



IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DENTRO DE LA UCI NEONATAL DE LA FUNDACIÓN CARDIOINFANTIL

Laura Sandino Perdomo

Planteamiento del problema

- Actualmente la competitividad de cualquier sistema económico está basado **no** sólo en los **activos tangible tradicionales**, sino principalmente en las **fuentes intangibles** que se desarrollan y mantienen para **sustentar ventajas competitivas sostenibles**.
- El Capital Intelectual (**IC**) ha sido reconocido como un **concepto clave** para denotar todos los **recursos cognitivos e intangibles** que juegan un papel fundamental en el impulso del valor en un sistema organizacional.

Planteamiento del problema

- ▶ Las organizaciones del **sector de la salud** son **sistemas intensivos en conocimiento**, y la evaluación y la gestión del Capital Intelectual juega un papel fundamental el gobierno de su dinámica de creación de valor.
- ▶ Los hospitales del mundo que han sido capaces de **maximizar su eficiencia operacional**, se alejan positivamente de la competencia y utilizan la **gestión de conocimiento** como una **capacidad estratégica** claramente diferenciadora[1].

Planteamiento del problema

Fundación Cardioinfantil:

- ▶ No tiene estructurado un modelo de gestión del conocimiento que le permita aumentar de manera positiva la brecha de competitividad, frente a hospitales nacionales de alta complejidad con capacidad instalada y líneas de servicios similares[1]:
 - Tiene actualmente prácticas muy débiles frente al manejo de la información.
 - Dificultades relevantes en la dinámica del entrenamiento de las personas, que generan barreras importantes para que en la FCI aproveche el importante potencial que tiene para una expresión amplia y fuerte en lo que a aprendizaje organizacional se refiere.

OBJETIVOS

► GENERAL:

- Proponer un modelo de gestión de conocimiento que se ajuste a las características de la UCI Neonatal, estructurando los flujos de conocimiento existente y proponiendo nuevas prácticas para complementarlos y mejorarlos.

OBJETIVOS

► ESPECÍFICOS:

- Identificar las prácticas individuales y grupales de adquisición, transmisión y socialización del conocimiento dentro de la Unidad Neonatal de Cuidados Intensivos de la Fundación Cardioinfantil, e identificar las características que fortalecen la gestión de conocimiento al interior de la unidad.
- Asociar las prácticas anteriormente identificadas con los modelos de gestión de conocimiento más reconocidos, y proponer un modelo de gestión de conocimiento que se ajuste a las características de la Unidad.
- Generar una teoría fundamentada en la intervención a la Unidad Neonatal de Cuidados Intensivos, acerca de la forma como se gestiona el conocimiento dentro de ésta, y de las características que contribuyen para que ello sea posible.

Resultados de la intervención a la UCIN

► PERSONAL ENCUESTADO

Personal Diurno UCIN	Cantidad Encuestados
Médicos	2
Jefes de enfermería	2
Enfermeros Asistenciales	2
Auxiliar administrativo	1
Servicios generales	2
TOTAL	9

► De los cuales:

- 8 Mujeres y 1 hombre
- Tiempo promedio en la Unidad 6,5 años. 30% > 10 años
- NOTA: Por la naturaleza de la investigación hay aspectos del área médica que no pudieron ser explorados.

Resultados de la intervención a la UCIN

- PRÁCTICAS QUE SOPORTAN EL MODELO
 - Deseo del personal **médico de aprender y adquirir experiencia** mediante la resolución de casos.
 - El personal distinto al médico, se interesan por aprender y adquirir nuevos conocimientos hasta que alcanzan un nivel de satisfacción en la ejecución de sus labores.
 - Buena disposición del personal hacia las **personas que ingresan** a la Unidad, puede ser un buen mecanismo para **involucrar actividades y escenarios de motivación para la transmisión del conocimiento inicial**

Resultados de la intervención a la UCIN

► PRÁCTICAS QUE SOPORTAN EL MODELO

- Inducción basada en la transmisión de conocimientos a través de la **experiencia y la ejecución de las labores**. Tx de K eficaz y ampliamente Utilizado.
- **Base de K** reflejada en manuales de descripción de cargos, guías de prácticas médicas, reglamento interno de la institución, etc.
- **Comunicación abierta y continua** para resolver las dudas que se generan.
- En general el personal **hace investigaciones literarias para despejar dudas**. Comparten verbalmente o mediante la experiencia sus consultas.

Resultados de la intervención a la UCIN

- PRÁCTICAS QUE SOPORTAN EL MODELO
 - **Comparten información** interesante mediante **La Cartelera**, y material requerido a través del **correo electrónico**.
 - Revisiones Académicas y Revista (únicamente Médicos)
 - **Comunicación verbal** soportada en las órdenes médicas y las HC.
 - **Capitalización de la experiencia** en la resolución de casos por parte de Médicos. Publicaciones externas o ensayos clínicos si se amerita.
 - Manejo estructurado de eventos adversos.

Resultados de la intervención a la UCIN

► PRÁCTICAS QUE SOPORTAN EL MODELO

- A pesar de la jerarquía tan marcada dentro de la unidad, el personal demuestra una **buena receptividad al intercambio grupal de conocimiento**, especialmente en casos donde se reta el conocimiento existente dentro del personal.
- La **jerarquía** dentro de la unidad está **establecida, documentada, es evidente, funcional y clara**. La comunicación en general se basa en dicha jerarquía, es decir, va de médico a enfermeras (con sus rangos), y finalmente a las auxiliares, y viceversa. La jerarquía no es un impedimento para la comunicación en este caso, y es vista como un mecanismo válido para asumir responsabilidades y mantener una estructura eficaz donde no se interfiera el trabajo de cada uno.

Resultados de la intervención a la UCIN

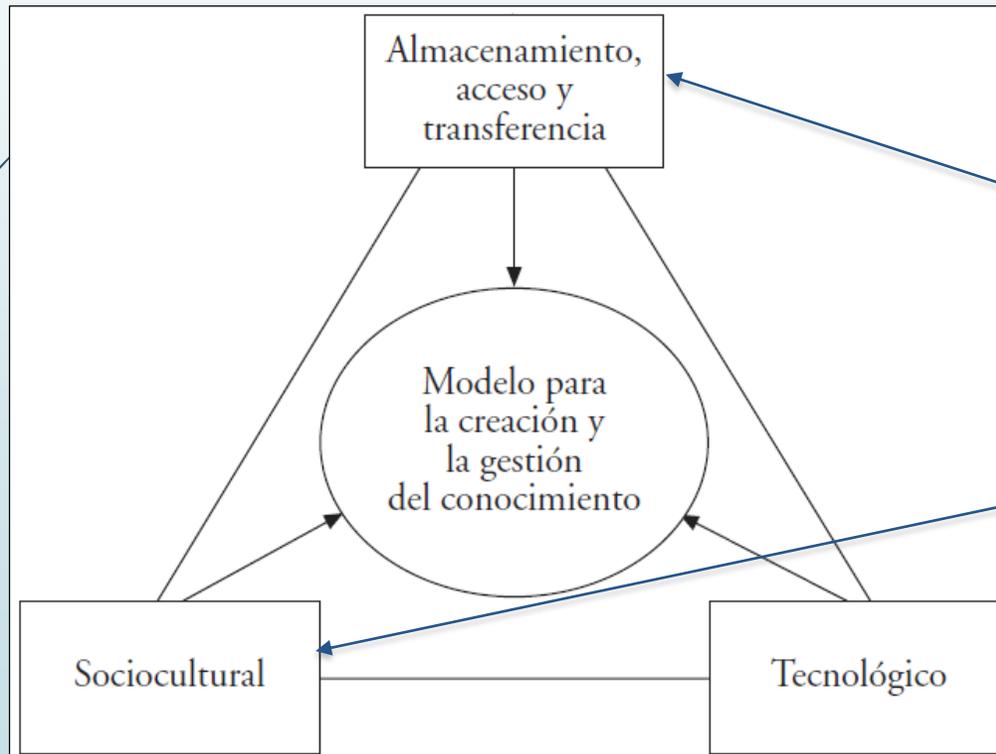
- ▶ PRÁCTICAS QUE SOPORTAN EL MODELO
- ▶ La **jerarquía** institucional es utilizada al interior de la Unidad, y es un **mecanismo eficaz de trabajo y de clima laboral**. No obstante, es una **estructura rígida para el personal de enfermería** que se encuentra conforme con ella para la ejecución de las actividades, pero que les impide participar en los flujos de conocimiento importantes de la institución. Es esta misma jerarquía la que les impide compartir sus experiencias, o sentirse escuchados y tomados en cuenta.

Qué se busca del modelo

- **Capturar y compartir buenas prácticas** que proporcionen formación y aprendizaje organizacional para mejorar la satisfacción de usuarios y/o clientes
- **Mejorar los espacios de trabajo** mediante el desarrollo de canales de comunicación eficaces para:
 - Disminuir el tiempo de resolución de problemas
 - Las propuestas e ideas se maduran y desarrollan en menor tiempo
 - Se genere una memoria institucional que acelere resultados y permitan sacar al mercado nuevos servicios y/o productos innovadores (investigación y desarrollo).

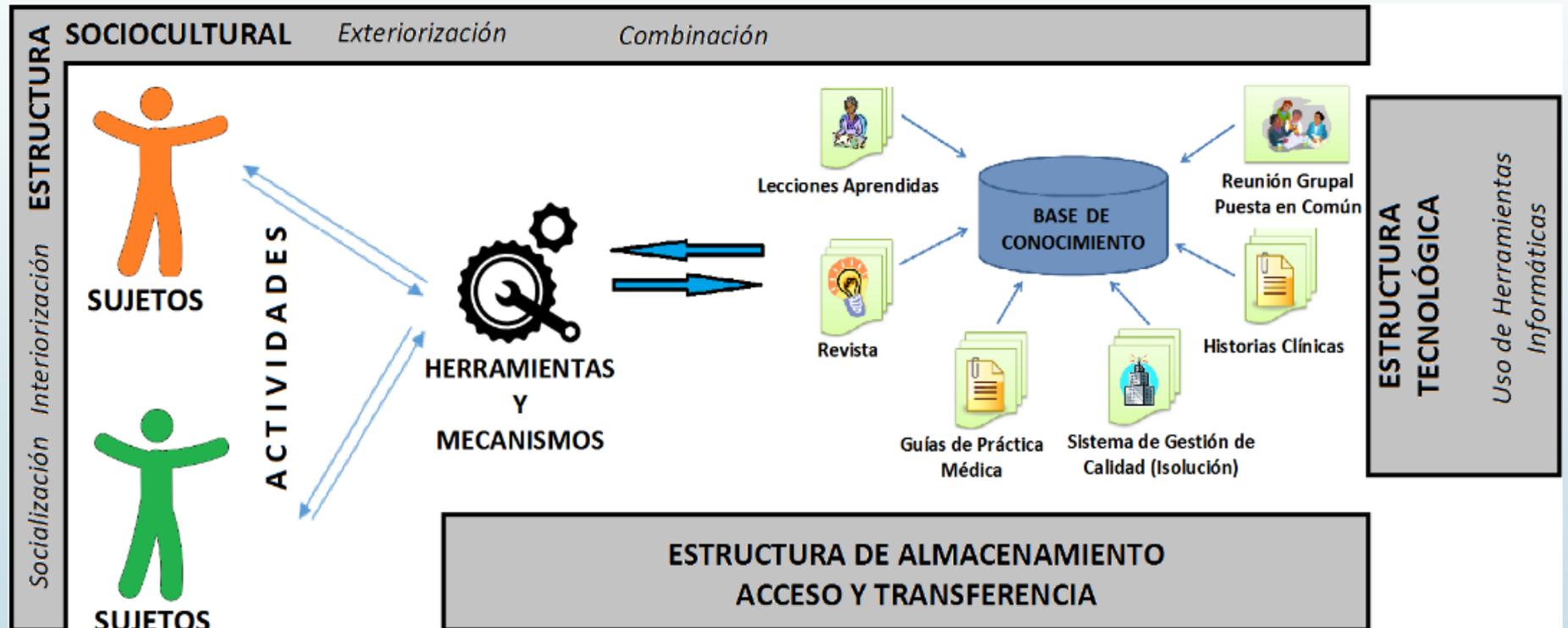
Modelos que soportan la propuesta

- Tipologías de modelos de Gestión del conocimiento [2]



- No distinguen el conocimiento de los datos y la información.
- Desarrollar metodologías, estrategias y
- Se enfocan en el desarrollo de una cultura organizacional que propicie el desarrollo de procesos para la gestión
- Se destacan por soportar su gestión de conocimiento en la tecnología (motores de búsqueda, sistemas de soporte a las decisiones, etc.), y en los sistemas (sistemas de información, *data warehousing*, sistemas expertos, etc.)

Estructura del modelo propuesto



Esquema motivacional para el intercambio de conocimiento



Motivación Laboral

Motivación Personal

Motivación Intrínseca/Motivación Extrínseca

Mecanismo para la medición de resultados

CAPITAL HUMANO

Satisfacción del Personal
Competencia de las personas
Liderazgo
Trabajo en Equipo
Estabilidad: riesgo de pérdida
Mejora de competencias

CAPITAL ESTRUCTURAL

Cultura y filosofía del negocio
Estructura Organizacional
Producción intelectual
Tecnología del proceso
Tecnología del servicio
Procesos de captación de Conocimiento
Penetración de Tecnologías de la Información (TI)
Procesos de Innovación

CAPITAL RELACIONAL

Base de Clientes Relevantes
Lealtad de clientes
Satisfacción de Cliente
Apoyo y servicio al cliente
Cercanía al mercado
Notoriedad
Reputación
Alianzas estratégicas
Capacidad de Mejora/Recreación de la base de clientes

Mecanismo para la medición de resultados

Nivel de Madurez		Descripción General	Áreas Clave		
			Personas / Organización	Procesos	Tecnología
1	Inicial	Poca o ninguna intención de utilizar el conocimiento de la organización	La organización y su personal no son conscientes de la necesidad de gestionar sus recursos de conocimiento	La organización no cuenta con procesos formales para capturar, compartir, y reutilizar el conocimiento institucional	La organización no cuenta con tecnología o infraestructura para la GC
2	Consciente	La organización es consciente y tiene la intención de gestionar su conocimiento, pero posiblemente no sepa como	La dirección es consciente de la necesidad de gestionar el conocimiento	Se documentan los conocimientos indispensables para la realización de tareas repetitivas	Se han iniciado proyectos piloto para la gestión del conocimiento (no necesariamente como iniciativa de las directivas)

Mecanismo para la medición de resultados

Nivel de Madurez	Descripción General	Áreas Clave		
		Personas / Organización	Procesos	Tecnología
3	Definido	La dirección es	Se han formalizado los procesos para la gestión de contenidos e información.	La organización cuenta con una infraestructura básica para la GC (Ej.: Páginas amarillas)
		- consciente de su rol de incentivar la GC		
		Se proporciona formación básica en GC	Se pueden utilizar sistemas de medición para evaluar el incremento de la productividad causada por la GC	Se han puesto en marcha algunas iniciativas de GC en algunos niveles de la pirámide institucional
		- Se pone en marcha una estrategia básica para la GC		
Se han definido roles básicos para la GC				
	Existe un sistema de incentivos disponible			

Mecanismo para la medición de resultados

Nivel de Madurez	Descripción General	Áreas Clave			
		Personas / Organización	Procesos	Tecnología	
4	Gestionado	Existen iniciativas de GC bien establecidas	- Existe en la organización una estrategia común y un enfoque estandarizado hacia la GC	Medición cuantitativa de la GC (Uso de indicadores y métricas)	- Se cuenta con sistemas de GC que funcionan en toda la organización
			- La GC está incorporada en la estrategia general de la organización		- El uso de los sistemas de GC está en un nivel razonable
			- Entrenamiento avanzado en la GC		- Perfecta integración de la tecnología con la arquitectura de contenidos
			- Estándares organizacionales		

Mecanismo para la medición de resultados

Nivel de Madurez		Descripción General	Áreas Clave		
			Personas / Organización	Procesos	Tecnología
5	Mejora continua	<p>La GC está integrada profundamente en la organización, y se mejora continuamente</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	<p>Existe una cultura de compartir institucionalizada</p>	<p>Los procesos de GC se revisan y mejoran continuamente</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	<p>La infraestructura de GC existente se mejora continuamente</p>
		<p>Es un componente automático en cualquiera de los procesos organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - 		<p>Los procesos de GC existentes se adaptan fácilmente a nuevos requerimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	

Conclusiones

- La UCIN cuenta con mecanismos de comunicación estructurados y funcionales que sirven como punto de partida para la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto.
- La UCIN y la FCI cuentan con bases de conocimiento capitalizables. (HC, SGC, y las Guías de práctica médica).
- Deben implementarse mecanismos de motivación para garantizar la participación y el compromiso del personal en la ejecución de sus roles dentro del modelo, y la generación de una cultura al respecto.
- Debe existir compromiso de la dirección de la Unidad y la FCI, adoptando el modelo como una directriz empresarial.

Trabajos futuros

- Implementación, evaluación y mejora del modelo propuesto
- Depuración y mejora del modelo para implementación en otros servicios de la FCI
- Implementación de modelos motivacionales que promuevan la gestión del conocimiento dentro de la FCI teniendo en cuenta las características y el ambiente de la Institución
- Gestión de conocimiento de las Historias Clínicas a través de la aplicación de técnicas de minería de datos y de textos.
- Caracterización del personal

Referencias

- ▶ [1] C. Arteta, «INFORME FINAL Diagnóstico organizacional y formulación del plan estratégico de la gestión del conocimiento en la Fundación Cardioinfantil,» Bogotá, 2013.
- ▶ [2] D. R. Gómez, «Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica,» *EDUCAR*, vol. 37, pp. 25-39, 2006.

gracias
POR SU ATENCIÓN



PREGUNTAS?

Laura Sandino Perdomo