



Modelo de gestión del conocimiento para la Subred Integrada de Servicios de
Salud Centro Oriente ESE

Autores

Luis Fernando Balaguera Ramírez

Julián David Delgado Amaya

Libardo Andrés Tarazona Moreno

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Facultad de Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

2022

Modelo de gestión del conocimiento para la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE

Autores

Luis Fernando Balaguera Ramírez

Julián David Delgado Amaya

Libardo Andrés Tarazona Moreno

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Magister en Gerencia en Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Directora:

Sandra Marcela Delgado Ortiz

Universidad EAN

Referente Responsabilidad Social:

Tizziana Inés Delgado Daza

Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Facultad de Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A nuestras familias, por su apoyo incondicional e impulso para solventar las adversidades y el tiempo no compartido, que resultó valioso para avanzar y cumplir con el objetivo de alcanzar este nuevo reto profesional para todos.

Agradecimientos

Agradecemos en primera medida a Dios, por darnos la salud, vida y medios para llevar a cabo este propósito; a la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE, en cabeza de la doctora Claudia Lucia Ardila Torres, por la oportunidad de trabajar con tan prestigiosa institución; a la doctora Tizziana Inés Delgado Daza, referente de Responsabilidad Social de la Subred, por su acompañamiento, aportes y guía; a nuestra directora de tesis, Sandra Marcela Delgado Ortiz, por compartir su conocimiento y contagiarnos de su entusiasmo y profesionalismo en el camino recorrido hasta llegar a la meta final.

Resumen

Cada vez más y con mayor rapidez el conocimiento y su gestión han adquirido un papel relevante en la estrategia y desarrollo empresarial, y este tema no es desconocido por la administración pública, que ha incluido dentro de su Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, a la gestión del conocimiento como una de sus siete dimensiones.

La Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE cuenta con un proceso y oficina de Gestión del Conocimiento GC documentados dentro su mapa de procesos y organigrama, sin embargo, su alcance está centrado en las relaciones docente asistenciales que tienen con las Universidades e instituciones educativas en salud, sin restar la relevancia e importancia al respecto, la gestión del conocimiento debe involucrar y abarcar otros temas e interconectarse con otros procesos, para poder gestionar y preservar su conocimiento tácito y explícito.

La presente investigación tiene como principal objetivo proponer un Modelo de Gestión del Conocimiento, que le permita identificarlo, adquirirlo, almacenarlo, diseminarlo, aplicarlo y retenerlo, incluyendo dentro de esta cadena de valor, aspectos relevantes como la transmisión y preservación del conocimiento, así como la promoción de la innovación.

Este documento contiene el planteamiento del problema estructurado a partir de los antecedentes institucionales, la descripción del problema, la pregunta de investigación, descripción de objetivos, general y específicos, así como la justificación. El marco teórico se elaboró a través de la revisión de modelos de gestión del conocimiento, identificando las variables que se abordaron a través del instrumento diagnóstico aplicado al talento humano vinculado del nivel directivo y profesionales con liderazgo de la entidad, determinando los puntos clave que permitieron estructurar el modelo y su plan de implementación, pretendiendo mejorar la articulación entre los procesos institucionales, aprovechando los adelantos en la relación docente asistencial con universidades e instituciones en salud, sus estudiantes, el conocimiento de su talento humano, la optimización de sus sistemas de información y la correlación con la gestión documental para la preservación de su memoria institucional.

Palabras clave: Diagnóstico Externo, Diagnóstico Interno, Modelo de Gestión del Conocimiento, Innovación, Plan y Estrategias de implementación.

Abstract

Increasingly and faster knowledge and its management have acquired a relevant role in business strategy and development, and this issue is not unknown by the public administration, which has included within its Integrated Planning and Management Model - MIPG, knowledge management as one of its seven dimensions.

The Integrated Health Services Subnet Centro Oriente ESE has a CG Knowledge Management process and office documented within its process map and organization chart, however, its scope is focused on the care-teaching relationships that they have with universities and educational institutions in health. Without detracting from the relevance and importance in this regard, knowledge management must involve and encompass other issues and interconnect with other processes, in order to manage and preserve its tacit and explicit knowledge.

This document contains the statement of the problem structured from the institutional background, the description of the problem, research question, description of objectives, general and specific, as well as the justification. The theoretical framework was developed through the review of knowledge management models, identifying the variables that were addressed through the diagnostic instrument applied to employees at the managerial level and professionals with leadership of the entity, determining the key points that allowed structuring the model and its implementation plan, aiming to improve the articulation between the institutional processes, taking advantage of the advances in the teaching-care relationship with universities and health institutions, their students, the knowledge of their human talent, the optimization of their information systems and the correlation with document management for the preservation of its institutional memory.

Keywords: External Diagnosis, Internal Diagnosis, Knowledge Management Model, Implementation Plan and Strategies.

Tabla de Contenido

	<u>Pág.</u>
1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. ANTECEDENTES	12
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	13
2. OBJETIVOS.....	14
2.1. OBJETIVO GENERAL	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1. CONOCIMIENTO	16
4.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	16
4.3. CADENA DE VALOR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	18
4.4. TIPOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	20
4.5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA FUNCIÓN PÚBLICA	20
4.6. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	22
4.6.1. MODELO SECI	22
4.6.2. MODELO UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO.....	23
4.6.3. MODELO DEL GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE WIIG	24
4.6.4. MODELO DE ACTIVOS INTANGIBLES	25
4.6.5. MODELO DE ARTHUR ANDERSEN.....	26
4.6.6. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL DAFP	28
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	31
5.1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	31
5.2. REFERENTES ESTRATÉGICOS.....	32
5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
5.4. SERVICIOS OFERTADOS.....	35
5.5. ANÁLISIS DEL SECTOR	35
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
6.2. ANÁLISIS EXTERNO	40
6.3. ANÁLISIS INTERNO	41
6.4. POBLACIÓN, MUESTRA Y FICHA TÉCNICA.....	41
6.4.1. POBLACIÓN DE INVESTIGACIÓN.....	41
6.4.2. MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	42
6.4.3. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	43
6.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	44
6.6. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	48
6.7. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	49

6.8.	MÉTODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
6.9.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	54
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	57
7.1.	ANÁLISIS EXTERNO - PESTEL	57
7.1.1.	ANÁLISIS POLÍTICO	57
7.1.2.	ANÁLISIS ECONÓMICO	60
7.1.3.	ANÁLISIS SOCIAL:	62
7.1.4.	ANÁLISIS TECNOLÓGICO	63
7.1.5.	ANÁLISIS ECOLÓGICO:.....	67
7.1.6.	ANÁLISIS LEGAL:	68
7.2.	DIAGNÓSTICO INTERNO – INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	69
7.2.1.	IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO.....	70
7.2.2.	VARIABLE ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO	71
7.2.3.	VARIABLE ALMACENAMIENTO Y USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.....	73
7.2.4.	VARIABLE PROMOCIÓN DE LA CULTURA, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	75
7.2.5.	VARIABLE USO Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO	77
7.2.6.	VARIABLE RETENCIÓN DEL CONOCIMIENTO	78
7.3.	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS - FODA.....	79
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	83
8.1.	MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA SUBRED CENTRO ORIENTE	83
8.2.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA SUBRED CENTRO ORIENTE	88
8.2.1.	ESTRATEGIAS CAPITAL HUMANO INTELECTUAL.....	88
8.2.1.1.	ESTRATEGIAS PROMOCIÓN Y ESTÍMULOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	90
8.2.1.2.	ESTRATEGIAS GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN.....	91
8.2.2.	ESTRATEGIAS CULTURA ORGANIZACIONAL	93
8.2.2.1.	ESTRATEGIAS DE APROPIACIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO	94
8.2.2.2.	ESTRATEGIAS REPOSITORIOS DE INFORMACIÓN	96
8.2.3.1.	ESTRATEGIAS GESTIÓN Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	100
8.2.3.2.	ESTRATEGIAS GESTIÓN DE RIESGOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	101
8.3.	TIEMPOS E INVERSIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	103
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	107
9.1.	RECOMENDACIONES.....	107
9.2.	CONCLUSIONES	108
10.	REFERENCIAS.....	112
A.	ANEXO. HERRAMIENTA DE MEDICIÓN GC SUBRED CENTRO ORIENTE.....	118
B.	ANEXO. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SUBRED CENTRO ORIENTE.....	119

Lista de figuras

Figura 1. Cadena de valor de la Gestión del Conocimiento.....	18
Figura 2. Dimensiones creación del conocimiento	22
Figura 3. Modelo Universidad de West Ontario.....	24
Figura 4. Modelo de activos intangibles	26
Figura 5. Espacio de conocimiento de Arthur Andersen	28
Figura 6. Doble ciclo de gestión DAFP	29
Figura 7. Triada gestión del conocimiento DAFP	30
Figura 8. Estructura Organizacional Subred Centro Oriente.....	34
Figura 9. Afiliación y cobertura en Colombia 1995-2020	37
Figura 10. Ecuación Probabilística de muestreo	43
Figura 11. Ejemplo escala de Likert usada en el instrumento de medición.....	49
Figura 12. Gráfica coeficiente V de Aiken Subred Centro Oriente.....	51
Figura 13. Gestión del Conocimiento y Fuentes de Información Ministerio Salud	59
Figura 14. Tasa Crecimiento PIB 2015 - 2021	60
Figura 15. Ley No. 1951 del 24 de enero de 2019	64
Figura 16. Número de Investigadores por País.....	64
Figura 17. Número de investigadores vinculados a entidades educativas	65
Figura 18. Resultados Variable Identificación del Conocimiento Tácito y Explicito.....	70
Figura 19. Variable Adquisición de Conocimiento.....	72
Figura 20. Almacenamiento y Uso de Herramientas Tecnológicas	74
Figura 21. Promoción de la Cultura, Innovación y Transferencia del Conocimiento	76
Figura 22. Uso y Aplicación del Conocimiento	77
Figura 23. Retención del Conocimiento.....	79
Figura 24. Modelo de Gestión del Conocimiento Subred Centro Oriente.....	86
Figura 25. Propuesta Organigrama Oficina Gestión del Conocimiento Subred Centro Oriente	103

Lista de Tablas

Tabla 1. Dimensiones del conocimiento.....	17
Tabla 2. Tipos de sistemas de gestión del conocimiento	20
Tabla 3. Ruta para la gestión del conocimiento en entidades públicas.....	21
Tabla 4. Beneficios, dificultades y alternativas de solución para la gestión de conocimiento .	21
-Tabla 5. Ciclos y nodos modelo DAFP	29
Tabla 6. Plataforma Estratégica Subred Centro Oriente ESE 2020-2024.....	32
Tabla 7. Servicios prestados por la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE	35
Tabla 8. Variables del PESTEL	40
Tabla 9. Población de muestreo.....	42
Tabla 10. Ficha técnica de la encuesta.....	43
Tabla 11. Cuadro resumen modelos Gestión del Conocimiento revisados.....	44
Tabla 12. Variables Gestión del conocimiento para la Subred Centro Oriente	46
Tabla 13. Cantidad de preguntas de encuesta por variable	48
Tabla 14. Relación de jurados evaluadores instrumento de medición GC.....	49
Tabla 15. Resultado evaluación de variables GC Subred Centro Oriente - V de Aiken	50
Tabla 16. Ajuste de afirmaciones instrumento de medición	51
Tabla 17. Ejemplo tabulación de resultados pregunta n.....	55
Tabla 18. Tabla guía de interpretación de resultados.....	56
Tabla 19. Evaluación Análisis Político.....	59
Tabla 20. Sectores con Mayor Crecimiento	61
Tabla 21. Indicadores económicos Colombia	61
Tabla 22. Evaluación Análisis Económico	61
Tabla 23. Evaluación Análisis Social.....	63
Tabla 24. Tecnologías más usadas en la Gestión del Conocimiento.....	65
Tabla 25. Evaluación Análisis Tecnológico	66
Tabla 26. Evaluación Análisis Ecológico.....	68
Tabla 27. Evaluación Análisis legal.....	69
Tabla 28. Análisis FODA	80
Tabla 29. Estrategias Capital Humano Intelectual	88
Tabla 30. Estrategias Promoción y Estímulos para la Gestión del Conocimiento	90
Tabla 31. Estrategias Gestión de la Investigación e Innovación	92
Tabla 32. Estrategias Cultura Organizacional.....	93
Tabla 33. Estrategias Apropiación Social del Conocimiento	94
Tabla 34. Estrategias Repositorios de Información	96
Tabla 35. Estrategias Ciencia, Tecnología, Investigación e Innovación	99
Tabla 36. Estrategias Gestión y Seguridad de la Información.....	100
Tabla 37. Estrategias Gestión de Riesgos de la Gestión del Conocimiento	101
Tabla 38. Principales actividades nuevos roles Oficina Gestión del Conocimiento	104
Tabla 39. Inversión Implementación Modelo Gestión del Conocimiento.....	106

1. Introducción

1.1. Antecedentes

La Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE, en adelante Subred Centro Oriente, es una entidad pública del sector salud, que presta sus servicios en la ciudad de Bogotá a la población de las localidades de Santa Fe, San Cristóbal, Los Mártires, Antonio Nariño, La Candelaria y Rafael Uribe Uribe, para ello, cuenta con unidades médicas para hospitalización especializada (UMHES), centros de atención primaria en salud (CAPS) y unidades de servicios de salud (USS). (Subred Integrada Centro Oriente ESE 2019).

La Subred Centro Oriente, fue creada según el acuerdo 641 del 2016 del Concejo de Bogotá D.C., que ordenó la fusión de seis hospitales: Rafael Uribe Uribe, San Cristóbal, Centro Oriente, San Blas, La Victoria y Santa Clara. Actualmente la entidad cuenta con la vinculación de 18 formas de participación social, las cuales tienen como objetivo desarrollar un proceso de interacción social para intervenir en las decisiones de salud respondiendo a intereses individuales y colectivos. La gestión de sus actividades se encuentra enmarcada en los principios constitucionales de solidaridad, equidad y universalidad buscando el bienestar humano y desarrollo social.

Dentro de la formulación de su estructura organizacional definió la Oficina de Gestión del Conocimiento, que, en sus funciones, la Subred (2017), contempla formular políticas, lineamientos y directrices relacionados con los procesos de gestión del conocimiento, docencia servicio e investigación, así como gestionar el aprendizaje organizacional y promover la innovación, con el fin de generar valor y nuevos productos y servicios.

En este recorrido la Oficina de Gestión del Conocimiento ha venido fortaleciendo el componente académico y de investigación, suscribiendo para ello convenios docencia servicio con varias instituciones educativas con programas en salud, así como la realización de proyectos de investigación que contribuyan al proceso formativo y de innovación en salud.

El desarrollo del componente de investigación está orientado a robustecer la gestión del conocimiento a través de su integración a los procesos de mejoramiento en la

prestación de los servicios de salud y los procesos formativos. Para ello cuenta con una política y procedimientos documentados, cuenta con grupos de investigación inscritos en Colciencias con clasificación B, vínculos a redes de investigación como el que cuenta con la Fundación Valle de Lili. Tiene constituido el comité de ética en investigación donde se revisan y aprueban todos los proyectos de investigación por parte de la Subred.

Por los avances en docencia servicio e investigación, aunado a la trayectoria y reconocimiento a nivel distrital y nacional de Unidad Médica Hospitalaria Especializada – UMHES Santa Clara de la Subred Centro Oriente, se encuentra trabajando en el proceso de obtener la certificación como Hospital Universitario.

Sin embargo, y pese a los desarrollos y adelantos que se han construido alrededor del proceso de gestión del conocimiento, aún carece de un modelo que oriente y articule de manera clara y precisa las acciones que sobre este tema ejecuta la entidad.

La entidad afronta actualmente, por un lado, pérdida y redundancia en datos que no le permite llevar un control real de la información y, por otro lado, no cuenta con un sistema que le permita almacenar, transferir y de esta forma aplicar el conocimiento entre el talento humano vinculado, docentes y estudiantes en formación que rotan por sus unidades de atención.

1.2. Descripción del problema

A partir de los antecedentes anteriormente descritos, se evidencia que la eficiencia de la operación de la empresa Subred Centro Oriente, se está viendo afectada al no contar con un modelo de gestión del conocimiento que le permita captar, clasificar, priorizar y transferir el conocimiento entre el talento humano vinculado y estudiantes de convenios docencia servicio, y que se soporte sobre un sistema de información que facilite su administración.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cuál es el modelo de gestión del conocimiento requerido acorde con las necesidades de la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento en la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento.
- Realizar diagnóstico de la generación y producción del conocimiento.
- Identificar herramientas que permitan el flujo del conocimiento en respuesta a las necesidades diagnosticadas.
- Elaborar un Modelo de Gestión de Conocimiento a partir de las necesidades y herramientas identificadas.
- Estructurar el plan de implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto.

3. Justificación

La importancia del conocimiento como un factor diferenciador en el mercado y el cual genera mediante su aplicación ventajas comparativas y competitivas hacen que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su control, aplicación y difusión sea una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Así mismo, se concluye que ha sido el desarrollo de esas tecnologías y metodologías las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social.

La aplicación en la Subred Centro Oriente de estas tecnologías de la información facilitará considerablemente el alcance del conocimiento y aportará herramientas y métodos que permitan utilizar y transformar a la organización en general, mejorando continuamente sus prácticas, minimizando esfuerzos y logrando innovaciones importantes que contribuyan al alcance de las metas propuestas.

El estudio complementario entre la Maestría en Administración de Empresas y la Maestría en Gerencia en Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos, brindará puntos de control y gestión, así mismo un cronograma de aplicación y un plan estructurado de trabajo que permitirá la optimización de los procesos de la entidad.

Involucrar al talento humano vinculado de la Subred Centro Oriente brindará al equipo de Investigación de la Universidad EAN, un soporte en la aplicación del trabajo, el cual facilitará el cumplimiento de las metas y el desarrollo de habilidades y destrezas superiores para un adecuado desempeño. Así mismo, el interés de los directivos por proporcionar mejoras en los procesos y fomentar la confianza en el talento humano vinculado y estos a su vez en la organización, con lo cual se promueve el entusiasmo por la aplicación del modelo de gestión del conocimiento, el trabajo en equipo y el interés por el desarrollo de sus competencias. Tal como lo indican Faloh (2005) y Renato Benazic (2006) alinear nuestro trabajo con la era del conocimiento y con la sociedad de conocimiento y la información contribuirá al involucramiento de diferentes áreas de la organización, donde se favorecerán el intercambio de ideas y la reflexión hacia el cambio de paradigmas, creando una nueva cultura y formas de ver la organización mediante herramientas facilitadoras óptimas para la investigación y el desarrollo del capital intelectual.

4. Marco de referencia

El presente capítulo inicia con la definición de conocimiento, la importancia y evolución de la gestión del conocimiento - GC bajo la luz de diferentes autores resaltando su importancia en el desarrollo organizacional, lo cual se refleja en la cadena de valor y tipos de GC, finalizando con un recorrido por diferentes modelos de importancia para la elaboración del presente trabajo.

4.1. Conocimiento

En el contexto actual de las empresas donde las turbulencias e incertidumbre, así como los constantes cambios, confieren al conocimiento una posición relevante para el desarrollo organizacional, el cual se puede constituir como su mayor activo y fuente de riqueza según lo afirma Angulo (2017).

Davenport & Prusak (2001) definen el conocimiento como una combinación de información dentro de un contexto, valores y experiencia, como parte integral de las personas, procesándola en sus mentes para su aplicación y expresión en rutinas, prácticas, normas y procesos.

De esta manera se concluye que el procesamiento del conocimiento comienza en el individuo, a partir del estudio de Takeuchi & Tsutomu, (2006) se evidencia la importancia de interactuar con la empresa para generar conocimiento organizacional, valiéndose de los grupos o equipos para llevar a cabo esta interacción; es decir que la creación del conocimiento se da en tres niveles el individuo, el grupo y los niveles de organización empresariales.

4.2. Gestión del Conocimiento

Durante la segunda revolución industrial las organizaciones comprendieron el valor del conocimiento y el cómo usarlo de forma estratégica en pro de optimizar sus procesos, pero no fue hasta la década de los 90 que Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995) propusieron crear el conocimiento desde las organizaciones lo cual definen como la capacidad de una empresa para crear nuevos conocimientos, difundirlos a toda la organización y transformarlos en productos, servicios y sistemas.

Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999) plantean que el conocimiento parte desde el individuo y que este a su vez se transforma en conocimiento organizativo por medio de procesos de desarrollo en espiral, es decir, agrupan el conocimiento en diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Kennet C. Laudon y Jane P. Laudon (2016) se refieren a gestión del conocimiento como el conjunto de procesos de negocios que se desarrollan en una organización para crear, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento, así mismo afirman que existen dos tipos de conocimiento, por un lado, el conocimiento que reside en la mente del individuo y no posee una documentación física el cual denominan conocimiento tácito y, por otro lado, todo aquel que posee o se ha documentado a lo largo del tiempo el cual denominan conocimiento explícito.

Hoy en día la gestión del conocimiento y las inversiones en software corporativo y gubernamental se encuentran en un crecimiento exponencial, dado que se ha podido evidenciar los beneficios en el desempeño de los procesos de una organización con el uso de la tecnología para la adquisición y aplicación del conocimiento. Kennet C. Laudon y Jane P. Laudon (2016) plantean que facilitar el acceso al conocimiento, mejora la calidad y vigencia de éste, y usarlo para mejorar los procesos de negocios, son elementos imprescindibles para el éxito y la sobrevivencia de las organizaciones, es decir, se debe acceder al conocimiento, compartirlo y usarlo.

En la tabla 1, se detalla con precisión las dimensiones del conocimiento.

Tabla 1. Dimensiones del conocimiento

DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO	
Activo intangible	El conocimiento aumenta su valor en la medida que más sistemas / personas lo compartan
Formas del conocimiento	El conocimiento puede ser tácito o explícito. El conocimiento implica saber cómo seguir un procedimiento, implica sabe por qué, y no sólo cuando ocurre determinado evento.
Ubicación del conocimiento	El conocimiento reside en la mente del individuo El conocimiento reside en el correo electrónico, correo de voz, gráficos y documentos sin estructura, así como en documentos estructurados. El conocimiento reside en procesos de negocios específicos.
Aprendizaje organizacional	Hace referencia a la capacidad que tiene una organización de responder a su entorno de forma rápida y efectiva.

DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO	
Aplicación del conocimiento	El conocimiento se debe saber cuándo y cómo usarlo, es decir, hay que saber en qué momento usar cierta herramienta y como usarla.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kennet C. Laudon y Jane P. Laudon (2016)

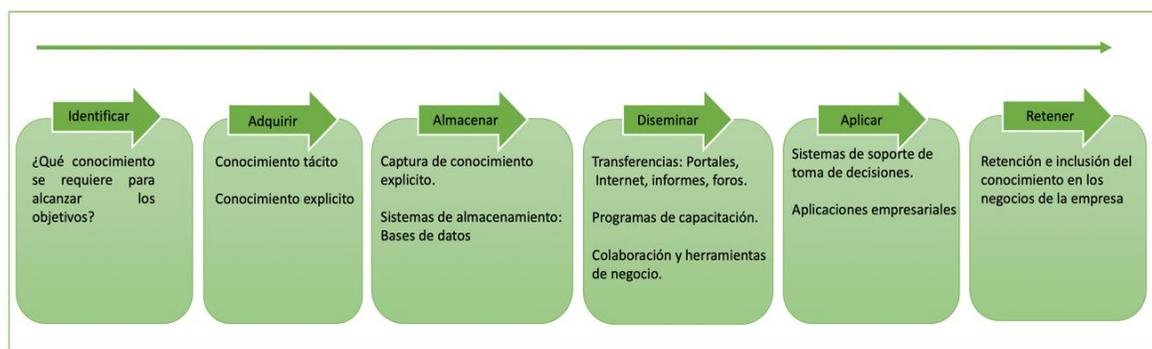
En definitiva, la gestión del conocimiento es un proceso que pretende asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos en la empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y, de este modo, contribuir a la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas (Andreu & Sieber, 1999).

4.3. Cadena de Valor de la Gestión del Conocimiento

La cadena de valor de la gestión del conocimiento involucra seis etapas importantes según Kennet C. Laudon y Jane P. Laudon (2016) adquirir, almacenar, diseminar y aplicar; tal como se explica en la figura 1.

Identificar el conocimiento: El primer paso en la cadena de valor de la gestión del conocimiento las organizaciones deben enfocarse en que conocimiento se requieren para alcanzar sus objetivos, Humberto Pereira Alfaro (2011) recalca que se debe incluir un análisis que identifique las brechas y el conocimiento que no se ha adquirido, se debe tener en cuenta ámbitos estratégicos, funcionales, procesos, personales, etc.

Figura 1. Cadena de valor de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de (Pereira, Alfaro, 2011)

Adquirir el conocimiento: Una vez identificado el conocimiento las organizaciones deben adquirirlo, para ello debe tenerse en cuenta lo importante e indispensable que es tal conocimiento en el momento y sí puede ser útil en el futuro, y se

logra por medio de la recopilación de documentos, patrones y reglas de expertos, según Enrique Paniagua Arís (2007) se divide en dos tipos:

- Conocimiento tácito, el cual es el resultado de experiencias. Este conocimiento no se encuentra documentado.
- Conocimiento explícito, el cual es estructurado, tiene forma y se puede encontrar o no sistematizado.

Almacenar el conocimiento: El almacenaje del conocimiento se aplica mediante la creación de bases de datos expertos las cuales permiten, por un lado, digitalizar, vincular, etiquetar y registrar grandes cantidades de documentos e información, y por otro, según Enrique Paniagua Arís (2007) ayudan a preservar el conocimiento e incluirlo en los procesos de negocio.

Diseminación del conocimiento: En un mundo globalizado, la tecnología se vuelve un eje importante a la hora de transferir conocimiento, los portales, e-mail, redes sociales y herramientas de colaboración son algunos de los portales que permiten compartir información, datos y gráficos que facilitan el acceso al conocimiento. Enrique Paniagua Arís (2007) nos deja en claro que el objetivo de esta etapa es transferir el conocimiento en el momento adecuado con la calidad requerida.

Aplicar el conocimiento: Sí el conocimiento no se comparte y se aplica a los problemas del día a día, no genera valor a la organización. Con el fin de proveer rendimientos de inversión en las organizaciones, el conocimiento debe integrarse a los procesos de negocios y estar alineados con proveedores y el talento humano vinculado, Enrique Paniagua Arís (2007) afirma que el uso del conocimiento ayuda a las organizaciones a determinar las necesidades de la empresa y debe servir como soporte de la generación de conocimiento.

Retener el conocimiento: El conocimiento que se adquiere debe retenerse e incluirse a los negocios de la organización para su reutilización, como lo afirma Enrique Paniagua Arís (2007).

4.4. Tipos de Sistemas de Gestión del Conocimiento

En la tabla 2 se mencionan tres tipos principales de Gestión del Conocimiento en un estudio realizado por Peter Drucker y mencionados por Juan Manuel Rojas (2006), las organizaciones están en la obligación de determinar cuál o cuáles son los sistemas de Gestión de Conocimiento que más se ajustan a la estructura de negocio.

Tabla 2. Tipos de sistemas de gestión del conocimiento

TIPOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Sistemas de administración del conocimiento a nivel empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo de la organización por recolectar, almacenar, diseminar y aplicar el conocimiento. - Sistemas de administración de contenido empresarial - Herramientas de colaboración.
Sistemas de trabajo del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema especializado el cual permite a profesionales crear y descubrir nuevo conocimiento.
Técnicas inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas para descubrir patrones y aplicar el conocimiento en decisiones organizacionales. - Minería de datos. - Sistemas de expertos - Lógica difusa - Algoritmos genéticos - Agentes de inteligencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de data Kennet C. Laudon y Jane P. Laudon (2016)

4.5. Gestión del Conocimiento en la Función Pública

En el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, establecido mediante el Decreto 1499 de 2017 del Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia (DAFP), para su operación cuenta con siete dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeños aplicables a todas las entidades públicas a nivel nacional y territorial, dentro de las que se encuentra la dimensión de gestión del conocimiento en la sexta posición y correspondiendo a su vez con la política número 14. (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2020).

La gestión del conocimiento en la función pública se concibe como un mecanismo para fortalecer el desempeño de las instituciones públicas, a través de la gestión del

conocimiento tácito (intangible) y explícito (tangible) con el propósito de mejorar los productos y servicios que ofrecen. (DAFP, s.f.)

Para poder lograrlo se debe desarrollar la ruta descrita en la tabla 3:

Tabla 3. Ruta para la gestión del conocimiento en entidades públicas

Línea	Aspecto
Consolidar	Prácticas de investigación, espacios de ideación y procesos de innovación que permiten consolidar nuevos enfoques o habilidades.
Crear y usar	Herramientas que permitan la gestión de los datos y la información de manera articulada. Debe ser de fácil acceso y garantizar su conservación en el tiempo
Fortalecer	La capacidad de utilizar los datos en información transformada en conocimiento para el análisis y toma de decisiones.
Compartir	El conocimiento adquirido o desarrollado a través de redes intra e interinstitucionales, fomentando procesos formales e informales de enseñanza y aprendizaje, la comunicación efectiva con los grupos de interés y fortalecer la memoria institucional a través de herramientas de captura, preservación y difusión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de data DAFP ¿Qué es la gestión del conocimiento? en <http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>

El DAFP (s.f) ha contemplado tanto los beneficios como las posibles dificultades para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades públicas, ver Tabla 4:

Tabla 4. Beneficios, dificultades y alternativas de solución para la gestión de conocimiento

Beneficios	Dificultad	Solución
Implementa mecanismos para mitigar la fuga del capital intelectual	Resistencia para trabajar de forma colaborativa	Proyectos transversales Comunicación horizontal
Mejora las herramientas de gestión	Resistencia al cambio organizacional	Cultura organizacional Comunicación horizontal
Fortalece los procesos de enseñanza y aprendizaje	Deficiencia en el acceso y almacenamiento de la información	Datos estandarizados y confiables Herramientas de gestión de información Adaptación a nuevas tecnologías
Transversaliza el conocimiento necesario a los servidores	Resistencia al uso de herramientas tecnológicas	Enseñanza – aprendizaje de las herramientas Trabajo colaborativo
Promueve procesos de investigación	Ausencia o debilidad de estrategias de analítica institucional	Datos estandarizados y confiables Cultura organizacional de análisis Bases de datos compartidas
Fomenta la innovación dentro de la entidad	Ausencia o debilidad de espacios para compartir y difundir conocimientos	Espacios formales de aprendizaje (cursos, seminarios, eventos institucionales, universidad corporativa, entre otros)

Beneficios	Dificultad	Solución
		Espacios alternativos de aprendizaje (talleres, cafés, lluvia de ideas, entre otras)
	Ausencia de memoria institucional	Hitos históricos de la entidad Metodologías de registro e identificación de lecciones aprendidas

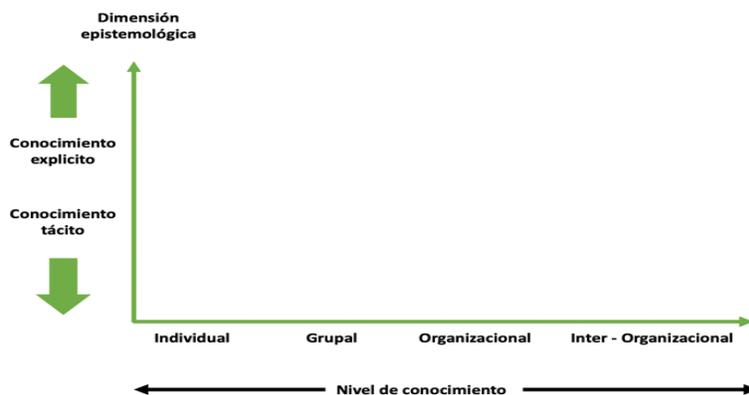
Fuente: Elaboración propia a partir de adaptación DAFP (s.f.) en <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/cuales-son-sus-beneficios>

4.6. Modelos de Gestión del Conocimiento

4.7. Modelo SECI

El modelo SECI fue propuesto por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995) y hace referencia al flujo de información en una organización de forma en espiral, es decir, agrupan el conocimiento en diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional y se basa en la combinación del conocimiento tácito y explícito, como se ilustra en la figura 2:

Figura 2. Dimensiones creación del conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de dimensiones del conocimiento de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999)

Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999) hacen énfasis en que el conocimiento parte desde el individuo y se transfiere a toda la organización, así mismo recalcan la importancia de transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, en este orden

ideas dan a entender que la organización es una herramienta facilitadora para que individuo genere el conocimiento.

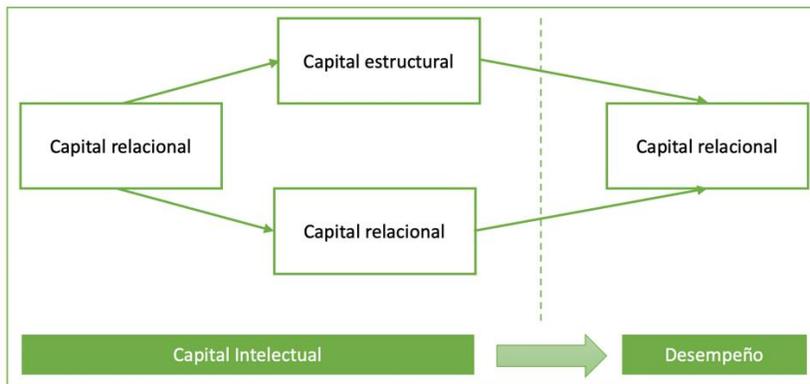
- Socialización, hace referencia al proceso de adquirir conocimiento persona a persona, es decir, a partir de las experiencias del individuo.
- Externalización, es tal vez el proceso más importante ya que es ahí donde se transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.
- Combinación, es el proceso encargado de crear conocimiento explícito sobre conocimiento explícito, es decir, la recopilación de información desde diferentes fuentes, etiquetarla y guardarla en Bases de Datos, de tal modo que se pueda acceder en el momento preciso con la calidad requerida.
- Interiorización, es el proceso encargado de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito, es decir, documentar el conocimiento.

4.8. Modelo Universidad de West Ontario

Su principal aporte es establecer el capital humano como base de los demás elementos. Es decir que este modelo tiene como objetivo analizar la relación causa-efecto de elementos del Capital Intelectual y entre estos los resultados empresariales, según se observa en la figura 3.

Este modelo de igual manera aparece como elemento la innovación, creatividad que viene influenciado a partir del capital humano y el estructural, agregando el capital de clientes. Los productos de este modelo se generan a partir del trabajo que hace el individuo a través de su proceso laboral en la organización. Según Bontis (1996), la importancia del capital humano radica en que este es el origen de la innovación y la estrategia. Sin duda alguna sigue siendo el recurso humano pieza clave para el éxito de la empresa.

En este modelo quedan fijados los tres bloques que son comunes a la mayoría de los modelos: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, haciendo especial énfasis en el primero, comprobándose (a través de una investigación rigurosa) como es un factor explicativo muy importante y que podemos considerar vital. Los cuales son recursos intangibles con los que cuenta la empresa. La correcta relación de estos tres capitales terminara por ser el desempeño de la organización.

Figura 3. Modelo Universidad de West Ontario

Fuente: Elaboración propia a partir de adaptación de Modelo Universidad de West Ontario (Bontis, 1996)

Para Bontis (2000) la persona es el origen de la innovación y la estrategia diseñada para impactar a los clientes, impactando a los dos capitales complementarios. La empresa debe aprovechar el conocimiento del individuo.

El capital estructural es el conocimiento que la organización tiene tanto en sus individuos como en sus sistemas, el conocimiento que la organización aloja en su personal, estos pueden ser los sistemas de información, los sistemas de comunicación, tecnología o los procesos. Tener un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo del conocimiento e implica una eficacia de las organizaciones.

El capital relacional es el conjunto de factores intangibles que la empresa mantiene con el exterior, ya que gran parte del correcto funcionamiento de una organización dependerá de las buenas relaciones que se tienen con los clientes, socios, acreedores, proveedores.

En este sentido, Stewart (1997) asegura que el individuo inteligente no es sinónimo de empresa inteligente. Se considera brillo colectivo cuando la empresa moldea y hace un patrón de su conocimiento a través de la cultura y estimula continuamente su crecimiento.

4.9. Modelo del Gestión del Conocimiento de Wiig

Para Karl Wiig (2003) el conocimiento que no es ordenado, no se pueda compartir y, este a su vez no se puede usar, es decir, es conocimiento inútil, por lo que su modelo

se centra en la importancia de ordenar el conocimiento para lo cual asegura qué se deben tener en cuenta 5 procesos básicos:

- Creación, el conocimiento se desarrolla desde la innovación, creatividad, y el aprendizaje desde fuera de la organización.
- Captura, el conocimiento es retenido y usado, pero también ejercitado, es decir, en constante evolución.
- Renovación o refinamiento, el conocimiento se organiza y se transforma en material, presentaciones, bases datos, sistemas de información, etc.
- Compartir o difundir, el conocimiento se transmite por medio de la capacitación, la educación, los sistemas de información, etc.
- Uso, aplicar el conocimiento se convierte en la base del aprendizaje y la innovación.

4.10. Modelo de Activos Intangibles

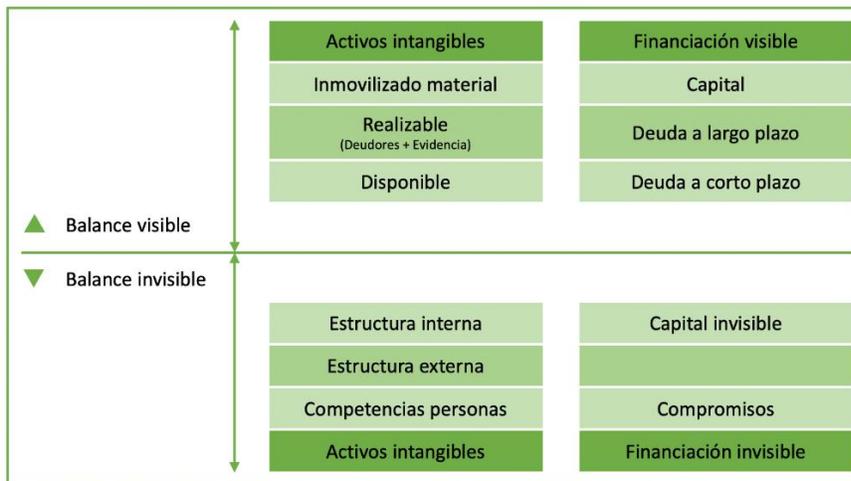
Los activos intangibles no tienen una existencia física, pero representan un valor significativo para las organizaciones, pudiendo clasificar estos activos en aprendizaje organizacional entendido como la transformación de la información en conocimiento para facilitar el desarrollo de las actividades de las empresas; el capital humano relacionado por el valor de las competencias y conocimiento de las personas que hacen parte de una organización y su capacidad para generarlos; capital intelectual, acumulación del conocimiento en un conjunto de intangibles, intelectuales, recursos y capacidades con base en el conocimiento; y capital relacional, valor de la relaciones con los terceros de su entorno, como por ejemplo clientes y proveedores. (González, et. al. 2012)

- Competencias de las personas: Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones - que sería el capital humano.
- Estructura interna: Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, las personas que se encargan de mantener dicha estructura -que sería el capital estructural.

- Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa -que sería el capital relacional.

Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible. Se propone para la medición y evaluación de estos, tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: - indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa; - indicadores de eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) e indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa. Lo anterior se observa más claramente en la figura 4:

Figura 4. Modelo de activos intangibles



Fuente: Elaboración propia a partir de adaptación Modelo de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)

4.11. Modelo de Arthur Andersen

Este modelo según el estudio realizado por Manuel Riesco (2006) tiene como elemento central el favorecer la transmisión de la información que es catalogada como valiosa, desde los individuos hacia la organización, y propiciar el retorno nuevamente a los individuos con el fin de que genere beneficios particularmente para los clientes, es decir, valor agregado que sea visto y reconocido por los clientes.

Este modelo se fundamenta en:

La generación de valor para con los clientes es dada por la habilidad de la organización para optimizar el flujo de información.

Desde el individuo existe la responsabilidad de compartir y hacer explícito el conocimiento para beneficio de la organización.

Desde la organización la responsabilidad de generar un clima idóneo y proporcionar las herramientas en términos de infraestructura, cultura y tecnología que den paso al proceso del conocimiento. (Andersen, 1999).

Perspectivas del modelo:

Perspectiva individual: Presenta una responsabilidad personal por compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Perspectiva organizacional: Desde este punto de vista implica una responsabilidad en torno a la infraestructura de soporte para que se desarrolle la perspectiva individual, en procura de mejorar los procesos, la tecnología, la cultura; así mismo, se encuentran los sistemas de captura, aplicación, distribución y valoración del conocimiento que se fortalecen con conocimiento empaquetado y redes compartidas.

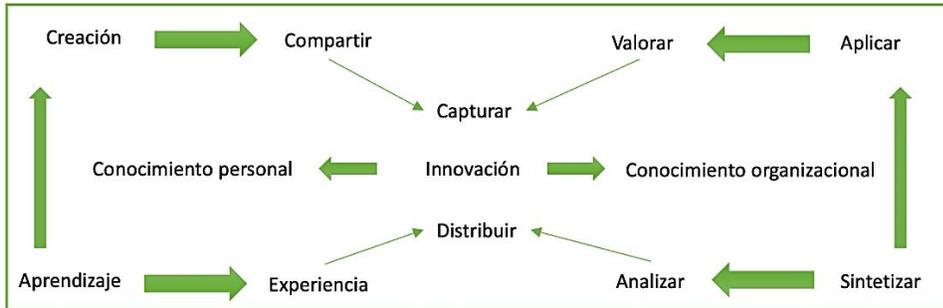
Teniendo en cuenta que el flujo de la información es un elemento básico en este modelo, se establecen para ello dos mecanismos: las redes para compartir conocimiento que son espacios físicos o virtuales en donde los interesados en una temática particular pueden compartir experiencias e intercambiar conocimiento, fomentando la comunicación y el aprendizaje; y el conocimiento empaquetado o encapsulado, que constituye el sistema interno llamado “Arthur Andersen Knowledge Space o Espacio de Conocimiento de Arthur Andersen” en donde se documentan las metodologías, experiencias y ejemplos, entre otros, los cuales que estaban a disposición de los miembros de la empresa.

Teniendo en cuenta que el flujo de la información es un elemento básico en este modelo como se ilustra en la figura 5, para lo cual Andersen (1999) se establece dos mecanismos:

Las redes para compartir conocimiento que son espacios físicos o virtuales en donde los interesados en una temática particular pueden compartir experiencias e intercambiar conocimiento, fomentando la comunicación y el aprendizaje; y el conocimiento empaquetado o encapsulado, que constituye el sistema interno llamado “Arthur Andersen Knowledge Space o Espacio de Conocimiento de Arthur Andersen” en

donde se documentan las metodologías, experiencias y ejemplos, entre otros, los cuales que estaban a disposición de los miembros de la empresa.

Figura 5. Espacio de conocimiento de Arthur Andersen



Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda, A (2006)

Los valores, principios o columnas básicos que explican el éxito del Modelo Andersen son:

- Unidad
- Integridad
- Cooperación
- Ambición
- Talento
- Servicio
- Resultados

4.12. Modelo de Gestión del Conocimiento del DAFP

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, s.f.) ha Diseñado un doble ciclo de gestión del conocimiento con la implementación de ocho nodos. El primer ciclo con los nodos 1 a 4, involucra el conocimiento gestionado por la entidad y el segundo ciclo nodos 5 al 8, finaliza su estructuración con la interacción con los grupos de valor, completando el ciclo de aprendizaje, pero que es infinito al repetirse cíclicamente, con el propósito de potenciar la fluidez y calidad de conocimiento y su gestión. En la Tabla 5, se amplía la explicación del ciclo.

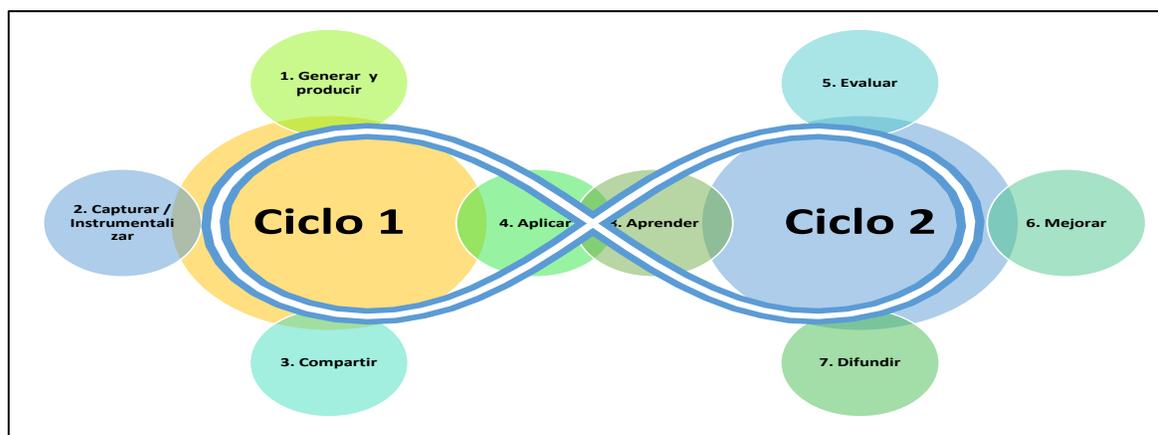
Tabla 5. Ciclos y nodos modelo DAFP

Ciclo	#	Nodo	Definición
UNO	1	Crear	A través del proceso de ideación, experimentación, innovación e investigación se consolidan conocimientos valiosos para proyectar el capital intelectual de la entidad
	2	Capturar / Instrumentalizar	Los conocimientos generados son agrupados en herramientas e instrumentos que facilitan su divulgación y aplicación.
	3	Socializar	El conocimiento generado es compartido a través de múltiples herramientas o espacios de divulgación.
	4	Aplicar	Es el conector de los dos ciclos del conocimiento. En esta etapa las entidades implementan el conocimiento a través de productos y servicios en cada uno de sus contextos.
DOS	5	Evaluar	En este nodo se analiza el conocimiento producido de la entidad, en conjunto con los requerimientos y necesidades de los grupos de valor.
	6	Mejorar	Este nodo permite identificar ajustes al conocimiento generado en el primer ciclo para su fortalecimiento y consolidar un mayor impacto en el territorio. El resultado es una nueva versión del conocimiento ajustado a las necesidades del contexto y más cercano a la satisfacción de los requerimientos de los grupos de valor y otros de interés de la entidad.
	7	Difundir	En este nodo el conocimiento mejorado es llevado a los grupos de valor para su uso.
	8	Aprender	Se completa la ruta del aprendizaje y el conocimiento retorna al primer núcleo para iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento del capital intelectual de la entidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de DAFP (s.f.) en <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/cuales-son-sus-nodos>

El doble ciclo de gestión del modelo del DAFP, se representa gráficamente en la figura 6:

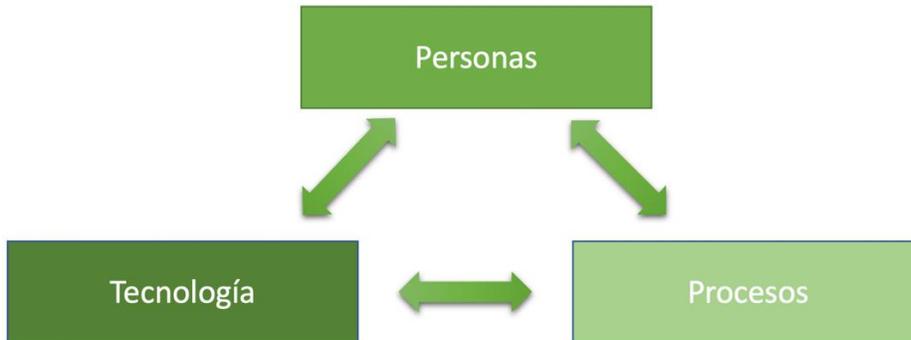
Figura 6. Doble ciclo de gestión DAFP



Fuente: Elaboración propia a partir de adaptación del DAFP (s.f.)

La finalidad de este modelo de doble ciclo de gestión es enriquecer el flujo de conocimiento en las entidades, soportado en la triada de la figura 7:

Figura 7. Triada gestión del conocimiento DAFP



Fuente: Elaboración propia a partir de data DAF (s.f.)

Como lo menciona el DAFP (2020) partir de las personas se deben definir sus necesidades y tener en cuenta el fortalecimiento de las competencias laborales y comportamentales, los cuales deben ser referentes para generar, producir, capturar, compartir y aplicar el conocimiento. El conocimiento de las personas en gran parte es el conocimiento tácito o implícito de la entidad, dada la experiencia y formación de las personas, convirtiéndose en el capital intelectual de las entidades.

A través de los procesos fluye el conocimiento en las entidades, los cuales son sujetos de interpretación por parte de las personas para su apropiación e implementación, en los cuales se debe identificar y contextualizar el conocimiento para poder trabajar en su mejora continua.

La tecnología asegura que el conocimiento se transmita de manera efectiva, a su vez brinda soporte a su captura, distribución, acceso y aplicación a en los procesos de la entidad, por ello se debe promover la generación o adquisición de plataformas, portales, cursos virtuales y demás herramientas soportadas en la tecnología.

5. Marco institucional

5.1. Presentación general de la empresa

La Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE, es una empresa social del Estado de carácter público que pertenece al sector de servicios de salud, con autonomía patrimonial, jurídica, administrativa y financiera, adscrita a la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá.

A partir de la expedición del decreto 957 de 2019 expedido por el Ministerio de Industria y Comercio, se deberá tener en cuenta para la clasificación del tamaño de las empresas criterios como valor de ventas brutas, ingresos por actividades ordinarias anuales, número de empleados y total de activos totales, por lo que la Subred Centro Oriente, como empresa prestadora de servicios de salud, se considera de tamaño grande, dados sus ingresos que por las actividades anuales ordinarias son mayores al rango superior definido para las medianas empresas, es decir, que sus ingresos son superiores a 483.034 Unidades de Valor Tributario - UVT, lo anterior sustentado en el informe de Estado de Resultados con corte a diciembre 31 de 2020, el valor por venta de servicios ascendió a \$311.807.837.682, donde el valor de la UVT para 2020 fue de \$35.607, es decir 8.756.925 UVT. (Subred Centro Oriente, 2020).

En cuanto al número de empleados la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE cuenta con 1.177 personas vinculadas de manera directa a la planta de personal de la entidad y con 4.519 personas vinculadas a través de contratos por órdenes de prestación de servicios, cifras con corte al mes de febrero de 2022, es decir un total de talento humano vinculado de 5.696, de los cuales el 73% presta sus servicios en actividades misionales netas y el 27% en actividades administrativas, incluyendo personal de apoyo a la gestión misional como facturadores y orientadores de atención al usuario.

La entidad, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., su área de influencia incluye las localidades de Antonio Nariño, La Candelaria, Los Mártires, Santa Fe, San Cristóbal y Rafael Uribe Uribe, con una población para la vigencia 2020 de 1.168.040 personas según proyección DANE 2005.

La Subred Centro Oriente ESE (2017) definió en la estructura organizacional, entre otras áreas, la oficina de Gestión del Conocimiento con el fin de fomentar la generación de

conocimiento por medio de la docencia y la investigación a través de la suscripción de convenios de docencia y servicio y la realización de proyectos de investigación, que contribuyan al proceso formativo y de innovación en salud.

Por medio de esta oficina, la organización pretende formular políticas, lineamientos y directrices relacionados con los procesos de Gestión del Conocimiento, gestionar el aprendizaje organizacional e innovación, coordinar las actividades de educación continua, gestionar con las instituciones educativas los convenios docencia servicio suscritos con la entidad, gestionar procesos de investigación conforme a las políticas definidas por la entidad y liderar el comité de investigación.

5.2. Referentes estratégicos

La Subred Centro Oriente, recientemente realizó un ejercicio de actualización de su plataforma estratégica, la cual se aprobó mediante el Acuerdo de Junta Directiva N° 057 de 25 de noviembre de 2020, detallado en la Tabla 6:

Tabla 6. Plataforma Estratégica Subred Centro Oriente ESE 2020-2024

Plataforma Estratégica Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE	
VISIÓN	
En el año 2024 seremos una Subred integrada de Servicios de Salud reconocida por la gestión de la Rutas Integrales de Atención en Salud, la atención integral, diferencial, territorial, el compromiso con la prestación de servicios seguros, humanizados, el cumplimiento de estándares superiores de calidad y la satisfacción de los usuarios y sus familias.	
MISIÓN	
Somos la Subred integrada de Servicios de Salud Centro Oriente Distrito Capital, prestamos servicio de salud en el marco de una gestión clínica segura con estándares superiores de calidad, trato humanizado, mejoramiento continuo, gestión interinstitucional e intersectorial, participación comunitaria y generación del conocimiento por medio de la investigación y la docencia para impactar las condiciones de salud de usuarios, familias y comunidades, con talento humano integro y calificado	
PRINCIPIOS	Excelencia: Cumplir los estándares de calidad superior en todas las actividades cotidianas, con el interés de mejorar y hacer posible la entrega de un servicio que satisfaga y fidelice nuestros usuarios.
	Ética: Tener una actitud de búsqueda, de construcción, de decisiones permanentes y de mejoramiento que involucren todas las actuaciones de los colaboradores de la Subred.
	Transparencia y rendición de cuentas: Cumplir con el deber de proporcionar y facilitar el acceso a la información en los términos más amplios posibles y a través de los medios y procedimientos que para el efecto establezca la institución, excluyendo solo aquello que este en sujeto a las excepciones constitucionales y legales bajo el cumplimiento de los requisitos establecidos.
	Vocación de servicio: Satisfacer las necesidades de otro y ayudar desinteresadamente a quienes lo necesitan, con disposición y cercanía con la ciudadanía.

Plataforma Estratégica Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE	
	<p>Desarrollo sostenible: Articular el desarrollo económico, institucional y social para un impacto positivo sobre el medio natural.</p> <p>Inteligencia y acción colectiva: Desarrollar habilidades, compartir experiencias y construir un conjunto de soluciones a problemas concretos que se presenten.</p> <p>Corresponsabilidad: Compartir la responsabilidad entre los miembros de la Subred para cumplir los planes establecidos.</p> <p>Interdependencia e integración: Reconocer la dependencia y compartir e integrarse con la cultura organizacional como punto común.</p>
VALORES	<p>Honestidad: Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo en interés general.</p> <p>Compromiso: Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.</p> <p>Diligencia: Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.</p> <p>Justicia: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.</p> <p>Respeto: Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.</p>
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Social	Coordinar e integrar acciones misionales y corporativas que permitan impacto social y ambiental.
Usuario	Implementar el modelo de atención en salud en desarrollo de la Red Integrada de Servicios de Salud para contribuir al mantenimiento y mejoramiento del estado de salud de la población objeto de la Subred y la satisfacción del usuario.
Financiera	Lograr la sostenibilidad financiera de la institución
Procesos internos	Fortalecer la gestión por procesos y la mejora continua para el cumplimiento de los componentes del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad, centrado en la prestación de servicios de salud seguros y humanizados.
Aprendizaje y desarrollo	Fortalecer la Transformación Cultural y la gestión integral del Talento Humano para trascender a la unicidad institucional y coadyuvar a la gestión del conocimiento con énfasis en la docencia - servicio, investigación e innovación.

Fuente: Elaboración propia a partir de data Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente

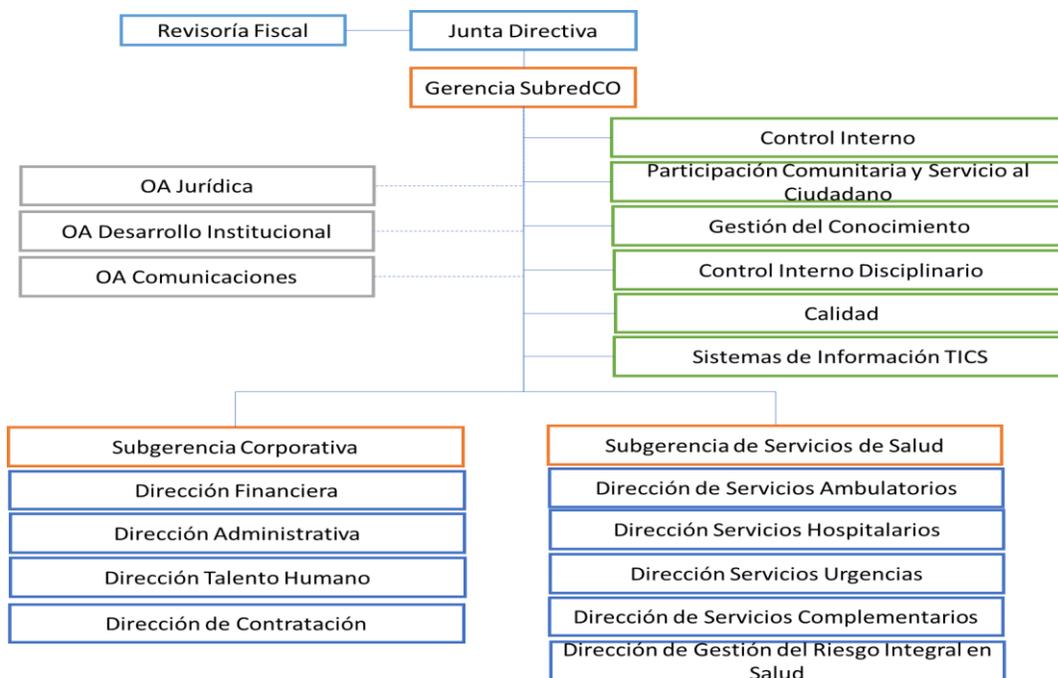
La Subred Centro Oriente como empresa social del estado, tiene una función social de prestar y hacer llegar los servicios de salud a la población pobre y vulnerable de las localidades de influencia, lo que le otorga en si un enfoque para competir en este nicho de la población de la ciudad de Bogotá, D.C., sin embargo, también pretende diferenciarse a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad.

5.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional, figura 8, establecida mediante Acuerdo de Junta Directiva No. 07 de 2017, donde se observa que corresponde a una estructura funcional por áreas, para dar cumplimiento con las estrategias de misión, visión y el alcance de objetivos.

La entidad tiene como máximo órgano de gobierno a la Junta Directiva, la cual según del Decreto 780 de 2016, del Ministerio de Salud y Protección Social, están compuestas en una tercera parte de sus miembros por representantes del sector político administrativo, otra tercera parte del sector científico en salud, y el tercer restante designada por la comunidad; este órgano se encarga de elegir la Revisoría Fiscal.

Figura 8. Estructura Organizacional Subred Centro Oriente



Fuente: Elaboración propia a partir de data Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE

De la Junta Directiva depende la Gerencia de la Subred, y a su vez de la gerencia dependen directamente las Subgerencias Corporativa y de Servicios de Salud.

Del despacho de la gerencia dependen las oficinas asesoras Jurídica, de Desarrollo Institucional y de Comunicaciones, así como las Oficina de Control Interno, de

Participación Comunitaria y Servicio del Ciudadano, Gestión del Conocimiento, de Calidad, de Control Interno Disciplinario y Sistemas de Información - TIC.

De la Subgerencia de Prestación de Servicios de Salud, depende las direcciones de Servicio Ambulatorios, Servicios Hospitalarios, Servicios de Urgencias, Servicios Complementarios y Gestión del Riesgo en Salud.

De la Subgerencia Corporativa dependen las direcciones de Gestión de Talento Humano, Financiera, Administrativa y de Contratación.

5.4. Servicios ofertados

Para la prestación de los servicios de salud, la Subred Centro Oriente, ha estructurado sus servicios y subservicios los cuales presta en cada una de sus sedes, en la tabla 7 se listan los servicios que presta la entidad de manera general en sus diferentes centros de atención.

Tabla 7. Servicios prestados por la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE

SERVICIOS
Consulta médica general
Consulta médica especializada
Servicio de promoción y detección temprana
Apoyo diagnóstico y terapéutico
Laboratorio clínico
Hospitalización
Consulta odontológica
Otros servicios terapéuticos, Farmacéutico, Transporte Medicalizado
Consulta de medicina alternativa
Cirugía
Cuidados especiales

Fuente: Elaboración propia a partir de data Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente

5.5. Análisis del sector

Según la organización mundial de la salud OMS (Organización Mundial de la Salud OMS, s.f.), la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, definición que sirve de guía para establecer las políticas, estrategias y direccionamientos en el sector salud a nivel global.

La salud mundial ha cobrado gran importancia como se refleja en el interés cada vez mayor del que se ocupan los activistas de la sociedad civil, como se puede observar por el impacto generado por el VIH-SIDA en las políticas públicas y el incremento en el gasto nacional e internacional de países como Estados Unidos (Elmedorf, s.f.).

El gasto en salud está creciendo más rápidamente que el resto de la economía mundial, según la OMS éste representa el 10% del producto interno bruto (PIB) mundial, este aumento en el gasto se hace más notorio en los países de ingresos bajos y medianos, donde el gasto en salud aumento en 6% en promedio, en comparación con el 4% en los países de ingresos altos. El doctor Tedros Adhanom, director de la OMS ha comentado que el aumento de este gasto es necesario para lograr una cobertura universal en salud, así como para el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible relacionados con la salud, sin embargo, el gasto sanitario no se debe entender como un costo, sino en una inversión en la reducción de la pobreza y la promoción del empleo, la productividad, el crecimiento económico inclusivo y sociedades más sanas, seguras y justas. (Jasarevic, 2019).

En promedio para LAC (Latino américa y el caribe), entre los años 2010 y 2017, la tasa de crecimiento del gasto per cápita en salud fue de 3.6% anual, superior al 3% del PIB. Este crecimiento del gasto en salud fue más acelerado en Nicaragua, Bolivia y Paraguay, con más del doble de la tasa promedio de la región, mientras que Venezuela reportó decrecimiento en este gasto en el periodo. El crecimiento del gasto en salud y los resultados económicos pueden explicar la cantidad que los países gastan en atención de la salud en el tiempo, en general cuanto más rico es un país, más gasta en salud. (OECD/The World Bank, 2020).

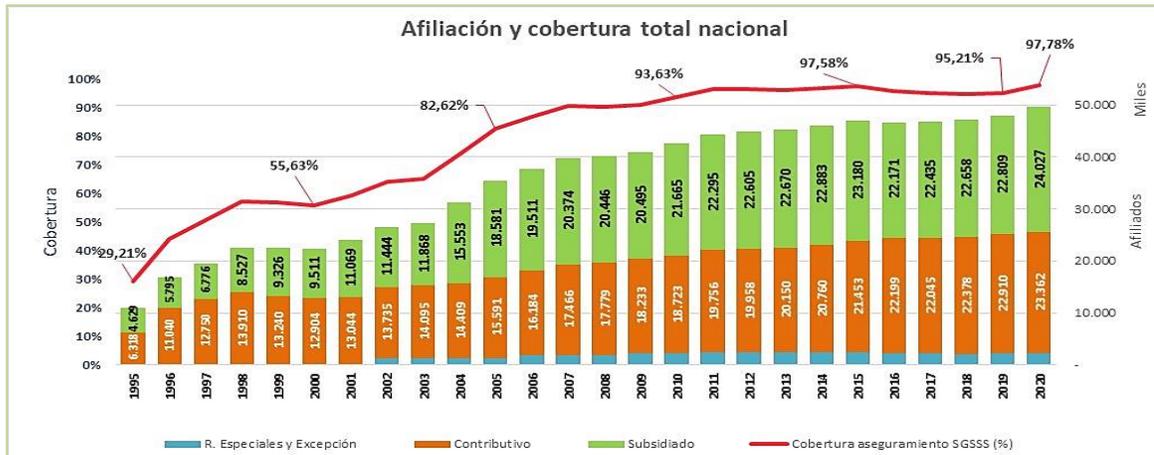
En Colombia, en las últimas décadas el sector salud ha presentado grandes transformaciones, paso de un sistema que financiaba la oferta pública en salud a uno orientado principalmente a subsidios a la demanda, por medio de los regímenes contributivo y subsidiado. El país logró avanzar de manera importantes en coberturas en salud de la población al moverse de 56,9% al 90,8% entre 1997 a 2012 (Bonet & Guzmán, 2015), y del 96% según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2020).

Para establecer el indicador para el aseguramiento en salud, se deben tener en cuenta a la totalidad de afiliados al sistema, que para el caso comprende a los regímenes

contributivo, subsidiado y especiales de excepción. En la siguiente gráfica se puede observar claramente como el número de afiliados ha incrementado, de 29.21% en 1995 hasta el 97.78%, registrado al cierre de la vigencia 2020, como se observa en la figura 2, (Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.):

En la actualidad Colombia invierte cerca de siete puntos porcentuales de PIB en salud, donde el 75% lo realiza el sector público (Bonet & Guzmán, 2015), para la vigencia 2020 el Gobierno Nacional destinó un presupuesto de 31.8 billones de pesos, un incremento del 8,12% frente a 2019, donde fue de 29.5 billones de pesos, convirtiéndose el sector salud en uno con los mayores recursos, ubicándose en el segundo lugar. (Presidencia de la República de Colombia, 2020).

Figura 9. Afiliación y cobertura en Colombia 1995-2020



Fuente: Elaboración propia adaptado de Serie anual de afiliación a nivel nacional (BDUA) y Estimación y proyección de población DANE (Censos 2005 y 2018).

El sector salud en Colombia está conformado por empresas e instituciones privadas y públicas que se dedican a la prestación de servicios para el cuidado de la salud, prevención de enfermedades y demás servicios requeridos; para el caso de Bogotá D.C. en la vigencia 2016 se pasó de contar con veintidós hospitales públicos, a conformar cuatro subredes prestadoras de servicios de salud, con el propósito de solventar sus deficiencias financieras, pero sobre todo para mejorar el acceso en salud a la población de la ciudad de una manera integral.

En cuanto a las oportunidades de innovación según Pizarro Correal (2018), se ha dado cambios en la demanda que retan a pensar en nuevas formas de hacer llevar la salud a la población, su objetivo va más allá de la cura, acompañando al usuario a lo largo de

toda la vida, donde la prevención de enfermedades, la detección temprana de las mismas y el continuo seguimiento, son considerados factores determinantes, y en este reto se debe incorporar a la TICS (tecnologías de la información y las comunicaciones).

Dentro de las tendencias en salud que presenta, se encuentran la medicina personalizada, la cual se caracteriza por lo apropiado del tratamiento, la oportunidad, en el paciente correcto, profundizando en conocimiento y genética del paciente, conocimiento de sus enfermedades, es decir el proceso molecular sistémico; diagnóstico preciso apoyado en el tecnología; uso de Big-data bio para el manejo de historia clínica completa, consolidada y centralizada, es decir un paquete de todo en uno sobre los datos del paciente; involucrar de manera activa al paciente como actor principal en el cumplimiento de su plan de tratamiento; trabajar en el acceso a la salud a personas que no pueden acceder a ella, a través de la implementación de nuevos modelos que resulten costo-efectivos; incrementar el uso de biotecnologías y biomateriales que mejoren la eficiencia en el aprovechamiento de los residuos y la reducción de desechos.

Como lo expresó el Ministro de Salud de Colombia, Fernando Ruíz Gómez, (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020), donde refirió que en momentos críticos se prueban los sistemas de salud, y el Covid-19, puso a prueba el sistema de Colombia, evidenciando sus debilidades y virtudes; al comparar el sistema colombiano con otros países, no se pueden dejar de lado las fortalezas fruto de las transformación que tuvo desde 1993, como la duplicación de las capacidades en talento humano y tecnología, la mixtura para la atención público – privada, aseguramiento y cobertura universal superior al 95%, las cuales permitieron responder ante la pandemia mucho mejor que países vecinos y de otros continentes, sin embargo se debe avanzar en la sostenibilidad financiera del sistema, regulación de los medicamentos, trabajo en redes de atención, articulación entre el sistema de aseguramiento y el sistema de salud pública.

Por su parte, a nivel distrital en la ciudad de Bogotá se encuentra en su Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024: Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI, que en términos de salud establece metas para llevar a cero la tasa de mortalidad en menores de 5 años, reducción de mortalidad infantil a través de programas de promoción y prevención, disminuir la mortalidad materna, cero tolerancia con el embarazo de niñas de 10 a 14 años, lograr un cobertura del 95% o más en el SGSSS,

entre otras metas que dan cuenta de la importancia del tema de la salud en la ciudad. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020)

Así mismo se observa en el Plan Territorial de Salud Bogotá 2020-2024, la meta relacionada con el establecimiento de una Red de hospitales universitarios líderes en investigación y tecnología, implementando para ello inicialmente un hospital universitario por cada una de las cuatro subredes de salud distritales. Denotando así, la importancia de la docencia servicio, la investigación y la gestión del conocimiento en la salud pública distrital. (Secretaría Distrital de Salud de Bogotá D.C., 2020)

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de Investigación

Para desarrollar la investigación en la Subred Centro Oriente la investigación corresponde a una investigación aplicada para dar respuesta al problema de Gestión del Conocimiento identificado para la entidad, donde el grado de profundidad es descriptivo debido a que se busca identificar la percepción del talento humano vinculado de la entidad objeto de estudio.

Las fuentes de datos corresponden a un análisis cualitativo ordinal dado la aplicación de una encuesta de medición de Gestión del Conocimiento descrita más adelante, la cual se desarrolla de manera deductiva, de tipo transversal dado que se aplica en el segundo semestre de la vigencia 2021.

6.2. Análisis externo

Para el análisis de la empresa se recurrirá a dos modelos, PESTEL y DOFA, explicados a continuación:

El PESTEL ayuda a la toma de decisiones, ya que permite conocer tanto el mercado actual como la evolución para anticiparse a los cambios y evaluar los riesgos. En la tabla 8 se describen brevemente las variables que hacen parte del análisis PESTEL son:

Tabla 8. Variables del PESTEL

1	P	Analiza los factores políticos
2	E	Profundiza en los factores económicos
3	S	Estudia los factores sociales
4	T	Explica los factores tecnológicos
5	E	Identifica los factores ecológicos y ambientales
6	L	Describe los factores legales

Fuente: Elaboración propia a partir de <https://www.emprendepyme.net/como-hacer-el-analisis-pestel-de-una-empresa.html>

De acuerdo con Frue (2017) , entre las ventajas de considerar aplicar este método se tiene la flexibilidad, ya que se puede aplicar en cualquier tipo de empresas, independientemente del sector donde se encuentre u opere.

El análisis DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Según Thompson y Strikland (1998), mencionados por (Sarli, Gonzalez, & Et. Al, 2015) establecen que “estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.” (p.18).

6.3. Análisis interno

El análisis interno de Gestión del Conocimiento para la Subred Centro Oriente se llevará a cabo a través de la elaboración propia de una encuesta como medio para capturar la información de análisis requerida para el diagnóstico alrededor del tema que atañe a la presente investigación.

Las variables para tener en cuenta corresponden a: Identificación del conocimiento tácito y explícito; Adquisición del conocimiento; Herramientas tecnológicas y almacenamiento del conocimiento; Cultura, innovación y transferencia del conocimiento; Aplicación del conocimiento; y Retención del conocimiento, determinadas a partir del marco teórico y que se amplían más adelante.

6.4. Población, muestra y ficha técnica

6.5. Población de investigación

Se conoce como población según Martínez (2012) al conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común, estadísticamente hablando, el termino población se usa para denominar un conjunto de elementos de los cuales se extrae una muestra y se divide en población finita (se conoce el tamaño) y población infinita (no se conoce el tamaño y no se puede contar).

Para el análisis de la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente, se determinó una población a conveniencia con alcance hacía los directivos, referentes de procesos y líderes de unidades de atención, los cuales se determinaron por su nivel de conocimiento de la entidad, así como su posición jerárquica e importancia en la entidad.

Es de señalar el establecimiento de la población objeto fue revisado y validado con la tutora asignada por parte de la Subred Centro Oriente. En la Tabla 9, se detalla la cantidad de la población y dependencia según la estructura organizacional:

Tabla 9. Población de muestreo

Dependencia	Cantidad
Dirección Administrativa	6
Dirección de Contratación	4
Dirección de Gestión Integral del Riesgo en Salud	9
Dirección de Servicios Ambulatorios	7
Dirección de Servicios Complementarios	5
Dirección de Servicios Hospitalarios	8
Dirección de Servicios Urgencias	1
Dirección Financiera	5
Dirección Talento Humano	5
Gerencia	1
Oficina Asesora Comunicaciones	2
Oficina Asesora Desarrollo Institucional	2
Oficina Asesora Jurídica	1
Oficina Control Interno	2
Oficina Control Interno Disciplinario	1
Oficina de Calidad	5
Oficina Gestión del Conocimiento	24
Oficina Participación Comunitaria y servicio al ciudadano	4
Oficina Sistemas de Información TICS	4
Subgerencia Corporativa	1
Subgerencia de Servicios de Salud	3
Total general	100

Fuente: Elaboración propia

6.6. Muestra de investigación

Para Gutiérrez (2016) la muestra hace referencia a un subconjunto de la población que ha sido extraído mediante un mecanismo estadístico de selección.

Con el fin poder estimar un valor exacto de la muestra de la población a la cual se le compartirá el instrumento de medición que permitirá evaluar el estado de la Gestión del Conocimiento en la Subred Centro Oriente, se tuvo en cuenta la fórmula de la figura 10:

Figura 10. Ecuación Probabilística de muestreo

$N = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$	<p>Dónde:</p> <p>n= tamaño de la muestra</p> <p>N= Tamaño de la población</p> <p>P= Variabilidad positiva de 0.5</p> <p>Q= Variabilidad negativa de 0.5</p> <p>Z= Nivel de confianza</p> <p>E= Grado de precisión o error</p>
-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia adaptado de https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

Teniendo en cuenta que la entidad cuenta con más de 6.000 empleados, se recurrió a un universo a conveniencia, donde se escogieron a directivos, líderes de proceso y unidades, así como representación de profesionales que pueden contribuir al desarrollo de la investigación.

Para el cálculo de la muestra se tiene una población de 100 personas del talento humano vinculado, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% obteniendo un tamaño de muestra de 80.

6.7. Ficha técnica de la encuesta

En la Tabla 10 se presenta la ficha técnica de la encuesta a realizar

Tabla 10. Ficha técnica de la encuesta

FICHA TÉCNICA ENCUESTA	
Realizada por	Luis Fernando Balaguera Ramírez Julián David Delgado Amaya Libardo Andrés Tarazona Moreno
Nombre de la encuesta	Modelo de gestión del conocimiento para la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE
Temas por tratar	Gestión del Conocimiento
Área de cobertura	Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente

FICHA TÉCNICA ENCUESTA	
Universo (a conveniencia)	100
Tamaño de la muestra	80
Fecha de creación	1/05/2021
Periodo de aplicación	Junio – Julio
Técnica de recolección	Cuestionario electrónico DRIVE
Áreas de cubrimiento	Directivos, líderes de procesos y unidades de atención.
Objetivo de la encuesta	Conocer el estado de la Gestión del Conocimiento en la entidad, identificar oportunidades de mejora y puntos a fortalecer.
Número de preguntas formuladas	43
Escala de medición	Escala Likert

Fuente: Elaboración propia

6.8. Identificación de las variables

Con el fin de gestionar el conocimiento en los procesos de producción en las organizaciones se requiere definir una estrategia que permita crear, almacenar, transferir, aplicar y salvaguardar el conocimiento, es a lo que se llama variable en gestión del conocimiento

Para dar soporte a las variables a partir de las cuales se construirá el instrumento de medición, en la Tabla 11, se realiza un consolidado de los aportes identificados en los modelos de gestión del conocimiento expuestos en el Marco Teórico los cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 11. Cuadro resumen modelos Gestión del Conocimiento revisados

Modelo	Autor	Principales características
SECI	Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995)	Reconoce los siguientes niveles para la gestionar el conocimiento: Individual Grupal Organizacional Interorganizacional

Modelo	Autor	Principales características
		<p>Transformación del conocimiento</p> <p>Socialización (tácito a tácito)</p> <p>Externalización (tácito a explícito)</p> <p>Combinación (explícito a explícito)</p> <p>Interiorización (explícito a tácito)</p>
Universidad West Ontario	Bontis (1996)	<p>En este modelo se fijan tres bloques comunes a la mayoría de modelo de GC:</p> <p>Capital Humano (considerado la base), origen de la innovación y la estrategia, (innovación y creatividad).</p> <p>Capital estructural: Sistemas de información, comunicaciones, procesos, tecnología (Basado en el aprendizaje).</p> <p>Capital relacional: Factores intangibles con clientes, socios, acreedores, proveedores (actores externos)</p>
Modelo Wiig	Wiig (2003)	<p>En este modelo se establecen unos procesos básicos para la gestión del conocimiento clasificados en:</p> <p>Creación: Innovación, creatividad, y el aprendizaje desde fuera de la organización.</p> <p>Captura: Retención y uso del conocimiento en constante evolución.</p> <p>Renovación-refinamiento: organización y transformación del conocimiento en material, presentaciones, bases datos, sistemas de información.</p> <p>Compartir-difundir: Transmisión del conocimiento por medio d la capacitación, la educación, los sistemas de información, entre otros.</p> <p>Uso: Aplicación del conocimiento como base del aprendizaje y la innovación.</p>
Activos Intangibles	Sveiby (1997)	<p>De forma similar a Bontis (1996) al establecer los conceptos de Capital Humano, Capital Intelectual y Capital relacional, a partir de éstos estable el llamado balance invisible:</p> <p>Competencias de las personas: planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones</p> <p>Estructura Interna: Patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, las personas.</p> <p>Estructura Externa: relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa</p>
Arthur Andersen	Arthur Andersen (1999)	<p>Se cataloga a la transmisión de la información como valiosa, desde los individuos hacia la organización y su retorno.</p> <p>Así mismo establece responsabilidades para el individuo y la organización con el propósito de optimizar el flujo de la información para generar valor a los clientes.</p> <p>Menciona dos mecanismos para promover el flujo de la información:</p> <p>Redes, para compartir el conocimiento en espacios físicos y virtuales:</p> <p>Conocimiento empaquetado o encapsulado, a través de la documentación de las metodologías y experiencias.</p>

Modelo	Autor	Principales características
Departamento Administrativo de la Función Pública	Departamento Administrativo de la Función Pública	<p>Es un modelo holístico, establecido por el gobierno colombiano, fundamentado en otros modelos de Gestión de Conocimiento, en el que establece un ciclo infinito con a través de 8 nodos, a través del cual el conocimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se crea, 2. captura e instrumentaliza, 3. se socializa, 4. se aplica, 5. se evalúa, 6. mejora, 7. difunde y 8. se aprende, <p>en este último paso retorna al primer nodo para volver a circular.</p> <p>Este ciclo se sustenta en la base de la triada conformada por las personas, los procesos y la tecnología.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995), Bontis (1996); Wiig (2003); Sveiby (1997); Arthur Andersen (1999); DAFP (2020)

En la Tabla 12, se determinan las variables para tener en cuenta en la construcción de la herramienta diagnóstica para la Subred Centro Oriente:

Tabla 12. Variables Gestión del conocimiento para la Subred Centro Oriente

Identificación Variable	Definición	Características de la variable	Escala de medición
Identificación del conocimiento tácito y explícito	Identificar qué tipo de conocimiento se requieren para alcanzar los objetivos de la Subred Integrada de Salud Centro Oriente. Identificar las brechas del conocimiento que no se ha adquirido	Identificación del conocimiento enfocado hacia las necesidades estratégicas de la organización	Escala Likert: • Totalmente en desacuerdo • En desacuerdo • Ni de acuerdo, ni en desacuerdo • De acuerdo • Totalmente de acuerdo
		Identificación del conocimiento enfocado hacia los procesos de la organización	
		Identificación de conocimiento estructurado y archivado	
		Identificación de conocimiento no estructurado	
		Identificación del conocimiento de cada perfil del talento humano vinculado de la organización	
Adquisición del conocimiento	Una vez identificado el conocimiento la Subred Integrada de Salud Centro Oriente deberá por lo que se deberá clasificar que tan importante e indispensable es tal conocimiento adquirir	Adquisición de conocimiento tácito	Escala Likert: • Totalmente en desacuerdo • En desacuerdo • Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
		Adquisición de conocimiento explícito	

Identificación Variable	Definición	Características de la variable	Escala de medición
	el conocimiento y sí puede ser útil en el futuro. Se logra por medio de la recopilación de documentos, patrones y reglas de expertos.		<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo Totalmente de acuerdo
Herramientas tecnológicas y almacenamiento del conocimiento	El almacenaje del conocimiento se aplica mediante la creación de bases de datos expertos las cuales permiten, por un lado, digitalizar, vincular, etiquetar y registrar grandes cantidades de documentos e información, y por otro, ayudan a preservar el conocimiento e incluirlo en los procesos de negocio.	Documentación de lecciones aprendidas Documentación de procesos Formación entre el talento humano vinculado Implementación de software CRM Sistemas de expertos Almacenamiento y organización del conocimiento: Acceso rápido a la información	Escala Likert: <ul style="list-style-type: none"> Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
Cultura, innovación y transferencia del conocimiento	La transferencia del conocimiento se lleva a cabo por medio de los portales, e-mail, redes sociales y herramientas de colaboración. Algunos de los portales que permiten compartir información, datos y gráficos que facilitan el acceso al conocimiento.	Uso de portales Web, foros, intranet Uso de programas de capacitación Uso de herramientas de colaboración Capacitación entre el talento humano vinculado Correcta transferencia del conocimiento a los stakeholders	Escala Likert: <ul style="list-style-type: none"> Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
Aplicación del conocimiento	Con el fin de proveer rendimientos de inversión en la Subred Integrada de Salud Centro Oriente, el conocimiento deberá integrarse a los procesos de negocios y estar alineados con proveedores y talento humano vinculado.	Uso de sistemas de soporte de toma de decisiones Uso de aplicaciones empresariales	Escala Likert: <ul style="list-style-type: none"> Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
Retención del conocimiento	El conocimiento que se adquiere debe retenerse e incluirse a los servicios de la	Inclusión del conocimiento en los servicios de la organización	Escala Likert: <ul style="list-style-type: none"> Totalmente en desacuerdo

Identificación Variable	Definición	Características de la variable	Escala de medición
	organización para su reutilización.		<ul style="list-style-type: none"> • En desacuerdo • Ni de acuerdo, ni en desacuerdo • De acuerdo • Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

6.9. Instrumento de medición

Para obtener la información requerida para el diagnóstico de Gestión del Conocimiento para la Subred Centro Oriente, se aplicará una encuesta como técnica de recolección de información. En la Tabla 13 se relaciona el número de preguntas por cada variable anteriormente mencionada:

Tabla 13. Cantidad de preguntas de encuesta por variable

N°	Variables dependientes para Gestión del Conocimiento	N° de preguntas relacionadas
1	Identificación del conocimiento tácito y explícito (1.1. a 1.7)	7
2	Adquisición del conocimiento (2.1. a 2.8)	8
3	Herramientas tecnológicas y almacenamiento del conocimiento (3.1. a 3.7)	7
4	Cultura, innovación y transferencia del conocimiento (4.1. a 4.11)	11
5	Aplicación del conocimiento (5.1. a 5.4.)	4
6	Retención del conocimiento (6.1. a 6.6.)	6
Total preguntas		43

Fuente: Elaboración propia

El diseño del instrumento de recolección de información se elaboró a partir de las variables derivadas del marco teórico de la investigación, así mismo para la formulación de algunas de las afirmaciones se tuvo en cuenta ítems del instrumento de autodiagnóstico de política de gestión del conocimiento del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, s.f.), al igual que de otra investigación (Londoño Galeano & García Ospina, 2015), los cuales fueron adaptados para el propósito de la investigación.

El instrumento está compuesto por seis secciones correspondientes a las seis variables establecidas para realizar el diagnóstico. Cada sección presenta una breve introducción que se relaciona con las siguientes afirmaciones, valoradas mediante la siguiente escala de Likert, en las cuales se indaga a los encuestados si están entre totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, según el ejemplo de la figura 11 realizado para la primera variable:

Figura 11. Ejemplo escala de Likert usada en el instrumento de medición

1. La Subred Centro Oriente, en su proceso de identificación del conocimiento tácito (saber de las personas a partir de la experiencia) y conocimiento explícito (estructurado, tiene forma, puede estar sistematizado o no):						
N°	AFIRMACIONES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.1	Evalúa las necesidades de conocimiento más relevante para la entidad, llevando a cabo acciones para su gestión.					
1.2	Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado y articulado con la política de gestión					
1.3	Identifica los conocimientos y destrezas requeridos en los puestos de trabajo					
1.4	Identifica las necesidades de conocimiento y lleva a cabo la formación y capacitación requerida para los colaboradores					
1.5	Cuenta con recursos disponibles y personal suficiente para la identificación y gestión del conocimiento					
1.6	Identifica, documenta y controla los riesgos relacionados con la pérdida del conocimiento explícito y tácito.					
1.7	Identifica las necesidades de investigación de la entidad y lleva a cabo acciones para gestionarlas					

Fuente: Elaboración propia

Se adjunta Anexo 1. Herramienta de medición GC Subred Centro Oriente.

6.10. Validación del Instrumento de Medición

Una vez determinado el instrumento de medición, se entró a realizar su correspondiente validación, con el propósito de identificar si el instrumento realmente mide los que debe medir. Por ello se optó por usar el modelo de coeficiente de V de Aiken, en el cual se computa la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles, para este caso será calculado sobre las valoraciones de un conjunto de 6 expertos, pertenecientes tanto a la academia, como a la empresa objeto de estudio, relacionados en la tabla 14:

Tabla 14. Relación de jurados evaluadores instrumento de medición GC

N°	Perfil	Entidad
1	Jefe Oficina Gestión del Conocimiento	Subred Centro Oriente, Bogotá – Colombia
2	Referente de Responsabilidad Social	Subred Centro Oriente, Bogotá – Colombia

N°	Perfil	Entidad
3	Profesor, docente universitario	Universidad EAN, Bogotá – Colombia
4	Profesora, docente universitario	Universidad EAN, Bogotá – Colombia
5	Director Posgrados en TI	Universidad EAN, Bogotá – Colombia
6	Profesor, docente universitario	Universidad EAN, Bogotá – Colombia

Fuente: Elaboración propia

Los evaluadores asignaron una valoración dicotómica, entrando a calificar con 1 (uno) si estaban de acuerdo o 0 (cero) si no estaban de acuerdo con las variables y afirmaciones, frente a los criterios de claridad en redacción, comprensibilidad, apropiadas teóricamente y contribución para medir la variable a la cual están relacionadas. (Escrura, 1988)

Los resultados de las calificaciones pueden tener valores entre 0 y 1; cuanto más se acerque a 1, entonces se tendrá una mayor validez. Así, el valor 1 es el mayor número posible e indica un acuerdo perfecto. Si el resultado es igual o mayor a 0,80 se entiende que la variable está claramente redactada, es comprensible, es apropiada teóricamente y ayuda a medir la variable de investigación, si el resultado está entre 0,70 y 0,79, debe revisarse la variable, en caso de que el resultado sea inferior a 0,70 debe eliminarse la cuestión o afirmación.

En la tabla 15 se presentan los resultados consolidados de las calificaciones de los expertos a las diferentes variables:

Tabla 15. Resultado evaluación de variables GC Subred Centro Oriente - V de Aiken

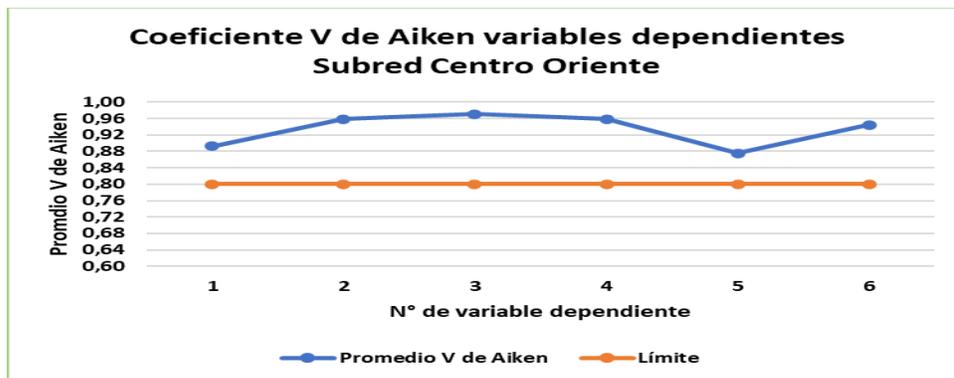
N°	Afirmaciones principales	Promedio V de Aiken	Límite
1	La Subred Centro Oriente, en su proceso de identificación del conocimiento tácito (saber de las personas a partir de la experiencia) y conocimiento explícito (estructurado, tiene forma, puede estar sistematizado o no):	0,89	0,80
2	La entidad adquiere su conocimiento mediante:	0,96	0,80
3	Para el almacenamiento del conocimiento y uso herramientas tecnológicas de la Subred:	0,97	0,80
4	La Subred Centro Oriente, promueve la cultura, innovación y transferencia del conocimiento:	0,96	0,80
5	La entidad usa y aplica el conocimiento que posee y adquiere para:	0,88	0,80
6	La Subred Centro Oriente, retiene su conocimiento por medio de:	0,94	0,80

N°	Afirmaciones principales	Promedio V de Aiken	Límite
	Promedio general de la V de Aiken	0,93	0,80

Fuente: Elaboración propia

Los resultados anteriores permiten establecer que el instrumento de medición es adecuado en cuanto a la claridad, comprensibilidad, apropiación teórica y consistencia con la variable de investigación, por cuanto los resultados de V de Aiken para cada variable y afirmación estuvieron por encima del 0,79. En relación con las seis variables todos los resultados se ubicaron por encima de 0.80, como se evidencia en la figura 12:

Figura 12. Gráfica coeficiente V de Aiken Subred Centro Oriente



Fuente. Elaboración propia

En el anexo 2, se relacionan los puntajes asignados para cada pregunta del instrumento de medición. Sin embargo, y aunque las variables y afirmaciones, presentaron un buen porcentaje de consistencia frente a la evaluación por parte de los jurados, se entró a revisar las puntuaciones individuales de cada criterio y las observaciones realizadas por los expertos para realizar el ajuste de las siguientes afirmaciones: 1.1., 1.2., 1.3., 1.6, 1.7, 2.2, 2.3, 2.6., 2.8, 3.2, 3.5, 4.9 (4.10), 5.2, 5.4, 6.1., evidenciadas en la Tabla 16:

Tabla 16. Ajuste de afirmaciones instrumento de medición

N° Preg.	Antes	Después
1.1	Evalúa las necesidades de conocimiento más relevante para la entidad, además, lleva a cabo acciones para su gestión.	Evalúa las necesidades de conocimiento más relevante para la entidad, llevando a cabo acciones para su gestión.

N° Preg.	Antes	Después
1.2	Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado y articulado con la política de gestión documental, y es de fácil acceso para colaboradores y estudiantes de la Subred	Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado y articulado con la política de gestión documental.
1.3	Identifica los conocimientos y destrezas requeridos en los puestos de trabajo y para el desarrollo de las actividades	Identifica los conocimientos y destrezas requeridos en los puestos de trabajo
1.6	Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual y los riesgos asociados a la pérdida del conocimiento explícito y tácito, los documenta y gestiona.	Identifica, documenta y controla los riesgos relacionados con la pérdida del conocimiento explícito y tácito.
1.7	Identifica las necesidades de investigación de la entidad, lleva a cabo acciones para gestionarlas	Identifica las necesidades de investigación de la entidad y lleva a cabo acciones para gestionarlas
2.2	Desarrolla procesos de aprendizaje a través del análisis e interacción con el entorno	Desarrolla procesos de aprendizaje a través del análisis e interacción con sus diferentes partes interesadas
2.3	Tiene identificados expertos que contribuyen al desarrollo del conocimiento al interior de la Subred	Tiene identificado personal experto que contribuye al desarrollo del conocimiento al interior de la Subred
2.6	Cuenta con procedimientos para la documentación y socialización de lecciones aprendidas y métodos de trabajo exitosos.	Cuenta con métodos o procedimientos de trabajo para la documentación y socialización de las lecciones aprendidas
2.8	Cuenta con procedimientos para la documentación, socialización e implementación de mejores prácticas internas y externas.	Cuenta con procedimientos para la documentación, socialización e implementación de mejores prácticas a nivel organizacional
3.2	Cuenta con repositorios de conocimiento y resultados de investigaciones que son de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.	Cuenta con bases de conocimiento, que incluyen los resultados de investigaciones que son de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.
3.5	Prioriza las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y cuenta con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión	Prioriza las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.
4.9	Los colaboradores son evaluados por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional y se reconocen formalmente los logros de sus aportes	4.9. Los colaboradores son evaluados por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional
		4.10. Los colaboradores son reconocidos formalmente por sus logros y aportes al conocimiento y desarrollo organizacional.

N° Preg.	Antes	Después
5.2	Determina el grado de avance de las políticas a su cargo y toma acciones de mejora.	Realiza seguimiento al cumplimiento de sus políticas y toma acciones de mejora
5.4	Aprovechamiento del conocimiento de los colaboradores para llevar a cabo entrenamiento, capacitación entre sí y formar a otros compañeros, usuarios o estudiantes.	Aprovecha el conocimiento de los colaboradores para llevar a cabo entrenamiento, capacitación y formar a otros compañeros, usuarios o estudiantes.
6.1	Documentación su memoria institucional de acuerdo con lineamientos establecidos en la entidad, es de fácil acceso y ha sido divulgada a través de medios físicos y/o digitales.	Documenta su memoria institucional de acuerdo con lineamientos establecidos en la entidad, es de fácil acceso y ha sido divulgada a través de medios físicos y/o digitales.

Fuente. Elaboración propia

6.11. Métodos, técnicas y procedimiento de recolección de la información

Con el aval del Comité de Ética e Investigación de la Subred Centro Oriente, se procederá a recopilar la información del diagnóstico de fuentes primarias, es decir con la aplicación directa del instrumento de medición a la muestra de la población objeto de estudio.

Dado que el estudio a realizar es de corte cualitativo, se empleará una encuesta determinada en el instrumento de medición diseñado y validado.

Para la recolección de la información, y dadas las condiciones actuales de afectación por la pandemia COVID-19, se procederá a usar la aplicación de Formularios Google Docs, para virtualizar el instrumento de medición, con el fin de requerir su diligenciamiento vía correo electrónico. Para ello se solicitará la autorización y el apoyo de la Oficina de Gestión del Conocimiento, en la remisión de los correos electrónicos a los encuestados, brindando información sobre el proceso investigativo y las instrucciones pertinentes para la aplicación de la encuesta.

Alternativas de previsión y manejo para asegurar la recolección de la información:

Debido a que el instrumento de medición o encuesta será remitido a través de correo electrónico para ser contestado por la muestra de población determinada, se hace

necesario establecer algunas opciones de manejo para garantizar la recolección de la información en previsión a posibles demoras, retrasos o no contestación por algunos encuestados, las cuales se relacionan a continuación:

- a) La población universo corresponde a un total de 100 personas del talento humano vinculado de la Subred y la muestra a 80, entonces en primera medida se plantea remitir la encuesta a la totalidad de la población, para tener un margen de manejo de 20 personas.
- b) Realizar seguimiento constante de la respuesta por dada por los encuestados realizando recordatorios a aquellos que no lo hayan realizado.
- c) En caso de no lograr el número de respuestas de la muestra poblacional, se procederá a revisar alternativas de aplicabilidad en otros perfiles de la organización, que puedan suplir a la población que no contestó.
- d) Como última instancia se procedería a modificar el nivel de margen de error del 5 al 7%, manteniendo el nivel de confianza en un 95%, ajustando la muestra a un número de 67 personas.

6.12. Procesamiento de la información

Una vez se hayan aplicado las encuestas, se procederá a tabular las respuestas con el fin de organizar la información que cada una arroja y analizarla para consolidar sus resultados. Para ello se utilizará el programa Excel, realizando el procedimiento de tabulación de la siguiente manera:

1. Cada variable cuenta con un número de preguntas determinado y relacionado.
2. Para cada pregunta se asignó una respuesta según la escala Likert.
3. Se definirá para cada pregunta la frecuencia o número de veces que una respuesta obtuvo uno de los valores establecidos en la escala.
4. Se procede a dividir cada frecuencia por el número total de encuestas aplicadas, determinando este resultado en porcentaje.
5. Luego se multiplica cada valor por el porcentaje determinado en el paso anterior, con el fin de hallar un valor parcial para cada uno.
6. Se suman los valores parciales para obtener el puntaje de la cuestión.
7. Se repite este procedimiento con todas las preguntas que integran cada variable.

8. Determinar el puntaje total de cada variable sumando los puntajes obtenidos para cada pregunta y dividiéndolo por el número total de preguntas realizadas para la variable.

Para adelantar los pasos 1 al 6 se adelantará como en la tabla 17:

Tabla 17. Ejemplo tabulación de resultados pregunta n

Variable:	FRECUCIA Y PORCENTAJE DE VALORACIÓN						PP P1+P2+Pn
Pregunta 1	1	2	3	4	5	TOTAL F1+F2+Fn	
F							
% (F/T)							
P (V*%)							
Pregunta n							
F							
%							
P							
							PT

Fuente: Elaboración propia a partir de (DAFP, 2006)

En donde:

F	Frecuencia, número de veces que una respuesta obtuvo el mismo valor
%	Porcentaje, número de respuestas obtenidas por cada valor sobre el total de respuestas
P	Valor parcial que se obtiene de multiplicar el valor (0,1,2,3,4 ó,5) por el porcentaje
PP	Puntaje por pregunta, corresponde a la suma de los valores parciales
TOTAL	Número de encuestas aplicadas, que, en todo caso, deberá corresponder a la sumatoria de las frecuencias
PT	Puntaje Total corresponde a la suma de todos los puntajes por pregunta

Con los resultados de la información procesada del instrumento de medición, se establecerá el diagnóstico base de fortalezas, brechas y oportunidades de mejora con lo cual se orientará, junto con los resultados del análisis externo, el planteamiento del modelo de gestión del conocimiento y plan de mejora respectivo.

Interpretación de resultados:

La interpretación de los resultados de los pasos 1 a 6 descritos anteriormente se realizará de acuerdo con la tabla 18:

Tabla 18. Tabla guía de interpretación de resultados

Rango	En porcentajes	Criterios
Puntaje total entre 0,0 y 2,0	De 0% a 40%	Inadecuado
Puntaje total entre 2,1 y 3,0	De 41% a 60%	Deficiente
Puntaje total entre 3,1 y 4,0	De 61% a 80%	Satisfactorio
Puntaje total entre 4,1 y 5,0	De 81% a 100%	Adecuado

Fuente: Elaboración propia a partir de (DAFP, 2008)

Con los resultados de la información procesada del instrumento de medición, se establecerá el diagnóstico base de fortalezas, brechas y oportunidades de mejora con lo cual se orientará, junto con los resultados del análisis externo, el planteamiento del modelo de gestión del conocimiento y plan de mejora respectivo.

7. Diagnóstico organizacional

A continuación, a partir del análisis con la metodología PESTEL y los resultados del instrumento de medición de la gestión del conocimiento, se elabora el siguiente diagnóstico de la generación y producción del conocimiento en la Subred Centro Oriente.

7.1. Análisis Externo – PESTEL

A partir de modelos estadísticos presente de manera gráfica los datos recolectados y procesados.

7.2. Análisis Político

En el marco de Sistema general de Seguridad Social en Salud, la salud pública parte de un conjunto de políticas encargadas de garantizar la salud de todos los colombianos, tanto individual como colectivamente, mejorando así la calidad de vida de la población y fomentando el desarrollo del país. La regulación, vigilancia y aseguramiento son responsabilidad del estado tal cual como se especifica en la ley 1122 de 2007.

Según el (DNP, s.f.) Departamento Nacional de Planeación (2021), el objetivo general de la salud pública es “fortalecer la capacidad institucional de planificación y gestión; desarrollar las características y condiciones del recurso humano en salud, y elaborar procesos permanentes de investigación dirigida a mejorar las condiciones de salud individuales y colectivas”. (<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-salud>)

El artículo 157 de la Ley 100 de 1993 estableció la obligatoriedad de todos los colombianos de afiliarse al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), a través de tres formas:

Régimen contributivo: constituye a todas aquellas personas que tiene capacidad de pago (vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes)

Régimen subsidiado: constituye población pobre y vulnerable sin capacidad de pago (estratos 1 y 2 de la encuesta SISBEN), así como población en condición de desplazamiento, comunidades indígenas, desmovilizada del conflicto, población infantil

abandonada a cargo del ICBF, personas mayores en centros de protección, y ROM entre otras.

Participantes vinculados: son aquellas personas que por motivos de incapacidad de pago y mientras logran ser beneficiarios del Régimen Subsidiado tendrán derecho a los servicios de atención de salud que prestan las instituciones públicas y aquellas privadas que tengan contrato con el Estado a través de Subsidios a la Oferta.

Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2021) hoy en día el MinSalud cuenta con un Grupo de Gestión de conocimiento y fuentes de información (GGCFI) cuyo objetivo es aportar documentación, información y conocimiento, gestionar fuentes, generar nuevos productos y servicios y, gestionar e identificar riesgos de la salud del país.

El Grupo de Gestión de conocimiento y fuentes de información cuenta con el apoyo de:

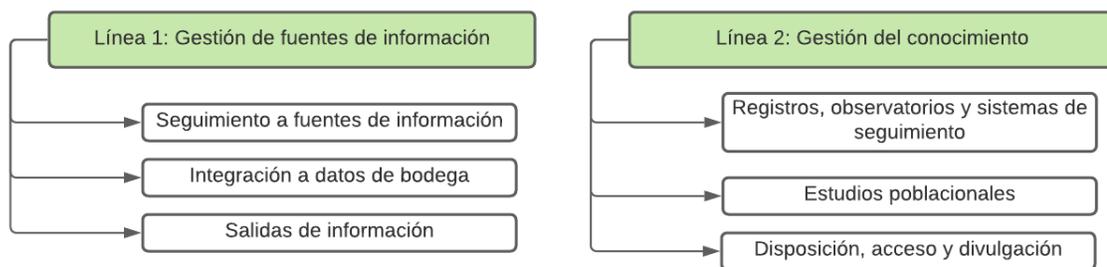
- Sistema Nacional de Estudios y Encuestas Poblacionales para la Salud: Es el encargado de consolidar todos los estudios y encuestas relacionados a la salud pública del país, estableciendo una priorización de acuerdo con los intereses estipulados por el ministerio.
- Gestión de Registro Administrativo: Hace referencia a la gestión de cada uno de los procesos los cuales respaldan estadísticamente todos los registros del sector salud, su principal objetivo es recopilar información y generación de conocimiento que permitan un libre acceso, divulgación y el uso de estos datos para la toma de decisiones en salud del país.
- Observatorios: Son centros virtuales encargados de informar sistemáticamente sobre los aspectos relevantes relacionados a la salud pública del país. Según el Ministerio de Salud (2021) los objetivos de los observatorios son: a. proveer conocimiento a través de análisis descriptivo, estadístico y contextual orientados a la toma de decisiones en salud pública, b. proveer análisis de situación y desarrollo de escenarios actuales y proyectados, basados en tendencias, para apoyo de la planificación y las acciones de política, c. proveer manejo y distribución de información y conocimiento adaptado a la audiencia primaria (quienes desarrollan políticas y toman de decisiones) y a los usuarios secundarios, e. identificar prioridades en salud pública y f. apoyar y promover

la formulación de políticas sanitarias basadas en la evidencia mediante un análisis exhaustivo y riguroso del estado de salud y sus desigualdades.

- Servicio de información: Permite la integración, validación y análisis de los datos, garantizando así el acceso oportuno a información veraz y relevante para la toma de decisiones sobre los temas de interés para el sector salud, promueve la gestión del conocimiento favoreciendo el intercambio de datos técnicos y metodologías con la comunidad científica nacional e internacional.

En la figura 13 se evidencia según el ministerio de salud los procesos de la gestión del conocimiento propuestas por el Gobierno Nacional

Figura 13. Gestión del Conocimiento y Fuentes de Información Ministerio Salud



Fuente: Elaboración propia a partir de Gestión del Conocimiento e innovación en salud – Ministerio de Salud

De acuerdo con el análisis político podemos concluir que el Gobierno Nacional brinda posibilidades de inversión en gestión del conocimiento en las entidades de salud pública.

Tabla 19. Evaluación Análisis Político

Variable	Detalle de análisis	Impacto				
		Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
Político	Análisis situación en salud del país	X				
	Análisis en desigualdades en salud del país	X				

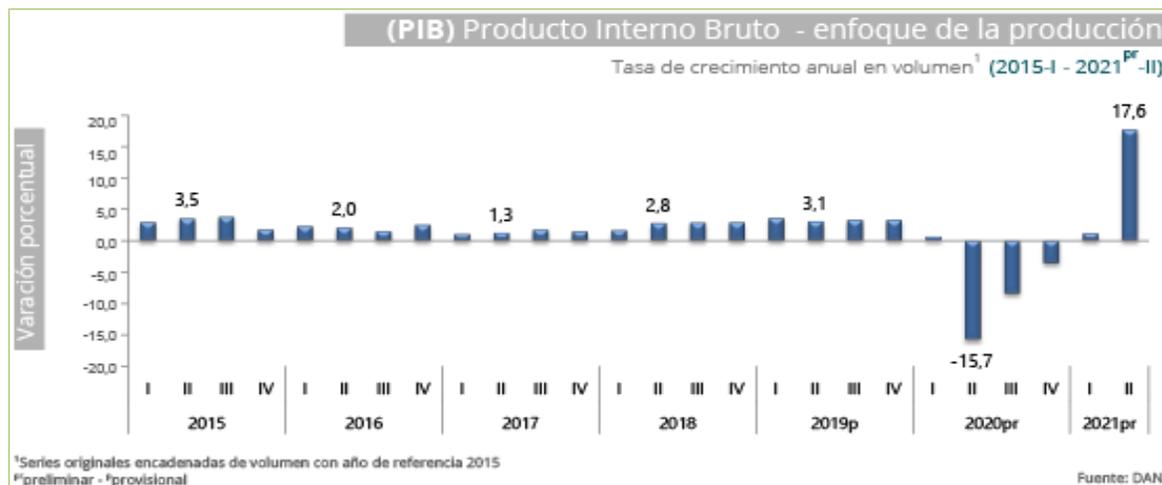
Formular políticas de salud en el país	Formulación de políticas públicas en salud, programas, protocolos y guías basadas en evidencias.	X				
Implementar políticas de intervención y estrategias	Se cuenta con apoyo en la implementación y evaluación de las políticas, intervenciones y estrategias.	X				

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Análisis económico

El impacto de la pandemia ha puesto a prueba la gestión económica de todos los países alrededor del mundo, en Colombia el COVID-19 golpeó significativamente la economía causando un retroceso considerable tal cual como se observa en la tasa de crecimiento del PIB en Colombia, figura 14. El Gobierno Colombiano invirtió un paquete fiscal para el año 2020 y 2021 de más de 31 billones de pesos, un 3% del PIB del año 2019 de los cuales se destinaron para recursos de la salud y ayudas a grupos vulnerables, adicionalmente, estableció líneas de créditos y garantías de préstamos para aquellas empresas las cuales se vieron afectadas.

Figura 14. Tasa Crecimiento PIB 2015 - 2021



Fuente: DANE, indicadores septiembre 2021

En la figura 14, se evidencia que el PIB para el segundo trimestre del 2021 tuvo un incremento de 17,6% respecto al mismo periodo de 2020, las actividades económicas que más contribuyeron con dicho crecimiento según el DANE (2021) son las que se detallan en la tabla 20:

Tabla 20. Sectores con Mayor Crecimiento

	I Semestre 2021	II Semestre 2021
Comercio al por mayor y al por menor	40,3%	15,7%
Industrias manufactureras	32,5%	18,2%
Actividades artísticas,	83,8%	6,4%

Fuente: DANE, indicadores septiembre 2021

En cuanto a la tasa de variación anual IPC (Índice de Precios al Consumo) según datos de DatosMacro (2021) para agosto del año 2021 ha sufrido un alza de 4,4%, la variación mensual ha sido de 0,5% por mes lo que ha ocasionado una inflación de 3,9% para el año 2021.

Tabla 21. Indicadores económicos Colombia

Dólar TRM	\$3.844,88
UVR	285,99
DFT (EA)	2,43%
Desempleo	14,3%
IPC	0,45%
PIB	17,6%
Salario mínimo	\$908.526
Café	US\$2,44
Petróleo	US\$73,96

Fuente: DANE, indicadores septiembre 2021

A partir del análisis económico podemos concluir que el retroceso de la actividad económica del país, así como su alza en la inflación conllevan a una difícil inversión en tecnología e innovación ya que el valor variable de las divisas podría afectar de forma considerable directa e indirectamente el costo de estas.

Tabla 22. Evaluación Análisis Económico

Variable	Detalle de análisis	Impacto				
		Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
Económico Inversión en investigación y desarrollo	Se promueven programas de investigación en entidades del estado que permiten gestionar el conocimiento de tal modo que se pueda crear o propiciar las condiciones necesarias para la toma de decisiones.		X			

Inversión en el sistema de educación público y privado	Se está proporcionando una mayor inversión en el sistema educativo del país que permita a los profesionales retener y transferir los conocimientos adquiridos, generando así mayor impacto en grupos de investigación		X			
Inversión en ciencia, tecnología e innovación.	Se requiere invertir una mayor cantidad de recursos en el sector ya que en la actualidad solo se destina el 1% del PIB				X	

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Análisis social

Las empresas e instituciones del sector de la salud han sido impactadas por la pandemia actual, así mismo la condición social del país y la migración masiva de extranjeros los cuales no cuentan con un esquema de salud claro y soportado, han colapsado al sistema vigente en nuestro país donde cada día las exigencias son más altas y no se da abasto debido a que el personal cualificado y preparado esta segmentado en diferentes puntos y la profesionalización ha sido un poco lenta para quienes están estudiando y formándose. Cada una de las organizaciones busca cumplir con los estándares de calidad que exige el mercado, vincular y promover el aprendizaje interno de quienes quieran acceder a la información, garantizar la calidad de vida de su talento humano vinculado impactando en el desarrollo económico, institucional y social de los partícipes.

En el ámbito social se reconocen los valores corporativos de la Subred cumpliendo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas dentro y fuera de la organización, con transparencia y vocación de servicio. Buscamos impactar en la sociedad generando y acompañamiento en las personas que requieren cercanía en cada uno de sus procesos, los proyectos sociales de la entidad son claras y poner al ser en el centro de la operación, no discrimina y prioriza el bienestar de la comunidad en un mejoramiento continuo que relacione el ambiente externo con los objetivos internos de la organización.

Según lo dispuesto en el Decreto 1757 de 1994 del Ministerio de Salud y Protección Social, cada entidad pública debe fomentar el fortalecimiento de las diferentes formas de participación comunitaria con el propósito de impulsar el proceso de mejoramiento continuo de los servicios de salud ofrecidos por las Unidades de Servicios de Salud. En conformidad de lo anterior, actualmente la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E., cuenta con la vinculación de 18 formas de participación Social, las cuales tienen como objetivo desarrollar un proceso de interacción social para intervenir en las decisiones

de salud respondiendo a intereses individuales y colectivos. La gestión de sus actividades se encuentra enmarcada en los principios constitucionales de solidaridad, equidad y universalidad buscando el bienestar humano y desarrollo social.

Adicionalmente, realizan un acompañamiento a veedurías ciudadanas reglamentadas desde el decreto 1757 de 1994 “por el cual se organizan y se establecen las modalidades y formas de participación social en la prestación de servicios de salud”, con la reorganización del modelo de la Salud Distrital, incursionan las nuevas Juntas Asesoras Comunitarias que se crearon a partir del acuerdo 641 de 2016 y el decreto 475 del 2016.

Tabla 23. Evaluación Análisis Social

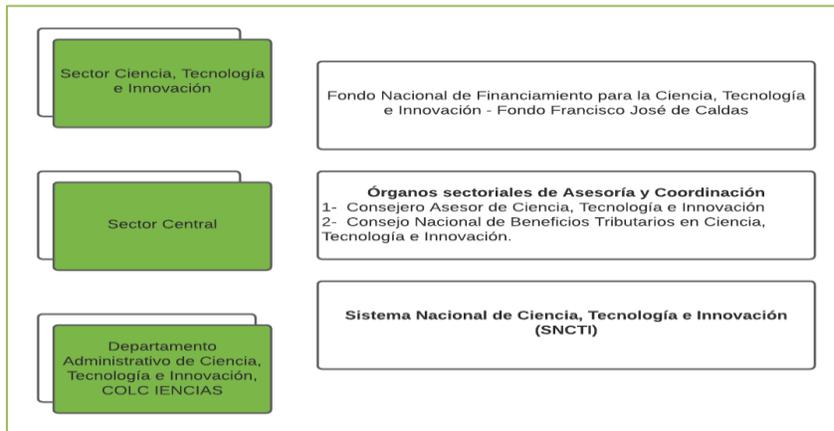
Variable	Detalle de análisis	Impacto				
		Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
Socioculturales	Participación comunitaria		X			
	Posicionamiento		X			
	Investigación e Innovación		X			

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Análisis tecnológico

En el 1968 se creó el Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y proyectos especiales “Francisco José de Caldas” el cual ha sufrido varias transformaciones hasta convertirse en el hoy llamado Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación – COLCIENCIAS, su principal objetivo como lo indica el MinCiencias (s.f.) es crear una cultura basada en la generación, la apropiación, el uso y la divulgación del conocimiento, la investigación científica, la tecnología, la innovación y el aprendizaje permanentes.

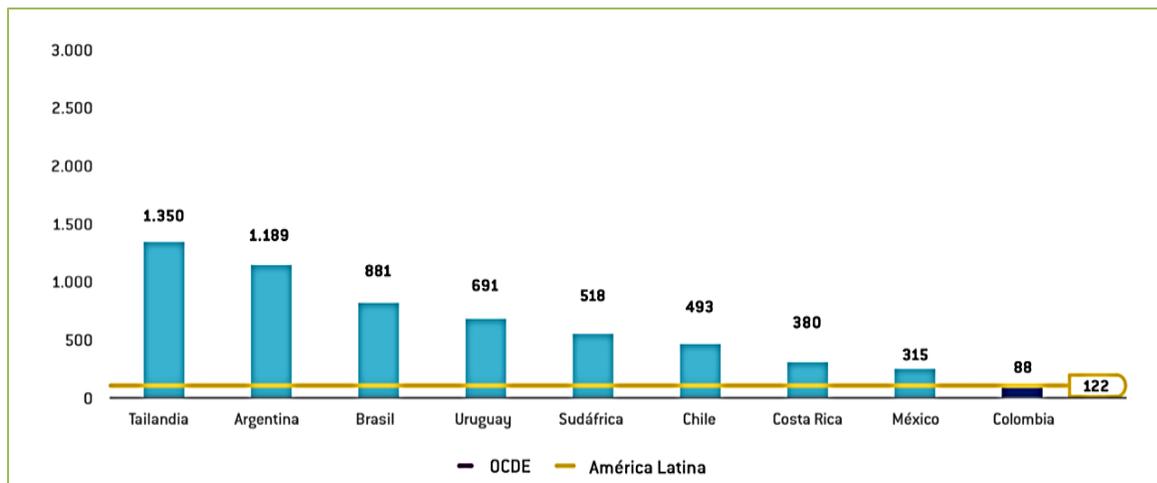
Figura 15. Ley No. 1951 del 24 de enero de 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de Ley No. 1951 del 24 de enero de 2019

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación se creó en el año 2019 como se explica en la figura 15, según la Ley No. 1951 de 2019, se creó como un organismo para la gestión y administración del Sistema Nacional Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), el cual se encarga de dirigir, coordinar, ejecutar, implementar y controlar la política del Estado en esta materia, teniendo concordancia con los planes y programas de desarrollo.

Figura 16. Número de Investigadores por País



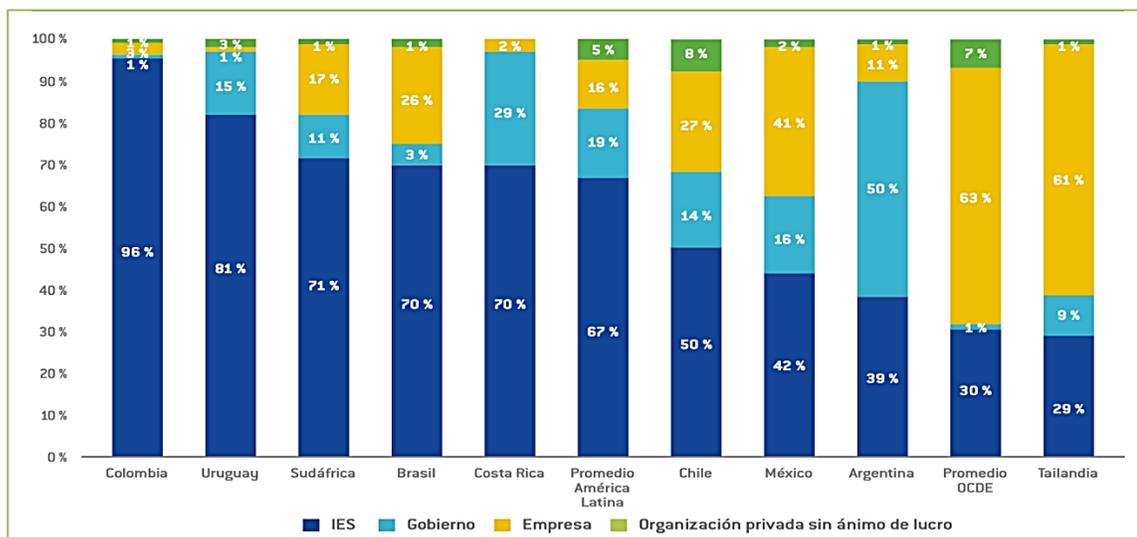
Fuente: Informe Nacional de Competitividad 2020 - 2021

Según el Consejo Privado de Competitividad (2020-2021) en su Informe Nacional de Competitividad, la inversión en tecnología e innovación creció desde año 2010 y el año 2019 el cual pasó del 0,48% del PIB al 0,74% en el 2019, es decir, un crecimiento del 111,9%, no obstante, como se evidencia en la figura 16, la brecha en la generación del

conocimiento en Colombia está muy por debajo de la media de la región, ya que cuenta con 88 investigadores en comparación con Argentina quién cuanta con más de 1.192 investigadores.

En la figura 17, se evidencia la brecha que el 96% de los investigadores del país están vinculados a instituciones educativas, lo que limita la transferencia del conocimiento al sector público y al sector productivo.

Figura 17. Número de investigadores vinculados a entidades educativas



Fuente: Informe Nacional de Competitividad 2020 - 2021

Tanto la gestión del conocimiento como la gestión de la tecnología tienen como objetivo principal la generación, obtención, administración y transferencia del conocimiento y de la tecnología en una organización con el fin de hacerla más competitiva, entre las tecnologías más usadas podemos encontrar:

Tabla 24. Tecnologías más usadas en la Gestión del Conocimiento

Tecnología	Descripción
Software de simulación y realidad virtual	Aplicaciones para minimizar costos en la realización de prototipos, experimentar nuevas ideas y simulación de conocimiento
Workflow	Aplicaciones para automatizar las fases de un proceso
Video Conferencias	Video Conferencias
Datamining	Tecnología de explotación y análisis de datos almacenados.

Datawarehouse	Repositorio o almacenaje de Bases de Datos.
Inteligencia artificial	Sistemas expertos, redes neuronales.
Motores de Búsqueda	Software de rastreo de fuentes de Datos.
Gestión Documental	Aplicaciones para digitalizar documentos, actualizar y su disponibilidad para usuarios.
Mapas de Conocimiento y páginas amarillas	Directorios que facilitan la localización del conocimiento dentro de la organización.
Mensajería instantánea y correo electrónico	Aplicaciones que facilitan la comunicación e intercambio de documentos en tiempo real y diferido.
Groupware	Tecnologías diseñadas para la gestión de trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se encuentra en este Ministerio, la estrategia nacional de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación, la cual busca que las directrices de la Política Nacional de Fomento de la Investigación y la Innovación sean aplicables y se operacionalicen a través de lineamientos para apropiación social del conocimiento. Aspecto que debe ser tenido en cuenta dada la relación activa de la Subred Centro Oriente con COLCIENCIAS (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias, S.F.).

De acuerdo con el análisis de entorno tecnológico se concluye que el país posee deficiencias en la generación, administración y transferencia del conocimiento y la información lo que lo hace favorable para la incursión en un modelo de Gestión del Conocimiento.

Tabla 25. Evaluación Análisis Tecnológico

Variable	Detalle de análisis	Impacto				
		Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
Tecnológico	Número de investigadores	X				
	Trasferencia de conocimiento al sector público y productivo				X	

Generación, obtención, administración y transferencia del conocimiento	Se promueve por medio de prácticas, la generación, obtención, administración y transferencia del conocimiento en el sector salud	X				
Nuevas tecnologías en la gestión del conocimiento	Se trabaja en involucrar nuevas tecnologías en el sector salud con el fin de obtener una mejor y eficiente gestión del conocimiento	X				

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Análisis ecológico

Las organizaciones en general han visto afectadas toda sus operaciones, ambiente laboral y ecosistemas debido a la incidencia de la pandemia de COVID-19 que afecta actualmente a la humanidad. Debido a esto la operación de sus actividades, la forma en que se realizan negocios, la manera como se hacen acercamientos con los clientes y hasta la manera en la cual se retribuye económicamente a sus propios empleados ha cambiado de manera drástica, y se sigue ajustando según se extienden las restricciones en el país. Las compañías de servicios en salud han visto afectada la interacción humana entre su talento humano y los clientes, lo cual dificulta la integración de las soluciones al no poder ejecutar labores de forma local con los usuarios. Esto genera incomodidades en los resultados finales esperados de las implementaciones y las adecuaciones necesarias para brindar satisfacción a los clientes, con lo cual queda en entredicho la calidad de los servicios y el soporte brindado a las aplicaciones y programas que ofrecen las entidades de salud en este momento.

El sector de la salud busca ser eficiente en términos de consumo energético para bajar al mínimo su impacto ambiental, de la mano de su talento humano y de las instalaciones con las que cuentan en el país. Sin embargo, es un proceso sobre el cual se están rigiendo enfocado en la reducción y control de residuos de uso constante y sobre los cuales se genera todo un proceso de intervención mediante la distribución de los residuos, como su desecho.

La Subred busca ser pionera en la implementación de políticas de energías limpias para su aprovechamiento por parte de su talento humano vinculado, y se observan cambios importantes en sus políticas internas para incentivar el uso de dichas energías. Esto puede ser el punto de partida para generar iniciativas donde se vinculen todas las empresas prestadoras de servicios de salud y que en su operación puedan intervenir y estar a la vanguardia de los procesos de cuidado ambiental.

Tabla 26. Evaluación Análisis Ecológico

Variable	Detalle de análisis	Impacto				
		Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
Ecológico	Consumo energético		X			
	Residuos	X				

Fuente: Elaboración propia.

7.7. Análisis legal

Se encuentra regida por las leyes actuales que vinculan a la organización con la operación de las entidades prestadoras de servicios de salud en la región, dentro de ellas podemos encontrar leyes, decretos, acuerdos y resoluciones que integran a los procesos Estratégicos, Misionales, Control y de Apoyo dentro de la empresa con las áreas para cumplir a cabalidad lo exigido.

Los procesos que se ven regidos mediante lo expuesto anteriormente abarcan la Gestión Jurídica, Gestión de Talento Humano, Gestión de Recursos Financieros, Gestión de insumos y abastecimiento, Gestión de TIC, Direccionamiento Estratégico, Gestión de Mercadeo, Gestión de calidad, Gestión Misional, Gestión de control y Gestión de comunicaciones.

Dentro de las entidades emisoras de las normativas y leyes vigentes dentro de la organización destacamos al Congreso y la Presidencia de la República, el Concejo de Bogotá, la Comisión Distrital de Sistemas, la comisión de Regulación de Comunicaciones, Ministerio de Salud, Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, Ministerio del Interior y de Justicia, el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, Ministerio de la Protección Social, Secretaria Distrital de Salud, la Comisión Nacional de precios de medicamentos, la Gerencia y la Junta Directiva de la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE, y con mayor énfasis el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual ha venido trabajando en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en el cual se incorpora a la Gestión del Conocimiento como uno de sus dimensiones.

Tabla 27. Evaluación Análisis legal

Variable	Detalle de análisis	Impacto				
		Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
Legal Normativas	Se encuentran grandes avances normativos que propician la implementación de la Gestión del Conocimiento en las entidades públicas del orden nacional y territorial.	X				

Fuente: Elaboración propia.

7.8. Diagnóstico interno – Instrumento de medición

Es importante mencionar que, para la aplicación del instrumento de medición, en primera medida se gestionó un convenio de cooperación científica suscrito por los representantes legales de la Subred Centro Oriente y la Universidad EAN, el cual se soportó en el Proyecto de Investigación N° 15-2021 inscrito en la Subred.

Con el acompañamiento de la tutora asignada por la Subred Centro Oriente, se procedió a revisar el universo de la población inicialmente fijado en 100 personas, determinando que existía una alta concentración de Coordinadores de Rotación de la Oficina de Gestión del Conocimiento, por lo cual se realizó una depuración, llegando a un total del universo de 84 personas. Así mismo, se hizo uso de las opciones de manejo para garantizar la recolección de la información en previsión a posibles demoras, retrasos o no contestación de algunos encuestados, reconsiderando la muestra a un total de 58 encuestados, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%.

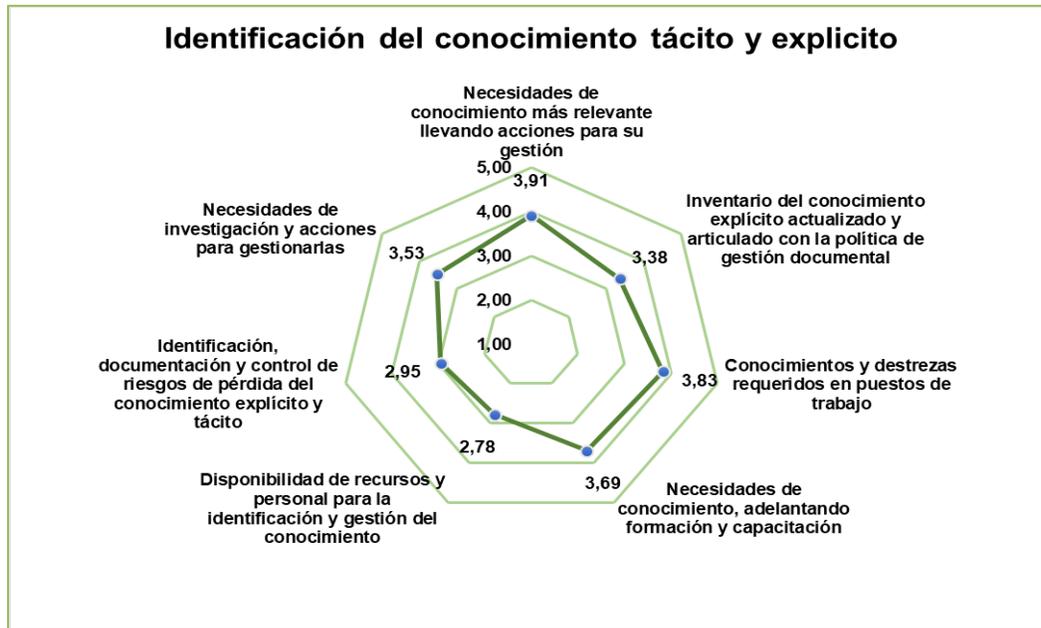
Como se mencionó en el capítulo 6, para el desarrollo del presente trabajo se hizo uso de una muestra a conveniencia conformada por miembros del equipo directivo, líderes de proceso y unidades de atención, y profesionales clave en los procesos asistenciales y administrativos de la entidad.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición de la gestión del conocimiento, para cada una de las seis variables determinadas.

7.2.1. Identificación del conocimiento tácito y explícito

Los resultados para la variable de identificación del conocimiento tácito y explícito, observables en la figura 18, arrojan una calificación promedio general de 3,44 puntos es decir una relevancia del 68,8% ubicándola en el nivel Satisfactorio.

Figura 18. Resultados Variable Identificación del Conocimiento Tácito y Explícito



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados individuales ninguna afirmación obtuvo una calificación en el nivel Adecuado, es decir entre 4.1 y 5 puntos, sin embargo, se destaca el resultado obtenido en la preocupación de la entidad por evaluar e identificar las necesidades de conocimiento relevante para su gestión, ponderado en el nivel satisfactorio con una calificación de 3.91 puntos (78,3%), así mismo identifica sus necesidades de investigación promoviendo acciones para su gestión con 3.53 puntos (70,7%).

Otro aspecto relevante es que se considera que se tienen identificados los conocimientos y destrezas requeridos en los puestos de trabajo, con una calificación de 3.83 (76,6%), lo cual obedece a los avances en su sistema de gestión de calidad y proceso de acreditación en salud, donde cuentan con la caracterización de sus procesos, procedimientos, manuales e instructivos para el desarrollo de sus actividades, siendo congruente con el resultado de 3.38 (67,6%) puntos obtenido para identificación del

inventario del conocimiento explícito actualizado y articulado con la política de gestión documental.

La entidad considera que se tienen identificadas las necesidades de conocimiento para su gestión, adelantando para ello actividades para la formación y capacitación de su talento humano vinculado, con 3.69 puntos (73,8%), lo cual se evidencia en su plan institucional de capacitación (Subred Centro Oriente, 2021) orientado en cuatro ejes temáticos propuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública: Gestión del conocimiento y la innovación, creación de valor público, transformación digital y probidad y ética de lo público.

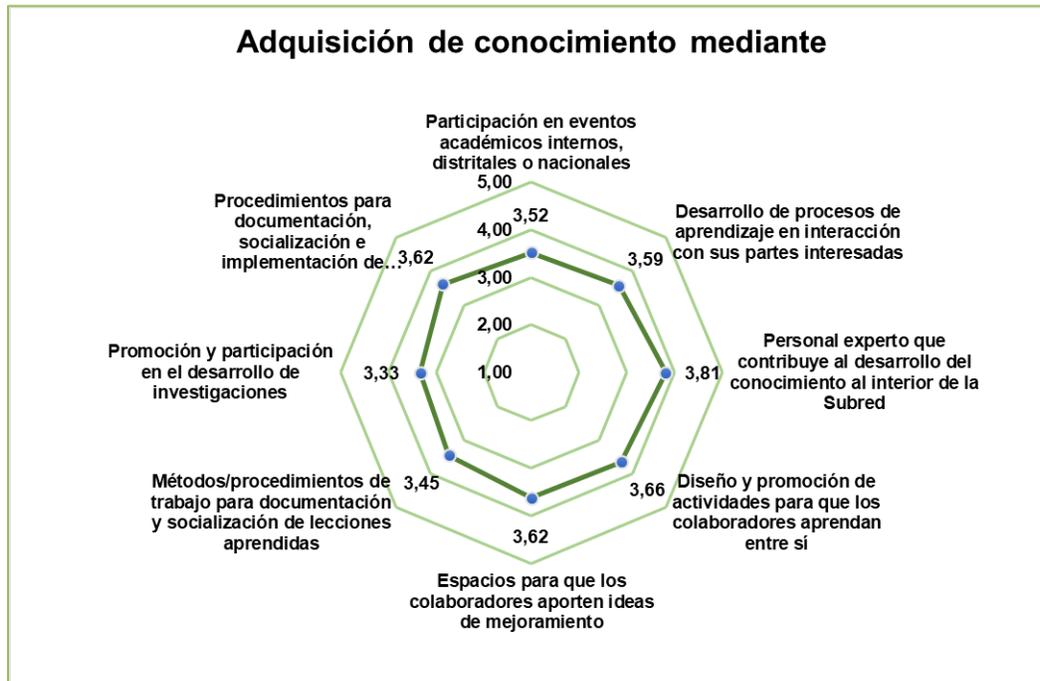
Ahora bien, se encuentran oportunidades relacionadas con la identificación, documentación y control de los riesgos de pérdida del conocimiento de la entidad, aspecto valorado como deficiente, con un resultado de 2.95 puntos (59,0%), donde si bien es cierto que la Subred Centro Oriente (2021) cuenta con una metodología para la identificación y gestión de riesgos, dentro del proceso de gestión del conocimiento no se observa alusión a riesgos relacionados con la pérdida del conocimiento, solamente se menciona riesgo de pérdida, robo o deterioro de la información física o digital en el proceso de gestión de TICS.

Otra oportunidad se haya en la deficiencia en la disponibilidad de recursos y personal para la gestión del conocimiento, aspecto que obtuvo la calificación más baja, con 2.78 puntos (55,5%), resultado que puede explicarse desde varios aspectos, como desde el punto de vista financiero donde el monto de recursos destinados para los procesos de capacitación, que para la vigencia 2021, corresponde a un valor de \$84 millones de pesos siendo apenas el 0,01% del presupuesto aprobado para la entidad para el año en mención.

7.2.2. Variable adquisición de conocimiento

En la figura 19 se relacionan los resultados promedio consolidados de la variable correspondiente a la percepción de adquisición del conocimiento, que en términos generales alcanzó una calificación de 3.57 puntos, es decir un 71,5%, ubicándose en el nivel satisfactorio.

Figura 19. Variable Adquisición de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Una fortaleza que identifica la entidad está relacionada con el personal experto que contribuye al desarrollo del conocimiento de la entidad, el cual califico con un puntaje de 3.81 (76,2%), debiéndose en parte al tamaño de la empresa, el portafolio amplio de servicios, especialidades ofertadas, para las cuales cuenta con personal altamente calificado, encontrándose también en el componente administrativo. De cerca con 3.62 puntos (72,4%), están los procedimientos para la documentación, socialización e implementación de mejores prácticas, lo cual se encuentra en el proceso de referenciación competitiva y comparativa estandarizado para las cuatro Subredes del Distrito Capital, donde se define una metodología para identificar las mejores prácticas, al interior y por fuera de la institución.

El grupo encuestado considera que la entidad cuenta con espacios para promover actividades de aprendizaje entre el talento humano vinculado, y que aporten ideas de mejoramiento, aspectos calificados con una puntuación de 3.66 (73.1%) y 3.62 (72,4%), respaldado por los procesos de aprendizaje en interacción de sus partes interesadas con una puntuación de 3.59 (71,7%). Este bloque se ve amparado por el interés de la entidad en la capacitación de su talento humano vinculado, a través de la ejecución de seminarios, talleres, ferias y actividades lúdicas, desarrolladas en los diferentes auditorios y espacios

de la entidad. También haya apalancamiento en sus partes interesadas como las universidades con las cuales tiene convenios docencia-servicio, su relacionamiento con la red de capacitación distrital a través de entidades de diferentes sectores, así como la recibida por parte de sus proveedores de bienes y servicios, ejemplo de ello el entrenamiento que reciben el talento humano vinculado cuando se adquieren equipos médicos y biomédicos.

Existe una percepción media en la participación de eventos académicos internos, distritales y nacionales, como asistente o panelista, con un resultado 3.52 (70,3%), pudiéndose explicar en la limitación normativa que restringe la participación de personal contratista con recursos de la Subred, sin embargo, la entidad busca incluirlos en estos procesos sin necesidad de comprometer recursos financieros.

Una oportunidad de mejora se encuentra en el fortalecimiento para la documentación y socialización de lecciones aprendidas, con 3.45 (69,0%), pudiendo aprovechar la creación de repositorios para compartir las lecciones aprendidas derivadas de los eventos adversos de sus procesos de atención, el análisis causal de problemas administrativos, entre otras fuentes.

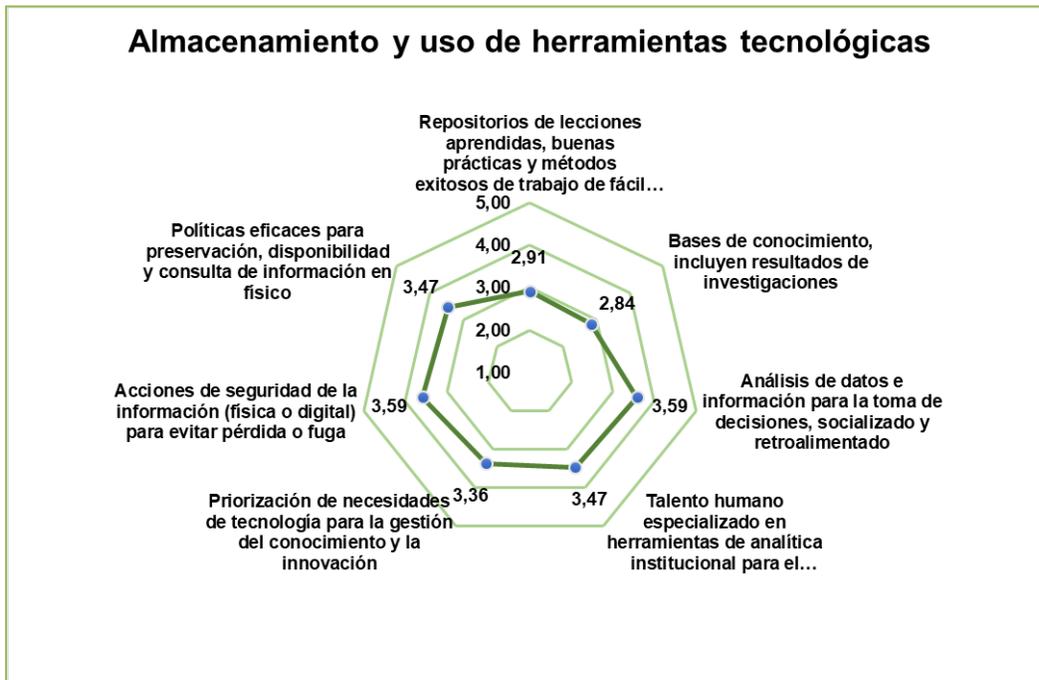
Así mismo, se evidencia la necesidad de promover el desarrollo de investigaciones al interior de la entidad, aspecto que obtuvo el porcentaje más bajo en este segmento, con 3.33 (66,6%) puntos, pero que abre las puertas para que la entidad a través de los adelantos en el proceso de gestión del conocimiento y su centro de investigación para que amplie su campo de acción involucrando la participación del talento humano vinculado y otras partes interesadas, aunado con una mayor divulgación de la investigación que adelanta la entidad en alianza con las universidades con las que tiene convenios.

7.2.3. Variable Almacenamiento y uso de herramientas tecnológicas

En la figura 20, se relacionan los resultados promedio consolidados de la variable correspondiente a la percepción de almacenamiento y uso de herramientas tecnológicas del conocimiento, que en términos generales alcanzó una calificación de 3.32 puntos, es decir un 66,4%, ubicándose en el nivel satisfactorio.

Del grupo de afirmaciones se resaltan el análisis de datos e información para la toma de decisiones y las acciones adelantadas en seguridad de la información para evitar la pérdida o fuga del conocimiento, que obtuvieron un puntaje, ambas con un puntaje de 3.59 (71,7%), donde la entidad cuenta con una política de seguridad de la información, que involucra varios lineamientos que impactan a su talento humano vinculado, la infraestructura para el aseguramiento de la información tanto física, como digital.

Figura 20. Almacenamiento y Uso de Herramientas Tecnológicas



Fuente: Elaboración propia.

Cuentan con un área de Desarrollo Institucional, encargada de recopilar y analizar los datos que alimentan el sistema de indicadores de seguimiento al plan gerencial, plan de acción, planes operativos anuales, con respaldo de la oficina de estadística y la oficina de Sistemas de Información TIC's, dando sustento a la calificación obtenida de 3.47 (69,3%) puntos en relación con el personal especializado en analítica institucional.

Otros aspectos que se mantienen en el nivel satisfactorio corresponden a los adelantos en materia de preservación, disponibilidad y consulta de la información que se encuentra en físico con 3.47 puntos (69,3%), reconociendo en ello al Sistema de Gestión documental, quienes ha venido implementando gradualmente los lineamientos del Archivo General de la Nación, en especial en la preservación de la historia clínica de los centros

de atención. Deben avanzar en priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación, donde se obtuvo 3.36 puntos (67,2%).

Los resultados que arrojan dos claras oportunidades de mejora enfocadas en el fortalecimiento o creación de repositorios que alberguen lecciones aprendidas, buenas prácticas y métodos exitosos a los que puedan acceder el talento humano vinculado de la Subred, aspecto que obtuvo 2.91 puntos (58,3%) clasificado en el nivel Deficiente. En igual rango se encuentra el acceso y socialización a las bases de datos, que incluyen los resultados de las investigaciones que adelanta la entidad, el cual obtuvo 2.84 puntos (56,9%).

7.2.4. Variable promoción de la cultura, innovación y transferencia del conocimiento

La promoción de la cultura, innovación y transferencia del conocimiento cuenta con un resultado promedio consolidado que en términos generales alcanzó una calificación de 3.13 puntos, es decir un 62,7%, ubicándose en el nivel satisfactorio, los resultados detallados de la figura 21, se mencionan a continuación.

Los resultados ubicados en el nivel satisfactorio, es decir entre 60% y 80%, con puntajes entre 3.1 y 4.0, están relacionados con la cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación, lo cual es evidente desde su direccionamiento estratégico, el proceso, política y oficina de gestión del conocimiento con el que cuenta la entidad, apoyándose en procesos de comunicación para compartir y difundir el conocimiento. El mejor resultado, 3.53 puntos (70,7%), lo obtiene el acceso a la información de los procesos de la entidad, lo cual se puede justificar por la implementación del sistema de información gerencial ALMERA, donde se aloja toda la información de procesos, procedimientos, manuales, guías, instructivos y formatos controlados dentro del Sistema de Gestión de Calidad, así como los planes de acción de mejora y la gestión de riesgos institucional.

Se da reconocimiento a la estrategia de la cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento, con un puntaje de 3.45 (69,0%), al igual que el apoyo para compartir y difundir el conocimiento a través de sus estrategias y planes de comunicación interno y externo, con 3.34 puntos (66,9%), seguido de estos resultados se encuentra el

uso de software especializado para compartir y distribuir la información con un puntaje de 3.28 (65,5%).

Figura 21. Promoción de la Cultura, Innovación y Transferencia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Otros resultados de los cuales se puede sacar provecho se relacionan con evaluación y reconocimiento formal de su talento humano vinculado por sus contribuciones y aportes al desarrollo del conocimiento organizacional, con puntajes de 3.10 y 3.00 (62,1% - 60,0%), al igual que la definición de indicadores para la administración del conocimiento, con 3.12 (62,4%), la inclusión del fortalecimiento de capacidades de Innovación dentro del Plan Estratégico del Talento Humano 3.03 (60,7%), lo cual va de la mano con el resultado de 3.0 puntos (60,0%) relacionado con las alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejores métodos y tecnologías.

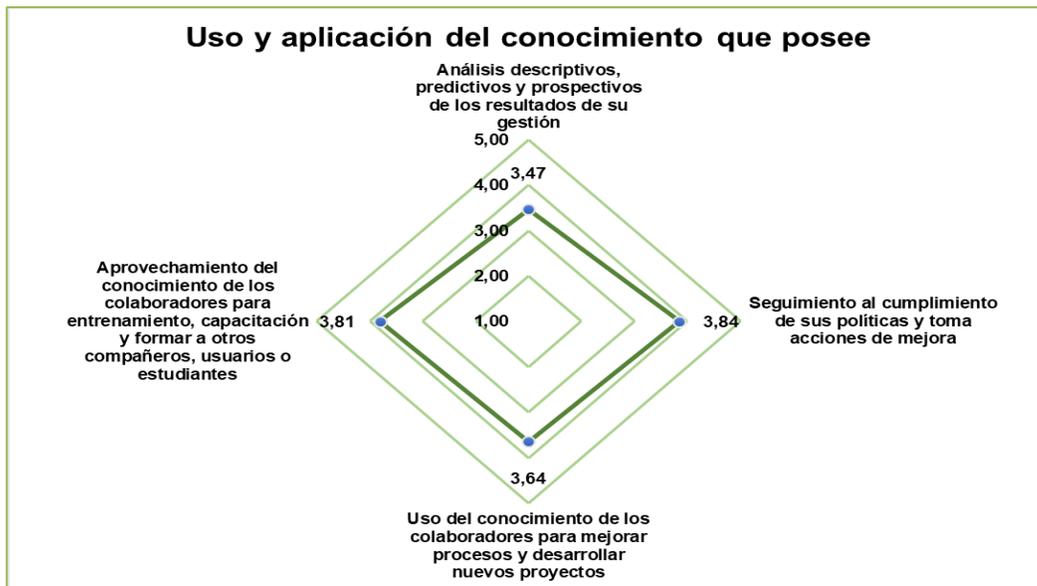
Se evidencian oportunidades de mejora relacionadas con variables que están calificadas como Deficientes, encontrando la disponibilidad de banco de datos, métodos de entrenamiento y medios para compartir la información con 2.91 puntos (58,3%) y la estructuración de un plan de estímulos y recompensas para promover la generación de

nuevo conocimiento, procesos de innovación o la realización de mejoras en sus procesos, aspecto calificado con 2.71 puntos (54,1%).

7.2.5. Variable uso y aplicación del conocimiento

En relación con el uso y aplicación del conocimiento en la Subred Centro Oriente, se obtuvo un resultado promedio consolidado que en términos generales alcanzó una calificación de 3.69 puntos, es decir un 73,8%, ubicándose en el nivel satisfactorio.

Figura 22. Uso y Aplicación del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 22, se tiene la percepción que la entidad hace seguimiento al cumplimiento de sus políticas, tomando acciones de mejora, con 3.84 puntos (76,9%) resultado que tiene origen en el proceso de postulación a la Acreditación en Salud en el cual se encuentra inmersa donde desarrolla procesos de autoevaluación institucional en el que se incluye la revisión de sus políticas organizacionales, entre ellas las de Prestación de Servicios de Salud, Humanización del Servicio, Seguridad del Paciente, y de otros subsistemas como Gestión Ambiental, Documental, Seguridad de la Información y Seguridad y Salud en el Trabajo, ejercicio que se basa en la revisión gerencial periódica que se realiza con el acompañamiento del Comité de Evaluación, Gestión y Desempeño de carácter directivo (Subred Centro Oriente, 2919).

De igual manera aprovecha el conocimiento de su talento humano vinculado para desarrollar sus procesos de entrenamiento, capacitación y formación, aspecto calificado con 3.81 puntos (76,2%), lo cual es consistente con su plan de capacitación (Subred Centro Oriente, 2021), en el cual, de las 42 temáticas a abordar, 20 se realizan de manera interna aportada por el talento humano vinculado de los procesos.

La Subred usa el conocimiento de su talento humano vinculado para mejorar sus procesos y desarrollar nuevos proyectos, con 3.64 puntos (72,8%), aspecto consistente con los proyectos de investigación que adelanta con su personal en formación (estudiantes) como requisito de grado, avalados por el Comité de Investigación para generar conocimiento al interior de la Subred, y para el sector salud; a su vez se observa en la participación para la elaboración de los proyectos de inversión, gestionando recursos para la adecuación y remodelación de la planta física, de dotación, infraestructura y herramientas informáticas, investigación en salud.

Como oportunidad de mejora se detecta los resultados de 3.47 puntos (69,3%), relacionados con fortalecer los análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de su gestión, así como su socialización y el involucramiento de su talento humano vinculado en dicho análisis.

7.2.6. Variable retención del conocimiento

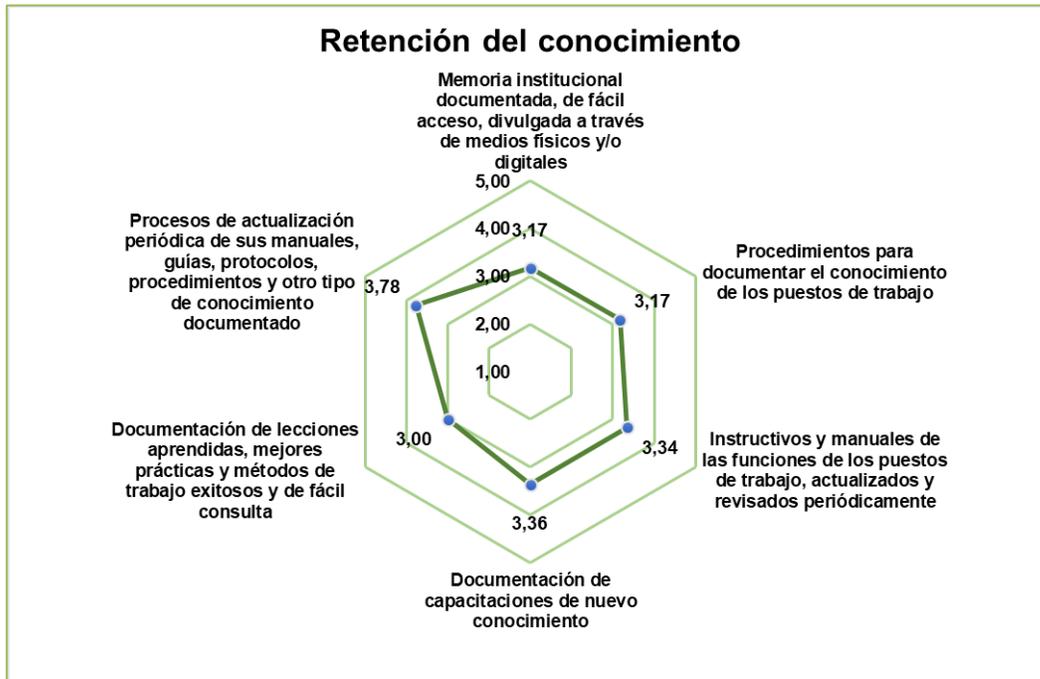
Para esta variable se obtuvo un resultado promedio consolidado que en términos generales alcanzó una calificación de 3.30 puntos, es decir un 66,1%, ubicándose en el nivel satisfactorio.

Se resalta el resultado del proceso de actualización periódica de los manuales, guías, protocolos y procedimientos con 3.78 puntos (75,5%), la disposición de estos para sus trabajadores, con 3.34 puntos (66,9%). De igual manera la documentación del nuevo conocimiento fruto de las capacitaciones realizadas o a las que se asiste la entidad, con 3.36 puntos (67,2%).

Se encuentran oportunidades de mejora relacionados con el establecimiento de procedimientos para documentar el conocimiento de los puestos de trabajo, y la documentación de su memoria institucional, acorde con sus lineamientos y teniendo en cuenta su proceso de Gestión Documental, procurando que está sea de fácil acceso y

divulgada en la entidad, aspectos que obtuvieron la misma calificación de 3,17 puntos es decir un 63,4%.

Figura 23. Retención del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se considera como aspecto importante y prioritario mejorar la documentación de las lecciones aprendidas, mejores prácticas y métodos de trabajo exitosos, valorado con una calificación de 3.0 (60,0%), lo que indica que se debe fortalecer el avance de la entidad en el desarrollo de ejercicios de referenciación competitiva y comparativa, tanto interna como externa, contando con repositorios que permitan su acceso y fácil consulta.

7.9. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA

A partir del diagnóstico PESTEL y los resultados obtenidos de la aplicación de medición de la Gestión del Conocimiento aplicada en la Subred Centro Oriente, se recopilaron en el resultado FODA que se presenta a continuación:

Tabla 28. Análisis FODA

Matriz Análisis FODA	
FORTALEZAS (+)	
F1	Reconocimiento y aceptación de la actividad de investigación en la organización.
F2	Alineación de la política de investigación corporativa con el proceso de Gestión del Conocimiento.
F3	Manejo de la propiedad intelectual estipulado previamente sobre los resultados y el trabajo realizado con la organización.
F4	Diversidad temática de grupos de investigación que escogen a la Subred como espacio para generar conocimiento.
F5	Información sistematizada sobre la investigación a realizar y los grupos que la componen.
F6	Reconoce los conocimientos y destrezas requeridos por cada uno de los cargos
F7	Conformación de grupos de investigación con áreas temáticas definidas.
F8	Recorrido y experiencia en actividades de extensión e investigación.
F9	Existencia de una oficina central que marca las directrices y los lineamientos generales.
F10	Diseña y promueve actividades para que su talento humano vinculado aprenda entre sí.
F11	Articulación del emprendimiento en temas de investigación e innovación para la generación de conocimiento.
F12	Experiencia del personal de la Subred Centro Oriente.
F13	Cultura organizacional afianzada.
F14	Crecimiento de la planta física que permite tener espacios adecuados para el desarrollo y la aplicación de la GC.
OPORTUNIDADES (+)	
O1	Participación y opciones de vinculación con grupos interesados en aplicar proyectos diferentes a los de GC sobre la organización en sus diferentes enfoques.
O2	Implementación de un modelo de GC, entendido este en términos de productos y la promoción y publicación de estos en coautoría con la Subred.
O3	Se debe fortalecer el software especializado para compartir información.
O4	De acuerdo con la política de gestión documental, extender el conocimiento e impacto a través de todas las áreas de la organización.
O5	Desarrollar convenios y alianzas estratégicas con instituciones, organizaciones locales, internacionales y otros, que puedan ofrecer recursos y apalancamiento financiero y de recursos humano mediante la Integración de las actividades de investigación con las de extensión
O6	Implementar la gestión del conocimiento como medio o herramienta para innovación
O7	Se hace necesario llevar a cabo la capacitación y formación requerida en cada cargo

Matriz Análisis FODA	
O8	Se debe involucrar en el plan de talento humano el fortalecimiento de capacidades en innovación.
O9	Consolidar la gestión del conocimiento con énfasis en la docencia, servicio, investigación e innovación.
O10	Implementar una gestión integral del talento humano para potenciar las competencias del ser, saber y saber hacer, de acuerdo con las necesidades del sistema y del modelo de atención.
O11	Proponer estrategias y metodologías que incentiven el desarrollo de patentes y modelos propios de la Subred en alianza con la academia.
O12	Se deben socializar los resultados a nivel organización de los proyectos en los cuales están involucrados.
O13	Pueden impactar totalmente en todas las áreas, documentando las lecciones aprendidas, mejores prácticas y métodos de trabajo exitosos, permitiendo que sean de fácil consulta.
O14	Se debe socializar y retroalimentar los análisis en la toma de datos que permitan tomar decisiones en las áreas de trabajo.
O15	Para la innovación en la entidad es importante priorizar las necesidades por área referentes a la tecnología.
DEBILIDADES (-)	
D1	Bajo nivel de autogestión de los usuarios en casos determinados (no se aprovecha el avance digital de la organización).
D2	Desactualización de equipos de información los cuales ya cumplieron su ciclo de vida.
D3	Falta de publicaciones sobre de gestión del conocimiento, que permitan desarrollar acciones y asignar responsables.
D4	Falta de una política de incentivos para efectos de la producción intelectual.
D5	Ausencia de acceso a fuentes de financiación claras para los interesados.
D6	Falta de material físico que permita transmitir información de una forma más clara y didáctica.
D7	Es necesaria crear las estrategias para llegar al talento humano vinculado fortaleciendo la cultura organizacional actual.
D8	No se reconoce por parte del talento humano vinculado una recompensa por generar nuevos conocimientos, innovar o realizar mejoras en sus procesos.
D9	Es importante promover en el personal el acceso a la memoria institucional de acuerdo con lineamientos establecidos en la entidad. Así mismo, se debe divulgar a través de medios físicos y/o digitales
AMENAZAS (-)	
A1	Ausencia de políticas por parte del gobierno nacional en lo que involucra al crecimiento y fortalecimiento de la investigación.
A2	Crecimiento de los grupos de investigación sin restricciones de calidad y estándares mínimos para su producción y conservación en organizaciones de la misma área de la Subred.
A3	La virtualidad nos lleva a la cero presencialidad en la Subred esto puede afectar el acompañamiento y desarrollo practico de los planes de trabajo.

Matriz Análisis FODA	
A4	Crecimiento desproporcionado de extranjeros los cuales no permiten estandarizar una base de datos certera y real que permita evidenciar el impacto de servicio y posicionamiento de la Subred en los sectores que impacta.
A5	Se puede presentar desmotivación generalizada debido a que no se está evaluando al personal por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento.
A6	Incertidumbre acerca de las políticas nacionales que se puedan tomar en estos momentos críticos, los cuales pueden afectar directamente a la Subred.

Fuente. Elaboración propia

8. Plan de intervención

8.1. Modelo de Gestión del Conocimiento para la Subred Centro Oriente

La representación gráfica del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Subred Centro Oriente se basa en el concepto del átomo, en relación con su estructura y partes. El núcleo del átomo está compuesto por protones (carga positiva) y neutrones (carga neutra), a su alrededor giran los electrones (carga negativa), en una especie de nube o círculos orbitales. (Zita, 2021)

El átomo está relacionado con la vida, dada su presencia en todas y cada una de las partes del universo, encontrándose en constante movimiento, no se destruye sino que se transforma; esta misma relación es la que se pretende impregnar en el modelo de GC para la Subred Centro Oriente, donde la gestión del conocimiento promueva el desarrollo e innovación de la entidad, que el conocimiento sea entendido como aspecto en constante evolución, con capacidad de transformación al interactuar con otros sistemas y entidades con las que se relaciona la Subred Centro Oriente.

De manera similar en el centro de la figura 24, se encuentra la Gestión del Conocimiento (GC) asimilándolo al protón, como la partícula elemental del núcleo, del cual se desprenden el Capital Humano Intelectual, la Cultura Organizacional y Ciencia, tecnología, investigación e innovación representando a los neutrones. En cuanto a los electrones, corresponden a: Gestión de la Investigación e Innovación, Promoción y estímulos de GC, Apropiación Social del Conocimiento, Repositorios de Información, Gestión y Seguridad Tecnológica, Gestión de Riesgos de la GC, quienes rodean al núcleo en especie de nube electrónica u ondas orbitales, simbolizando la interacción constante de cada una de las partes del modelo, así mismo como el flujo continuo de la información, para identificar, adquirir, almacenar, transmitir, aplicar y retener el conocimiento.

El modelo es atravesado por un eje, que interconecta en su extremo superior a la plataforma estratégica de la entidad, la cual brinda soporte, norte e importancia para el desarrollo de la GC. Por otro lado, en su base se encuentra la función que desempeña como Hospital Universitario, como promotor y fomentador de la responsabilidad social de contribuir a la formación del personal en salud. Así mismo, en la parte izquierda media se

encuentra el Centro de Investigación aspecto considerado primordial para el desarrollo de los procesos investigativos y de innovación; en la parte media derecha se ubican los grupos de interés demás partes interesadas con las que la institución interactúa de forma permanente. Estos elementos se conectan a través de una línea que simboliza a su vez la su interconexión, en un proceso de construcción colectiva.

El color azul en diferentes tonalidades usado en el modelo fue referenciado del mapa de procesos de la entidad, y a su vez representa en el modelo la interpretación gráfica de la inteligencia, sabiduría y entendimiento, asociados al conocimiento, ciencia, tecnología e innovación (Significados.com, s.f.).

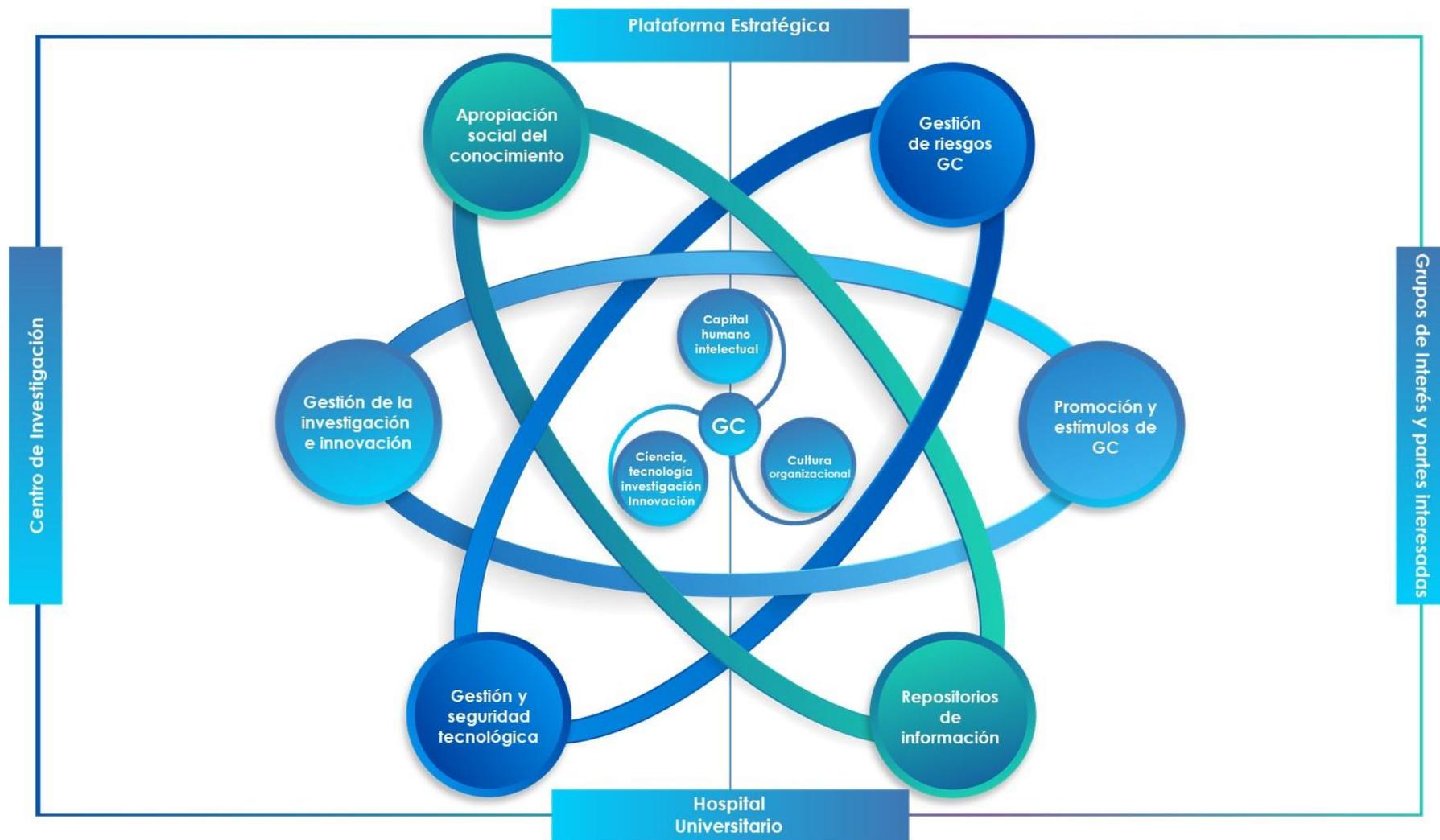
La estructuración del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Subred Centro Oriente ESE, ha tenido como propósito principal dar respuesta a las necesidades, oportunidades de mejora y mantenimiento de fortalezas, detectadas en la fase diagnóstica, que de manera general se listan a continuación:

- Se requiere gestionar recursos físicos, financieros y de talento humano para identificar y gestionar el conocimiento a través de la Oficina de Gestión del Conocimiento, su Centro de Investigación y Hospital Universitario en articulación con los demás procesos y áreas de la entidad.
- Promover por medio de prácticas, la generación, obtención, administración y transferencia del conocimiento en el sector salud, teniendo en cuenta para ello la estrategia nacional de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación.
- Es necesario identificar, documentar y controlar los riesgos de pérdida del conocimiento (explícito y tácito)
- Fortalecer la documentación y socialización de lecciones aprendidas, buenas prácticas y métodos de trabajo exitosos, estructurando repositorios de conocimiento, los cuales deben ser revisados y actualizados periódicamente.
- Fortalecer la promoción y participación en el desarrollo de investigaciones, la mejora de procesos y el desarrollo de nuevos proyectos, a través del diseño y

generación de espacios y actividades para que el talento humano vinculado aprenda entre sí y aporten ideas de mejoramiento.

- Definir bases de conocimiento y bancos de datos, para compartir la información, incluyendo los resultados de las investigaciones.
- Fortalecer el desarrollo de la tecnología para la gestión del conocimiento e innovación, así como los avances en su Centro de Investigación y el reconocimiento obtenido por entidades como Colciencias.
- Definir un sistema de estímulos y recompensas para la generación de nuevo conocimiento, la innovación o la mejora en los procesos, que incluya la evaluación y reconocimiento formal al talento humano vinculado por sus logros y aportes al conocimiento y desarrollo organizacional.
- Fortalecer alianzas con las partes interesadas para el fomento de soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y el desarrollo de procesos de aprendizaje mutuo, aprovechando para ello su relación con las formas de participación social y proveedores.
- Robustecer el Plan Estratégico del Talento Humano con el fortalecimiento de las capacidades en innovación, participación en eventos académicos internos y externos, la documentación del nuevo conocimiento adquirido a través de capacitación.
- Documentar la memoria institucional de la entidad, antes y después de su conformación, que sea divulgada a través de medios físicos y digitales.
- Dar continuidad a la divulgación del direccionamiento estratégico, con énfasis en los lineamientos de la gestión del conocimiento, apoyados en planes de comunicación que permitan a su vez compartir y difundir el conocimiento.
- Aprovechar los avances tecnológicos en sistemas de información de la entidad, optimizando su uso y renovación periódica cuando se ha sobrepasado su vida útil.

Figura 24. Modelo de Gestión del Conocimiento Subred Centro Oriente



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, el modelo en sí mismo se encuentra estructurado a partir de los aspectos revisados en el capítulo del diseño metodológico, así:

De manera general el modelo también refleja lo expresado por Nonaka y Takeuchi, en su modelo SECI, al observarlo como un todo en el que confluyen los procesos de Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización, explicados y soportados con el apoyo de los otros modelos de GC referenciados.

Toma del Modelo de West Ontario su aporte sobre el Capital Humano – Capital Intelectual base de ese modelo, y lo sitúa en el núcleo del modelo de la Subred, junto con la Cultura Organizacional, como temas que en conjunto propician la base para el desarrollo de la GC. Aunque no se mencione de manera específica, incorpora otros elementos mencionados en los otros dos capitales del modelo de West Ontario (estructural y relacional); del capital estructural, relaciona la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC, repositorios de información, gestión de la investigación e innovación. Así mismo, el modelo de la Subred tiene en cuenta al capital relacional, al incorporar la importancia de la relación con la academia en general, instituciones educativas en salud, usuarios, comunidad y demás partes interesadas.

En forma similar el modelo de la Subred asume los elementos de Activos Intangibles, sin embargo, en este caso se hace énfasis en el desarrollo de competencias, tanto del talento humano vinculado como de la institución, para ello en el modelo se menciona la promoción y estímulos para la gestión del conocimiento, esto decantado en primera medida en los procesos de capacitación, interna y externa. Es importante no dejar de lado el mantenimiento de la estructura interna, que en el caso de los sistemas de información es necesario gestionar su seguridad, así como la reposición y renovación de la tecnología usada en la Subred. Lo anterior, debe ser complementado con la identificación de los riesgos que afectan la fuga y pérdida del conocimiento, determinado para ello dentro del modelo la gestión de los riesgos de GC.

La interconexión entre los diferentes elementos del modelo, decantan y representan el flujo de información mencionado por Arthur Andersen, propiciando la comunicación y el aprendizaje, compartir experiencias e intercambio de conocimiento, apoyando esta interconexión con la Gestión de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas.

De igual manera, el modelo de la Subred vincula los Modelo de Wiig y del DAFP, al representar la creación, captura, socialización, aplicación, evaluación, mejoramiento, difusión, y aprendizaje, gestionada de manera dinámica en el complejo estructural del modelo de GC propuesto.

8.2. Plan de Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Subred Centro Oriente

A continuación, se presentan las estrategias, actividades, recursos y responsables necesarios para llevar a cabo el inicio de la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento establecido para la Subred Centro Oriente, estructurándolo a partir de cada uno de los componentes que conforman el modelo.

8.2.1. Estrategias Capital Humano Intelectual

El capital humano intelectual es un recurso de gran importancia dentro de la organización, impacta directamente en la generación de un valor intangible que beneficia al talento humano vinculado y a la organización en general en un futuro, construyendo ventajas competitivas que se fortalecen a medida que se adquiere conocimiento.

Tabla 29. Estrategias Capital Humano Intelectual

Estrategia
Impulsar la inversión en aprendizaje dentro de la organización, ejecutando un plan claro de capacitación fortaleciendo los conocimientos de cada una de las personas involucradas, evaluando constantemente el impacto de lo transmitido.
Actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de aprendizaje y desarrollo para los equipos de trabajo el cual potencie las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad en la resolución de problemas y el liderazgo, dando como resultado una organización competitiva. • Realizar capacitaciones de los temas donde se necesite hacer un refuerzo constante, con el fin de que la gestión del conocimiento fortalezca el desarrollo de proyectos basados en la investigación e innovación. • Incentivar a los gestores de proyectos a trabajar en la búsqueda de estrategias para fomentar el auto aprendizaje, mediante estas actividades mejorar la calidad de los proyectos, impactar en la toma de decisiones y tener una comunicación más asertiva al interior de la organización. • Definir mecanismos de evaluación para los responsables de transmitir el conocimiento dentro de la organización, evaluando el valor del conocimiento creado y facilitar la transmisión de este internamente.

Recursos	<p>Financieros: Presupuestales o a través de negociaciones de beneficio por beneficio donde se adquiera conocimiento por parte de la empresa a cambio de promoción o publicidad de los interesados.</p> <p>Humanos: Personal que reciba constantemente la información a transmitir dentro de la organización y que tenga la capacidad de crear, alinear, y desarrollar los planes propuestos con el personal para que la información llegue a todos los interesados.</p> <p>Logísticos: Ubicación de salones o espacios en la Subred.</p> <p>Tecnológicos: Conectividad a Internet y acceso generalizado a la información, haciendo el material o la comunicación fácil de comprender por la organización.</p>
Responsable	Dirección de Talento Humano – Oficina de Gestión del Conocimiento
Indicadores	<p>Indicadores de eficiencia en las actividades de aprendizaje recibidas por el personal de la organización.</p> <p>Indicadores de tasa de cobertura, donde evidenciamos el alcance de los planes implementados para transmitir el conocimiento dentro de la organización.</p>
Estrategia	
<p>Estandarizar a nivel corporativo la importancia del desarrollo del capital intelectual, su impacto, y alcance para cada uno de los roles internos. Acompañados de los líderes y formadores de la organización, ejecutar los planes de desarrollo para potenciar el capital humano, fortalecer el capital estructural, impactar el capital organizacional y aumentar el capital relacional.</p>	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de trabajo con las personas que más tiempo llevan dentro de la organización, con el fin de trabajar sobre que conocimiento adquirido ha cambiado de acuerdo con el tiempo y como puede estandarizarse el conocimiento al personal nuevo. • Realizar un mapeo de resultados, roles y responsabilidades, en el cual se evidencien las prioridades sobre las cuales se debe impactar mediante capacitación. • Mensualmente realizar una revisión puntual con el área tecnológica de la organización a todos los dispositivos y herramientas con las que se cuentan para tener acceso a la información, generando actualizaciones, cambios y reparaciones cuando corresponda. 	
Recursos	<p>Financieros: Presupuestales o a través de negociaciones de beneficio x beneficio donde se adquiera conocimiento por parte de la empresa a cambio de promoción o publicidad de los interesados.</p> <p>Humanos: Personal que reciba constantemente la información a transmitir dentro de la organización y que tenga la capacidad de crear, alinear, y desarrollar los planes propuestos con el personal para que la información llegue a todos los interesados.</p> <p>Logísticos: Ubicación de salones o espacios en la Subred.</p> <p>Tecnológicos: Conectividad a Internet y acceso generalizado a la información, haciendo el material o la comunicación fácil de comprender por la organización.</p>
Responsable	Dirección de Talento Humano – Oficina de Gestión del Conocimiento
Indicadores	<p>Implementación de:</p> <p>Esquema Skandia de valor</p> <p>Technology Broker</p> <p>Monitor de activos intangibles</p>

Fuente. Elaboración propia

8.2.1.1. Estrategias Promoción y estímulos para la Gestión del Conocimiento

Los sistemas de promoción y estímulos son necesarios para poner en marcha cualquier tipo de proyecto o implementación, permiten mediante un valor ligado a la motivación, desarrollar habilidades, proyectos, iniciativas y proyectar al talento humano vinculado a vincularse a un proyecto establecido. Dentro de la organización es necesario estimular el compartir la información, desarrollar la innovación y promover la participación general para fortalecerla.

Tabla 30. Estrategias Promoción y Estímulos para la Gestión del Conocimiento

Estrategia	
<p>Capturar, almacenar y transformar el conocimiento dentro de la organización, mediante la gestión de promoción y estímulos para todos los involucrados, creando una cultura organizacional capaz de adaptar al flujo de información como base que impacten en las competencias y eficacia en el desarrollo de proyectos corporativos.</p>	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar herramientas que permitan almacenar el conocimiento y creen la dinámica de mejoramiento o innovación dentro de la organización partiendo de un conocimiento con el cual se cuenta y evaluándolo sobre uno al cual se quiera llegar. • Fortalecer los componentes del aprendizaje individual y organizacional, potenciar los equipos de trabajo, ampliar las redes de expertos y crear un ambiente propicio para concentrar estos elementos. • Incorporar dentro del plan de incentivos y estímulos y plan carrera de la organización, los criterios para desarrollo, promoción y reconocimiento de los aportes en la Gestión del Conocimiento y la innovación, a través de aportes individuales y proyectos por equipos, así como los objetivos a los que quiere llegar la organización, el objetivo de ellos es permitir a toda la comunidad participar, impulsar la innovación y el aprendizaje constante para proyectarse dentro de ella. • Involucrar al personal interno en los programas de capacitación organizacional de cada una de las áreas, generar planes de formación académica que brinden al talento humano vinculado la posibilidad de aumentar su conocimiento para así mismo bajarle esta información a la organización en general y representarla en eventos donde se adquiera y se transmita conocimiento con otras organizaciones. • Ofrecer reconocimientos formales, de carácter individual y por equipos, en el aporte en la solución de problemas, presentación de ideas innovadoras y aporte al mejoramiento de procesos y gestión institucional. 	
Recursos	<p>Financieros: Presupuestales enfocados en la consecución de personas que bajen el conocimiento a lo largo de la organización, incentivos y estímulos basados en la consecución de objetivos ligados al capital humano intelectual.</p> <p>Humanos: Personas con habilidades en comunicación, evaluación y seguimiento de los proyectos y procesos de crecimiento de cada integrante del talento humano vinculado.</p> <p>Logísticos: Los procesos de formación no deben cruzarse con la labor operativa correspondiente los roles del talento humano vinculado.</p> <p>Tecnológicos: Herramientas en óptimo estado para su uso bajo un mantenimiento constante.</p>

Responsable	Dirección de Talento Humano – Oficina de Gestión del Conocimiento
Indicadores	Número de personas seleccionadas en los proyectos de promoción y estímulos. Porcentaje de ejecución del plan de incentivos y estímulos
Estrategia	
Desarrollar dentro de la organización a los gestores de conocimiento, los cuales crean, integran e impulsan la captación, almacenamiento y aplicación del conocimiento dentro de la organización.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar dentro de la organización a personal clave en la gestión del conocimiento, para la conformación del Equipo de Gestores del Conocimiento. • Involucrar a los Gestores del Conocimiento, en la elaboración de los planes de capacitación y entrenamiento, aprovechando su conocimiento y experiencia. • Desarrollar un Performance Standard trimestral o semestral, en el cual se evalúa mediante las descripciones de cargo los cumplimientos de cada uno de los puntos evaluados, generando un valor sobre el cual se genera un ranking relacionado con los estímulos vigentes en la organización. • Fortalecer con el apoyo de los gestores del conocimiento, los ambientes de aprendizaje y las comunidades de prácticas donde se manejen redes de conocimiento los cuales estimulen la interacción entre las personas de diferentes niveles y funciones, soportados en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. • Incentivar la participación del personal corporativo en los procesos de capacitación y formación internos, entre estos podemos encontrar cursos virtuales o presenciales, prácticas donde se involucren a los interesados y permita desarrollar promoción interna de acuerdo con capacidades y habilidades que se van adquiriendo mediante capacitación. 	
Recursos	<p>Financieros: Recursos para el desarrollo y participación de los gestores el conocimiento. físicas y actualizadas para comunicar los planes de estímulos y promoción vigentes en el momento.</p> <p>Humanos: Personal experto y clave como gestores del conocimiento.</p> <p>Logísticos: Estandarizar el conocimiento accesible al talento humano vinculado por lapsos de tiempo con el fin de tener una actualización constante que evite tener información obsoleta y permita la alienación al conocimiento reciente.</p> <p>Tecnológicos: Garantizar plataformas con usuarios individuales para la organización en general donde se puede realizar la trazabilidad de lo que cada integrante del talento humano vinculado trabaja en pro de su autocapacitación de acuerdo con lo disponible en las herramientas.</p>
Responsable	Dirección de Talento Humano – Oficina de Gestión del Conocimiento
Indicadores	Gestores del Conocimiento activos Numero de ambientes de aprendizaje en funcionamiento y desarrollo. Participación del talento humano vinculado en ambientes de aprendizaje.

Fuente. Elaboración propia

8.2.1.2. Estrategias Gestión de la investigación e Innovación

La investigación e innovación son pilares cada vez más importantes en la dinámica de las organizaciones, ambas son un valor estratégico a nivel corporativo de acuerdo con el impacto que pueden generar en el crecimiento de la organización y potenciar el desarrollo de proyectos y del talento humano vinculado.

Tabla 31. Estrategias Gestión de la Investigación e Innovación

Estrategia	
<p>Gestionar de manera integral la investigación e innovación, contemplando la formación, el desarrollo y el apoyo al recurso humano, que se evidencien en mejoras en el entorno de trabajo, entregando como resultado mayor impacto en los proyectos y personal capacitado para aportar en el desarrollo de la organización y la sociedad.</p>	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un mapa de proyectos organizacional con el fin de clasificar los proyectos vigentes y por trabajar dentro de la organización, definir su plan de acción, presupuesto y actores a intervenir luego de ser ranqueados o evaluados según prioridad. • Incentivar la participación en los grupos de investigación, generando dinámicas que motiven al talento humano vinculado a hacer parte de ellos. • Ejecutar revisiones constantes a los proyectos en desarrollo con el fin de alinearlos a los estándares de la organización, controlando su avance por medio de entregables, presentaciones de resultados durante el proceso de desarrollo de estos, buscando reducir el riesgo mediante el acompañamiento y asesoramiento por parte de los entes rectores. 	
Recursos	<p>Financieros: Mediante los incentivos generados para quienes hagan parte de los grupos de innovación e investigación, convocatorias que llamen la atención del talento humano vinculado y los motive a involucrarse.</p> <p>Humanos: Espacios óptimos para el desarrollo de los proyectos e investigaciones</p> <p>Logísticos: Talleres, reuniones, entre otras no deben cruzarse con el desarrollo de tareas según las descripciones de cargo.</p> <p>Tecnológicos: Herramientas en óptimo estado para su uso bajo un mantenimiento constante.</p>
Responsable	Dirección de Talento Humano – Oficina de Gestión del Conocimiento -Oficina de Desarrollo Institucional
Indicadores	<p>Mapa de proyectos organizacional</p> <p>Número de proyectos de investigación e innovación terminados.</p> <p>Número de proyectos patentados por la organización</p>
Estrategia	
<p>Proporcionar herramientas dentro de la organización que permitan potenciar al capital humano y su proceso de desarrollo mediante el conocimiento, creando los impulsos necesarios para generar valor agregado a cada uno de los proyectos, innovando en lo tangible e intangible, estandarizando a lo largo de las áreas y que el capital humano haga parte del conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización.</p>	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar mediante practicas diversas, didácticas e innovadoras por áreas con el talento humano vinculado, las cuales permitan ampliar el universo de ideas y promover la participación de la comunidad en general y fortalecer el trabajo en grupo y con las áreas. • Fortalecer la cultura organizacional mediante comunicación efectiva e incentivos, estandarizar los objetivos, principios, valores y reglas generales de la empresa, es importante que el foco del talento humano vinculado este sobre los objetivos organizacionales y trabajar sobre una cultura innovadora e investigativa. • Impulsar el trabajo colaborativo mediante las herramientas digitales y tecnológicas disponibles, crear proyectos que con comunicación sincrónica o asincrónica se puedan desarrollar, el uso de estas herramientas nos permite minimizar tiempos de ejecución, rentabilizar espacios y poder transmitir a la comunidad en general datos, proyectos vigentes, espacios de trabajo, vacantes en los grupos de investigación, entre otras. 	
Recursos	<p>Financieros: Presupuestos por desarrollos de proyectos.</p> <p>Humanos: Reconocimiento físico, verbal y económico para quienes participen y desarrollen investigación y desarrollo dentro de la organización.</p>

	Logísticos: Manejo y organización de tiempo por área para evitar sobrecargar los espacios y las herramientas. Tecnológicos: Herramientas con conectividad y funcionamiento 24/7
Responsable	Dirección de Talento Humano – Oficina de Gestión del Conocimiento
Indicadores	Número de personas participantes en proyectos de trabajo colaborativo Ingresos a plataformas y desarrollo de los planes de trabajo periodos

Fuente. Elaboración propia

8.2.2. Estrategias Cultura Organizacional

La cultura organizacional, como uno de los componentes principales reviste alta importancia para la gestión del conocimiento dentro del modelo propuesto, dando soporte desde la visión, objetivos y acciones lideradas desde el componente directivo, irradiándose al resto de la entidad para crear un ambiente en el que se transmita y comparta el conocimiento dentro y fuera de la organización, para ello se plantea:

Tabla 32. Estrategias Cultura Organizacional

Estrategia	
Sensibilizar al equipo directivo y de líderes en la importancia de gestionar el conocimiento de la organización, con el propósito de convertirlos en sus promotores	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> Identificar oferta académica en temas relacionados con la Gestión del Conocimiento, tanto en entidades públicas como privadas. Incluir dentro del Plan Institucional de Capacitación los temas escogidos de interés relacionados con la Gestión del Conocimiento. Gestionar la inscripción y participación de directivos, líderes de proceso y áreas, así como del talento humano vinculado clave en la entidad. Hacer seguimiento a la asistencia efectiva de los inscritos en las actividades de capacitación. Requerir a los asistentes la socialización de los conceptos y aprendizaje adquirido como por ejemplo a través de elaboración de artículos, folletos, divulgación a sus equipos de trabajo. 	
Recursos	Financieros: Presupuestales o a través de la participación en actividades de capacitación gratuitas ofertadas por entidades públicas. Humanos: Profesionales y técnicos Logísticos: Ubicación de salones o espacios en la Subred. Tecnológicos: Conectividad a Internet para el caso de capacitaciones virtuales.
Responsable	Dirección de Talento Humano – Oficina de Gestión del Conocimiento
Indicadores	Porcentaje de cumplimiento de actividades de capacitación ejecutadas Cantidad de artículos o folletos elaborados y divulgados
Estrategia	
Promocionar un ambiente que estimule la participación del talento humano vinculado de la Subred en la divulgación y socialización de los avances den investigación, innovación y gestión del conocimiento, vinculando a la academia, usuarios, comunidad y proveedores.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> Establecer la Semana y Feria Institucional de la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la Subred. Elaborar cronograma de actividades y participación de los diferentes procesos, áreas y sedes de la entidad. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar durante la semana actividades tendientes a identificar conocimientos clave en los procesos, promocionar su divulgación y difusión entre los demás integrantes del talento humano vinculado, por medio de actividades lúdicas. • Establecer un concurso de presentación de proyectos de investigación, innovación, buenas prácticas y mejora de procesos, con su respectiva premiación. • Vincular a las instituciones universitarias, para que fomenten sus programas de formación en el talento humano vinculado de la Subred, con el montaje de stands de información. • Invitar a los usuarios, comunidad y representantes de proveedores para que participen de la Feria, para que conozcan los adelantos en investigación, innovación y mejora de la Subred.
Recursos	<p>Financieros: Se debe privilegiar la creatividad para el desarrollo de actividades que no impliquen costos para la entidad.</p> <p>Humanos: Jefe y personal de la Oficina de Gestión del Conocimiento – Miembros del Comité de Ética en Investigación.</p> <p>Logísticos: Separación de espacios en las Unidades de Atención, instalación de carpas.</p> <p>Tecnológicos: Evaluar requerimientos de medios requerido para las presentaciones, en los casos que aplique.</p>
Responsable	Oficina Gestión del Conocimiento – Comité de Ética en Investigación.
Indicadores	<p>Porcentaje de cumplimiento del Cronograma de actividades de la Semana y Feria de la Gestión del Conocimiento.</p> <p>Número de talento humano vinculado, instituciones educativas, usuarios, comunidad y proveedores participantes.</p>

Fuente. Elaboración propia

8.2.2.1. Estrategias de Apropiación Social del Conocimiento

La estrategia de apropiación social del conocimiento (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias, S.F.) tiene como pilar la relación entre innovación y apropiación, donde la entidad se encarga de producir el conocimiento que luego es apropiado por el talento humano vinculado a la organización, dicha estrategia se desarrolla a partir de cuatro ítems que fomentan la apropiación del conocimiento: Participación social en Ciencia, tecnología e Innovación; Comunicación de la Ciencia, Tecnología e Innovación; Transferencia del conocimiento y, gestión del conocimiento para la apropiación del mismo.

Tabla 33. Estrategias Apropiación Social del Conocimiento

Estrategia
Promover una efectiva apropiación social del conocimiento, Ciencia, Tecnología e Innovación para que se desarrolle y aplique (interesarse/comprender, validar y utilizar), fomentando así el desarrollo social y económico de la Subred Centro Oriente.
Actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Constituir una red sociotécnica de expertos en Ciencia y tecnología, el cual tendrá como objetivo la generación e identificación de conocimiento útil para la Subred. • Promover el empoderamiento y el desarrollo social del talento humano vinculado de la Subred a partir del conocimiento.

<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la participación social en la apropiación del conocimiento con el fin de capacitarlos para que puedan tomar decisiones que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la entidad. • Establecer procesos que permitan una adecuada transferencia del conocimiento científico y tecnológico adquirido contribuyendo así al desarrollo personal y profesional del talento humano vinculado de la Subred. • Promover procesos de generación y uso del conocimiento que implementen estrategias que establezcan una comunicación efectiva entre expertos en ciencia y tecnología y, talento humano vinculado de la subred con menos experticia. • Implementar un proceso de introducción al conocimiento y tecnologías, garantizando así una correcta transferencia y apropiación del conocimiento. • Implementar programas que garanticen la transferencia social del conocimiento, extensión del conocimiento en tecnología y del conocimiento en general en todos los sectores de la Subred. • Fomentar procesos de innovación, es decir, un proceso organizacional y social, el cual será el encargado de producir diferentes tipos de conocimiento que será incorporado a los diferentes procesos de la entidad. 	
Recursos	<p>Financieros: Costo aproximado del tiempo dedicado por el talento humano vinculado para promover la apropiación del conocimiento.</p> <p>Humanos: Profesionales y Técnicos, responsables de realizar la promoción de la apropiación del conocimiento.</p> <p>Logísticos: Disponibilidad de espacios físicos.</p> <p>Tecnológicos: Requerimientos de equipos de cómputo y conectividad para reuniones virtuales.</p>
Responsable	Oficinas de Calidad, Desarrollo Institucional, Gestión del Conocimiento.
Indicadores	<p>Red sociotécnica constituida y en funcionamiento.</p> <p>Porcentaje de procesos de capacitación en participación social del talento humano vinculado.</p>
Estrategia	
Implementar una adecuada gestión del conocimiento para la apropiación social de la Ciencia, Tecnología e Innovación en todos los sectores de Subred, convirtiendo así dicho conocimiento es un activo para la entidad.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas formales e informales de formación de medidores de ciencia, tecnología y sociedad, los cuales serán dirigidos a los diferentes grupos de interés de la Subred. • Generar estrategias comunicativas que permitan no solo la formación del recurso humano vinculado a la Subred, sino desarrollar mecanismos de comprensión e interpretación del conocimiento adquirido en ciencia y tecnología. • Implementar redes que permitan el dialogo entre expertos de los diferentes sectores de la Subred, los cuales se dedicarán al estudio y desarrollo de mediaciones en torno a las relaciones Ciencia, Tecnología, Innovación y Sociedad. • Fomentar la participación social en la construcción de políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación, fortaleciendo así la capacidad del talento humano vinculado a la Subred en la toma de decisiones que contribuyan a la resolución de problemas • Promover el desarrollo de proyectos enfocados a Ciencia, Tecnología e Innovación entre los diferentes sectores de la Subred. • Desarrollar iniciativas que permitan la extensión y transferencia del conocimiento adquirido. • Garantizar una efectiva integración del conocimiento en ciencia y tecnología. • Promover proyectos de extensión universitaria, innovación e investigación y apropiación social del conocimiento. 	
Recursos	Financieros: Costo aproximado del tiempo dedicado por el talento humano vinculado para la apropiación del conocimiento social de la ciencia tecnología e innovación.

	Humanos: Profesionales y Técnicos, responsables de realizar para la apropiación del conocimiento social de la ciencia tecnología e innovación. Logísticos: Disponibilidad de espacios físicos para la participación social, diálogos y talleres. Tecnológicos: Evaluar requerimientos de medios para conexión remota de participantes.
Responsable	Oficinas Gestión de Calidad, Desarrollo Institucional, Oficina de Gestión del Conocimiento, Comités Institucionales, profesionales y expertos.
Indicadores	Número de redes de diálogo de expertos en funcionamiento.

Fuente. Elaboración propia

8.2.2.2. Estrategias Repositorios de Información

Los repositorios corresponden a sistemas de información, físicos y digitales, que permiten a la entidad preservar y organizar la información en sitios que deben ser de fácil acceso y consulta por parte del talento humano vinculado, para apoyar los procesos de aprendizaje, gestión e investigación institucional, para ello se propone:

Tabla 34. Estrategias Repositorios de Información

Estrategia	
Identificar, documentar, socializar e incorporar Buenas Prácticas, en los procesos, áreas y dependencias de las Subred Centro Oriente	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Socializar el Manual de Referenciación y Comparación Comparativa con el que cuenta la Subred, a directivos, líderes de proceso y áreas. • Capacitar al talento humano vinculado en las metodologías y técnicas de referenciación competitiva y comparativa para desarrollar procesos de benchmarking (interno y externo), para la identificación de Buenas Prácticas. • Desarrollar reuniones de “Brainstorming” con los directivos, líderes de proceso y áreas, e integrantes del talento humano vinculado claves, para la identificación de temas prioritarios a referenciar. • Establecer cronograma de Referenciación Competitiva y Comparativa por procesos, el cual debe incluir tema a referenciar, proceso relacionado, responsables de realizar la referenciación, metodología o técnica a implementar y fecha. • Incluir dentro de los procesos de referenciación las fuentes de información externa por las entidades públicas y privadas, como las dispuestas por los observatorios del Ministerio de Salud y Protección Social. • Documentar los resultados de las referenciaciones, identificando las buenas prácticas susceptibles de incorporar en los procesos asistenciales y administrativos, junto con las acciones requeridas para hacerlo. • Hacer seguimiento a la incorporación de las buenas prácticas en los procesos, guías y protocolos de los procesos y su respectiva socialización e implementación. 	
Recursos	Financieros: Costo aproximado del tiempo dedicado por los referenciadores en los procesos adelantados. Humanos: Profesionales y Técnicos, responsables de realizar las referenciaciones según cronograma establecido. Logísticos: Establecer tiempos de desplazamiento y medios de transporte para los casos de referenciaciones presenciales. Souvenirs de intercambio con las entidades referenciadas.

	Tecnológicos: Requerimientos de equipos de cómputo y conectividad para referenciaciones virtuales y de exploración en páginas Web.
Responsable	Oficinas Gestión de Calidad, Desarrollo Institucional, Gestión del Conocimiento.
Indicadores	Porcentaje de cumplimiento Cronograma de Referenciación Competitiva y Comparativa. Número de buenas prácticas identificadas y documentadas
Estrategia	
Gestionar la experiencia para el uso del conocimiento adquirido en la mejora del trabajo futuro, para ajustar los procesos de inducción, entrenamiento, deficiencias en la planeación y la investigación, como instrumento de mejora y adaptación organizacional.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Conformar un equipo evaluador de situaciones de lecciones aprendidas, en el que se incluya profesionales expertos, para el análisis de la información, el contexto y la determinación de soluciones. • Recopilar, clasificar, analizar y documentar lecciones de la prestación de servicios y gestión institucional, de fuente como Seguridad de Pacientes (eventos adversos), Humanización del Servicio, Quejas, Peticiones y reclamos, Accidentes laborales, resultados de indicadores. • Elaborar propuestas de modificación e incorporación de mejoras en procesos, procedimientos, guías y protocolos de atención y gestión institucional. • Validar las propuestas de mejora con la participación de representantes del equipo directivo y líderes de procesos y área. • Difundir las acciones de mejora y casos exitosos en todos los niveles de la entidad, a través de diferentes medios de comunicación, repositorios de información, capacitación y entrenamiento. 	
Recursos	<p>Financieros: Se cuantifica el valor promedio de horas de los participantes en la evaluación y gestión de las lecciones aprendidas.</p> <p>Humanos: Profesionales y técnicos para la gestión de Lecciones Aprendidas.</p> <p>Logísticos: Separación de salones para los análisis de lecciones aprendidas.</p> <p>Tecnológicos: Evaluar requerimientos de medios para conexión remota de participantes.</p>
Responsable	Oficinas Gestión de Calidad, Desarrollo Institucional, Comités Institucionales, profesionales y expertos.
Mecanismos de medición y evidencia	Número de lecciones aprendidas, identificadas, clasificadas analizadas, gestionadas y socializadas.
Estrategia	
Revisar el estado de los repositorios de información actuales de la Subred y la necesidad de optimizarlos y crear nuevos, con el propósito de preservar y disponer de la información institucional para la creación, mantenimiento y aprendizaje a partir de su conversión en conocimiento.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico del estado de actualización de los repositorios digitales actuales de la Subred, relacionados en su inventario e Sistemas de Información, es especial el Sistema de Información Almera, Página Web, Intranet, Seguridad del Paciente. • Establecer y ejecutar un cronograma de revisión, depuración y actualización de la información de los repositorios de información actuales. • Hacer seguimiento al estado de implementación de las normas de gestión documental y archivo y planes de mejora existentes. • Revisar, analizar y gestionar las necesidades tecnológicas para facilitar el acceso a la información de los repositorios por parte del talento humano vinculado. • Evaluar, estructurar y crear el repositorio institucional de Buenas Prácticas. • Evaluar, estructurar y crear el repositorio institucional de Lecciones Aprendidas. • Evaluar, estructurar y crear el repositorio institucional de Investigación e Innovación. 	

<ul style="list-style-type: none"> Establecer acciones de revisión periódica de la información, su pertinencia y preservación. 	
Recursos	<p>Financieros: Se cuantifica el valor promedio de horas de los participantes en la revisión, gestión y creación de los repositorios de información.</p> <p>Humanos: Ingenieros, Profesionales y Técnicos requeridos para la revisión, gestión, creación y actualización de los repositorios de Información.</p> <p>Logísticos: Espacios adecuados para la organización del archivo institucional y Data Center.</p> <p>Tecnológicos: Disponibilidad fácil acceso a los repositorios de información digitales.</p>
Responsable	Oficina de Sistemas de Información TICS, referente de Gestión Documental, Oficina Gestión de Calidad, Oficina de Desarrollo Institucional, Oficina Gestión del Conocimiento
Indicadores	<p>Documento diagnóstico de repositorios de información</p> <p>Porcentaje de avance cronograma de actualización de información</p> <p>Repositorios de información evaluados, estructurados y creados.</p>
Estrategia	
Desarrollar jornadas de actualización de los procesos, procedimientos, manuales, guías y protocolos contenidos dentro de control documental del Sistema de Gestión de Calidad.	
<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer revisión de la versión y creación de los documentos controlados dentro del Sistema de Gestión de Calidad, determinando aquellos que tienen igual o más de dos años sin revisión o actualización. Definir y estructurar un plan de actualización documental de procesos y procedimientos, teniendo en cuenta para ello la revisión de buenas prácticas y lecciones aprendidas de la entidad. Definir metas trimestrales de actualización por macroprocesos y procesos, de acuerdo con la priorización documental que se requiera y establezca. Socializar la actualización documental periódica realizada a todos los niveles de la organización, con énfasis en el talento humano vinculado como usuarios finales de la actualización realizada. 	
Recursos	<p>Financieros: No requiere inversión o recursos presupuestales.</p> <p>Humanos: Personal profesional y técnico de los procesos de la Subred.</p> <p>Logísticos: Documentos editables y accesibles para la actualización dispuestos por la Oficina de Calidad.</p> <p>Tecnológicos: Disponibilidad de equipos de cómputo y de conectividad.</p>
Responsable	Jefe Oficina de Gestión de Calidad, Jefe Oficina Asesora de Desarrollo Institucional, Subgerencias y Directores.
Indicadores	Porcentaje de procesos, procedimiento y documentos con actualización menor de dos años.

Fuente. Elaboración propia

8.2.3. Estrategias de Ciencia, Tecnología, Investigación e Innovación

La gestión de Ciencias, Tecnologías e Innovación busca generar espacios dentro de la organización en los cuales se discutan y orienten las estrategias vigentes al impacto que la ciencia y la tecnología brindan en sectores específicos, los procedimientos que comprenden, la estructura por área y por proyecto, los métodos de relación con el capital

humano, sus riesgos, entre otros. Con el fin, de contribuir reflexivamente en las decisiones de los entes rectores. En la medida que el capital humano se involucre en las dinámicas de producción y tenga mayor conciencia y capacidad de acción frente a los fenómenos que los impactan directa o indirectamente, más profundo será su grado de apropiación del conocimiento.

Tabla 35. Estrategias Ciencia, Tecnología, Investigación e Innovación

Estrategia	
Fomentar la apropiación a nivel organizacional de la Ciencia, Tecnología e Innovación, propiciando espacios de interacción en los cuales se construyan programas y proyectos que permitan el desarrollo científico y tecnológico dentro de la organización. Así mismo que generen mecanismos e instrumentos que permitan controlar y evaluar el impacto en el desarrollo de los proyectos vigentes y futuros.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar instrumentos que permitan un efectivo dialogo y transmisión del conocimiento, en los cuales se evalúen los aspectos técnico-científicos en los que se involucra la organización, brindando continuidad y articulación a las acciones que estos determinen. • Promover iniciativas de participación de todo el personal interno en la puesta en marcha de los proyectos, fomentando el dialogo y creando la cultura de opinión constructiva, mediante la inmersión de cada uno de los entes con los grupos e individuos que los componen. • Ejecutar jornadas y talleres teórico-prácticos para el uso de aplicaciones que permitan la difusión del conocimiento como Share Point, Yammer, donde se puede almacenar, organizar y compartir información, en micrositos accesibles para el talento humano vinculado de la Subred, y por fuera de ella, en ellos organizar su navegación de acuerdo con su área de trabajo, grado de interés o proyectos a intervenir. • Vincular al personal en la construcción del diseño, desarrollo y evaluación de proyectos corporativos, brindando un lugar más relevante a los distintos actores que intervienen en cada una de las etapas que los componen. 	
Recursos	Financieros: Costo aproximado del tiempo dedicado por el talento humano vinculado. Humanos: Profesionales y técnicos de los diferentes procesos de la entidad. Logísticos: Disponibilidad de espacios físicos para el desarrollo de reuniones y talleres. Tecnológicos: Disponibilidad de equipos de cómputo y conectividad.
Responsable	Jefe Oficina Gestión del Conocimiento – Oficina de Desarrollo Institucional.
Indicadores	Número de Jornadas y espacios de interacción implementados
Estrategia	
Promocionar y consolidar al Centro de Investigación y Hospital Universitario como centro de innovación e investigación, para la mejora de los procesos asistenciales y administrativos.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar a través de sus diferentes medios de comunicación, la constitución y avances de la entidad en cuanto a su Centro de Investigación y como Hospital Universitario. • Avanzar en el desarrollo y mejora de la infraestructura, espacios y condiciones para obtener y mantener la certificación como Hospital Universitario. • Promover, divulgar y socializar los aportes y resultados obtenidos en las investigaciones aprobadas y gestionadas por el Centro de Investigación y el Comité de Ética en Investigación. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la relación docencia-servicio, establecida a través de convenios con instituciones educativas en salud, para solventar necesidades de capacitación y entrenamiento en necesidades identificadas en los procesos asistenciales. • Revisar y estructurar lineamientos de participación de otras instituciones educativas con enfoque diferente al sector salud, para que sus estudiantes de pregrado y posgrado puedan desarrollar prácticas, investigaciones y trabajo dirigido en respuesta a necesidades administrativa y de gestión para la Subred. • Promocionar y facilitar el acceso del talento humano vinculado que se encuentra en procesos de formación en pregrado y posgrado, para que, en el marco de sus requisitos de grado, puedan desarrollar y presentar investigaciones y aportes de innovación para la entidad.
Recursos	Financieros: No requiere inversión o recursos presupuestales. Humanos: Jefe y Personal de la Oficina de Gestión del Conocimiento – Comité de Ética en Investigación. Logísticos: Espacios dispuestos para la Oficina de Gestión del Conocimiento. Tecnológicos: Medios y sitios disponibles en Página Web e Intranet.
Responsable	Jefe Oficina de Gestión del Conocimiento – Miembros Comité de ética en Investigación.
Indicadores	Número artículos y reseñas de promoción del Centro de Investigación y Hospital Universitario. Porcentaje de avance plan de acreditación Hospital Universitario. Número de investigaciones y propuestas de innovación desarrolladas en la relación con instituciones educativas diferentes al sector salud.

Fuente. Elaboración propia

8.2.3.1. Estrategias Gestión y Seguridad de la Información

La gestión de seguridad de la información reviste gran importancia para que a través de un grupo de políticas se permita administrar de forma correcta y confidencial la información y conocimiento de la institución.

Tabla 36. Estrategias Gestión y Seguridad de la Información

Estrategia	
Fortalecer y crear cultura de la seguridad de la información entre el talento humano vinculado de la Subred Centro Oriente.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir herramientas de almacenamiento en la nube • Capacitar al talento humano vinculado con herramientas adquiridas para el almacenamiento, gestión y transferencia de la información • Fomentar el uso de herramientas de almacenamiento en la nube • Sensibilizar al talento humano vinculado en la importancia de evitar transferir y almacenar la información en sistemas diferentes a los estipulados por la organización. • Desarrollar campañas y actividades que promuevan la implementación de los lineamientos de las políticas de seguridad de la información. • Realizar procesos de auditorías internas para identificar el cumplimiento de las políticas de seguridad de la información. 	
Recursos	Financieros: Recursos para la adquisición o arrendamiento de herramientas de almacenamiento en la nube Humanos: Personal de la Oficina de Sistemas de Información TICS, proveedores de servicios de herramientas en la Nube.

	Logísticos: Auditoria al talento humano vinculado con el fin de garantizar el cumplimiento de las políticas estipuladas para garantizar la Seguridad de la Información. Tecnológicos: Adquisición de licenciamiento, infraestructura y sistemas de información
Responsable	Jefe Oficina de Sistemas de Información y TICS – Comité de Seguridad de la Información.
Indicadores	Número de Incidentes de seguridad de la información.
Estrategia	
Mantener actualizados los sistemas de información, licencias, y equipos tecnológicos con el fin de brindar un mejor servicio y de calidad.	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Auditar el licenciamiento de software en todos los equipos de la organización • Auditar los equipos tecnológicos (hardware) • Promover el uso exclusivo de software permitido por la organización • Implementar servicios en la nube 	
Recursos	Financieros: Destinar y ejecutar los recursos para el mantenimiento de software y hardware de la Subred Integrada Centro Oriente. Humanos: Jefe y Personal de la Oficina de Sistemas de Información y TICS. Logísticos: Auditoria a sistemas de información, licenciamiento de software e infraestructura de la organización. Tecnológicos: Adquisición de licenciamiento, infraestructura y sistemas de información
Responsable	Jefe Oficina de Sistemas de Información y TICS.
Indicadores	Número de equipos con licencias que han expirado o ilícitas Volumetría del talento humano vinculado que hacen uso erróneo de los sistemas de información Control de software instalado en equipos de la entidad.

Fuente. Elaboración propia

8.2.3.2. Estrategias Gestión de Riesgos de la Gestión del Conocimiento

La gestión de riesgos de la gestión del conocimiento refiere a como identificar, clasificar, priorizar, mitigar los posibles riesgos que puedan ocurrir dentro de la Subred, para asegurar el correcto proceso de almacenar, diseminar, aplicar y retener el conocimiento.

Tabla 37. Estrategias Gestión de Riesgos de la Gestión del Conocimiento

Estrategia	
Evaluar y redefinir los riesgos asociados al proceso de gestión del conocimiento	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una revisión los riesgos identificados en la matriz de riesgos de la Subred, ampliando su identificación más allá de la relación docencia-servicio e investigación. • Involucrar riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual y de pérdida de las información física o digital. • Considerar las causas y las fuentes de los posibles riesgos, consecuencia y probabilidad de ocurrencia. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar que riesgos van a tener mayor o menor impacto de tal modo que de acuerdo con ello priorizar su intervención. • Definir la forma en la cual se va a eliminar, mitigar, transferir o aceptar el riesgo en caso de llegarse a presentar • Realizar seguimiento periódico a cada uno de los riesgos con el fin de monitorear la implementación de las acciones para evitar su ocurrencia.
Recursos	<p>Financieros: No requiere inversión financiera ya que la subred cuenta con oficina desarrollo institucional y oficina de control interno, las cuales están encargadas en la administración de riesgos.</p> <p>Humanos: Personal de las Oficinas de Gestión del Conocimiento, Desarrollo Institucional y Control Interno</p> <p>Logísticos: Evaluación, seguimiento y control de cada uno de los riesgos identificados en la gestión del conocimiento.</p> <p>Tecnológicos: N/A</p>
Responsable	Dirección de Gestión del Conocimiento – Oficina desarrollo institucional - Oficina de control interno
Indicadores	Matriz de Riesgos de Gestión del Conocimiento actualizada y monitoreada.
Estrategia	
Disminuir el impacto de la pérdida de capital intelectual, pérdida de información y conocimiento y no transferencia del conocimiento por retiro de talento humano.	
Actividades	
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y documentar procesos de entrega de puesto de trabajo, actividades e información a cargo del talento humano que se retira de la Subred. • Realizar revisión y actualización periódica de procesos, procedimientos, protocolos y guías con la participación del talento humano vinculado directamente implicados en su ejecución, a fin de documentar su conocimiento y Know How. • Gestionar acciones de seguridad de la información, consistentes en la ejecución periódica de back-ups de la información. • Dar continuidad en la implementación de los lineamientos de gestión documental y archivo, tablas de retención documental definidas en la Subred, para asegurar la salvaguarda y conservación de la información e historia institucional. • Establecer un proyecto de inversión para la digitalización de información física (historias clínicas, historias laborales, actas de comités, informes de gestión, entre otros). • Involucrar e incentivar al talento humano vinculado de forma activa, para que participen en la documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas a partir de su experiencia.
Recursos	<p>Financieros: No requiere inversión financiera.</p> <p>Humanos: Personal Gestión del Talento Humano, Oficina de Desarrollo Institucional, Oficina de Calidad, Oficina Sistemas de Información TICs, Líder de Gestión Documental.</p> <p>Logísticos: Disponibilidad de espacios de archivo.</p> <p>Tecnológicos: Medios tecnológicos para preservar la información digital.</p>
Responsable	Gestión del Talento Humano, Oficina de Desarrollo Institucional, Oficina de Calidad, Oficina Sistemas de Información TICs, Líder de Gestión Documental
Indicadores	<p>Procedimientos de entrega de puesto de trabajo actividades e información a cargo actualizados</p> <p>Porcentaje de Backups de información realizados por proceso</p> <p>Porcentaje de avance implementación Sistema de Gestión Documental</p>

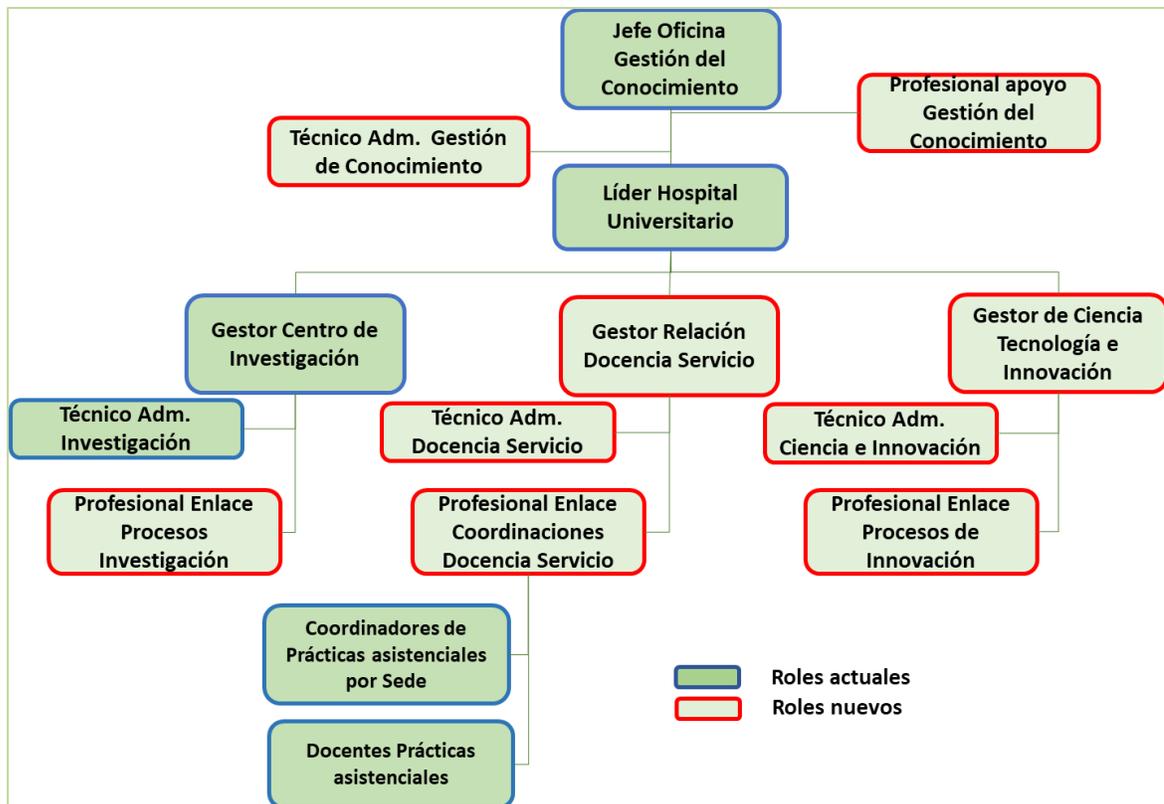
Fuente. Elaboración propia

8.3. Tiempos e Inversión del plan de implementación

El tiempo promedio para el desarrollo de las estrategias y actividades de la fase de implementación se estima en un lapso de un año, ver Anexo – Cronograma Plan de Implementación Modelo Gestión del Conocimiento.

Ahora bien, con el fin de brindar soporte en la continuidad de los procesos de la Oficina de Gestión de Conocimiento en la implementación del modelo se propone el siguiente organigrama, figura 25, donde los cuadros con contorno de forma azul hacen referencia a los roles con los que cuenta actualmente la oficina y en rojo aquellos nuevos que se propone crear, dando así respuesta a la percepción de insuficiencia de personal para gestionar el conocimiento:

Figura 25. Propuesta Organigrama Oficina Gestión del Conocimiento Subred Centro Oriente



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 38, se describen las principales actividades a desarrollar por los nuevos roles y perfiles propuestos para el funcionamiento de la Oficina de Gestión del Conocimiento:

Tabla 38. Principales actividades nuevos roles Oficina Gestión del Conocimiento

Nuevo Rol	Actividades principales
<p>Gestor Relación Docencia Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar, coordinar y controlar la relación docencia servicio de acuerdo con los convenios suscritos con las diferentes instituciones educativas. • Coordinar la implementación de mejoras en los procesos y servicios misionales que deban realizarse como producto de las solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias que se presenten derivados de la relación docencia servicio. • Realizar el acompañamiento y seguimiento requerido a los Coordinadores de Relación Docencia Servicio de las Unidades y Sedes de Atención donde se realicen prácticas formativas. • Realizar los estudios, análisis y evaluaciones sobre el impacto y costo beneficio de la relación docencia servicio adelantada con las diferentes instituciones educativas. • Elaborar, coordinar y presentar los estudios, análisis, evaluación, informes y reportes técnicos requeridos por el Jefe de la Oficina de Gestión del Conocimiento, Líder de Hospital Universitario o por cualquier organismo o entidad. • Hacer seguimiento al cumplimiento de las condiciones de bienestar, de formación y prácticas de los estudiantes de las instituciones educativas con las que se tenga convenio suscrito y vigente. • Revisar, analizar y atender las solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias presentadas por los estudiantes, coordinadores de relación docencia servicios y docentes. • Promover el conocimiento y cumplimiento generalizado de las normas vigentes en materia de la relación docencia servicio y convenios suscritos con las instituciones educativas. • Promover la gestión del conocimiento, coordinando acciones conjuntas con las instituciones educativas en beneficio del talento humano vinculado de la entidad. • Proponer e implementar mejoras y controles en los procesos, indicadores de gestión y riesgos de la relación docencia servicio.
<p>Gestor de Ciencia e Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar, coordinar y controlar la implementación de las políticas, lineamientos y directrices relacionados con Ciencia, tecnología e Innovación. • Coordinar la implementación de mejoras en los procesos, servicios misionales y administrativos que deban realizarse para el cumplimiento de las políticas, lineamientos y directrices relacionados con Ciencia, tecnología e Innovación. • Coordinar la asesoría técnica que presta el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias, para la gestión y puesta en marcha de las políticas, lineamientos y directrices relacionados con Ciencia, tecnología e Innovación, que generen valor agregado conforme a la misión de la Subred. • Realizar los estudios, análisis y evaluaciones sobre el impacto de la implementación y beneficios de las políticas, lineamientos y directrices relacionados con Ciencia, tecnología e Innovación para la Subred. • Elaborar, coordinar y presentar los estudios, análisis, evaluación, informes y reportes técnicos requeridos por el Jefe de la Oficina de Gestión del Conocimiento, Líder de Hospital Universitario o por cualquier organismo o entidad. • Promover el conocimiento y cumplimiento generalizado de las normas vigentes en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación. • Promover la gestión del conocimiento, coordinando acciones conjuntas con los líderes y referentes de procesos y demás talento humano vinculado de la entidad, para el desarrollo e implementación de los lineamientos de Ciencia, Tecnología e Innovación. • Proponer e implementar mejoras y controles en los procesos, indicadores de gestión y riesgos de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Profesional apoyo a la Gestión del Conocimiento (con perfil jurídico)

- Prestar soporte administrativo, técnico, profesional y legal al Jefe de la Oficina de Gestión del Conocimiento.
- Asesorar y revisar los procesos precontra y poscontractuales de la Oficina de Gestión del Conocimiento.
- Apoyar y preparar los documentos relacionados con la etapa de planeación y estudios previos de los procesos asignados para la contratación de bienes y servicios requeridos por la Entidad y relacionados con la Oficina de Gestión del Conocimiento.
- normativa y procedimientos vigentes.
- Recolectar y mantener la información necesaria que alimenta las bases de datos e indicadores según los temas que le sean asignados de manera veraz y oportuna.
- Recopilar procesar, organizar y validar la información necesaria para la elaboración de los informes requeridos por el Jefe de la Oficina de Gestión del Conocimiento.
- Realizar seguimiento y control mensual a la ejecución los planes, programas y proyectos con el fin de verificar su cumplimiento de acuerdo con las directrices del Jefe de Oficina de Gestión del Conocimiento.
- Elaborar reportes e informes sobre avances, evaluación y resultados concernientes a la gestión de la Oficina de Gestión del Conocimiento, plan operativo de acción, gestión de riesgos de conformidad con los lineamientos establecidos en los planes, programas y proyectos de la Oficina de Gestión del Conocimiento.

Técnico Administrativo – Gestión del Conocimiento

- Apoyar la realización de los cruces de información, procesamiento, reparto y control que se requieran, tendientes a satisfacer de manera oportuna y eficiente los requerimientos de los usuarios internos y externos de la información de la Oficina Gestión del Conocimiento.
- Llevar los registros a los archivos, bases de datos, procesos y en general trámites asignados, que permita el cumplimiento de los términos hasta su resolución y archivo.
- Actualizar diariamente las bases de datos llevadas, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Apoyar la realización de documentos, informes, formatos, formularios, cuadros, planillas, se requieran para el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de tareas e informes acordes con los lineamientos fijados o instrucciones impartidas.
- Atender a usuarios internos, externos y/o ciudadanos de acuerdo con la naturaleza de las actividades asignadas y según las políticas, parámetros y lineamientos de servicio institucionales.

Técnico Administrativo - Docencia Servicio

- Apoyar la realización de los cruces de información, procesamiento, reparto y control que se requieran, tendientes a satisfacer de manera oportuna y eficiente los requerimientos de los usuarios internos y externos de la información de la relación docencia servicio.
- Llevar los registros a los archivos, bases de datos, procesos y en general trámites asignados, que permita el cumplimiento de los términos hasta su resolución y archivo.
- Actualizar diariamente las bases de datos llevadas, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Apoyar la realización de documentos, informes, formatos, formularios, cuadros, planillas, se requieran para el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de tareas e informes acordes con los lineamientos fijados o instrucciones impartidas.
- Atender a usuarios internos, externos y/o ciudadanos de acuerdo con la naturaleza de las actividades asignadas y según las políticas, parámetros y lineamientos de servicio institucionales.

Técnico Administrativo - Ciencia Tecnología e Innovación

- Apoyar la realización de los cruces de información, procesamiento, reparto y control que se requieran, tendientes a satisfacer de manera oportuna y eficiente los requerimientos

- de los usuarios internos y externos de la información de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Llevar los registros a los archivos, bases de datos, procesos y en general trámites asignados, que permita el cumplimiento de los términos hasta su resolución y archivo.
 - Actualizar diariamente las bases de datos llevadas, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
 - Apoyar la realización de documentos, informes, formatos, formularios, cuadros, planillas, se requieran para el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de tareas e informes acordes con los lineamientos fijados o instrucciones impartidas.
 - Atender a usuarios internos, externos y/o ciudadanos de acuerdo con la naturaleza de las actividades asignadas y según las políticas, parámetros y lineamientos de servicio institucionales.

Fuente. Elaboración propia

Por lo anterior se estima una inversión en nuevo personal para la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Oficina de Gestión del Conocimiento de \$360.000.000, discriminados en la Tabla 39:

Tabla 39. Inversión Implementación Modelo Gestión del Conocimiento

Rol	Perfil	Rango Valor mes	Meses	Valor total*
Gestor Relación Docencia Servicio	Profesional Especializado	\$7.00.000 a \$8.000.000	12	\$96.000.000
Gestor de Ciencia e Innovación	Profesional Especializado	\$7.00.000 a \$8.000.000	12	\$96.000.000
Profesional apoyo a la Gestión del Conocimiento	Profesional Universitario	\$5.500.000 a \$6.500.000	12	\$78.000.000
Técnico Adm. Gestión del Conocimiento	Técnico Administrativo	\$1.500.000 a \$2.500.000	12	\$30.000.000
Técnico Adm. Docencia Servicio	Técnico Administrativo	\$1.500.000 a \$2.500.000	12	\$30.000.000
Técnico Adm. Ciencia e Innovación	Técnico Administrativo	\$1.500.000 a \$2.500.000	12	\$30.000.000
Valor total estimado				\$360.000.000
*Valor calculado con el valor mensual más alto				

Fuente. Elaboración propia

9. Recomendaciones y Conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1. Recomendaciones

- El presente trabajo fue elaborado en el marco del Convenio de Cooperación Científica suscrito entre la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE y la Universidad EAN, el cual permitió la estructuración del Modelo de Gestión del Conocimiento para la entidad, elaborado por estudiantes de maestría de disciplinas diferentes a las del sector salud, aportando un enfoque y puntos de vista diferentes desde su conocimiento y proceso de aprendizaje. Por lo anterior se recomienda a la Subred dar continuidad a este tipo de experiencias, revisando la flexibilización de los requisitos para el desarrollo de investigaciones con propósitos diferentes a los asistenciales, generando así mayor oportunidad de participación del talento humano vinculado y de otras instituciones educativas.
- Para la implementación del plan y estrategias del Modelo de Gestión de Conocimiento propuesto se recomienda que esté liderado desde la Jefatura y Oficina de Gestión del Conocimiento, actuando como facilitador, evaluador del plan e interlocutor entre los diferentes procesos y áreas que participan en su ejecución.
- Dado el incremento de actividades a desarrollar para la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento, es importante que se revise y analice la posibilidad de fortalecer la Oficina de Gestión del Conocimiento con profesionales y técnicos que permitan avanzar de manera pronta en la implementación del plan de intervención.
- Socializar el Modelo y plan de Gestión del Conocimiento de la Subred Centro Oriente, a través de los diferentes medios de comunicación, apoyado y respaldado desde la alta gerencia, con cobertura a todo el talento humano vinculado de los diferentes niveles y estudiantes de sedes y unidades de atención de la entidad.

- El uso de las tecnologías como herramientas fundamentales para la rápida y adecuada transmisión, generación y difusión del conocimiento, permite tener un impacto directo en todas las áreas. De acuerdo con esto, es necesaria la constante capacitación en estas herramientas al personal, permitiendo fortalecer las competencias generales del talento humano vinculado y una efectiva adopción por parte de cada uno a los recursos con los que se cuenta.
- Para la implementación de las estrategias y actividades que hacen parte del plan de implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto, es necesario involucrar a todos el talento humano vinculado de la Subred Centro Oriente, tanto del nivel directivo, estratégico, táctico y operacional, en sus componentes administrativo y asistencial, comprometiéndolos desde la alta dirección en su desarrollo y ejecución.
- Evaluar periódicamente el avance de las acciones de implementación desarrolladas, tomando decisiones en caso de detectar desviaciones y retrasos a fin de asegurar su cumplimiento.
- Una vez implementado el plan de acción, se recomienda aplicar nuevamente el instrumento de medición para contrastar el impacto de las acciones implementadas versus la percepción de la gestión de conocimiento por parte de su equipo directivo, líderes de procesos y unidades de atención, momento en el cual puede ampliar la muestra involucrando al resto de la población del talento humano vinculado de la institución.

9.2. Conclusiones

- La Subred Centro Oriente, como entidad pública del sector salud, presenta avances importantes en la estructuración y desarrollo de la Gestión del Conocimiento, dentro del camino recorrido aparece como elemento de la planeación estratégica al ser incorporado en la misión, visión, objetivos y mapa estratégico, evidenciando así el compromiso gerencial. Para su despliegue cuentan con una Oficina de Gestión del Conocimiento, procesos, procedimientos y manuales documentados, que centran

su actuar en el desarrollo de la relación docente asistencial, dando cumplimiento a los convenios establecidos con instituciones educativas en salud.

- Los diferentes modelos teóricos de Gestión del Conocimiento abordados, y los avances encontrados dentro del sector público, permitieron estructurar un instrumento de medición con el que se estableció el diagnóstico interno de la institución, determinando sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, a partir de las percepciones de la muestra a conveniencia centrada en el equipo directivo, líderes de proceso y área y profesionales clave.
- En las seis dimensiones evaluadas, ninguna obtuvo un puntaje igual o superior a 4 puntos, en una escala de 1 a 5. La dimensión que mejor calificación obtuvo (3.69 puntos – 73.8%) corresponde al uso y aplicación del conocimiento que posee y la que más baja percepción obtuvo (3.13 puntos – 62.7%) está relacionada con la promoción de la cultura, innovación y transferencia del conocimiento
- . Con lo anterior se observa que la entidad tiene brechas en las que trabajar para mejorar los resultados de esta primera medición.
- Para la identificación del conocimiento la entidad tiene clara sus necesidades de conocimiento más relevantes, la identificación de conocimientos y destrezas requeridos en sus puestos de trabajo; sin embargo, debe prestar atención en la disposición de recursos y personal para la identificación y gestión de su conocimiento, de igual manera profundizar en la identificación y control de los riesgos de pérdida del conocimiento.
- Se resalta que, en su proceso de adquisición del conocimiento, aprovecha las contribuciones de su personal experto, la promoción de actividades colaborativas entre su talento humano vinculado y espacios para aporten ideas de mejoramiento. Por otra parte, debe aprovechar su trabajo reconocido en investigación, para promocionar el desarrollo de investigaciones al interior de la institución, ampliando su marco de acción más allá del componente asistencial, involucrando otros temas que pueden contribuir a la gestión de la entidad.

- En cuanto al almacenamiento y acciones para la preservación de la información y el conocimiento, la Subred cuenta con avances como la política de seguridad de la información y el cumplimiento de la normatividad relacionada con el uso de software legal. Ahora bien, debe continuar trabajando para mejorar las condiciones del conocimiento que se encuentra en físico, dando cumplimiento a las normas de gestión documental y archivo. Así mismo, debe reevaluar la identificación y gestión de los riesgos propios de la gestión del conocimiento, entre ellos la fuga de capital intelectual, la pérdida y deterioro de la información y conocimiento.
- Frente a la cultura, innovación y transferencia del conocimiento, se destaca el respaldo y compromiso de la alta dirección al involucrar dentro de su direccionamiento estratégico a la Gestión del Conocimiento, y el soporte dado al contar con una Oficina encargada de este tema. En todo caso, debe promover la participación de su talento humano vinculado para generar nuevo conocimiento, innovar y realizar acciones de mejora en sus procesos a través de acciones recompensadas, poniendo a su disposición accesibilidad a bancos de datos, métodos de entrenamiento y medios para compartir la información. Así mismo, debe aprovechar y dar relevancia al reconocimiento y trabajo adelantado como Hospital Universitario y al Centro de Investigación que posee, dando a conocer a su talento humano vinculado y grupos de interés los avances y aportes al conocimiento realizados, así como evaluar formas para que el talento humano vinculado de la entidad participe y coopere a través de procesos investigativos, en convenios de cooperación con las instituciones educativas.
- A través de su sistema de gestión de calidad y avances en el sistema único de acreditación en salud, ha logrado documentar los procesos, procedimientos, y demás documentación para retener el conocimiento, sin embargo, estos deben ser actualizados periódicamente y ser de fácil acceso y consulta, complementados con procesos de entrenamiento y capacitación. Por otra parte, la entidad debe estructurar los repositorios de buenas prácticas y lecciones aprendidas, que sean mantenidos y actualizados periódicamente, que sean de fácil acceso para el talento humano vinculado y demás partes interesadas.

- El modelo planteado para la entidad se enfoca en dar respuesta a las necesidades identificadas en el presente trabajo, con el propósito de consolidar y fortalecer los avances realizados por la Subred Centro Oriente en esta ruta de la Gestión del Conocimiento, teniendo en cuenta para ello los referentes teóricos.

10. Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2016). Régimen Legal de Bogotá. Obtenido de Alcaldía de Bogotá:
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65686>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (11 de 06 de 2020). *Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del Distrito Capital 2020-2024 "Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del Siglo XXI"*. Obtenido de
<https://bogota.gov.co/sites/default/files/acuerdo-761-de-2020-pdd.pdf>
- Andersen, A. (1999). Modelo KMAT. Recuperado el 15 de mayo de 2007, en:
<http://www.exa.unicen.edu.ar/catedras/gestcon/Downloads/Clases%20te%F3ricasModelo%20de%20gesti%F3n%20del%20conocimiento.doc>
- ANDI. (19 de 11 de 2020). *Mayor integración como cadena potenciará al sector salud*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15836-mayor-integracion-como-cadena-potenciar>
- Andreu, R.; Sieber, S. (2000). "La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje", pendiente de publicación en Economía Industrial, disponible en:
[Uhttp://www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/)
- Angulo, R. (2017). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: un visión integral*. Bucaramaga, Colombia: Informes psicológicos.
doi:<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Bonet, J., & Guzmán, K. (2015). *Un análisis regional de la salud en Colombia*. Documentos de trabajo sobre economía regional, Banco de la República de Colombia, Colombia. Obtenido de
https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_222.pdf
- Bontis, N. (1996): "There is a price on your head: managing intellectual capital strategically", *Business Quaterly*, Verano, pp. 41-47
- Bontis, N. (2000). Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJMR.pdf&prev=/translate_s%3Fhl%3Des%26q%3DASSESSING%2BKNOWLEDGE%2BASSETS:%26sl%3Des%26tl%3Den

- Consejo Privado de Competitividad. (2020-2021). *Informe Nacional de Competitividad*. Obtenido de <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2020-2021/>
- DAFP. (2006). *Manual de implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005*. Bogotá D.C. Obtenido de <http://proxse16.univalle.edu.co/~planeacion/Análisis/Riesgos/ManualImplementacionMECIVersion2.pdf>
- DAFP. (2008). *Manual de implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005*. Bogotá D.C. Obtenido de <http://proxse16.univalle.edu.co/~planeacion/Análisis/Riesgos/ManualImplementacionMECIVersion2.pdf>
- DAFP. (s.f.). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de Gestión del Conocimiento: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>
- DAFP. (s.f.). *Autodiagnóstico de Gestión del Conocimiento y la Innovación*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>
- DatosMacro. (agosto de 2021). *Expansión / Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/colombia?dr=2021-08>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de <http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/518/Working%20Knowledge%20->
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias. (S.F.). *Estrategia Nacional de Apropiación Social de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Recuperado el 30 de 03 de 2022, de <https://minciencias.gov.co/cultura-en-cte/apropiacion-social/definicion>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación*. Bogotá D.C.: DAFP. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Lineamiento+t%C3%A9cnico+de+gesti%C3%B3n+del+conocimiento+y+la+innovaci%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+1+++Octubre+2020.pdf/442a3a7d-b792-b022-9d9c-e96b71066a1f?t=1602279722343&download=true>
- DNP. (s.f.). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Salud Pública: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-salud/Paginas/salud-publica.aspx#>

- Digital Research S.L . (25 de 09 de 2011). *Qué es gestión del Conocimiento*. Obtenido de Papeles de Inteligencia: <https://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>
- Edvinsson L, Malone MS. El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1999.
- Elmedorf, E. (s.f.). *Naciones Unidas*. Obtenido de Crónica ONU: <https://www.un.org/es/chronicle/article/la-salud-mundial-antes-y-ahora>
- Escurra Mayaute, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de psicología*, 6(1-2), 103-111. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6123333>
- Frue, K. (2017). The Quick Guide to PESTEL Analysis. PESTLE Analysis. Obtenido de <http://pestleanalysis.com/pestel-analysis/>
- Jasarevic, T. (02 de febrero de 2019). *Los países están gastando más en salud, pero las personas siguen pagando demasiado de sus bolsillos*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news/item/20-02-2019-countries-are-spending-more-on-health-but-people-are-still-paying-too-much-out-of-their-own-pockets>
- González, H. C. (2012). La gestión del conocimiento. *Perspectiva pragmática en la editorial Ediciones Futuro*, 43(1), 73-79. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38857904/GESTION_DEL_CONOCIMIENTO.pdf?1442961585=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGESTION_DEL_CONOCIMIENTO.pdf&Expires=1619666285&Signature=eXfnDACKAlvg6oK5qGgvGKwraa9XIIQs4Tv2D-SjZ35PFdPt1NmFPoms46e
- Gutiérrez, A. (2016). Estrategias de Muestreo, diseño de encuestas y estimación de parámetros. Primera edición: Bogotá, Colombia, agosto de 2016, Ediciones de la U . ISBN. 978-958-762-586. Recuperado de: <https://docplayer.es/201357085-Estrategias-de-muestreo.html>
- Laudon, K. C. (2016). *Sistemas de información gerencial*. Mexico: Pearson.
- Londoño Galeano, M., & García Ospina, A. (2015). *Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el personal de confianza y manejo de la empresa Coats Cadena Andina S.A. ubicada en la ciudad de Pereira*. doi:<http://hdl.handle.net/11059/5064>
- Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. Departamento de Atención a la Salud, Universidad Autónoma

Metropolitana (Xochimilco). Cal. Del Hueso 1100. 04960 México DF México. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/csc/a/VgFnXGmqhGHNMBsv4h76tyg/?format=pdf&lang=>

MinCiencias. (S.F.). *Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación*. Obtenido de Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación: https://minciencias.gov.co/quienes_somos/sobre_colciencias/objetivos-generales

Ministerio de Salud y Protección Social. (20 de 10 de 2020). Los retos del sistema de salud que dejó la pandemia por Covid-19. (848). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Los-retos-del-sistema-de-salud-que-dejo-la-pandemia-por-covid-19.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). *Comportamiento del aseguramiento*. Recuperado el 22 de 05 de 2021, de Cifras del aseguramiento en salud: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsubsidado/Paginas/coberturas-del-regimen-subsidiado.aspx>

Nonaka I, Takeuchi H. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México DF: Oxford University Press, 1999.

OECD/The World Bank . (2020). *Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe 2020*. doi:<https://doi.org/10.1787/740f9640-es>.

Organización Mundial de la Salud OMS. (s.f.). *Organización Mundial de la Salud OMS*. Obtenido de <https://www.who.int/es/about/who-we-are/frequently-asked-questions>

Paniagua Aris, E. (2007). La Gestión Tecnológica del Conocimiento. Murcia, Universidad de Murcia, 1ª Edición, 2007 Servicio de publicaciones, ISBN: 978-84-8371-661-8. Recuperado de: <https://documat.unirioja.es/servlet/autor?codigo=256137>

Pereira, Alfaro, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. (C. d. GEGESTI, Ed.) *Éxito Empresariañ*, 135. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1331>

Pineda A. La Gestión del conocimiento en el medio empresarial colombiano. Universidad de los Andes, Facultad de Administración, proyecto de grado. Bogotá D.C 2006, recuperado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9435/u281618.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pizarro Correal, C. (2018). Estudio sobre bioeconomía: Como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia Fase II. Medellín. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes->

tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%206_An%C3%A1lisis%20sector%20salud.pdf

- Presidencia de la República de Colombia. (02 de 01 de 2020). *Salud es el segundo sector con mayor presupuesto en 2020*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/Salud-es-el-segundo-sector-con-mayor-presupuesto-en-2020-200102.aspx>
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid, Editorial Díaz de Santos, 2006. ISBN 8479787481. Recuperado de: <http://dct.digitalcontent.com.co/sview/mobile.aspx>
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday. New York, NY. [http://www.Amazon.com/FernandoUrreaGiraldo128 José J. González Millán • Miryam T. Rodríguez Díaz intelektual-capital-new-wealth-organizations/dp/0385483813](http://www.Amazon.com/FernandoUrreaGiraldo128JoséJ.GonzálezMillán•MiryamT.RodríguezDíazintelektual-capital-new-wealth-organizations/dp/0385483813)
- Secretaría Distrital de Salud de Bogotá D.C. (31 de mayo de 2020). *Plan Territorial de Salud Bogotá D.C. 2020-2024*. Obtenido de http://www.saludcapital.gov.co/Planes_Estrateg_Inst/2021/Sectoriales/Plan_Territ_Salud_2020-2024.pdf
- Significados.com. (s.f.). *Color Azul*. Recuperado el 09 de 02 de 2022, de <https://www.significados.com/color-azul/>
- Subred Centro Oriente. (2020). *Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE*. Obtenido de <https://www.subredcentrooriente.gov.co/?q=transparencia/presupuesto/estados-financieros>
- Subred Centro Oriente. (enero de 2021). *Plan Institucional de Capacitación*. Obtenido de <https://www.subredcentrooriente.gov.co/?q=transparencia/planeacion/planes>
- Subred Centro Oriente. (2019). *Informe de autoevaluación: Visita de otorgamiento acreditación en salud, manual de estándares ambulatorio y hospitalario*. Bogotá D.C.
- Sveiby, k. (1997). *Model Intellectual Assets Monitor*. Recuperado el 18 de enero de 2008, de <http://ascanio.blogspot.com/2007/05/intellectual-assets-monitor-sveiby-1997.html>
- Takeuchi, H., & Tsutomu, S. (2006). *Japan, moving toward a more advanced knowledge economy* (Vol. 2. Advanced knowledge creating companies). Washington, D.C.: The World Bank. Obtenido de <http://documents1.worldbank.org/curated/ar/884211468260931314/pdf/372610v20JP0Kn1y01OFFICIAL0USE00NY1.pdf>

- Thompson, A., & Strickland, A. (1998) Administración estratégica, Teoría y Casos 11a. Ed.). México: Mc Graw Hill. Información tomada de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)
- Wiig, K. M. (2003). A knowledge model for situation-handling. Journal of Knowledge. Springer.
- Zita, A. (21 de 05 de 2021). *Toda Materia*. Obtenido de <https://www.todamateria.com/atomo/>

A. Anexo. Herramienta de medición GC Subred Centro Oriente.

B. Anexo. Cronograma de Implementación Modelo de Gestión del Conocimiento Subred Centro Oriente.