



**ESTRUCTURA DESGLOSADA DE TRABAJO PARA PASAR DE LA
GESTIÓN DE INFORMACIÓN A LA DE CONOCIMIENTO EN
EMPRESA DE ASEGURAMIENTO DE SALUD.**

AUTOR:

KAREN NAYIVE PIMIENTO PEÑA

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:

ING. FREDDY LEON REYES, M.ED.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
JUNIO 2016**

ESTRUCTURA DESGLOSADA DE TRABAJO PARA PASAR DE LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN A LA DE CONOCIMIENTO EN EMPRESA DE ASEGURAMIENTO DE SALUD.

WORKING STRUCTURE BROKEN DOWN TO SPEND MANAGEMENT INFORMATION TO KNOWLEDGE IN HEALTH ASSURANCE COMPANY.

Karen Nayive Pimiento Peña
Administradora de Empresas
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia
u2202290@unimilitar.edu.co

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar una empresa del sector asegurador de la salud en Colombia, el estudio se centrará en la gestión de la información en las diferentes áreas y como a partir de ella, se genera conocimiento para mejorar el nivel de servicio, factor diferenciador en contraposición con las Empresas Prestadoras de Salud. De acuerdo a los lineamientos del estándar PMI, en el apartado de materiales y métodos; se realizará en primer lugar una identificación y clasificación de la información que se maneja y genera en cada una de las áreas de la Compañía, paso a seguir, se determinará la metodología y tipo de información manejada en la organización, objetivo que se logrará a través de encuestas realizadas a jefes de área y colaboradores quienes están en contacto permanente con toda la información generada, una vez identificada la información y el tipo de comunicación, se procederá a priorizar las áreas que sufren más impactos cuando hay cambios en los procesos, a través de una matriz de interesados; al culminar este capítulo se estará en capacidad de determinar las actividades, tiempos y costos para pasar de la gestión de la información a la gestión del conocimiento, con el fin de generar una estrategia para implementar los hallazgos y los aspectos a mejorar.

Palabras Clave: Estándar PMI, Gestión de la Información, Gestión del Conocimiento.

ABSTRACT

This article aims to analyze a company in the insurance sector health in Colombia, the study will focus on information management in different areas and how from it, knowledge is generated to improve the level of service factor differentiator as opposed to EPS. According to the guidelines of the standard PMI, in the section of materials and methods; It is held first identification and classification of information

handled and generated in each of the areas of the Company, next step, the methodology and type of information handled in the organization will be determined, objective will be achieved through surveys department heads and employees who are in constant contact with all the information generated, once identified the information and the type of communication, It will proceed to prioritize areas that suffer the most impact when there are changes in processes, through an array of stakeholders ; at the conclusion of this chapter you will be able to identify activities, time and cost to move from information management to knowledge management , in order to generate a strategy for implementing the findings and areas for improvement.

Keywords: Standard PMI, Information management, Knowledge Management.

Introducción

En el contexto actual, la información como bien intangible, se ha constituido en una herramienta clave, generadora de valor en las organizaciones, otorgando beneficios reales y tangibles a los poseedores de esta forma novedosa de capital. Ahora bien, las ventajas competitivas se pueden multiplicar en la medida que las organizaciones gestionen y transformen la información en conocimiento.

Como punto de partida; se abordarán los antecedentes y posterior auge de la información como elemento esencial en la economía de mercado, así como las diferencias entre gestión de la información y gestión del conocimiento. Para llevar a cabo este aparte del documento, se realizará una búsqueda y revisión minuciosa de la literatura acerca del tema

Posterior a ello, se pasará de la teoría a la práctica, a través del análisis de diversos casos en una empresa del sector de la salud, se identificarán los diferentes procesos comunicativos al interior de la organización en sus modos y formas; los aciertos y las deficiencias en la gestión comunicativa, con el fin de identificar los aspectos que son potencialmente beneficiosos para la Empresa y los que se deben fortalecer.

Finalmente, como parte de la implementación del estándar PMI, se utilizarán las herramientas, conocimientos y estrategias, para formular un proyecto de gestión del conocimiento, que satisfaga las deficiencias encontradas y que a futuro se pueda aplicar, constituyéndose en un activo del capital humano de la Empresa.

Después de la Segunda Guerra Mundial el mundo sufrió un proceso de reorganización y cambios, se destaca especialmente el fin de la Era Industrial, el sector secundario de la economía pierde relevancia, los niveles de productividad del sector industrial por primera vez en la historia son inferiores en comparación con los resultados del sector terciario.

El mundo avanza hacia otro escenario, el mundo es más complejo, pero, más interconectado, nace la Economía de los Servicios, “un conglomerado de actividades que no pertenecen a los sectores primario y secundario y que tiende a concentrar la mayor parte de los empleos y la productividad, en las sociedades más avanzadas”. [1]

El computador se convierte en el puente y motor propulsor de toda la transformación que revolucionó al mundo desde la década del sesenta hasta la actualidad; la información pasó de estar archivada en papeles, a estar sistematizada. Ahora bien, el gran salto, se logró con la aparición de internet, a juicio de Fieldman “Internet y de manera más general, las tecnologías digitales de la información, auguran mayores cambios en la organización de las actividades económicas, cambios tan profundos que merecen el nombre de revolución” [2],

El Computador y el internet, cambiaron la dimensión del mundo, el costo y tiempo de las transacciones disminuyó, mientras la calidad aumentó; otorgando ventajas competitivas a las organizaciones que estaban a la vanguardia de la tecnología, puesto que suponían un abaratamiento de los bienes y servicios que ofertaban en el mercado. En un principio, el acceso a internet, como herramienta innovadora, fue de uso exclusivo para sectores específicos de la economía, dados los altos costes del servicio; pero, con “la concentración geográfica de habilidades, conocimientos, empresas rivales, instituciones, clientes exigentes, proveedores de insumos, se obtuvieron: relaciones más estrechas, mejores incentivos, información de calidad y por ende mejoras en la productividad que permitieron reducir los precios de los bienes y servicios”, tal como lo describe Porter, [3]. La producción a escala y las externalidades positivas que generan los conglomerados mencionados anteriormente, permitieron masificar el uso y acceso a las herramientas tecnológicas por parte de las empresas, generando una gestión y administración de la información más eficaz, facilitando su búsqueda, organización, empleabilidad y transferencia.

El uso masivo de las herramientas tecnológicas ha permitido que el mundo empresarial avance hacia un nuevo escenario, donde se reconoce “el conocimiento como el activo más importante de la empresa, como el único recurso significativo y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir como adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo” [4].

Independiente de la naturaleza o tamaño de la empresa, se hace necesario el uso de las herramientas tecnológicas para poder operar en el contexto de un mundo globalizado; sin embargo surge una nueva preocupación, ya no es suficiente acumular información, se hace necesario realizar una selección y clasificar cual es necesaria para ejecutar las actividades básicas y la que es susceptible de transformarse y convertirse en conocimiento, aportando un valor agregado a la Empresa donde se adelantan gestiones eficientes. Para tener más claridad acerca de la importancia de la gestión del conocimiento, se citarán algunos autores que

hecho una aproximación de su significado, debido a que no existe un concepto de aceptación universal.

Para Vega & Sánchez, “el conocimiento es la capacidad humana de mentalmente identificar, internalizar, estructurar, procesar, analizar, transformar, comprender y aceptar información; que permite al hombre llegar a verdades, conceptos, definiciones, fundamentaciones, formalizaciones, juicios, metodología, cogniciones y habilidades, para solucionar problemas y obtener resultados” [5]. De acuerdo a la anterior definición de conocimiento, se deduce que todas las personas que pertenecen a una organización, son susceptibles de crear algún tipo de conocimiento, razón por la cual, se considera importante que todas las estructuras organizacionales implementen un plan para aprovechar al máximo el recurso disponible en las mentes de todos los colaboradores; la estrategia de crear conocimiento teniendo como base las capacidades laborales de cada uno de los empleados, debe contemplar diferentes procesos, donde se recolecta, manobra, transforma, difunde y recluta toda la información posible que se maneja para poder operar en la Organización.

Según la Ley 100 de 1993, todos los colombianos deben estar cobijados por un Plan Obligatorio de Salud POS; el derecho fundamental a la salud está administrado por las Empresas Prestadoras de Servicios EPS, ahora bien, dada la complejidad en materia de tramitología, corrupción y vacíos legales, el acceso a los servicios que prestan las EPS cada vez es más deficiente y de menor calidad. Como alternativa a esa problemática han nacido las empresas aseguradoras del Servicio de la Salud o Medicina Prepagada, que por un costo adicional garantizan las coberturas del POS, pero, en contraposición a las EPS, el punto diferenciador radica en la atención al usuario y la flexibilidad en cuanto a la escogencia de los profesionales, las Instituciones y los horarios de los planes médicos ofertados.

Para el presente artículo, se analizó una empresa del sector asegurador de la salud en Colombia, caracterizada por prestar un excelente servicio al cliente, que ofrece planes de salud Prepagada, flexibles y de calidad, pero, que también ha identificado algunas debilidades, especialmente en la gestión de la información y el conocimiento. Los usuarios del sector salud, cada vez son más exigentes, puesto que las herramientas tecnológicas y las políticas gubernamentales han dado a conocer los derechos de los usuarios y el acceso a los mismos, de ahí la necesidad de implementar estrategias que permitan asegurar la calidad del servicio, facilitar los procesos y aumentar el capital humano teniendo presente los conocimientos tácitos y explícitos de los colaboradores.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

Una preocupación de las empresas de servicios, es el manejo que se da a su información y cómo esta se transforma en conocimiento que ayuda a fortalecer las

capacidades de desempeño de los colaboradores, sin embargo en muchas oportunidades estos conocimientos y experiencia no son documentados y se van cuando hay rotación del capital humano.

Mediante estándar PMI se busca realizar una estructura desglosada de trabajo, EDT, que defina los lineamientos para documentar el conocimiento y pasar de la gestión de información a la de conocimiento, aplicado a una empresa de servicios prepagados de salud en Colombia.

Se observó la operación de la compañía durante un periodo de tres meses con el objetivo de identificar las áreas en que se genera Información, determinar la metodología y tipo de comunicación de la empresa, analizar interrelaciones entre áreas, definir las actividades, tiempo y costo necesarios para cambiar el enfoque de gestión de información a gestión del conocimiento.

1.1. Identificar las áreas en que se genera información.

Se puede decir que todas las áreas de la empresa generan información, unas en mayor medida que otras y depende básicamente de la función que ejerza, de la interrelación que tenga con otras áreas y con factores externos, a continuación, se describe cada una de ellas:

1.1.1. Área Comercial: Compuesta por la fuerza de ventas, su función principal es vender en el mercado objetivo los diferentes planes que promueve la empresa, la información que genera e impacta a otras áreas obedece a prebendas y condiciones especiales para los contratos clasificados como negocios estratégicos y que no están documentados en los contratos estándar.

1.1.2. Operaciones: Ejecuta todas las modificaciones de los contratos de medicina Prepagada solicitadas por el usuario, comunica a los usuarios los cambios según normatividad vigente y las definidas por las directivas de la compañía.

1.1.3. Canales de atención: Compuesto por call center, oficinas de atención y App, es el enlace entre el usuario y la compañía, orienta, autoriza o niega el acceso al servicio de los usuarios.

1.1.4. Administrativa y Financiera: Suministra los insumos y herramientas requeridas por la compañía para el desarrollo de sus actividades en términos de infraestructura, papelería, aseo, seguridad y dotación de puestos de trabajo, emite informes sobre el estado financiero de la entidad a nivel interno y externo.

1.1.5. Convenios médicos: Contrata la red de prestadores médicos a nivel nacional.

1.1.6. Médica: Evalúa la ampliación de coberturas médicas, estudia las solicitudes de ingreso, administra el gasto médico de la compañía.

1.1.7. Técnica: Recopila, analiza, monitorea y provee la métrica de siniestralidad para los contratos.

1.1.8. Jurídica: Recibe, analiza y comunica la normatividad vigente aplicable a la compañía, apoya y emite conceptos sobre los procesos de las diferentes áreas que tengan implícito algún impacto sobre sus usuarios y colaboradores, genera informes a los entes de control.

1.1.9. Tecnología: Desarrolla, administra y apoya la gestión de todas las áreas, garantizando el correcto funcionamiento del hardware y software de la entidad.

1.1.10. Gestión Humana: Recluta, selecciona, contrata, capacita y administra el capital humano de la compañía.

1.1.11. Auditoria Interna: Hace seguimiento a los procesos, documenta planes de mejora y apoya la mejora continua.

1.1.12. Servicio al cliente: Atiende y analiza todas las sugerencias y reclamaciones de los usuarios, promueve la calidad del servicio y en da visto bueno para hacer excepciones según las condiciones de los contratos y la condición de los usuarios.

1.2. Determinar la metodología y tipo de comunicación de la empresa.

Una vez identificadas y descritas las diferentes áreas se realizó entrevistas a colaboradores y jefes de cada departamento buscando establecer que el método de comunicación de la compañía es formal escrito mediante circulares publicadas en intranet e informal escrito mediante correo electrónico y uso de chat interno, estos últimos son los de mayor uso.

Durante esta observación se pudo establecer que la empresa no cuenta con una política clara y definida sobre la forma en que se realiza la comunicación a nivel interno, se evidencia desorden y desconocimiento de los impactos negativos y positivos que puede generar un cambio en la información o forma de hacer las cosas de un área a otra.

Para ejemplarizar esta situación se tomó del área de servicio al cliente tres situaciones que generaron inconformidad en los usuarios en donde el factor de incidencia obedece a la inadecuada socialización de cambios en procesos:

1.2.1. Caso 1: Cambio proceso área de operaciones

El área de operaciones es informada por el banco sobre una modificación en el cronograma de débito automático de contratos de medicina prepagada, en donde a todos los usuarios que tengan inscrita su tarjeta de crédito con el producto se adelantará 5 días el débito de su mensualidad, una vez se corrió el proceso el área de operaciones suspendió el contrato a aquellos usuarios que en el momento

del débito no contaban con cupo disponible, estos usuarios no habían sido informados y se acercaron a los diferentes canales de atención a cuestionar la medida, al analizar lo ocurrido se encuentra que ni los usuarios ni los canales de atención conocían la causa de la inconformidad de los usuarios y que el área de operaciones no midió ni alertó a los involucrados sobre las consecuencias que traería el cambio en el proceso.

1.2.2. Caso 2: Cambio de proceso área médica

El área médica decide ampliar la cobertura a todos los contratos de un examen que era exclusión del contrato por considerarse de última tecnología, le comunica a operaciones para que notifique a los usuarios, a convenios médicos para que realice la contratación de los proveedores, a los autorizadores para que no hagan negación de servicio pero no al área comercial para que lo aproveche como un diferencial con respecto a la competencia, en este caso se evidencia que se gestionó información pero se omitió la utilidad de la nueva inclusión para el área comercial, pues se asumió que no era necesaria.

1.2.3. Caso 3: Cambio de proceso negocios estratégicos

El área de negocios estratégicos firma un nuevo contrato con una reconocida empresa que da a sus colaboradores el beneficio de medicina Prepagada, dentro de las condiciones de negociación se define que tienen cobertura de medicamentos y que deben pagar el 10% de estos al operador logístico, la información fue socializada mediante una presentación enviada por correo electrónico a toda la compañía, el área de operaciones no dejó la nota dentro de las alertas de los sistemas de información, luego de un mes hubo una alta rotación de personal en el call center y dado el desconocimiento de esta particularidad en el contrato se direccionó erróneamente al presidente del contrato quien expresó su molestia con las directivas de la empresa y fue necesario hacer un descuento de 2% adicional para mantener el contrato.

1.3. Identificar las áreas que deben estar informadas (stakeholders)

Una vez determinadas las áreas interesadas y la forma de comunicación de la compañía se proceden a establecer según el análisis de las inconformidades de los usuarios y la información suministrada por los colaboradores, una matriz en la que se busca documentar las áreas impactadas ante cualquier cambio en proceso o de información que se produzca.

Como se evidencia en la tabla 1, se relaciona en la fila y en la columna las diferentes áreas de la compañía marcando en la primera un cambio de proceso o generación de información y en la segunda las áreas que deben ser informadas y/o que se ven impactadas, esto se convierte en una herramienta de socialización y garantiza que todos los interesados tengan conocimiento y puedan ser asertivos y oportunos en la operación, aumentando los niveles de servicio.

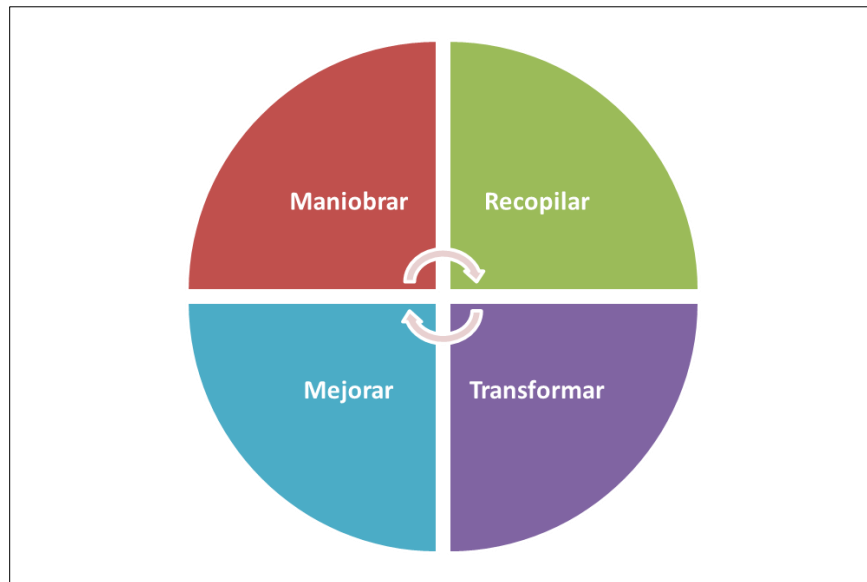
Tabla. 1. Interesados en cambios de procesos e información

AREA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ÁREA COMERCIAL Y MERCADEO	ÁREA MÉDICA	AUDITORIA INTERNA	CANALES DE ATENCIÓN	CONVENIOS MÉDICOS	GESTIÓN HUMANA	JURÍDICA	OPERACIONES	SERVICIO AL CLIENTE	TÉCNICA	TECNOLOGÍA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ÁREA COMERCIAL Y MERCADEO		X		X	X		X	X	X	X	X	X
ÁREA MÉDICA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
AUDITORIA INTERNA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CANALES DE ATENCIÓN	X	X		X	X		X	X	X	X		X
CONVENIOS MÉDICOS	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X
GESTIÓN HUMANA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
JURÍDICA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
OPERACIONES	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X
SERVICIO AL CLIENTE		X		X	X	X	X	X	X	X		
TÉCNICA					X				X	X	X	
TECNOLOGÍA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Realizada la matriz de gestión de la información se puede inferir que las áreas que tienen el conocimiento global de la compañía son gestión humana a través de la documentación y formulación para los procesos de capacitación en los diferentes cargos y Servicio al cliente quienes gestionan las solicitudes de los usuarios y debe comunicar los cambios de proceso, campañas de marketing, nuevos beneficios, nuevas formas de hacer los trámites apoyados en la tecnología permitiendo a los usuarios mayor comodidad y agilidad en la respuesta de sus peticiones.

Ahora bien, se considera pertinente clasificar la información que genera la compañía y encontrar el momento en que esta se convierte en un factor de innovación y capital intangible de la compañía, para lo cual se cuestionó a los jefes de cada área sobre el uso que consideran le dan a la información, por lo que dependiendo su función se puede discernir es usada para maniobrar, recopilar, mejorar y transformar, esta última a través de la toma de decisiones.

Gráfico 1. Uso de la información en una empresa del sector aseguramiento de salud.



En términos de valor agregado hacia la compañía se encuentra que actualmente en el caso de maniobrar con la información se genera un mínimo beneficio el uso dado es operativo, se sigue manuales e instrucciones, sin embargo se producen métodos individualizados de análisis, poco documentados y con resultados individuales.

Quienes recopilan la información la usan para llevar métricas de comportamiento, generar informes, analizar efectos de cambios externos a la compañía, socializado a través de diferentes sistemas de información, su consulta es limitada a unas áreas específicas a pesar de ser útil para otras, el proceso de acceso es engorroso y burocrático.

Cuando la información es utilizada para mejorar hace referencia a la corrección de falencias entre los cambios de proceso y una inadecuada ejecución por los colaboradores, se garantiza el entendimiento y busca la alineación de los procesos de acuerdo a la estrategia de la compañía.

Por último se transforma la información en conocimiento únicamente cuando se formulan las estrategias que conducen al plan de acción anual o hay un intercambio exitoso de información entre procesos que han tenido alguna modificación como consecuencia de afectación a los usuarios o mejoras a nivel tecnológico.

1.4. Definir las actividades, tiempo y costo necesarios para direccionar el cambio de gestión de información a la de conocimiento.

Para definir las actividades que implica pasar de la gestión de información a la de conocimiento en la empresa, se tomó como base lo planteado por Pereira, quien enlista en cinco niveles las actividades requeridas para implementar la gestión del conocimiento en diversas organizaciones, en la siguiente tabla se describe cada uno de ellos:

Tabla 2. Niveles proyecto gestión del conocimiento.

Nivel 1: Diseño del proyecto de gestión del conocimiento	Contar con el apoyo de la dirección ejecutiva	Resultados por obtener al finalizar el Nivel 1: definición de la misión, visión, estrategia, y objetivos de la propuesta de la gestión del conocimiento, alineada con la estrategia general de la empresa.
	Seleccionar correctamente a los miembros del equipo.	
	Mantener informada a la empresa sobre los niveles que se están ejecutando	
Nivel 2: Valoración (del estado actual de la gestión del conocimiento)	1. Seleccionar o crear una metodología para valorar o auditar el grado de madurez de la gestión del conocimiento en la empresa (Herramienta de Evaluación de Brecha)	Resultados por obtener al finalizar el Nivel 2: valoración general del estado actual de la gestión del conocimiento en la empresa.
	2. Desarrollar la valoración	
	Agrupar los resultados en áreas críticas y procesos, según su importancia para la empresa	
Nivel 3: Desarrollo	En este nivel se cuestiona si se cuenta o no con las herramientas necesarias para para identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el conocimiento, cómo adquirirlas o adaptarlas, debe comprender tecnología, personas y organización.	Resultados por obtener al finalizar el Nivel 3: definición de requerimientos, evaluación de alternativas, diseño de los elementos centrales de la solución
Nivel 4: Implementación	Acción No. 1. Considerar los resultados de la valoración de las competencias necesarias para el proceso de implantación. Evaluación y diagnóstico (Análisis de la Evaluación de Brecha)	Resultados por obtener al finalizar el Nivel 4: la implementación es la integración del conocimiento organizacional como un activo o como valor agregado a los servicios de la empresa, procesos internos y relaciones empresa-clientes, etc.
	Acción No. 2. Diseñar un plan de comunicación interna	
	Acción No. 3. Identificar barreras y facilitadores	
	Acción No. 4. Definir las funciones y responsabilidades a nivel personal y equipo departamental	
	Acción No. 5. Confeccionar el plan de acción, fases, tareas, seguimiento de costos, etc	
	Acción No. 6. Seleccionar las herramientas por utilizar	
	Acción No. 7. Formar y aprender.	
	Acción No. 8. Crear un proyecto piloto y brindar retroalimentación.	
Nivel 5: Evaluación y sostenimiento	a. Evaluación de la solución de la gestión del conocimiento implementado.	El objetivo final de la gestión del conocimiento es integrarse a los procesos de trabajo de la empresa, es decir, llegar a ser sostenible.
	b. Verificar si los resultados del proyecto de la gestión de conocimiento se han integrado al trabajo diario de la empresa	

Fuente: Pereira [6]

Una vez se define los pasos es necesario establecer el tiempo que demanda cada una de las actividades, los costos que implica el cambio de enfoque para la organización, donde es importante aclarar que se cuenta con la aprobación de los directivos y la disposición de dedicación de los jefes de área, pues al ser una empresa de servicios de salud prepagados los empleados no pueden abandonar los puestos de trabajo, porque los niveles de servicio y atención se ven afectados, de ahí surge la necesidad de coordinar con jefes y colaboradores el tiempo ideal durante el cual se implementará el modelo de gestión propuesto.

Una vez se toma la decisión de hacer el cambio de enfoque, pues se encuentra atractivo el hecho de pensar en que la creación de conocimiento, hoy por hoy es valorada en los mercados como uno de los principales activos de las empresas, la gestión del conocimiento otorga estabilidad en un ambiente de incertidumbre, donde las invenciones son reemplazadas rápidamente por otro bien o servicio mejorado, ocasionando la necesidad de una continua formación del conocimiento a nivel organizacional.

Por último se designa la responsabilidad de gerencia de proyecto a la jefatura de auditoría y control interno, quienes cuentan con una visión global de los procesos que la empresa gestiona en todas las áreas.

2. Resultados y discusiones

2.1. EDT

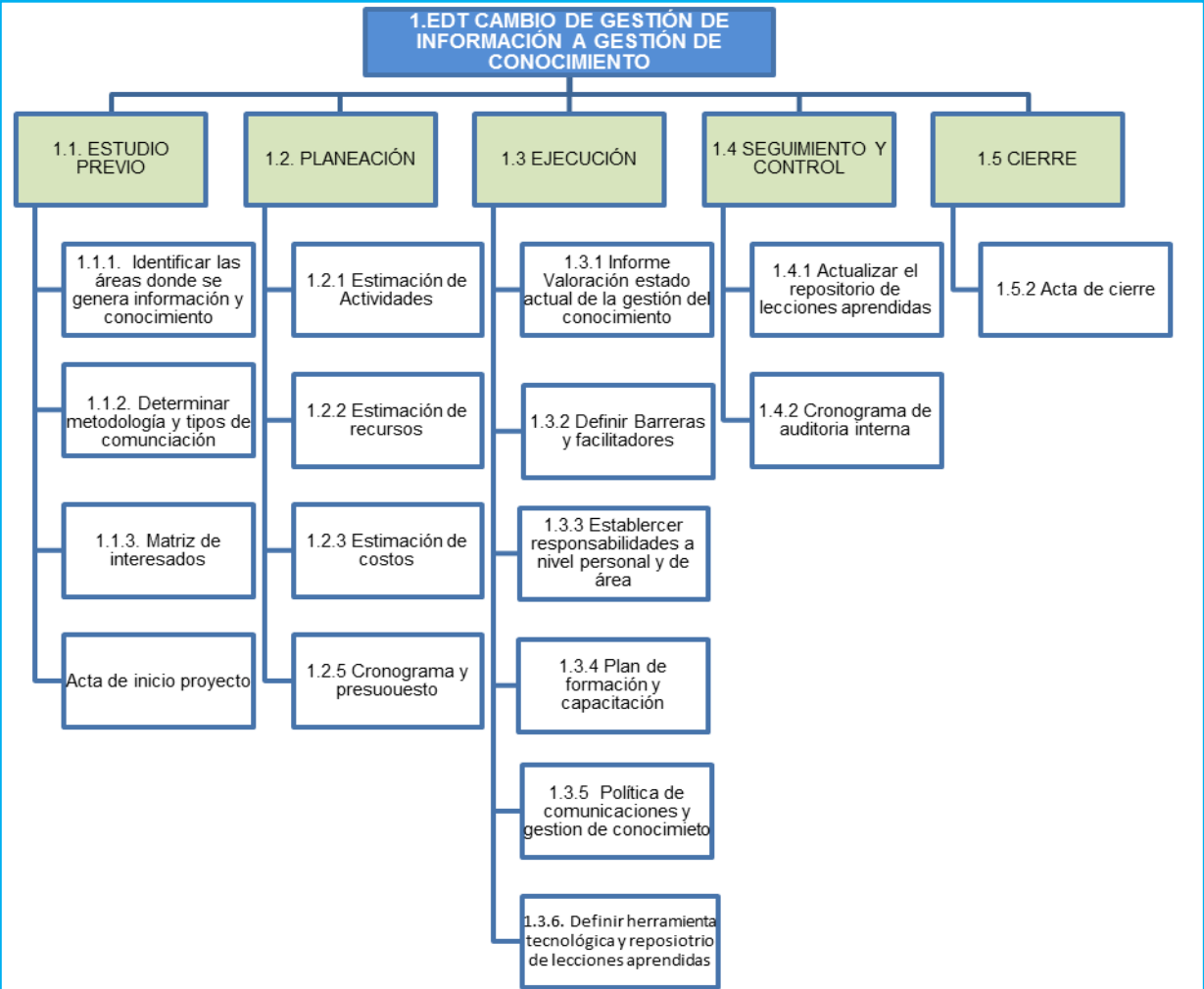
El conocimiento organizacional se nutre de dos fuentes; el conocimiento explícito y el conocimiento tácito, “el primero se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y gramaticales y se trasmite de persona a persona, canales virtuales, libros; mientras que, el segundo hace referencia al conocimiento adquirido a través de la experiencia y es representado por la intuición, las ideas y know how” [7].

Al decidir el cambio de enfoque se adopta como punto de partida para las actividades a realizar la guía del PMBOK®, y se documenta en una EDT la cual “es una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos” [8].

La EDT está compuesta por cinco etapas y cada una contempla las acciones necesarias para lograr el objetivo propuesto, en la primer etapa se busca analizar el estado la gestión de información actual de la compañía e identificar de qué manera se genera conocimiento, en la segunda etapa se define las actividades necesarias para cambiar el enfoque de gestión de información a gestión de conocimiento, los recursos, costos y cronograma, en la tercer fase se describe las actividades que se ejecutaran de acuerdo al plan de trabajo con el que espera alcanzar el objetivo propuesto, en la cuarta fase se hace control y seguimiento para asegurar el adecuado uso de recursos y tiempo, por último se cierra el

proyecto con la firma de un acta que evidencia se cumplió a satisfacción el objetivo propuesto o en términos del estándar PMI con el alcance.

Gráfico 2. Estructura desglosada de trabajo.



2.2 Duración actividades

Las compañías para sobrevivir a largo plazo, necesariamente deben crear conocimiento, los dirigentes deben tomar decisiones pensando en todos sus colaboradores, además se debe tener en cuenta los aspectos que benefician no solo a la compañía, si no a la sociedad en general, fortaleciendo las capacidades para capturar, almacenar y distribuir el conocimiento como un medio para acceder a la innovación de bienes y servicios, indudablemente esto requiere una dedicación en términos de tiempo que para el presente muestra la cantidad de actividades y la duración en porcentaje de cada una de ellas que total son dieciséis.

Se define una duración total de tres meses y se asigna en porcentaje la participación de cada una de una de las actividades.

Tabla 3. Duración de actividades.

LISTA DE ACTIVIDADES					
ETAPA	COD.	ACTIVIDADES	ANT	DURACIÓN	ENTREGABLE
ESTUDIO PREVIO	A	Identificar las áreas donde se genera información y conocimiento	-	9%	Informe diagnóstico origen uso y manejo información y conocimientos
	B	Determinar metodología y tipos de comunicación	A	6%	
	C	Matriz de interesados	A	6%	
PLANEACION	D	Estimación de actividades	B,C	5%	Documento plan de proyecto
	E	Estimación de recursos	D	3%	
	F	Estimación de costos	E	3%	
	G	Cronograma y presupuesto	F	5%	
EJECUCIÓN	H	Informe Valoración estado actual de la gestión del conocimiento	G	10%	Informe resultados cambio gestión de información a la de conocimiento.
	I	Definir Barreras y facilitadores	H	7%	
	J	Establecer responsabilidades a nivel personal y de área	I	4%	
	K	Plan de formación y capacitación	J	20%	
	L	Política de comunicaciones y gestión de conocimiento	K	8%	
	M	Definir herramienta tecnológica y repositorio de lecciones aprendidas	L	14%	
SEGUIMIENTO Y CONTROL	N	Actualizar el repositorio de lecciones aprendidas	M	5%	Indicadores cumplimiento plan del proyecto
	O	Cronograma de auditoría interna	M	4%	
CIERRE	P	Cierre de proyecto	N,O	1%	Acta de cierre

2.3. Costos del proyecto.

Al definir las actividades y el tiempo es posible hallar los costos en que se incurre complementando así la EDT del cambio de gestión de información a gestión de conocimiento.

Tabla 3. Costo del proyecto.

COSTOS PARA PASAR DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO							
PERSONAL PROFESIONAL							
CONCEPTO	A	B	C	D	E	F	G
Personal Profesional	Sueldo Mes Básico	% Dedicación	Carga Prestacional	Cant.	Valor Mes (AxB+C) X D))	No. Meses	Total Parcial (EXF)
Director de Proyecto	\$ 6.000.000	100%	\$ 3.000.000	1	\$ 9.000.000	3	\$ 27.000.000
Jefes de area	\$ 6.500.000	10%	\$ 3.250.000	12	\$ 3.900.012	3	\$ 11.700.036
Ingeniero de Sistemas	\$ 4.800.000	100%	\$ 2.400.000	1	\$ 7.200.000	3	\$ 21.600.000
Consultor en valoracion	\$ 10.000.000	60%	\$ 5.000.000	1	\$ 11.000.000	3	\$ 33.000.000
Gestor de Conocimiento	\$ 3.500.000	100%	\$ 1.750.000	1	\$ 5.250.000	3	\$ 15.750.000
SUBTOTAL COSTO PERSONAL PROFESIONAL (1)							\$ 109.050.036
OTROS COSTOS							
OTROS COSTOS DIRECTOS			CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL		
Computador portatil			1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000		
Folletos			2000	\$ 100	\$ 200.000		
Salón de capacitacion			4	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000		
SUBTOTAL COSTOS DIRECTOS (2)							\$ 7.500.000
VALOR TOTAL DEL PROYECTO (1+2)							\$ 116.550.036

3. CONCLUSIONES

En el contexto actual del sector empresarial, se ha aumentado el grado de valoración de la información, la adecuada gestión y transformación en conocimiento, se ha constituido en el pilar fundamental para obtener valor agregado en la cadena de producción. Dados estos antecedentes, surge la necesidad de reforzar todas áreas de las empresas, para que gestionen la información de una forma eficiente y eficaz, se comparta el conocimiento tácito y explícito con los equipos de trabajo, se creen bases de datos o repositorios que puedan ser consultados por cada uno de los colaboradores, independiente del área donde desarrollen sus actividades.

Se debe pensar en los beneficios mutuos que genera tanto para las organizaciones, como para sus empleados, el hecho de gestionar una cultura del conocimiento, mediante charlas, seminarios, rotación de puestos de trabajo y dinámicas que motiven y despierten el interés de los colaboradores en compartir sus habilidades laborales con sus compañeros; de esta forma se evita que la empresa pierda capacidad de manejo de temas específicos porque todo su manejo ha recaído sobre un equipo reducido o una persona.

El paso de la gestión de la información a la gestión del conocimiento genera un ahorro en tiempo y costos, puesto que el personal puede explotar al máximo sus capacidades, aumenta el rendimiento de las tareas de las cuales son responsables, evita la duplicidad de tareas, fomenta la especialización del trabajo y por ende aumenta la satisfacción personal, disminuyendo de esa forma enfermedades laborales y ausentismos que pueden ver afectada la productividad.

En la empresa objeto del estudio, se logró identificar una gestión deficiente de la información entre áreas, traducéndose la anterior falencia, en disminución de calidad de la atención al cliente; específicamente, cuando se hacen cambios y no se comunican a tiempo a todas las áreas interesadas, por ejemplo, se entrega información errónea o extemporánea a los usuarios, se autorizan servicios que no están cobijados por el contrato, o en su defecto se niegan derechos que son de perfecto conocimiento de los pacientes, generando quejas, reclamos, requerimientos legales y aumento de costos o desconociendo mejores prácticas al no documentar el conocimiento de los colaboradores.

A manera de conclusión general lo que se pretende con la elaboración de la estructura desglosada de trabajo es dar una guía gráfica de las actividades necesarias para el cambio de enfoque y concientizar a los empleados en todos los niveles de las ventajas de gestionar el conocimiento, mediante una estructura clara y definida del alcance de cada una de las actividades inmersas en el proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] García & Sanz. (1992). Conceptos y clasificaciones de la Economía de los Servicios. Instituto de Estudios Sociales Avanzados, Documento de trabajo 92-07. Madrid, España, junio de 1992.
- [2] Feldman, M. (2001). La revolución de internet y la geografía de la innovación. Universidad Johns Hopkins. Maryland. Estados Unidos. Disponible en: www.oei.es/salactsi/feldman.pdf
- [3] Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. Revista Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- [4] Zorrilla, H. (1997). La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica. Programa de Gestión Tecnológica. Universidad de los Andes. Bogotá. Colombia.
- [5] Vega, J. & Sánchez, M. (2006). La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones. Fecha de consulta: 09 de junio de 2016. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181418190003>
- [6] Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa, Revista Éxito Empresarial / No. 135, Disponible en: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf
- [7] PMBOK Guide 5th Ed Español, Disponible en: <https://drive.google.com/a/unimilitar.edu.co/file/d/0Bzx8Vj6IHfXaUHRLTC1paWJwcDg/edit>

[8] Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press. New York. Pág. 31.