge Management in the Public Sector.

<sup>90</sup> El sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una herramienta informática que registra y administra la relación con los inversionistas. El capítulo 7, profundiza en sus características y uso.



Eje Cafetero,  
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

algunas ocasiones sucede que el conocimiento almacenado no es utilizado por nadie, debido a que la forma de clasificación impide ubicar el conocimiento crítico, o dispositivos de almacenamiento no son los más adecuados. Por esta razón es importante definir taxonomías y categorías del conocimiento que facilitan su aprovechamiento.

Los conocimientos de las APRI pueden clasificarse en función de dos grandes dimensiones:

### 1. Los procesos a los que pertenecen en línea con el ciclo de inversión, por ejemplo:

- **Formulación de la estrategia:** priorización de sectores estratégicos, identificación de mercados objetivo, definición de indicadores de desempeño (KPI).
- **Generación de oportunidades de inversión:** técnicas y criterios aplicados en la inteligencia comercial y empresarial, protocolos de interacción con las empresas.
- **Respuesta a consultas de inversionistas:** pautas para responder a consultas y la información a suministrar, que a su vez deberá estar organizada minuciosamente por áreas temáticas, por ejemplo: datos de mercado y económicos, mercado laboral, información sectorial, aspectos legales, incentivos, empresas establecidas, etc.

### 2. La tipología del conocimiento que soportan los procesos clave:

- **Tácito (know-how):** se refiere a los conocimientos técnicos relativos al saber hacer, relacionados con las habilidades que domina el personal de la APRI y que son necesarias para el desarrollo de los procesos críticos, por ejemplo, habilidades de comunicación y negociación.
- **Explícito:** toda la información documentada que genera la APRI,

por ejemplo, las propuestas de valor, las respuestas a consultas de los inversionistas, datos contenidos en el CRM, entre otros.

- **Cultural:** se refiere a los conocimientos que están relacionados con los valores y la cultura de la APRI, las rutinas y hábitos de trabajo, por ejemplo, la orientación al servicio y la colaboración.

Continuando con el ejemplo del asesor que captura información sobre la interacción con el inversionista en un CRM, debe asegurarse que los puntos críticos de las conversaciones, los compromisos asumidos, los aprendizajes generados quedan almacenados y accesibles para estar a disposición de cualquier miembro del equipo para continuar construyendo la relación con el inversionista o replicar el proceso y los factores de éxito con otras empresas.

### 3. Análisis e intercambio

El intercambio implica desarrollar interacciones entre diferentes personas o equipos mediante

redes de enseñanza-aprendizaje para compartir el conocimiento y colaborar para enriquecerlo.

Finalmente, los conocimientos resguardados deben tener utilidad práctica para la resolución y el desarrollo institucional de las APRIs. Esto hace necesario definir un proceso de evaluación que dé cuenta de los resultados de la aplicación de los conocimientos a través del seguimiento de indicadores de desempeño, monitoreo de resultados e impactos y analítica para la toma de decisiones estratégicas y retroalimentación para la mejora continua. Por ejemplo, el análisis de la información del inversionista capturada en el CRM fundamenta la focalización sectorial y geográfica, así como las actividades y canales de promoción elegidos.

#### A. Factores clave que soportan la gestión del conocimiento

La adecuada implementación del ciclo de gestión del conocimiento anteriormente descrito depende del engranaje de tres factores clave: personas, procesos y tecnología<sup>91</sup>.

Figura 56. Factores claves para la eficiente gestión del conocimiento



Fuente: Wavteq basado en el Banco Mundial

91 Banco Mundial (2016) Becoming a Knowledge Sharing Organization; A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing

Las personas son los creadores y portadores del conocimiento, por eso ocupan un rol central en la implementación de la gestión del conocimiento. Es prioritario que las APRIs implementen políticas para fortalecer las competencias laborales, el trabajo en equipo y la retención del personal. Además, deben impulsar una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la socialización y aplicación del conocimiento para propiciar que las personas se comprometan a gestionar el conocimiento desde sus valores y actitudes.

Los procesos facilitan que la información y el conocimiento fluya en la organización, a través de los procesos las APRIs pueden identificar buenas prácticas y apropiarse de la experiencia y del saber hacer del personal. Algunos procesos clave para gestionar el conocimiento incluyen los procedimientos operativos, de incorporación y retiro de personal, documentación de buenas prácticas, entre otros. Es importante que las APRIs establezcan procesos, lo suficientemente sencillos que incentiven a las personas a captar y difundir el conocimiento.

La tecnología facilita la gestión del conocimiento, en tanto que las herramientas tecnológicas como la intranet, bibliotecas virtuales, repositorios de datos, sistemas de gestión de relación con clientes (CRM), etc. puede mejorar la eficiencia en la captura, almacenamiento y difusión del conocimiento, además que facilitan el análisis de grandes volúmenes de información para la toma de decisiones estratégicas. Las APRIs deben elegir cuidadosamente soluciones tecnológicas que se adapten a sus requerimientos y que se puedan implementar de forma transversal en la organización.

#### D. La gestión del conocimiento en el ciclo de promoción de la inversión

La gestión del conocimiento debe entenderse como un proceso transversal que abarca todas las funciones de promoción de inversión, rompiendo cualquier esquema de flujo de trabajo en islas. En otras palabras, las etapas del ciclo de gestión del conocimiento y los tres factores claves para su implementación deben aplicarse de forma transversal a todas las funciones críticas de promoción de IED<sup>92</sup>:



Eje Cafetero,  
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

Figura 57. Funciones críticas de la promoción de IED



Fuente: Wavteq

Las políticas de recursos humanos, los procesos de captura, almacenamiento, análisis e intercambio del conocimiento y la tecnología de soporte deben aplicarse de la manera más consistente y sistemática posible a todas las áreas funcionales y actividades críticas. Sin embargo, en algunos casos será necesario realizar ajustes a los sistemas para adaptarse a los distintos activos del conocimiento gestionados.

Un ejemplo de esta transversalidad es el conocimiento sobre el inversionista que se captura en un CRM o hoja de cálculo (excel) de seguimiento en una versión simplificada:

- Es conocido que el CRM es una herramienta crítica para la generación de oportunidades de inversiones, pero es también de relevancia y utilidad para el equipo de marketing, la información sobre el interés de los inversionistas facilitará la implementación de campañas segmentadas.
- La información fundamental a capturar en un CRM básico incluye:
  - Nombre del gestor de cuenta
  - Nombre de la empresa
  - Perfil de la empresa: sector, país de origen, tamaño (facturación o número de empleados)
  - Racional de inclusión como empresa objetivo
  - Personas de contacto en la empresa, idealmente dos personas nombre, cargo y datos de contacto como email, teléfono y redes sociales,
  - Fuente de la oportunidad (ProColombia, evento, website, etc.),
  - Etapa de la oportunidad
  - Comunicaciones / interacciones (con respectivas fechas)
  - Próximos pasos.
- La información capturada en el CRM es también crítica para el equipo involucrado en asistir al inversionista durante la toma de decisión y el establecimiento, permite mejorar el nivel de servicio y la eficiencia en la respuesta a solicitudes de información.
- El CRM facilita también el seguimiento estratégico de las empresas instaladas, siendo también de utilidad para

identificar áreas de mejora de política pública, por ejemplo, las solicitudes de asistencia y consultas permiten identificar cuellos de botella relacionados con trámites y procesos administrativos, así como detectar preocupaciones o incertidumbres del clima de inversión que requieren ser abordadas.

- El análisis de la información sobre el inversionista soporta decisiones operativas y estratégicas de la APRI, por ejemplo:
  - Validación de mercados geográficos objetivo en función de las estadísticas del país origen de las consultas recibidas.
  - Confirmar los sectores de alto potencial a partir del análisis de ratios de conversión.
  - Apoyar la segmentación de las actividades de promoción para incrementar impacto y uso eficiente de recursos.
  - Identificación de factores que permitan predecir la propensión a invertir basado en el análisis de las características de las empresas y sus proyectos de inversión.
- A menudo la adopción del CRM es un reto en las APRI ya que los asesores de inversión pueden considerarlo una carga administrativa. Las siguientes estrategias pueden motivar la implementación rápida y eficaz del CRM:

- Primordialmente, se debe demostrar que el CRM genera beneficios tangibles al proceso de promoción de IED. Para esto el sistema, se trate de un software o de una hoja de cálculo, debe diseñarse pensando en el valor que puede agregar a la labor cotidiana del asesor.
- Facilitar el acceso móvil para permitir el ingreso y consulta de la información desde cualquier lugar y a cualquier hora. Idealmente, cuando sea posible, integrarlo con diversos puntos de contacto como el email y redes sociales.
- Vincular el CRM con la evaluación del desempeño individual y colectivo, es decir, que el desempeño se mida en base a las métricas y resultados registrados en el sistema siguiendo una sencilla regla "si no está en el CRM no existe".
- En una etapa inicial para acelerar la adopción, especialmente si existe cierta resistencia, se puede incentivar su uso a través de un programa de recompensas que puedan ser "canjeadas" por beneficios. Sin embargo, el objetivo es lograr el uso rutinario sin necesidad de incentivos.

Esta transversalidad de los procesos y herramientas de gestión del conocimiento es precisamente la que facilita que los conocimientos se articulen con la estrategia y que la visión y dirección de la APRI sea una construcción conjunta de todas las áreas.

## NO. 4: Herramientas para gestionar el conocimiento

Existe una amplia variedad de técnicas y herramientas para gestionar el conocimiento. La complejidad y sofisticación de las herramientas utilizadas dependerá del contexto institucional, el número de empleados y la disponibilidad de

recursos financieros de las APRI. Sin embargo, incluso en las organizaciones con presupuestos limitados todas las etapas del ciclo de gestión del conocimiento deben estar presentes y habilitadas por las herramientas y tecnologías

pertinentes, aunque en una versión simplificada. Por ejemplo, mientras que las APIs nacionales o regionales con mayores presupuestos suelen desarrollar una intranet para hacer disponible la información a toda la organización, las APRIs con menores recursos frecuentemente crean una biblioteca de archivos en la nube.

Es recomendable que las APRIs evalúen, prioricen y adapten a su contexto algunos de los conceptos, procesos y elementos presentados en este capítulo, para esto se debe identificar el activo de conocimiento y la herramienta que habilite su gestión eficiente como ejemplifica la figura 58.

**Figura 58. Ejemplos no exhaustivos de identificación de conocimiento crítico y herramientas para soportar su gestión**

ACTIVO DEL CONOCIMIENTO APRI	ETAPA DE CICLO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	HERRAMIENTA
<b>ATRACCIÓN</b>		
<b>Perfiles de empresas propensas a invertir</b>	A. Creación y captura	Sofisticada: base de datos de inteligencia empresarial Simplificada: directorios empresariales e investigación en internet
<b>Tendencias de inversión globales y regionales</b>	B. Almacenamiento e institucionalización	Sofisticada: bases de datos, gráficas (ej. Dashboard BI) Simplificada: hojas de cálculo y presentaciones
<b>Indicadores claves de desempeño</b>	C. Análisis e intercambio	Sofisticada: Cuadro de mando interactivo Simplificada: seguimiento en Excel y presentación informe anual
<b>FACILITACIÓN</b>		

ACTIVO DEL CONOCIMIENTO APRI	ETAPA DE CICLO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	HERRAMIENTA
Manejo de consultas de inversión	A. Creación y captura	Sofisticada: CRM Simplificada: hoja de cálculo
Disponibilidad y costos de posibles emplazamientos	B. Almacenamiento e institucionalización	Sofisticada: porta de selección de posibles ubicaciones para el proyecto de inversión (site selection) Simplificada: inventario y contactos con Zonas Francas, parques industriales, etc.

Fuente: Wavteq

Para apoyar la identificación de las técnicas y mecanismos de gestión del conocimiento, a continuación, se presenta un conjunto de herramientas que soportan la ejecución de cada una de las etapas del ciclo de gestión del conocimiento: **A) creación y captura; B) almacenamiento e institucionalización y C) análisis e intercambio.**

#### A. Herramientas para la creación y captura del conocimiento

Herramientas para identificar, codificar y capturar el conocimiento clave, tácito y explícito, tanto de fuentes internas como externas.

#### Mapeo de la información y conocimientos críticos

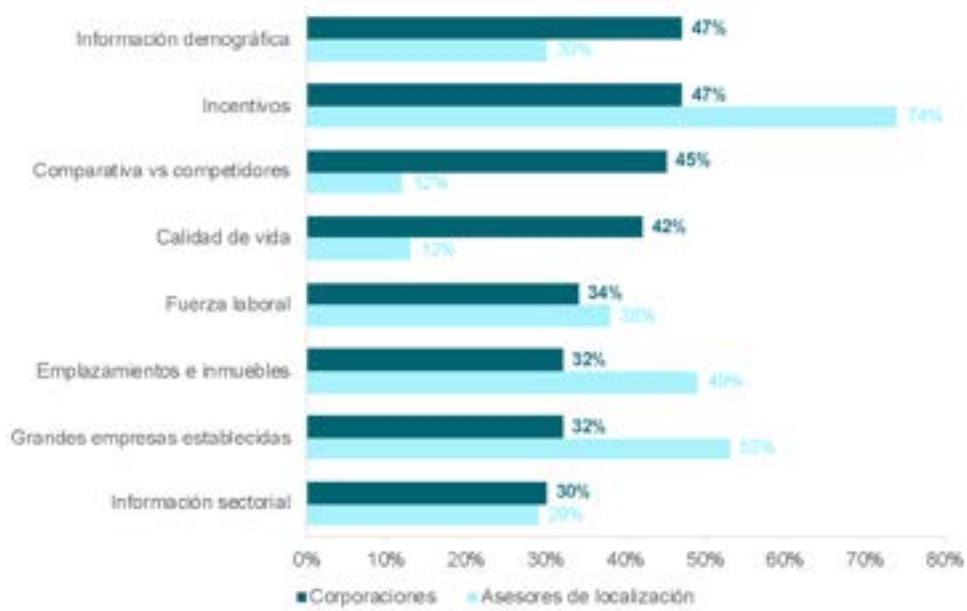
Se recomienda identificar la información relevante y sus fuentes con el fin de centrar

esfuerzos en gestionar conocimiento estratégico, es decir, realizar un ejercicio de reflexión sobre cuál es la información y los conocimientos que garantizan la consecución de las funciones misionales.

En este sentido, uno de los factores críticos de éxito de las APRI, es disponer de información específica, precisa y actualizada de la región para promover los sectores prioritarios y responder a las consultas de los inversionistas. Una encuesta realizada a más de 300 tomadores de decisiones de inversión en Estados Unidos<sup>93</sup> (Figura 59) muestra que cerca del 50% de los ejecutivos de multinacionales identifican como crítica, la siguiente información suministrada por las APIs: datos demográficos, incentivos, información comparativa frente a territorios competidores y calidad de vida.

93 DCI, Winning Strategies (2020) Basado en una encuesta a 218 ejecutivos de empresas y 98 asesores de localización en Estados Unidos

Figura 59: Información más demandada a las APIs por inversionistas



Fuente: DCI, Winning Strategies (2020)




 Pereira,  
 ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

En paralelo a la determinación de la información crítica, se deben también identificar las fuentes internas o externas que la generan. Las fuentes externas pueden ser aliados estratégicos, como ProColombia, Asociaciones industriales y las Cámaras de Comercio; o bases de datos y publicaciones de dominio público como estadísticas del DANE, DNP, MINCIT, ANDI, entre otros.

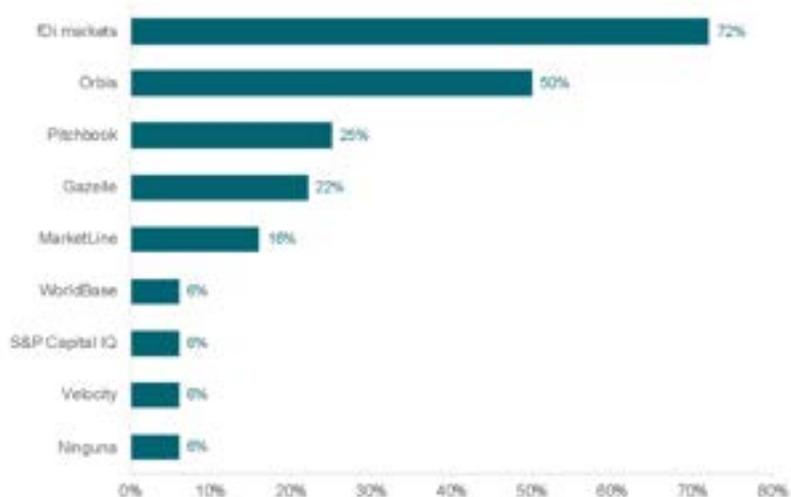
Identificar, asimilar y explorar el conocimiento de entidades aliadas como ProColombia, es especialmente relevante en el contexto de las APRIs. Las bibliotecas regionales de ProColombia, que contienen información relevante compartida por distintas organizaciones, está a disposición de las APRIs.

Estas alianzas deben formalizarse con procesos y mecanismos de captura explícitos. Por ejemplo, el Consejo de Desarrollo Económico de Singapur (BOE Singapore) cuenta con un ecosistema de socios como Enterprise Singapore, ministerios, asociaciones industriales y centros de investigación que proveen de forma sistemática información

relevante a la agencia<sup>94</sup>. Esta información se almacena en repositorios administrados por un responsable de la gestión del conocimiento, de modo que el personal de la API tiene acceso permanente a la información actualizada, evitando tener que solicitarla continuamente a las autoridades pertinentes.

Las bases de datos privadas de inteligencia comercial y empresarial son también herramientas relevantes que proveen insumos para optimizar los procesos y tomar decisiones estratégicas en torno a la priorización de inversionistas y la generación de contactos. El 80% de las APIs de países miembros de la OCDE basan sus procesos de identificación de inversionistas potenciales en el uso de herramientas externas, complementado con investigación interna<sup>95</sup>. Entre las bases de datos privadas más utilizadas están: fDi Markets, ORBIS, Pitchbook y Gazelle. Las bases de datos privadas pueden ser costosas, pero en ocasiones están disponibles a las APRIs a través de aliados estratégicos como las agencias nacionales.

**Figura 60: Fuentes de información externa utilizadas por API de la OCDE**



Fuente: Encuesta de la OCDE a 36 APIs sobre promoción de la inversión y digitalización (2021)

94 EDB Singapur: Enlace

95 OECD Investment Insights (diciembre de 2021)

### Ideación colectiva

Si bien, el mapeo de información es eficiente para identificar los activos de conocimiento explícito, capturar el conocimiento tácito es más retador. Las técnicas de ideación colectiva permiten recopilar los conocimientos tácitos y la experiencia individual, poniéndolos a disposición del colectivo para su apropiación y uso para generar nuevas ideas, llegar a consensos sobre buenas prácticas para operar que conduzcan a un mejor desempeño. Existen distintas metodologías para estimular la ideación colectiva, como la lluvia de ideas, los foros, los wiki, el design thinking<sup>96</sup>(pensamiento de diseño) o el world café<sup>97</sup>.

### Identificación y caracterización de roles del personal

El talento humano es el corazón de la APRI, el personal tiene una función crítica en la operación de la agencia y en las dinámicas de interacción con los inversionistas y aliados clave, es también el punto central para la gestión del conocimiento. En este sentido es indispensable documentar todas las personas participantes en las distintas actividades de promoción de IED, incluyendo sus nombres, cargos, perfiles, roles y capacidades clave.

### Documentación de procesos

La documentación de procesos permite convertir parte del conocimiento tácito en explícito, consiste en el resumen de los pasos necesarios para completar de manera eficiente procesos o tareas clave de la APRI, incluyendo los procesos de vinculación y retiro del personal.

La documentación de procesos puede tomar forma de mapas de procesos, lineamientos, protocolos, manuales, guías, metodologías y listas de verificación (checklist). Es recomendable que los manuales y guías sean breves, concisos



96 El design thinking es método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los clientes (inversionistas en el ámbito de la promoción de IED)

97 El World Café es una forma intencional de crear una red viva de conversación en torno a asuntos importantes. Es un proceso creativo que lleva a un diálogo colaborativo, en donde se comparte el conocimiento y la creación de posibilidades para la acción.

y tengan una estructura consistente. Las APRI pueden preparar versiones simplificadas de estos manuales, usando por ejemplo una lista de verificación con los pasos críticos a seguir en determinados procesos misionales.

ProColombia ha desarrollado manuales de calidad con buenas prácticas para establecer procedimientos misionales ordenados y replicables, por ejemplo, en torno como el manejo de las oportunidades de inversión. Los manuales de calidad incluyen los siguientes elementos:

- Objetivo del proceso
- Alcance: áreas y cargos responsables
- Definiciones relevantes
- Descripción detallada paso a paso para desarrollar la tarea
- Documentos relacionados

### Sistematización de experiencias

La sistematización de los aprendizajes del personal en un documento de lecciones aprendidas es un mecanismo eficiente para capturar el conocimiento tácito y transferirlo al equipo. Por ejemplo, tras la participación de los asesores en eventos en el extranjero, como asistencia a ferias o misiones comerciales, es recomendable que documenten de forma sucinta los antecedentes, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para replicar o fortalecer el éxito de una acción similar en el futuro.

Otra herramienta para sistematizar experiencias y buenas prácticas es la elaboración de casos de éxito o casos de estudios. Para un fácil acceso a los casos de estudios es recomendable crear una biblioteca en una presentación PowerPoint o en Excel.

### B. Herramientas para el almacenamiento e institucionalización del conocimiento

Se trata de herramientas tecnológicas que permiten la incorporación de la información a una base de conocimiento de manera que

pueda consultarse y emplearse activamente por el equipo de la APRI. Para este fin, es indispensable generar plantillas y formatos estandarizados para organizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la APRI. Se recomienda que los formatos base incluyan como mínimo los siguientes campos: Título, objetivo, propietario / autor, fecha de creación y actualizaciones, proceso al que pertenece la información / conocimiento, fuentes de los datos, método de recopilación / generación del conocimiento, descripción con suficiente detalle de la información y el conocimiento en cuestión.

### Repositorios de conocimiento

Los repositorios son sistemas centralizados de almacenamiento que facilitan organizar, preservar y difundir de manera abierta la información y conocimientos de la organización que se encuentran en forma de contenidos digitales que pueden ser accesibles a través de Internet. Los datos almacenados suelen clasificarse por área temática como bibliotecas indexadas dispuestas en la Intranet institucional o en una versión simplificada, en sistemas de carpetas compartidas almacenados en la nube como Google drive, One drive, Dropbox, etc. Las Agencias más sofisticadas estructuran las bases de datos de conocimiento en torno a la inteligencia artificial con soluciones de razonamiento deductivo automatizado para responder a consultas de los usuarios.

En el quehacer de las agencias se generan y acumulan una cantidad importante de datos e información, por ejemplo, las respuestas a las solicitudes de información a los inversionistas brindan una oportunidad única para crear, recopilar y almacenar información sectorial, de mercado y regulatoria. Las bases de datos pueden cumplir el doble propósito de servir para la gestión interna del conocimiento y para divulgar información a inversionistas y otras partes interesadas externas.

Las APIs alrededor del mundo son cada vez más innovadoras en las maneras que ponen a

disposición las bases de conocimiento interno a los inversionistas.

La mayoría de las agencias crean interfaces de usuario a las bases de datos internas para ofrecer información estratégica a inversionistas, incluyendo análisis de datos y visualizaciones gráficas avanzadas sobre una multitud de temáticas relevantes para el proceso decisorio de inversión, incluyendo:

- Información competitiva sectorial, datos demográficos, servicios públicos

- Zonas Francas, disponibilidad de terrenos, espacio industrial y de oficina
- Catálogos de aliados y proveedores de servicios al inversionista
- Incentivos disponibles y solicitudes de incentivos, permisos y licencias
- Caracterización de proveedores domésticos para para impulsar los encadenamientos productivos

La siguiente tabla 13 presenta algunas buenas prácticas de APIs que han puesto en valor las bases de datos internas para mejorar la oferta de servicios de facilitación a la inversión.

**Tabla 13: Ejemplos de servicios de facilitación a partir de bases de conocimiento**

AGENCIA	HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
 <p><b>INVEST IN INDIA</b></p>	Banco de terrenos industriales <sup>98</sup>	tema de Información Geográfica (SIG) facilita la identificación de emplazamientos para los proyectos de inversión, Incluye más de 3,300 terrenos y parques industriales en 31 estados con información demográfica, bosques, mapas de calor de materias primas (agrícolas, hortícolas, minerales) e infraestructura de conectividad
 <p><b>CALGARY ECONOMIC DEVELOPMENT</b></p>	Mapa de inversiones interactivo <sup>99</sup>	Sistema de Información Geográfica (SIG) para visualizar información relevante de 759 proyectos de inversión establecidos en la ciudad.
 <p><b>CINDE COSTA RICA</b></p>	Catálogo de proveedores de servicios <sup>100</sup>	Acceso a una lista de 80 proveedores de servicios con experiencia probada apoyando a multinacionales con sus procesos de establecimiento de multinacionales.

98 Economic Times: [Enlace](#)

99 Mapa de inversiones para el desarrollo económico de Calgary: [Enlace](#)

100 Página web de CINDE: [Enlace](#)

AGENCIA	HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
 <b>BOI TAILANDIA</b>	Base de datos de incentivos sectoriales <sup>101</sup>	Base de datos que recoge las ayudas de apoyo a la inversión y se complementa con un portal para aplicar electrónicamente a los incentivos, lo que permite almacenar las solicitudes y aprobaciones.
 <b>EIC ETIOPÍA</b>	Portal online con información y servicios de facilitación <sup>102</sup>	Información y herramientas digitales para proveer información y servicios a los inversionistas como: visualización de información económica y sectorial, mapas interactivos, calculadoras de incentivos fiscales y de costos de la mano de obra.
 <b>CZECH INVEST REPÚBLICA CHECA</b>	Base de datos de suplidores <sup>103</sup>	Base de datos que contiene perfiles estandarizados de más de 3,400 empresas manufactureras y TIC por subsector para conectar a los inversionistas extranjeros con los proveedores nacionales.

### Sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM)

El CRM es quizá la base de datos y de gestión de la información más crítica para las APRI, ya que facilita la captura, almacenamiento, transferencia del conocimiento, pero también el análisis y toma de decisiones informada a lo largo del ciclo de vida del inversionista. Existen varios softwares CRM en el mercado como Salesforce, HubSpot y Amplify, que permiten personalizar sus características a los procesos y requerimientos de las APRI. Es importante elegir un sistema que sea accesible a través de internet con un navegador y que cuente con una aplicación móvil para permitir la actualización en tiempo real sobre los inversionistas.

Si bien, no es indispensable contar con un software especializado, toda APRI debe garantizar llevar el registro de las interacciones con los inversionistas, como mínimo en una hoja de cálculo.

### Boletines informativos

La información novedosa relevante puede sistematizarse y socializarse a través de publicaciones distribuidas de forma regular a audiencias internas y externas como los blogs, boletines electrónicos (newsletters), estudios, informes y otras publicaciones.

101 Consejo de Inversiones de Tailandia: [Enlace](#)

102 Invest Ethiopia <https://www.invest-ethiopia.com/>

103 Base de datos sectorial de proveedores de CzechInvest: [Enlace](#)

El Boletín Regional de ProColombia<sup>104</sup> es un canal de divulgación de novedades en material de inversión a disposición de todas las regiones del país, con el objetivo de transmitir y difundir conocimiento que puede contribuir al diseño e implementación de estrategias para promover IED en las regiones.

### C. Herramientas para el análisis e intercambio del conocimiento

Estos mecanismos tienen dos objetivos diferenciados, por un lado, plantean el seguimiento y la evaluación mediante el análisis de información que oriente la toma de decisiones. El segundo objetivo consiste en identificar mecanismos y herramientas que motiven la comunicación efectiva y el aprendizaje organizacional.

#### Evaluaciones de desempeño y de impacto

El repositorio de conocimiento debe permitir, más allá de acumular información y evidencia, explorar preguntas críticas sobre la operación de la APRI para determinar qué acciones han tenido éxito y cuáles son requeridas para el logro de resultados esperados. Para formular las estrategias anuales y mejorar la toma de decisiones es clave la elaboración de indicadores de desempeño y monitoreo de impactos, los resultados más relevantes son comúnmente compartidos en documentos como informes anuales y socializados en sesiones de reflexión estratégica. Algunas API usan software de inteligencia de negocio (Business Intelligence -BI) para almacenar, gestionar, procesar y visualizar la información y generar cuadros de mando como Tableau, Power BI, SAP y Oracle.

#### Retroalimentación

La retroalimentación es un elemento esencial de los procesos de enseñanza – aprendizaje en cualquier contexto, permite compartir información sobre el desempeño, logros y áreas de mejora de individuos y equipos. Es recomendable que las APRI incorporen en su estrategia de gestión del conocimiento técnicas y mecanismos que promuevan la cultura de retroalimentación para el mejoramiento continuo, por ejemplo, reuniones formales e informales, canales internos de comunicación, encuestas a los inversionistas atendidos, coaching, evaluaciones de desempeño del personal y entrevistas de desvinculación laboral.

#### Reuniones de empalme

Reuniones de entrega del cargo entre personal clave entrantes y salientes, con el objetivo de generar espacio para compartir iniciativas en desarrollo, reflexión sobre temas estratégicos, evaluación de resultados obtenidos e identificación conjunta de oportunidades de mejora.

#### Espacios de aprendizaje

Además de la divulgación o socialización del conocimiento deben establecerse mecanismos permanentes que estimulen los intercambios de experiencias como conversatorios, programas de capacitación virtuales y presenciales, rotaciones de puestos, “hacer sombra”<sup>105</sup> (shadowing en inglés) y mentorías.

ProColombia ofrece oportunidades de formación continua interna a través de la Universidad ProColombia que cuenta con distintos programas para apoyar el desarrollo del personal en distintas dimensiones.

104 <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/herramientas/boletin-regional-2022>

105 El concepto de shadowing significa que un empleado de nuevo ingreso o que asume un nuevo rol, acompaña a otro empleado experimentado y que desempeña funciones similares durante un periodo de tiempo determinado para observarle durante su jornada de trabajo para obtener un aprendizaje a partir de esta interacción.

# REFERENCIAS

**Banco Mundial (2016)** "Becoming a Knowledge Sharing Organization; A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing"

**DCI, Winning Strategies (2020)** "Basado en una encuesta a 218 ejecutivos de empresas y 98 asesores de localización en Estados Unidos"

**Función Pública (2021)** "Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- (MIPG)"

**Organización Asiática de la Productividad (2013)**, "Knowledge Management in the Public Sector."

**OCDE (2020)**, "Investment Promotion Agencies in the time of Covid-19." OECD Investment Insights (diciembre de 2021): Enlace

# **COLOMBIA**

## **EL PAÍS DE LA BELLEZA**