



Gestión del conocimiento para la toma
de decisiones en los sistemas estatales de salud
Manual de procedimientos, herramientas y guías

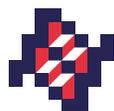
INDESES II

Investigación para el Desarrollo de
los Sistemas Estatales de Salud

Texto de apoyo 1

Lo que sabemos:

La gestión del conocimiento



Instituto Nacional
de Salud Pública

**CISS – INSP
2011**

Lo que sabemos: La gestión del conocimiento

Traducido y adaptado de:

Best A, Clark P, Scott JL, Trochim, W editores. Greater Than the Sum. Systems Thinking in Tobacco Control. Chapter 7. What we Know. En: National Cancer Institute. Greater Than the Sum: Systems Thinking in Tobacco Control. Tobacco Control Monograph No. 18. Bethesda, MD: U.S. Department of Health and Human Services, National Institutes of Health, National Cancer Institute. NIH Pub. No. 06-6085, April 2007.

Disponible en: http://dccps.cancer.gov/TCRB/monographs/18/m18_complete.pdf

Nota del traductor

El documento original fue escrito utilizando el tema del control de tabaco para ilustrar el proceso y los mecanismos de gestión y traducción del conocimiento. Sin embargo, puede ser utilizado como ejemplo para tratar otras áreas de salud, como sería la salud materna. Esta versión del documento ha sido resumida tomando las secciones de mayor relevancia técnica para los fines del proyecto INDESES (páginas 185 a 199 del documento original) y relevantes para un proceso de gestión de conocimiento como el propuesto por este manual.

El Instituto Nacional del Cáncer de los Estados Unidos no suele respaldar ninguna traducción de información del NCI realizada por alguna otra organización, de modo que no se debe inferir este tipo de respaldo en esta traducción.

Este capítulo presenta un marco unificado para la aplicación de la gestión del conocimiento y su transferencia (GTC) en áreas de la salud pública, como el sistema de salud materna. El acercamiento integra el GTC en un sistema que se basa en propósito, persona, proceso y producto.

El conocimiento es de dos tipos: conocemos un tema nosotros mismos o sabemos en dónde podemos encontrar información sobre él.

---Samuel Johnson (1709-84)

Introducción

Este capítulo revisa temas sobre el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura de gestión y traducción del conocimiento (GTC) para el control del tabaco, basado en: trabajos previos aplicando la GTC a la salud pública, trabajo relacionado a otras áreas y un resumen de dos trabajos de investigación. Estos proyectos incluyen una revisión sobre el conocimiento acerca de la infraestructura de los esfuerzos actuales para el control del tabaco y el uso de mapas conceptuales para ayudar a los actores involucrados a desarrollar una taxonomía para la mejora de las bases de conocimiento al respecto.

Hace más de dos siglos, Samuel Johnson resumió la idea central de la gestión del conocimiento en la cita que se presenta. Hoy, saber dónde encontrar el conocimiento y compartir el conocimiento que reside dentro de nosotros forma el eje de la habilidad para ligar los esfuerzos de los actores involucrados en el control del tabaco en un ambiente de sistemas. Las metodologías formales de GTC representan un proceso por medio del cual el acceso a este conocimiento puede ser diseñado y desarrollado tanto global como localmente.

Para diseminar el conocimiento nuevo los investigadores sobre el control del tabaco, como los investigadores en cualquier campo científico, confían en publicaciones de revistas con revisión de pares. Esta táctica de difusión es necesaria por dos razones: asegura que los métodos de investigación y los resultados han sido revisados por expertos en conocimiento, proveyendo el respaldo de que la información es creíble; y la publicación en revistas referenciadas sigue siendo parte integral de la promoción académica y por lo mismo es una parte importante de la cultura de la mayoría de las organizaciones académicas. Desafortunadamente, las revistas científicas representan una estrategia inefectiva de diseminación. En el mejor de los casos, porque virtualmente todo campo científico suele ser poco práctico para mantenerse al día respecto a una masa creciente de información publicada.

En el tema del control del tabaco, ya que los investigadores vienen desde diferentes perspectivas y de muchas disciplinas diferentes, la literatura está prácticamente fragmentada. Como sea los practicantes comúnmente requieren conocimiento refinado, herramientas programáticas adaptadas e información, que no necesariamente se encuentra en bases de datos “empacadas”. Existe la necesidad de mejorar los servicios y los mecanismos existentes que recompensan a los investigadores por publicar en revistas científicas referenciadas y por la diseminación de los puntos principales investigación y de otros conocimientos en métodos más al alcance de los practicantes. Es necesario

volver disponibles para los investigadores mecanismos similares para aprovechar el conocimiento experimental de primera línea y el conocimiento tácito de expertos en otras disciplinas.

Las organizaciones de hoy tienen que enfrentar la siempre creciente y compleja red del conocimiento en salud que influye muchas facetas de la vida. El primer esfuerzo consiste en diferenciar entre conocimiento e información. Información son datos como el perfil de las mujeres embarazadas en los Estados Unidos. El conocimiento involucra interpretación de la información dentro de algún contexto. El conocimiento también incluye experiencias, “expertise” y rutinas que a veces sólo pueden ser expresadas por medio de la acción. Por lo tanto, la comprensión del significado del perfil de las mujeres embarazadas en los Estados Unidos en términos económicos e impactos sociales, constituye un recurso de conocimiento sobre control del tabaco que puede tener una profunda influencia en la salud de la nación. El conocimiento es un componente fundamental del funcionamiento de las organizaciones. Cada vez hay más organizaciones que en la búsqueda de éxito, están investigando maneras más efectivas para manejar su conocimiento.

Gestión y traducción del conocimiento

La gestión del conocimiento ha sido formalmente definida como “la organización, creación, transferencia y flujo del conocimiento dentro de una organización”. La transferencia del conocimiento se refiere al proceso por medio del cual el conocimiento es utilizado por sus usuarios finales. La primera de estas definiciones es tomada de Wikipedia, una enciclopedia de la Internet que, dentro y fuera de sí misma, representa un buen ejemplo de la evolución de la gestión del conocimiento en un ambiente de sistemas. En la primera generación de soluciones de GTC, se intentó, sin éxito, crear “sistemas” de conocimiento a través de medios como Intranets y bases de datos. La segunda generación de soluciones frecuentemente sigue los conceptos clave de la teoría de sistemas de caos y la teoría de la complejidad. Es decir, esto incluye la adopción de simples reglas que finalmente agregan, mantienen y transforman el conocimiento en formas que pueden ser mejor utilizadas por quienes lo necesitan. Wikipedia utiliza reglas muy simples construidas a través de componentes interconectados conocidos como “wikis” que los usuarios pueden actualizar. Un mecanismo para la toma de decisiones basado en la revisión y aceptación preserva la integridad y la precisión. A diferencia del tradicional esfuerzo “sube y baja” para crear una nueva enciclopedia, Wikipedia tiene el poder de sus propios lectores para crear un conocimiento basal verdaderamente enciclopédico, pero continuamente actualizado pocos minutos después de que un evento sucede.

En este tipo de ambiente, la gestión de conocimiento forma parte integral de una nueva aproximación al control del tabaco y la salud pública. Capítulos anteriores de esta monografía discuten el uso de modelos de sistemas (redes de actores en organizaciones adaptadas) para dirigir las cuestiones complejas en este campo. La GTC forma el “pegamento” que mantiene juntos estos componentes proveyendo el conocimiento necesario para que estos componentes funcionen e interactúen.

A nivel práctico, la GTC involucra las metodologías e infraestructuras necesarias para utilizar el conocimiento efectivamente. Incluye estrategias, procesos y tecnologías para identificar, capturar y mover el conocimiento hacia un campo de estudio más avanzado. En armonía con otros acercamientos de sistemas integrados, en el caso del control del tabaco las estrategias de GTC pueden manejar y diseminar conocimiento que va de las prácticas de control del tabaco basadas en evidencia a las necesidades y experiencias del conjunto de los médicos.

Dentro del ciclo de planeación, implementación y evaluación, la GTC es central para implementar estrategias como recursos para la manutención explícita del conocimiento que, en cambio, forma una evidencia basal. Aunado a esto, dichas estrategias se encuentran también íntimamente ligadas al desarrollo de ambos, sistemas y redes para la mejora del control del tabaco, enriqueciéndose con el amplio conocimiento tácito en la forma de las necesidades y el “expertise” de los actores dentro del tema del control del tabaco. Como se ha demostrado en otros campos, el conocimiento tácito es crítico para optimizar los esfuerzos de un amplio y diverso rango de actores involucrados.

Dimensiones

Nonaka y colaboradores diferencian los datos brutos que orientan la infraestructura del conocimiento organizacional en términos de explícito y tácito. Ambos tipos de conocimiento son creados por individuos y ampliados como parte de sistema del conocimiento en una organización. El conocimiento explícito constituye información fáctica que generalmente se contiene dentro de datos. Suele ser precisa y puede ser formalmente articulada en las organizaciones. El conocimiento tácito es formalmente definido como “conocimiento que entra en la producción de comportamientos y/o en la formación de estados mentales, pero no es ordinariamente accesible a la conciencia”. El conocimiento tácito normalmente se presenta en los individuos. Es el subjetivo “saber cómo” de los individuos y generalmente es más difícil de expresar que el conocimiento explícito, excepto a través de la acción y la experiencia.

Estos dos tipos de conocimiento frecuentemente convergen, como cuando los datos de un estudio y el conocimiento del investigador principal son igualmente importantes para cambiar los resultados. Apalancar este conocimiento es quizá el insumo más crítico para enfrentar efectivamente la implementación de una infraestructura de GTC para ligar la investigación con la práctica en el control del tabaco para que los investigadores y practicantes puedan compartir necesidades, experiencias y sus mejores prácticas para sustentar el mejoramiento de la salud materna.

En tanto ciencia formal, las metodologías de GTC se han convertido en la punta de lanza de una revolución en el comportamiento de las organizaciones que dependen del conocimiento. En el contexto de la salud pública y específicamente del control del tabaco, el desarrollo de infraestructuras formales de conocimiento representan un potencial para integrar abordajes sistémicos y el análisis de redes

como parte de un marco más amplio basado en el conocimiento para vincular la investigación y la práctica. Los cuatro tipos más comunes de proyectos de gestión del conocimiento consisten en la construcción de repositorios de conocimiento, mejorar el acceso al y el uso del conocimiento, y mejorar el ambiente subyacente de conocimiento y manejar el conocimiento como un activo. Dentro de una revisión de proyectos corporativos de gestión del conocimiento en 24 compañías, Davenport y colaboradores, resumieron ocho factores clave de éxito detrás de éstos sistemas:

1. Vínculo entre el desempeño económico y el valor industrial
2. Existencia de infraestructura técnica y organizacional
3. Una estructura de conocimiento estándar pero flexible
4. Cultura de conocimiento amigable
5. Lenguaje y propósito claros dentro del grupo de trabajo
6. Cambios en tácticas motivacionales
7. Múltiples canales de transferencia del conocimiento
8. Apoyo administrativo de alto nivel

Replicar estos factores de éxito del sector privado dentro de la salud pública implica múltiples retos. Entre ellos están la coordinación de los esfuerzos de GTC a través de múltiples organizaciones con diversas culturas; la necesidad de desarrollar una infraestructura de conocimiento consistente y universalmente aceptada; y las limitaciones presupuestarias. Al mismo tiempo, este tipo de infraestructura de conocimiento tiene la premisa de ser punta de lanza para la toma de decisiones basada en evidencia en salud pública y para ligar la investigación y la práctica y la práctica con la evidencia. Más allá, el estado actual del control del tabaco, con sus múltiples organizaciones interesadas operando en un ambiente de reducción de los recursos financieros puede beneficiarse con la existencia de una infraestructura de conocimiento consistente y exitosa.

Como parte de la investigación sobre la aplicación del contenido de la gestión del conocimiento de múltiples actores en el sistema público de salud, se puede prever un marco meta-nivel que aplique los conceptos y estrategias de la GTC en las políticas, la evidencia la experiencia de salud (Figura 1).

Figura 1
Descripción general del Marco de la gestión y traducción del conocimiento para el sistema de salud



Conceptos de la gestión del conocimiento

Lau diseñó un marco conceptual para la gestión del conocimiento que compromete un conjunto de conceptos de gestión del conocimiento para el contexto de la salud que gira en torno a la producción, uso, y el perfeccionamiento de los conocimientos explícitos y tácitos, en un contexto social subyacente. Los tipos de conocimiento abordados incluyen políticas clínicas y administrativas, los resultados de investigación, la experiencia de la práctica y un contacto con los recursos que se consideran fundamentales y relevantes para contextos específicos. Una visión general de este marco, como se muestra en la Figura 2, consta de tres componentes clave: producción, uso y refinamiento del conocimiento.

Figura 2
Marco conceptual de la gestión del conocimiento



Nota. Adaptación de Lau, F. 2003. Toward a conceptual knowledge management framework in health. Perspectives in Health Information Management 1:8.

La *producción* del conocimiento es el proceso de creación y organización de las políticas, las evidencias, experiencias y contactos. En un contexto de atención de la salud, las fuentes de ese conocimiento son las síntesis, resultados de las políticas de investigación, prácticas locales y los contactos. La fase de producción de conocimiento incluye la recolección de la experiencia local, tal como la práctica, las normas de organización y de los valores, la generación de nuevos conocimientos de la investigación primaria (por ejemplo, estudios de ensayo aleatorio o estudios de caso), la síntesis de los resultados de la investigación, el asesoramiento normativo y la experiencia local a través de un proceso de examen crítico, y la identificación de los contactos individuales dispuestos a compartir sus conocimientos. Conforme el conocimiento es creado, es necesario contar con un proceso formal para organizarlo como recursos intelectuales. Este proceso implica la codificación del conocimiento usando una nomenclatura apropiada; almacenamiento de bases en computadoras para una posterior recuperación y mantenimiento; empaquetamiento con detalles de contenido apropiados y modalidades de entrega; y coordinación o contactos con recursos intelectuales sobre dichos detalles como expertise, experiencia, lugares y disponibilidad.

El *uso* del conocimiento se refiere a la manera en que los actores usan el conocimiento tácito y explícito en el contexto local. En el contexto del control del tabaco, estos actores pueden abarcar un amplio rango de roles, incluyendo investigado-

res, abogados, médicos, líderes y legisladores. Los tipos de conocimiento que usan pueden variar desde una búsqueda específica de resultados para vincularlos con otros actores y su “expertise”. Los factores del uso del conocimiento incluyen su disseminación a los destinatarios a través de canales como los medios impresos o Internet, la comunicación interpersonal, la aplicación en las políticas o en la práctica en un entorno local y la adaptación a los valores, las culturas y a las normas del contexto local.

El *refinamiento* del conocimiento se refiere a las formas en que las fuentes de conocimiento son institucionalizadas dentro de las organizaciones a través del tiempo como parte de una rutina o de prácticas aceptadas. El refinamiento del conocimiento es un proceso continuo de administración de la información que se conserva en la base del conocimiento. Los factores del refinamiento del conocimiento incluyen la integración en el trabajo y las normas de práctica en curso; la evaluación con el uso de medidas (ejemplo: calidad, uso e impacto); la reflexión sobre las fuentes del conocimiento a través de interpretaciones subjetivas de los actores; y la sustentabilidad continua del punto de vista de la gestión del conocimiento.

Todos estos factores existen dentro de un contexto social más grande afectando al grupo de actores –incluyendo a los hacedores de políticas, a los médicos, a los investigadores y al público en general- que interactúa con el conocimiento. Este contexto social abarca las estructuras sociales (por ejemplo: organizaciones, reglas y los procesos) en las que operan los actores; valores que guían creencias y acciones; y las diferentes preferencias dentro de un amplio rango en temas de salud, basadas en diferentes sistemas y necesidades. Este contexto crea un ambiente único para la gestión del conocimiento que es difícil de reproducir fuera de él.

Conceptos de la traducción del conocimiento

La gestión del conocimiento se enfoca en un proceso sistemático de producción, uso y refinamiento tácito y explícito del conocimiento dentro y a través de las organizaciones. La transferencia del conocimiento se interesa en una dinámica necesaria que pueda convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito y viceversa a través de niveles individuales, grupales, organizacionales y sociales. El marco propuesto para la transferencia comprende a todos los miembros de la audiencia, sus motivaciones, y los diferentes mecanismos para una continua conversión del conocimiento tácito al explícito, dentro de un contexto ecológico subyacente. Una visión general de este marco, como se muestra en la figura 3, consta de tres componentes principales: una audiencia, las motivaciones y los mecanismos.

La audiencia consiste de actores, tales como los hacedores de políticas que toman decisiones legales, administrativas o financieras; médicos que apoyan a los pacientes y las familias en decisiones clínicas; investigadores involucrados en trabajos científicos que genera nuevo conocimiento sobre la salud; y otras categorías, desde abogados, activistas y legisladores, hasta el público en general. Una diná-

Una importante que determine el éxito de cualquier esfuerzo para la transferencia del conocimiento es la habilidad de distinguir entre los diferentes tipos de audiencias. Las diferentes audiencias tienen distintas necesidades de conocimiento que deben ser reconocidas al traducir las políticas, las evidencias, las experiencias o al tener contacto con un tema en particular.

Las motivaciones para la traducción del conocimiento dependen de una audiencia específica. Las motivaciones pueden incluir la toma de decisiones en temas clínicos, administrativos o legislativos; educación para mejorar el conocimiento y su desempeño; innovación para generar nuevo conocimiento; o abogacía para influir en las acciones de otros.

Los mecanismos que transfieren conocimiento tácito y conocimiento explícito de maneras útiles hacia las políticas en salud, la evidencia, la experiencia y/o el contacto personal incluyen una combinación de formas del conocimiento explícito para agregar valor al conocimiento tácito de manera impresa o electrónica, asimismo incluye el compartir el conocimiento tácito con otras personas a través de la socialización.

Este ambiente para la transferencia del conocimiento existe en un contexto ecológico que ve al sistema de salud como un ecosistema con componentes interrelacionados que interactúan con cada uno de los diferentes niveles a través del tiempo, de una manera compleja e impredecible. La calidad y el efecto de estas interacciones son contingentes sobre diferentes contextos situacionales. Esto incluye el contexto organizacional en un ambiente de atención de la salud; el contexto cultural que abarca valores, creencias y normas; el contexto político-legal como la legislación y los mandatos; y el ambiente de los medios que rodea a la transferencia del conocimiento para su comunicación e interacción.

Figura 3
Marco conceptual de la transferencia del conocimiento



Nota. Adaptación de Lau, F. 2003. Toward a conceptual knowledge management framework in health. Perspectives in Health Information Management 1:8.

Integración de la gestión del conocimiento y su traducción

La gestión efectiva del contenido explícito y tácito del conocimiento requiere tomar en consideración todos los conceptos descritos en el marco para la gestión del conocimiento y su transferencia. A pesar de que los dos marcos muestran diferentes aspectos de la gestión y la transferencia del conocimiento, son complementarios en naturaleza y deben considerarse en sincronía para maximizar sus efectos. Por lo tanto, al producir, usar y refinar el conocimiento sobre control del tabaco en torno a políticas, evidencia, experiencia y contacto en y a través de las organizaciones, uno debe también tomar en cuenta a los miembros de la audiencia a la que se dirige, sus respectivas motivaciones y los mecanismos existentes para la transferencia de dicho conocimiento, dentro de contextos sociales y ecológicos. El Cuadro 1 resume las consideraciones específicas para cada aspecto de los conceptos de la GTC.

Como indica el Cuadro 1, la integración de la GTC tiene ramificaciones específicas para los procesos de producción del conocimiento, su uso y refinamiento dirigidos a una audiencia específica y sus motivaciones. La producción del conocimiento requiere la consideración de factores relacionados con la generación de conocimiento para una traducción efectiva. Estos factores incluyen lo siguiente:

- Reunir experiencia local de manera que los actores la articulen de forma tácita o explícita
- Generar nuevo conocimiento articulando conocimiento tácito proveniente de hallazgos en la investigación publicada
- Síntesis del conocimiento en formas tales como las revisiones sistemáticas
- Identificar los recursos intelectuales como fuentes de conocimiento tácito.

Una vez generado el conocimiento debe ser organizado mediante métodos que faciliten su traducción efectiva. Este proceso incluye la codificación de la experiencia reunida, la evidencia y otros recursos en conocimiento explícito siguiendo estos pasos:

- Utilizar vocabulario aceptado como la Clasificación internacional de enfermedades (décima revisión) y Nivel de salud 7 (conversión estándar para datos clínicos)
Subir este conocimiento a repositorios en línea
- Empacarlo en una variedad de contenido, medios y formatos de entrega
- Coordinar contactos de los recursos intelectuales dentro de la base de conocimiento para acrecentar su disponibilidad como recursos de conocimiento tácito

El uso *del conocimiento* por medio de la traducción debe llevarse a cabo dentro de contextos que sean relevantes para diferentes audiencias y sus motivaciones. Este contexto debe influir en factores como la distribución del conocimiento explícito en formas apropiadas y compartiendo el conocimiento tácito a través de su socialización. La presentación debe ser hacerse a la medida de las diferentes audiencias. La aplicación y/o adaptación del conocimiento tácito o explícito debe ser orientada a escenarios locales.

El refinamiento del conocimiento involucra la formulación de una presentación de conceptos orientada hacia audiencias específicas y sus motivos. Este proceso requiere la integración de nuevo conocimiento con el conocimiento existente mediante la socialización del nuevo conocimiento en forma tácita; la integración del nuevo conocimiento explícito en el conocimiento tácito; y viceversa, articulando el nuevo conocimiento de su forma tácita a la explícita. Este proceso también contempla la evaluación de impacto de este conocimiento presentando la experiencia tácita en una forma explícita cuantificable, en reflejo de la experiencia de utilizar este conocimiento y la comprobación de la sustentabilidad del esfuerzo de GTC.

El hilo común que corre por cada uno de estas cuestiones es la necesidad de desarrollar un acercamiento consistente de la GTC que abarque las necesidades únicas y las motivaciones de cada audiencia, como serían los diseñadores de políticas, los médicos y los investigadores. Además, estas cuestiones muestran la

necesidad de integrar las estrategias de gestión del conocimiento para contextos de atención a la salud dentro de el campo más amplio del pensamiento sistémico - por ejemplo, el uso de abordaje sistémico que incluye el comportamiento adaptativo y la retroalimentación para abordar temas complejos. Lograr esta integración requiere de los siguientes procesos:

- Incluir todo el conocimiento explícito en la experiencia de la práctica y de investigación
- Apalancar el uso y el mantenimiento de redes como fuente de conocimiento tácito
- Utilizar este conocimiento en un marco de planeación, implementación y evaluación de resultados en a nivel de sistemas
- Crear un marco integrado para impulsar el conocimiento en la totalidad del sistema de salud

Cuadro 1.

Conceptos Integrados de la gestión de conocimiento y su traducción

Concepto	Audiencia	Motivación	Mecanismo
Producción	¿Quién genera y/o organiza el conocimiento y para quién es?	¿Cuáles son las motivaciones para crear y organizar el conocimiento?	¿Qué mecanismos de transferencia deben ser incluidos cuando se crea y organiza el lenguaje?
Uso	¿Quién utiliza el conocimiento?	¿Cuáles son las motivaciones para el uso del conocimiento?	¿Qué tipos de mecanismos de transferencia deben ser incluidos cuando se utiliza el conocimiento?
Refinamiento	¿Quién refina el conocimiento y para quién es?	¿Cuáles son los motivos para refinar el conocimiento?	¿Qué mecanismos de transferencia deben incluirse cuando se refina el conocimiento?

Marco para la estrategia de gestión y traducción del conocimiento

Los conceptos vertidos dentro de este marco constituyen una rica taxonomía y modelos de comprensión que pueden ser útiles para diseñar estrategias y acciones específicas para la implementación. Se consideran tres grandes estrategias para administrar el complejo contenido de conocimiento que podemos encontrar en las diferentes organizaciones de actores: 1) las cuatro P de la gestión y traducción del conocimiento (propósito, personas, procesos y producto); 2) las infraestructuras subyacentes de GTC; y 3) los mapas estratégicos de GTC.

Las cuatro P de la gestión y traducción del conocimiento

Propósito

La gestión de un conocimiento complejo, como las políticas, la práctica y la experiencia de reducción de la mortalidad materna requiere de una comprensión compartida de todo el conjunto de la misión, la visión, las metas y objetivos que implican a pesar de que se trate de aspectos abstractos y en cambio constante. Un modelo mental de este tipo puede servir como mapa de ruta para desarrollar e implementar planes concretos. Este propósito incluye cuatro ítems clave:

- Se requieren agendas específicas para cada auditorio, tales como la agenda de investigación, la agenda política y la agenda pública. La intención es asegurar que todos saben qué debe hacer cada quien.
- La relevancia asegura que las agendas coordinadas se adecúan a la misión, las metas y las actividades de las organizaciones involucradas. Se trata de asegurar que todos saben qué debe hacer cada quien que es relevante.
- Los cronogramas permiten implementar agendas coordinadas para las organizaciones involucradas de acuerdo con su prioridad, sus necesidades y la disponibilidad de recursos. La intención es asegurar que todos saben qué debe hacer cada quien que es relevante y cuándo.
- Un tema objetivo con justificaciones bien articuladas para proceder es esencial para la implementación exitosa de la GTC. La intención es asegurar que todos saben qué debe hacer cada quien que es relevante y justificado y cuándo.

Personas

Aún cuando se cuente con agendas muy bien coordinadas no se obtendrán buenos resultados a menos de que se logre contar con los recursos humanos apropiados para implementar los planes. Dentro de la complejidad de los sistemas de salud una infraestructura efectiva de gestión del conocimiento que involucre a diferentes organizaciones o instituciones requiere del reclutamiento continuo de diferentes tipos específicos de personas. Entre estos destacan:

Los líderes o aliados (*champions*) son personas que gozan de cierto prestigio y respeto dentro del campo en el que se desempeñan o que detentan una posición de poder que les permite guiar, promover o abogar a favor de ciertos temas con la expectativa de que otros le seguirán o entrarán en sintonía con sus acciones. Su presencia y acciones son cruciales para promover el cambio en y a través de las organizaciones debido a su posición y su convencimiento.

Los intermediarios (*brokers*) trabajan en la traducción del conocimiento necesario de acuerdo con los objetivos de quienes lo demandan. Estas personas están familiarizadas con las metodologías de GTC y son responsables de la traducción de conocimiento de políticas de salud, datos, experiencia y contactos para que su contenido, sus medios y formatos sean relevantes para su puesta en práctica a nivel local.

Los gestores (*architects*) son responsables de la planeación, diseño, implementación y mantenimiento de los sistemas de GTC dentro de las organizaciones o grupos. Estas personas suelen contar con entrenamiento GTC y son responsables de los aspectos estratégicos, financieros y técnicos de las infraestructuras del conocimiento.

Las comunidades de práctica son personas o grupos de personas pertenecientes a una o a diferentes organizaciones que comparten agendas e intereses de trabajo. Estos son quienes constituyen la masa crítica necesaria para producir, usar y refinar de manera colectiva las políticas de salud, la evidencia, la experiencia y el contacto en la forma adecuada para las motivaciones de diferentes audiencias.

Procesos

Los procesos consisten de las actividades que hacen posible que las personas al interior de cada organización y entre diferentes instituciones trabajen colectivamente con las agendas coordinadas de GTC. Los procesos clave que forman parte de la estrategia y la infraestructura de GTC incluyen:

- La construcción de consensos permite que los actores identifiquen y negocien un conjunto diverso de temas u opciones para llegar a acuerdos en temas o soluciones clave.
- La construcción de capacidades permite que los actores desarrollen competencias prácticas a nivel local para abordar algún tema o área de salud.
- El desarrollo de conocimiento permite a los actores entablar actividades específicas de GTC relacionadas con temas de salud.
- El desarrollo de redes permite a los actores de diferentes organizaciones involucrarse colectivamente en actividades de GTC.

Productos

Los productos sirven como herramientas que permiten que las personas trabajen colectivamente en agendas coordinadas a través de procesos específicos de GTC. Algunas herramientas representativas que son parte de la estrategia de GTC son:

- Los recursos informáticos de comunicación para grupos son herramientas para la comunicación, coordinación y colaboración que permiten que los individuos y los grupos y las organizaciones trabajen unidos electrónicamente y virtualmente.
- Los repositorios de conocimiento generalmente son bases de datos interactivas a las que se puede acceder por medio de Internet en las que se encuentra un amplio rango de conocimiento sobre salud en diversos medios y formatos.

- Las herramientas de desarrollo del conocimiento son herramientas de software para la generación y organización del conocimiento.
- Las herramientas de acceso y navegación para el conocimiento son usadas para obtener conocimiento específico de los almacenes de conocimiento de acuerdo con motivaciones u objetivos específicos.

Las 4 P ofrecen un marco para la implementación de la estrategia de GTC. Sus componentes son parte importante de la lista de ítems a checar para la implementación. Estos factores también aseguran que se tomen en cuenta las necesidades particulares de determinados grupos de actores como parte integrante del diseño y la implementación.

Infraestructuras subyacentes

Estas infraestructuras proveen las bases sobre las cuales se puede desarrollar la estrategia de las 4 P. Sus aspectos clave son:

La infraestructura organizacional que permite que las organizaciones trabajen colectivamente para administrar y transferir el conocimiento. Sus componentes incluyen el lugar en donde se encuentran los recursos de conocimiento tanto explícito como implícito, los procedimientos que hay detrás de las tareas relacionadas con el conocimiento y las normas y costumbres de las organizaciones.

La infraestructura tecnológica se refiere a la capacidad y herramientas tecnológicas que usan las organizaciones, tales como aplicaciones de software, redes informáticas, telecomunicaciones y conectividad a Internet.

La infraestructura de información se refiere a las bases de datos electrónicas, las bibliotecas y las definiciones y taxonomías de datos accesibles al interior y entre las organizaciones como insumo para su infraestructura de conocimiento.

La Infraestructura financiera incluye los mecanismos usados para definir y medir el valor de las infraestructuras del conocimiento, tales como los portafolios de inversión que financian los recursos físicos y humanos requeridos, los recursos intelectuales y las medidas de retorno de la inversión del valor otorgado a los recursos de conocimiento en relación con la inversión original.

Estos temas permiten subrayar que la infraestructura de GTC no puede ser abordada sólo como un tema de informática. En cambio, se le debe ver en el contexto de las metas más amplias de las organizaciones involucradas.

Gestión del Conocimiento mediante las 4 P y traducción de los mapas estratégicos

Los mapas estratégicos de GTC ofrecen un mapeo detallado de los ítems de acciones de las 4P y las estrategias de infraestructura para alcanzar las metas deseadas. Aquí se describen tres mapas estratégicos de GTC: GTC-4P, Infraestructuras de GTC e Infraestructuras de GTC-4P.

Mapa Estratégico de Gestión y Traducción del Conocimiento 4P

Este mapa se enfoca en los ítems de acción de la estrategia de las 4P para la GTC intra e inter-organizacionales. Por ejemplo con relación al propósito es necesario definir las agendas relevantes, los cronogramas y el tema objetivo en lo que respecta a quién debe producir, usar y refinar el conocimiento con base en quienes son el auditorio, sus motivaciones y los mecanismos de traducción. También se deben tomar en cuenta los contextos social y ecológico locales (Cuadro 2)

Mapa estratégico para la Infraestructura de gestión y traducción del conocimiento

Este mapa se enfoca en los ítems de acciones de la estrategia de infraestructura de GTC intra e inter-organizacionales. Por ejemplo, es necesario establecer la estructura, los procedimientos y normas de producción, uso y refinamiento del conocimiento adecuados. Este proceso debe tomar en cuenta a los miembros del auditorio, sus motivaciones y los diferentes mecanismos de traducción, al igual que los contextos social y ecológico locales (Cuadro 3).

Mapa estratégico y de resultados para las infraestructuras de gestión y traducción del conocimiento 4P

Este mapa se enfoca en los ítems de acciones de la estrategia 4P tomando en consideración temas relacionados con la infraestructura subyacente de GTC y los resultados deseados. El propósito es establecer una infraestructura integradora para la GTC. Este mapa estratégico puede usarse como marco para expandir los ítems de acciones en un mapa estratégico más detallado para cada tipo de conocimiento implicado, el cual nuevamente puede expandirse en listas detalladas para la planeación y la implementación finales.

Cuadro 2.
Mapa estratégico de gestión y traducción del conocimiento 4 P

	Producción	Uso	Refinamiento
Propósito	Definir agendas relevantes, cronogramas y tema y decidir quién debe producir qué conocimiento	Definir agendas relevantes, cronogramas y tema y decidir quién debe producir qué conocimiento	Definir agendas relevantes, cronogramas y tema y decidir quién debe producir qué conocimiento
Personas	Identificar a los líderes, intermediarios, gestores y comunidades de práctica que producirán el conocimiento	Identificar a los líderes, intermediarios, gestores y comunidades de práctica que usarán el conocimiento	Identificar a los líderes, intermediarios, gestores y comunidades de práctica que refinarán el conocimiento
Proceso	Incorporar la construcción de consensos y el proceso de desarrollo del conocimiento para producir conocimiento	Incorporar la construcción de consensos y el proceso de desarrollo del conocimiento para usar el conocimiento	Incorporar la construcción de consensos y el proceso de desarrollo del conocimiento para refinar el conocimiento
Productos	Producir conocimiento mediante groupware, herramientas de desarrollo repositorios y acceso al conocimiento.	Usar el conocimiento mediante groupware, herramientas de desarrollo repositorios y acceso al conocimiento.	Refinar el conocimiento mediante <i>groupware</i> , herramientas de desarrollo repositorios y acceso al conocimiento.

Nota: Cada una de las estrategias 4P de GTC es específica para cada audiencia, motivaciones y traducciones adecuadas a los contextos social y ecológico.

Cuadro 3.
Mapa estratégico para la infraestructura de gestión y traducción del conocimiento

	Producción	Uso	Refinamiento
Organización	Establecer las estructuras los procedimientos y las normas para producir conocimiento	Establecer las estructuras los procedimientos y las normas para usar el conocimiento	Establecer las estructuras los procedimientos y las normas para refinar el conocimiento
Tecnología	Establecer las aplicaciones, redes y conectividad para producir conocimiento	Establecer las aplicaciones, redes y conectividad para usar el conocimiento	Establecer las aplicaciones, redes y conectividad para refinar el conocimiento
Información	Desarrollar bases de datos y recursos de información internos y externos que se requieren para producir conocimiento	Desarrollar bases de datos y recursos de información internos y externos que se requieren para usar el conocimiento	Desarrollar bases de datos y recursos de información internos y externos que se requieren para refinar el conocimiento
Financiamiento	Definir portafolios de inversión, recursos intelectuales y retorno de la inversión para la producción de conocimiento	Definir portafolios de inversión, recursos intelectuales y retorno de la inversión para usar el conocimiento	Definir portafolios de inversión, recursos intelectuales y retorno de la inversión para refinar el conocimiento

Nota: Cada una de las estrategias 4P de GTC es específica para cada audiencia, motivaciones y traducciones adecuadas a los contextos social y ecológico.