

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN OSI DONOSTIALDEA-OSAKIDETZA: RETOS Y CLAVES

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE OSAKIDETZA-DONOSTIALDEA INTEGRATED HEALTH ORGANIZATION: CHALLENGES AND KEYS

Josune Retegi Ormazabal

Responsable de la Unidad de Gestión del
Conocimiento e Innovación
OSI Donostialdea

mirenjosune.retegiormazabal@osakidetza.eus

<https://doi.org/10.47623/ivap-rvpg.19.2020.07>

Recibido: 13/03/2020

Aceptado: 09/12/2020

© 2020 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido
bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconoci-
miento – NoComercial – SinObraDerivada (by-nc-nd)



tziari buruzko hausnarketa batetik abiatzen gara. Jarraian, ezagutza-
ren kudeaketaren hedapenean bi elementuren garrantzia azaltzen
da: erakundearen estrategia eta ezagutzen transferentzia esparru
formal eta eraginkor batean. Azkenik, erakunde publikoetan eza-
gutza-
gutzaren kudeaketaren hainbat erronka proposatzen dira: belaunaldien arteko erreleboa, ezagutzen konplexutasuna, antolaketa-ereduen aldaketak, herritarren esperientzia Administrazio Publikoaren erabakietan txertatzea eta hezkuntza-erakunde publikoaren arteko elkartasunak eta berrikuntza, besteak beste; era berean, ezagutza kudeatzeko eredu bat planteatzen da, Osakidetza osasun-erakunde batean diseinaturik eta hedaturik, baita aurkeztutako praktikaren arrakasta-gakoak ere.

Gako-hitzak: Ezagutzaren kudeaketa, praktika ona, estrategia, erakunde.

Resumen: El propósito de este artículo es exponer el modelo de Gestión del Conocimiento en la Organización Sanitaria Integrada DONOSTIALDEA – OSAKIDETZA, el camino realizado para lograrlo y los resultados obtenidos hasta la actualidad. Partimos de una reflexión sobre la importancia de esta disciplina en la Administración Pública en momentos de cambios disruptivos como los que vivimos en la actualidad. A continuación, se expone la importancia de dos elementos en el despliegue de la gestión del conocimiento: la estrategia de la organización y la transferencia de conocimientos en un marco formal y eficaz. Finalmente, se proponen varios retos de la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas: relevo generacional, complejidad de los conocimientos, cambios de modelos organizativos, incorporar la experiencia de la ciudadanía e innovación y alianzas educación-organización pública, entre otras; asimismo, se plantea un modelo de gestión del conocimiento, diseñado y desplegado en una organización sanitaria de OSAKIDETZA, así como las claves de éxito de la práctica presentada.

Palabras clave: gestión del conocimiento, buena práctica, estrategia, organización.

Abstract: The purpose of this article is to present the Knowledge Management model in the Integrated Health Organization DONOSTIALDEA – OSAKIDETZA, the path taken to achieve it and the results obtained to date. We start from a reflection on the importance of this discipline in the Public Administration in times of disruptive changes such as those we are currently experiencing. Next, the importance of two elements in the deployment of knowledge management is explained: the organization's strategy and the transfer of knowledge in a formal and effective framework. Finally, several challenges of knowledge management in public organizations are proposed: generational change, complexity of knowledge, changes in organizational models, incorporation of citizens' experience and innovation, and education-public organization alliances, among others; likewise, a knowledge management model is proposed, designed and deployed in an OSAKIDETZA healthcare organization, as well as the keys to success of the practice presented.

Keywords: Knowledge management, role model, strategy, organization.

Laburpena: Artikulu honen helburua da Osakidetza - Donostialdea Erakunde Sanitario Integratuan Ezagutzaren Kudeaketaren eredu, hori lortzeko egindako bidea eta gaur egun arte lortutako emaitzak. Gaur egun bizi ditugunak bezalako aldaketa sakonak gertatzen diren uneetan diziplina horrek Administrazio Publikoan duen garrantzia

Sumario:

1. Introducción. ¿Por qué la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública?—2. Materiales y métodos utilizados en la buena práctica: Importancia del enfoque estratégico.—3. Resultados: Retos y claves del éxito de Modelo IZARKI.—4. Nuestro Modelo de gestión del conocimiento: IZARKI.—5. Conclusiones.—6. Referencias bibliográficas.

1. Introducción. ¿Por qué la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública?

En este mundo con una realidad en constante disrupción, las organizaciones se mueven en el llamado *entorno VUCA*, caracterizado por la volatilidad (*volatility*), la incertidumbre (*uncertainty*), la complejidad (*complexity*) y la ambigüedad (*ambiguity*).

Un claro ejemplo de ello es la actual situación generada tras la COVID 19 que nos está exigiendo a las organizaciones dar respuesta inmediata a situaciones desconocidas hasta el momento. Es en momentos como éste donde el conocimiento adquiere su protagonismo, ya que las organizaciones van a requerir de nuevas ideas y aprendizajes para una toma de decisiones adecuada.

Ante esta nueva realidad en la que vivimos, el conocimiento existente en las organizaciones y en las personas, es el que va a permitir adaptarnos de forma dinámica y ágil a la nueva realidad, ya sea a través del aprendizaje continuo y adaptativo, ya sea a través de la investigación o innovación para la generación de nuevos conocimientos.

Es decir, para hacer frente a esta incertidumbre y para adaptarse a los cambios continuos, es fundamental centrar la estrategia de la organización en el conocimiento y la predictibilidad abordándolo desde dos perspectivas:

- Un **aprendizaje constante** en un entorno en el que los nuevos avances tecnológicos y, en el ámbito sanitario, nuevas enfermedades como la COVID, hacen necesaria, más que nunca, una actualización casi inmediata de nuestros conocimientos y competencias.

- Una correcta y eficaz capacidad para **afrontar los cambios** y hacer frente a los problemas y dificultades que se presentan. Para lo cual es imprescindible generar **entornos ágiles e innovadores** que permitan la adaptación a la nueva situación.

Si las organizaciones deben realizar un esfuerzo para abordar los desafíos actuales, ¿estarán adecuadamente preparadas para el entorno disruptivo del futuro?

El Informe de Competitividad del País Vasco 2019 hace referencia a la evolución del empleo y las competencias del País Vasco en la próxima década e indica que el 50% del empleo actual de la CAPV será objeto de replazo en 2030. En este sentido, destaca el sector Servicios que será objeto de un mayor replazo (58 %), fruto de la política de limitado replazo seguida en el empleo público, que ha conducido a plantillas muy envejecidas en la Administración. Ante datos tan significativos, no podemos obviar que la Administración Pública se encuentra en una encrucijada de **relevo generacional**: repensar sus modelos de acceso y de desarrollo, permitiendo la incorporación de las próximas generaciones de una forma más ágil y adecuándose a las nuevas competencias requeridas.

Además, son necesarios **nuevos modelos de gestión avanzada** que permitan incorporar metodologías y técnicas innovadoras, donde la persona ciudadana cobra mayor protagonismo. Aumenta la demanda de métodos y enfoques de administración y gestión más ágiles y más eficaces.

También cambiará la forma en que las personas prefieran adquirir sus conocimientos y habilidades. Asimismo, el aprendizaje estará centrado en problemas específicos y complejos que requiere de soluciones personalizadas. En este sentido, la **innovación en el aprendizaje** continuará posibilitando que las personas de nuestras organizaciones aprendan todo tipo de conocimiento, en cualquier momento y en cualquier lugar.

La **tecnología** en constante cambio —desde la inteligencia artificial hasta el big data para la gestión y la toma de decisiones— presentará grandes oportunidades para una Administración Pública moderna, transparente y sostenible.

Ante todos estos desafíos, la Administración Pública ya está realizando importantes esfuerzos para acometer el incremento constante de costes y de necesidades de atención, problemas acentuados cada vez más por el envejecimiento de la población, por los movimientos migratorios y la multiculturalidad. Desde hace años, se están desarrollando políticas de calidad y excelencia, mejoras y actualizaciones tecnológicas, sin olvidar por supuesto la propia investigación. Cabe preguntarnos si las organizaciones públicas están sabiendo adaptarse a los cambios continuos.

Para dar una respuesta adecuada a las exigencias que se nos presentan, las organizaciones dependerán de la capacidad de aprendizaje de sus profesionales y de la eficaz transferencia de los conocimientos; deberán ser organizaciones **proactivas** en adquirir conocimientos. Es decir, administraciones que adquieran y apliquen aquellos conocimientos que favorezcan los cambios en la organización y su entorno.

Un entorno como el actual —dinámico, complejo y en cambio continuo— favorece la excelencia y la ventaja competitiva de las organizaciones, siempre que se adopten las decisiones estratégicas adecuadas.

En este entorno, el conocimiento ha sido considerado desde hace tiempo como un elemento básico de las organizaciones para la gestión del cambio y para la detección del talento, ya que genera ventaja competitiva y favorece la adaptación de las empresas en ese entorno de incertidumbre. De hecho, la expresión «economía del conocimiento» se utilizó por primera vez por Peter Drucker, en su obra *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Este autor considerado el padre del management ya predijo lo que actualmente estamos presenciando: «La próxima sociedad será una sociedad del conocimiento. El conocimiento será su recurso clave y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante en su fuerza laboral» (Drucker, P., 1969, p.247-355).

Desde que Drucker, P. desarrollara el término economía del conocimiento hasta la actualidad, muchos han sido los autores que han aportado diferentes enfoques teóricos respecto a cómo se genera conocimiento en la organización y cómo se comparte.

Aquellas organizaciones que son capaces de convertir las ideas en acciones reconocen que la gestión del conocimiento y, en particular, la transferencia de conocimientos eficaz es fundamental para lograr la ventaja competitiva mejorando los resultados de la organiza-

ción. Desarrollar buenas ideas que nos diferencien y tener una visión de la estrategia es esencial para todas las organizaciones, y con más razón para las Administraciones Públicas. La importancia del conocimiento, es decir, cómo se adquiere, comparte y aplica, es clave para el éxito de las organizaciones. ¿Por qué entonces tan pocas organizaciones son eficientes en la **transferencia de conocimientos**?

En nuestra economía basada en el conocimiento, son las personas más dinámicas y proactivas con experiencia, creatividad, y compromiso, las que poseen el tipo de conocimiento que distingue a una organización de la competencia. Si este tipo de personas desarrollan su actividad en organizaciones que generan entornos de transferencia eficaz de los conocimientos, estas organizaciones van a poder utilizarlo como un medio para garantizar la implementación exitosa de sus estrategias fundamentales y para lograr sus objetivos. Sin embargo, el valor y los beneficios reales solo podrán materializarse si las empresas son capaces de trasladar las ideas diferenciadoras, traducirlas a la realidad y, en definitiva, generar valor para las organizaciones.

Adecuarnos a los cambios estratégicos y organizativos, pudiendo incorporar el conocimiento individual, colectivo o de equipos y organizacional, y aprovechando las lecciones aprendidas de procesos de cambio anteriores, nos va a dar esa ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones de nuestro sector.

En ese sentido, la Administración Pública tiene un gran reto. Reto que ha de ser desarrollado mediante marcos formales y eficaces de transferencia de conocimientos que permitan su aplicación práctica y evaluación de resultados. De nada nos sirve una Gestión del Conocimiento muy bien diseñada estratégicamente, si luego no obtenemos resultados que generen valor a nuestra Administración Pública y, por ende, a la ciudadanía. Es nuestra oportunidad y nuestra responsabilidad.

2. Materiales y métodos utilizados en la buena práctica: Importancia del enfoque estratégico

En nuestra trayectoria para alcanzar el objetivo de diseñar un Programa de Gestión del Conocimiento en la OSID y que éste fuese exitoso, realizamos la adaptación y la inclusión del Programa en el Plan Estratégico 2015-2019, basándonos en la metodología de la dirección de Programas y Proyectos del Project Management Institute.

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, la Gestión del Conocimiento debe estar alineada a una estrategia que promueva la ganancia de ventajas competitivas para una organización.

Tener definida una estrategia es esencial para compartir y transferir conocimientos, ya que requiere de un cambio de cultura organizacional pasando del «tengo estos conocimientos» al «comparto estos conocimientos». Este proceso es el que iniciamos en la Organización Sanitaria Integrada DONOSTIALDEA (OSID) de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud en el año 2015.

El Plan Estratégico de OSID 2015-2019 nace para responder a dos cuestiones fundamentalmente:

- **Ofrecer una respuesta asistencial integrada**, donde el paciente-usuario/a adquiere su verdadero protagonismo, ya que exige la implementación de un enfoque centrado en el cliente (*customer centric strategy*), que busca centrar en la persona paciente-usuario la atención sanitaria evitando la fragmentación de la misma.
- **Construir una nueva organización**, capaz de integrar de forma eficiente a las personas y estructuras que configuraban las dos organizaciones precedentes.

Para avanzar en el cumplimiento de la estrategia de integración, la Gestión del Conocimiento adopta un posicionamiento estratégico relevante y diferenciador en la Organización Sanitaria Integrada Donostialdea con respecto a otras organizaciones. Las principales razones que llevaron a OSID a considerar la Gestión del Conocimiento como ámbito estratégico son:

- **Cambio cultural**. La cultura de compartir y transferir conocimientos, favorece la colaboración entre profesionales internos y externos, la generación de espacios comunes —tanto presenciales como virtuales— y, en definitiva, la apertura a nuevos aprendizajes.
- **Cambio en la prestación de servicios (*customer centric strategy*)**. La prestación de servicios con un enfoque centrado en el/la cliente se adapta más ágilmente a los nuevos requerimientos (envejecimiento, interculturalidad...). Incorporamos el conocimiento experiencial de las personas usuarias del sistema sanitario y lo alineamos con las estrategias de la organización.
- **Nuevo Modelo de Gobernanza**. Impulsa nuevos modelos organizativos, donde la jerarquía y los equipos en red, intercambian conocimientos y consiguen establecer dinámicas más transparentes, abiertas y transversales. Estos modelos organizativos requerirán nuevas metodologías innovadoras y ágiles que consigan dar respuesta a los cambios organizativos continuos.

- **Atraer y Retener el TALENTO**. Nos sirve, además, para planificar el relevo generacional, ya que no pensamos en quien es la persona que se va o se queda, sino en los conocimientos que necesitamos actualmente y en el futuro. Asimismo, nos va a permitir tener definido cómo atraer y retener el TALENTO. Una organización en cuya estrategia están los conocimientos críticos necesarios para su presente y futuro, deberá tener detectado su TALENTO actual y puede establecer estrategias para retener y atraer TALENTO futuro.

Tras esta reflexión, el Plan Estratégico 2015-2019 (PE) de OSI Donostialdea, alineado a la estrategia del Departamento de Salud del Gobierno Vasco, establece como uno de sus diez programas el Programa de Gestión del Conocimiento. Este Programa es un elemento diferenciador e innovador para profesionales de la OSID respecto al resto de organizaciones de Osakidetza, ya que gestiona su conocimiento individual, colectivo y organizacional en un nuevo Modelo que ha permitido integrar los tres tipos de conocimientos, y al que aplica el ciclo de vida de transferencia del conocimiento.

El Programa de Gestión del Conocimiento es uno de los diez Programas del PE 2015-2019 que impacta en el resto, por su carácter transversal y estratégico.

Además, destaca su alineación con los 5 Objetivos Estratégicos (OE):

1. OE *Mejorar la satisfacción de las personas*, ya que las personas se sienten mejor atendidas con personas competentes y resultados comparables a los mejores.
2. OE *Mejorar la satisfacción de las y los profesionales*, ya que los/as profesionales podemos desarrollar mejor nuestras capacidades, habilidades y actitudes, pudiendo acceder a formación y capacitación adecuada y, siendo valorados y reconocidos.
3. OE *Consolidar una estructura organizativa, sólida y dinámica, diversa e integrada*, que aprende, comparte y mejora.
4. OE *Contribuir a la mejora en el bienestar de la sociedad guipuzcoana*, ya que colabora activamente con otras organizaciones comprometidas con el bienestar de la sociedad y relacionadas con el ámbito de la salud y actúa de forma socialmente responsable en la formación de futuros profesionales.
5. OE *Contribuir a la mejora y desarrollo del sistema sanitario vasco*, siendo una referencia importante e influyente en Osakidetza, innova y se compromete con la formación de futuros/as profesionales, por considerarlo imprescindible si queremos forjar un futuro sólido y retener el talento.

El Programa de Gestión del Conocimiento de Organización Sanitaria integrada Donostialdea (OSID) llamado IZARKI, como el resto de programas estratégicos de la OSID, está desplegado en base a la metodología de la Dirección de Proyectos. Esta metodología permite alinear las metas estratégicas de la organización con el alcance de los programas y proyectos estratégicos que la desarrollan.

IZARKI gestiona proyectos y alianzas orientadas a incrementar y facilitar la difusión del conocimiento, compartirlo y generar valor en la organización y en su entorno, entre las personas que, en la actualidad y en el futuro, constituirán la OSID y el Sistema Sanitario Vasco. Es preciso tener en cuenta dos factores fundamentales:

- En los siguientes años la **tasa de reposición** va a verse incrementada por la salida de nuestra plantilla (y de las plantillas de organizaciones sanitarias públicas y privadas de Gipuzkoa y de Euskadi) de un notable número de profesionales, de muchos ámbitos de actividad, que se incorporaron en épocas de importantes crecimientos de las instituciones sanitarias.
- Por otra parte, siendo el sector sanitario un motor importante de la economía y fuente de **oportunidades de innovación**, debemos posicionarnos adecuadamente en el desarrollo de nuevas profesiones que van apareciendo en nuestro entorno, incluso buscando participar, junto con centros de formación, en la conformación de esas disciplinas que deberán atender a nuevas necesidades de nuestra Sociedad.

Además, la metodología de la dirección de proyectos nos ha permitido y facilitado la adaptación a los cambios del entorno; en este sentido, tras la revisión del plan estratégico en el año 2017, consideramos indispensable aunar esfuerzos realizados desde diferentes áreas de la propia organización para poder desarrollar y desplegar el Programa IZARKI.

En este momento, creamos el modelo de Gobernanza del programa llamado Consejo Director de IZARKI, que bajo la dirección Gerencia, incluye las siguientes áreas de gestión del conocimiento:

- **Formación de profesionales actuales**, desarrollando un modelo en el que el aprendizaje continuo se incorpore a la gestión estratégica de la organización.
- **Formación de personal en formación residente especializada** —incluidas las dos Unidades Docentes, ámbito de la atención especializada y de la atención primaria—.
- **Formación de personal en formación de alumnado en prácticas** (universitario —formación de Grado y Postgrado— y no universitario —formación profesional—).
- **Biblioteca**, incluida la Biblioteca virtual, como unidad que recepciona y contribuye a gestionar y difundir el conocimiento, tanto interno como externo.

En la Imagen 1, se refleja el **Modelo de Gobernanza** del Programa, donde aparecen responsables y órganos de participación directa en la gestión del conocimiento:

Imagen 1

Modelo de Gobernanza de IZARKI



En este momento la estrategia se centra en la necesidad de RETENER Y ATRAER EL TALENTO por el requerimiento del entorno ante un importante relevo generacional en el ámbito sanitario. Para ello, el Consejo IZARKI establece el **objetivo general** del Programa: «Gestionar el conocimiento individual, colectivo y organizacional de la OSI Donostialdea y el externo, tanto de los profesionales actuales como de los futuros profesionales, e incorporarlo a un Modelo de Gestión del Conocimiento que incorpore las 5 etapas del ciclo de vida de transferencia del conocimiento.». Todo ello, genera confianza y compromiso en los/as profesionales, y permite aumentar la capacidad de compartir el conocimiento y aplicarlo en la organización y fuera de ella, con la colaboración de nuestras organizaciones aliadas.

Este compromiso y confianza se refleja en los resultados sobre participación en programas de gestión del conocimiento de profesionales presentes y futuros de nuestra organización sanitaria.

3. Resultados: Retos y claves del éxito del modelo IZARKI

Los Retos que vamos a tener que afrontar en nuestra organización en la próxima década, y cómo la gestión del conocimiento favorece y contribuye al cumplimiento de los mismos, han sido identificados en nuestra organización sanitaria y estamos dando respuesta a los mismos.

A continuación, los más relevantes:

- **Atender el relevo generacional.** Las organizaciones públicas sanitarias, como otras muchas administraciones (autonómica, foral, local...) se desarrollan y despliegan a finales de la década 70-80 y es hoy en día cuando se van a ir jubilando el mayor número de profesionales. Nuevamente mencionamos el Informe de Competitividad del País Vasco 2019: las competencias, ¿una panacea? elaborado por Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad Fundación Deusto, ya que destaca el ámbito de Servicios no mercantiles (básicamente la Administración Pública) cuando dice que el 58% del empleo actual será objeto de remplazo en 2030 en la CAPV, fruto de la política de limitado remplazo seguida en el empleo público, que ha conducido a plantillas muy envejecidas en la Administración. Esta alta tasa de remplazo es

una oportunidad para definir qué conocimientos vamos a requerir en un futuro próximo en nuestras organizaciones.

Para ello, estamos desarrollando programas de gestión del conocimiento conjunto entre profesionales presentes y profesionales futuros-personal en formación. (Ver Tabla 1.—Resultados de participación en programas de gestión del conocimiento y del número de personas que participan en programas compartiendo su conocimiento).

- **Complejidad de los conocimientos, en nuestro caso del diagnóstico y tratamiento de enfermedades.** Cada vez se requieren conocimientos más especializados y complejos (nuevas enfermedades como la COVID, Big Data e Inteligencia artificial aplicadas al ámbito de salud, nueva tecnología sanitaria...) en constante actualización, y que requieren además de una conexión con otros conocimientos para dar una buena respuesta a la demanda de la ciudadanía. Muchos son los/as autores/as que han abordado el tema de la teoría de la complejidad. Peter Senge, por ejemplo, indica que el pensamiento sistémico nos ayuda a entender la complejidad en las organizaciones y a descubrir cómo mejorar los retos que se nos plantean en lo que él define como «organizaciones en aprendizaje» (Senge, P. 1998). Xabier Marcet, por su parte, en un artículo publicado sobre los retos de la Administración Pública ante las innovaciones disruptivas reconoce que la complejidad existe, por lo tanto, debe ser gestionada (Marcet, 2019). Eso es lo que hemos abordado desde la gestión del conocimiento. Reconociendo que existe la complejidad en las organizaciones, hemos desarrollado el concepto de pensamiento sistémico en la organización, para que nos ayude a gestionar la complejidad de todos los conocimientos. Este concepto de «organizaciones en aprendizaje» nos ha permitido, en estos momentos de crisis sanitaria, desarrollar programas multidisciplinares de gestión del conocimiento, basados en el nuevo aprendizaje tanto científico como experiencial de la nueva enfermedad COVID 19. Un ejemplo de ello es el PROTOLO GUIADO DE ATENCIÓN COVID desarrollado por profesionales sanitarios expertos de los Servicios de Medicina Interna, Enfermedades Infecciosas, Medicina Intensiva, Neumología y Atención Primaria durante los meses críticos de la pandemia (marzo-junio). Estos programas han sido puestos en marcha en el mes de julio-agosto 2020, dirigido a todos los/as profesionales y personas en formación de la OSID, y está permitiendo evaluar las competencias en el manejo de atención

al COVID. (Ver Tabla 1.—Resultados programas gestión del conocimiento COVID).

- **Cambios de modelos organizativos.** Las nuevas organizaciones van a requerir de metodologías ágiles en la toma de decisiones, y esto requiere nuevas formas organizativas que permitan que el conocimiento pueda ser compartido sin barreras estructurales.

Es cierto que las nuevas tecnologías, internet, las redes sociales... han contribuido a mejorar la comunicación en las organizaciones, pero ¿esto significa que las organizaciones han dejado de ser jerárquicas? Hoy en día continúan siendo excesivamente jerárquicas y, todo ello, ralentiza la toma de decisiones y dificulta el trabajo colaborativo.

Esto se ve de forma muy clara cuando queremos gestionar el conocimiento. Vemos que existen muchos conocimientos diferentes, pero estos no se relacionan entre sí. En consecuencia, el conocimiento no se comparte y, por lo tanto, no conseguimos generar nuevo conocimiento en la organización, sino como mucho la suma de muchos conocimientos.

Por este motivo, cuando empezamos a gestionar el conocimiento en nuestra organización nos dimos cuenta que junto a la estructura organizativa jerárquica debíamos desarrollar equipos en red que nos permitieran y favorecieran compartir conocimiento. Para ello, desarrollamos diferentes metodologías (Comunidades de Práctica, World Cafés, Grupos de Investigación Activa...) y diferentes herramientas colaborativas on line que permitieran el desarrollo de los equipos en red (Osagune-plataforma corporativa de grupos colaborativos; Parte Hartu-plataforma corporativa de ideas-proyectos innovadores; Blog corporativo-plataforma de trabajo colaborativo profesionales-ciudadanía).

Esto nos ha permitido relaciones de participación descentralizadas y flujos de actividad con naturales a las redes de colaboración. Redes basadas en la confianza y el valor añadido de cada persona que conforman los equipos. El mero hecho de colaborar y compartir genera interacciones, propuestas y soluciones innovadoras, y permite que la actividad se traslade, de forma natural, a los nodos en los que realmente se está aportando valor a la organización. (Ver Tabla 1.—Resultados de grupos colaborativos en red y comunidades de prácticas).

- **Experiencia de la persona cliente incorporada a las decisiones de la Administración Pública.** En la actualidad las personas clientes están más empoderadas, e incluso tienen un tipo de conocimiento experiencial que en el caso de la Administración Pública no puede ser obviado. Es

decir, la organización debe tener el enfoque de *customer centric* o centrado en el/la cliente/a, donde incorpore su voz y su conocimiento en todos los niveles de la administración, no solo para saber su nivel de satisfacción con el servicio público que prestamos, sino para aportar ideas y conocimientos en la definición de nuevos servicios o en la redefinición de otros.

En este sentido, estamos trabajando en diferentes Comunidades de Práctica con pacientes, en el desarrollo de programas como Paciente Activo, y también en programas de prevención y promoción de la salud, con agentes externos como Ayuntamientos, Diputación, y centros escolares. (Ver Tabla 1.—Resultados participación de pacientes).

- **Innovación y alianzas educación-organización pública.** El conocimiento y habilidades de las nuevas generaciones y la atracción del Talento debe ser detectado desde el ámbito educativo. En términos generales, actualmente el ámbito de la Formación Profesional es el que se encuentra más cercano a la empresa. Pero esta cercanía se debe trasladar al ámbito de la formación secundaria y la universitaria, de forma más decidida por parte de todos los agentes, incluyendo también a todos los sectores de la administración pública. Se deben establecer convenios y acuerdos que nos permitan detectar ese talento para poder incorporarlo en la administración. El ámbito sanitario es un buen ejemplo de ello, y la experiencia que tenemos nos ha permitido acercarnos a otros sectores universitarios y de formación profesional, para desarrollar alianzas conjuntas. Hoy en día tenemos convenios para formación en prácticas con las cuatro Universidades con sede en Gipuzkoa como son EHU/UPV, TECNUN, MU-Mondragon Unibertsitatea y Deusto. (Ver Tabla 1.—Resultados Convenios formativos firmados y número de alumnos/as en prácticas).

4. Nuestro Modelo de gestión del conocimiento: IZARKI

IZARKI es un programa estratégico que impulsa crear y compartir conocimiento, a través del liderazgo y compromiso de profesionales presentes y futuros, conocimiento que genera valor en la organización. Este programa surge por la necesidad de retener el Talento

presente y atraer el Talento futuro, para poder atender a nuestras personas clientes con profesionales excelentes. Y también por el requerimiento de nuestro entorno, tanto sanitario como tecnológico, de la continua adaptación al cambio.

Este Proyecto actúa como elemento motivador e integrador de los y las actuales profesionales y, nos permite desarrollar una de las tres áreas de nuestra Cartera de Servicios: la FORMACIÓN y DOCENCIA, tanto de profesionales actuales como de futuros profesionales. En OSID hemos creado nuestro propio Modelo de Gestión del Conocimiento, tras varias reflexiones estratégicas, la revisión de diferentes modelos a nivel internacional, y los aprendizajes propios y de externos.

La Unidad de Gestión del Conocimiento e Innovación que surge en el año 2015 con la creación de la nueva organización sanitaria integrada Donostialdea (OSID) lidera el Programa IZARKI que establece como objetivo estratégico fundamental «ser Líderes en Formación en el año 2020 en el ámbito sanitario, tanto para profesionales actuales como futuros del ámbito sanitario, generando valor añadido tanto para la organización, como para el paciente y, en definitiva, para la sociedad de Gipuzkoa».

El Modelo propio de Gestión del Conocimiento, es nuestro marco formal y eficaz para compartir conocimiento, tal y como indicamos en la imagen inferior.

Imagen 2

Modelo de Gestión del Conocimiento de OSI DONOSTIALDEA

IZARKI - MODELO PROPIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA OSI DONOSTIALDEA



Fuente: elaboración propia

Nuestro Modelo de Gestión del Conocimiento se desglosa en tres enfoques, adaptando la metodología de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) del Project Management Institute e incorporando el ciclo de vida de transferencia del conocimiento. Los enfoques se corresponden a tres niveles:

— **Nivel I.- Enfoque Itinerario Formativo**, basado en el conocimiento individual de las PERSONAS, tanto profesionales actuales (en nuestra organización > de 5000), como futuros (personas en formación que en nuestra organización supera anualmente el número de 900). En este

nivel incluimos todas las actividades relacionadas con nuestro Plan de Formación.

- **Nivel II.- Enfoque Equipos-Unidades**, basado en el conocimiento colectivo, tanto referente a los equipos de proyectos como de los planes derivados de los planes de gestión anual. En este nivel recogemos los resultados de los equipos de proyecto, equipos de planes, Comisiones y Comités, Comunidades de Práctica, grupos colaborativos on line (Osagune).
- **Nivel III.- Enfoque OSID**, basado en el conocimiento organizacional, tanto el referente a los resultados de los programas estratégicos a través de sus lecciones aprendidas, como a los resultados de las buenas prácticas de la organización, y resultados de Comités interdepartamentales.

La novedad de este Modelo es que los tres niveles integran el CICLO DE VIDA DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO. Para ello nos basamos en los resultados del estudio de investigación del Project Management Institute de 2015 sobre *Capturing the Value of Project Management Through Knowledge Transfer*. Este estudio se llevó a cabo en el año 2015 en más de 100 países entre 2.466 profesionales de la dirección de proyectos de diferentes sectores. Según este estudio las organizaciones que son más eficientes en la transferencia de conocimientos mejoran los resultados de los proyectos en casi 35%. Estas Organizaciones también son tres veces más propensas a tener un proceso de transferencia de conocimiento formal: 92% en comparación con 33%. También concluye el estudio que las organizaciones con un buen desempeño en la transferencia de conocimientos tienen implementados los siguientes pasos.

Pasos del ciclo de vida de la transferencia de conocimientos:

1. Identificación: determinar qué conocimiento se debe transferir.
2. Captura: acumular el conocimiento esencial que se debe transferir.
3. Intercambio: establecer métodos para transferir el conocimiento.
4. Aplicación: utilizar el conocimiento que se transfiere.
5. Evaluación: evaluar los beneficios del conocimiento que se transfiere.

A la vista de los resultados del estudio de investigación del Project Management Institute, en el año 2017, iniciamos la aplicación del ciclo de vida de transferencia del conocimiento a los 3 niveles de conocimiento definidos previamente. Es decir, nuestro modelo incorpora el ciclo de vida de transferencia del conocimiento a los tres niveles, habiendo adquirido importancia en estos últi-

mos años tanto la APLICACIÓN del conocimiento en la organización como la EVALUACIÓN de los beneficios de esa transferencia. A continuación, ponemos algunos ejemplos de lo que realizamos en cada fase:

1. **Fase: Identificar.** En esta fase indicar que, en nuestro sector sanitario público, las personas antes de su incorporación ya acreditan con la titulación requerida para el desempeño, los conocimientos de su puesto profesional (medicina, enfermería, personal técnico sanitario, ingeniería, jurídica, económica...) y dichos conocimientos se desglosan en el Itinerario Formativo. En esta fase incorporamos, por lo tanto, los inputs que tenemos para detectar el conocimiento nuevo que requerimos, tanto a nivel individual como colectivo y organizacional:
 - ENCUESTA DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE (bienal) dirigida a todos y todas las profesionales de la organización (> 6.000 profesionales).
 - ENCUESTA DE OFERTA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE EQUIPOS Y ORGANIZATIVO interno para compartir (bienal) dirigida a todos y todas las profesionales, y a las personas responsables de equipos (> 6.000 personas).
 - ENCUESTAS PERSONAS GRADO DE MEDICINA Y ENFERMERÍA > 400 profesionales.
 - ENCUESTAS PERSONAS DE POSTGRADO MEDICINA Y ENFERMERÍA > 250.
 - PARTICIPACIÓN EN FOROS EXTERNOS para detectar nuevas necesidades, como congresos, seminarios, cursos de expertos...
 - REUNIONES PERIÓDICAS CON REFERENTES DE CONOCIMIENTO DE LA OSID, donde se detectan nuevas necesidades como la surgida con la pandemia COVID 19.
2. **Fase: Capturar.** En esta fase, además del conocimiento individual desarrollado por docentes internos y tutores, recogemos el conocimiento colectivo desarrollado y reconocido como buena práctica y en grupos colaborativos, y el conocimiento organizacional desplegado en la intranet y a través de las lecciones aprendidas de los proyectos estratégicos de nuestra organización:
 - COMITÉ EVALUADOR DE BUENAS PRÁCTICAS con Benchmarking (> 300 BBPP evaluadas desde 2015). Mejor BP.
 - CONVOCATORIA ANUAL DE PROYECTOS DE BUENAS PRÁCTICAS internas y OSIs de Gipuzkoa.
 - PROYECTOS ESTRATÉGICOS que recogen Lecciones Aprendidas (> 49 proyectos estratégicos).
 - Parte pública de OSAGUNE, INTRANET.

3. Fase: Compartir. Esta fase ha sido una de las más complejas, ya que iniciamos el camino teniendo que generar una cultura de compartir conocimiento. Si bien es cierto, que somos una organización que incorpora personas en formación residente y personas en formación en prácticas, la cultura científica en nuestra organización hace una década, estaba más dirigida a divulgación científica en su área de conocimiento (por especialidades médicas o estamentos profesionales), que a compartir el conocimiento interno entre especialidades y equipos multidisciplinares. Por este motivo, iniciamos el despliegue de la metodología de las CoPs, entre profesionales y pacientes, en torno a diferentes patologías (Ictus, Rehabilitación Cardíaca, EPOC, Embarazo-Parto y Puerperio, Comités de tumores...). También nos propusimos abrir espacios de encuentro, tanto presencial (metodología de World Café para generación de ideas innovadoras, metodología de Grupos de Investigación Activa para resolución de problemas complejos y sistémicos, la Semana de Formación de OSI Donostialdea que está compuesta por diferentes eventos donde más del 95% de las personas docentes son internas). Todos estos espacios nos han ayudado a conocernos mejor, generar confianza e intercambiar conocimiento. La evolución positiva de los datos en este ámbito nos permite afirmar que esta nueva cultura está ya integrada en nuestra organización:

- PROGRAMAS FORMATIVOS INTERNOS. (731 programas formativos en 2019, 75% programas acreditados por el Consejo Vasco de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias, y >550 docentes internos).
- ESPACIOS DE ENCUENTRO PRESENCIALES
 - SEMANA FORMACIÓN OSID (> 90 docentes internos y > 1500 asistentes).
 - COMISIONES, COMITÉS y SESIONES CLÍNICAS, equipos multidisciplinares que tratan sobre todas las patologías CoP (Comunidades de Práctica), equipos multidisciplinares con participación de pacientes (> 35 profesionales y pacientes en CoPs activas).
 - GIA (Grupos de Investigación Activa), equipos para resolver problemas complejos (> 75 profesionales).
 - WOCAs, equipos para generar ideas innovadoras (> 367 profesionales en los últimos 5 años).

Estos espacios de encuentro se completan con unos espacios de encuentro on line con el apoyo de herramientas corporativas de Osakidetza. Así destacamos la Intranet (espacio de encuentro de profesionales de información y

comunicación), Osagune (plataforma de trabajo colaborativo en grupos), Parte Hartu (plataforma de participación y generación de ideas innovadoras), Blogs (plataforma de conocimiento compartido y comunicación con la ciudadanía).

4. Fase: Aplicar. Fase compleja, ya que es en este momento donde decidimos que conocimiento era el «conocimiento que generaba valor» y por lo tanto era de aplicación en la organización. Un claro ejemplo de ello están siendo los programas de gestión del conocimiento COVID que estamos desplegando en la OSI Donostialdea. La COVID 19 nos ha obligado a estar al día sobre lo que se publicaba en relación con el coronavirus SARS-CoV-2, investigar y colaborar en investigaciones externas, y aplicar ese conocimiento poniéndolo en práctica tanto en el diagnóstico, tratamiento como en las medidas de prevención y control de la infección. (Ver Tabla 1.—Resultado programas gestión del conocimiento COVID). En esta fase tenemos definido dónde aplicamos el conocimiento:

- DESPLIEGUE DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS. Los 49 proyectos estratégicos han sido evaluados anualmente y han recogido más de 80 lecciones aprendidas que han sido aplicadas en la organización.
- DESPLIEGUE DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS, tanto a profesionales actuales como personas en formación, aplicados a través de talleres formativos, sesiones clínicas... a través de la gestión del caso.
- DESPLIEGUE DEL CONOCIMIENTO COMPARTIDO EN COMITÉS Y COMISIONES. Son grupos multidisciplinares que, sobre la gestión del caso, definen el diagnóstico y tratamiento, y realizan el seguimiento y evolución del mismo. Un ejemplo de desarrollo de este despliegue es la WEB DE MEDICINA BASADA EN LA EVIDENCIA que compila todo el conocimiento aplicado por el equipo de Medicina Basada en la Evidencia (MBE) de OSI Donostialdea. Resultado de esta buena práctica es el Premio QUALITY INNOVATION AWARD en el ámbito sanitario recogido en Tel-Aviv en febrero del presente año con el título «*Strategic innovation for multifaceted and multidisciplinary intervention aimed at multipathology patients*».
- GRUPOS DE TRABAJO COLABORATIVO ON LINE que generan conocimiento explícito aplicado a través de los documentos que generan los grupos del trabajo colaborativo.
- PARTE HARTU. Ideas innovadoras recogidas y aprobadas para su desarrollo y despliegue en proyectos innovadores.

5. Fase: Evaluar. En esta fase estamos utilizando diferentes metodologías que nos están ayudando a evaluar el conocimiento que identificamos, capturamos, compartimos y aplicamos. Para ello, establecimos que cada nivel de conocimiento debíamos evaluar de forma diferenciada:

- Conocimiento organizacional, mediante la metodología de la dirección de proyectos del Project Management Institute, donde semestralmente y anualmente se recoge el conocimiento del desarrollo de los planes y proyectos estratégicos y las lecciones aprendidas, que se incorporan como conocimiento de la organización para el desarrollo de toda la estrategia.
- Conocimiento colectivo, de equipos y Unidades/Servicios, que se recoge anualmente en la convocatoria de Buenas Prácticas de la OSI Donostialdea, donde se destacan las buenas prácticas de los equipos y se premia a la mejor buena práctica del año. Los programas formativos generados por equipos multidisciplinares son acreditados por el Consejo de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias, lo que implica que nuestro conocimiento es evaluado sobre su calidad y eficacia.
- Conocimiento individual, a través de las encuestas de satisfacción de todas las actividades

des formativas y aplicando también el modelo de evaluación Kirkpatrick, que en nuestra organización alcanza los siguientes resultados:

- Evaluación nivel 1: 100 % programas formativos.
- Evaluación nivel 2: 80% programas formativos.
- Evaluación nivel 3: 100% programas formativos de unidades y servicios con acreditación AENOR, y el 100% programas formativos COVID.

De todas formas, quisiera remarcar que muchas de nuestras organizaciones desarrollan la gestión del conocimiento en el Nivel I; es decir, elaboran Planes de Formación anual y abordan todas las necesidades formativas que requiere la organización. Sin embargo, ¿esta gestión del conocimiento es suficiente en este entorno cambiante? En nuestra reflexión, entendimos que debíamos ir más allá y gestionar no sólo el conocimiento individual, sino el de los equipos y el de la organización.

El Modelo de Gestión del Conocimiento de OSID incorpora también en su nivel I los planes de formación anual, tal y como se indica en la imagen 2. Estos planes son parte de nuestros planes estratégicos. Pero, si hemos querido diferenciar en que se distingue nuestro Modelo de Gestión del Conocimiento de los planes de formación al uso, tal y como indicamos en la imagen 3.

Imagen 3

IZARKI vs Plan de Formación

IZARKI NUESTRO MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO	VS	UN PLAN DE FORMACIÓN AL USO
Estratégico		Personas
Integra Conocimiento individual, colectivo (o equipo) y organizacional		Conocimiento individual
Profesionales actuales y futuros		Profesionales actuales
Impulsa nuevos espacios de relación (presenciales y no presenciales)		No impulsa nuevos espacios de relación, únicamente los del aula (presencial o virtual)
Cultura compartir conocimiento y reconocerlo (BBPP, Comités, CoPs)		Si no se comparte, no pasa nada
Aplica el ciclo de vida de transferencia del conocimiento		Si se aplica lo aprendido es de forma individual
Introduce metodologías innovadoras conocimiento colectivo y organizacional (CoP, WOCA, GIA, DP,...)		Metodologías innovadoras, si se desarrollan, finalizan al terminar la actividad
Despliegue alcanza a toda la organización		Despliegue a las personas que realizan la actividad formativa
Evaluación del conocimiento individual, colectivo y organizacional		Evaluación del conocimiento individual

Fuente: elaboración propia

En la imagen 3 se reflejan los elementos que diferencian nuestro modelo de un plan de formación al uso, debiendo destacar lo siguiente:

- Es un modelo estratégico, alineado con la estrategia, que permite el despliegue a toda la organización.
- Está dirigido a personas profesionales, tanto actuales como futuras.
- Impulsa nuevos espacios de relación, no sólo mientras dura la actividad formativa, sino que favorece la generación de equipos colaborativos.
- Genera la cultura de compartir conocimiento y reconocerlo, a través de las convocatorias de buenas prácticas, de la presentación de los resultados de los Comités y Comunidades de Práctica.
- Introduce metodologías innovadoras.
- Integra el conocimiento individual, colectivo y organizativo, incorporando el ciclo de vida de transferencia de conocimientos que nos permite evaluar los tres tipos de conocimiento.

Claves del éxito de IZARKI

En diciembre de 2018 IZARKI fue reconocida como buena práctica por EUSKALIT–Fundación Vasca para la Excelencia-, obteniendo el máximo reconocimiento a la gestión de Euskadi, es decir, Premio Vasco a la Gestión Avanzada. Para acceder a este reconocimiento es necesario haber alcanzado en años previos el Reconocimiento de A Oro y superar una Evaluación externa específica en un Elemento de gestión concreto, en este caso en el ámbito de PERSONAS.

Este reconocimiento supuso que nuestra buena práctica fuera elegida como ejemplo por EUSKALIT para su formación del Club de Evaluadores/as externas del año 2019. A partir de este momento, hemos participado en varios foros a lo largo del año 2019 para difundir nuestra buena práctica, tanto del sector sanitario como de otros sectores (administración pública, empresas...). También hemos tomado parte en el equipo de elaboración del Marco de Gestión del Conocimiento elaborado por EUSKALIT.

¿Qué observó el equipo de personas evaluadoras de EUSKALIT en su evaluación externa para considerar la gestión del conocimiento de OSI Donostialdea merecedora del reconocimiento de Premio Vasco a la Gestión Avanzada?

Entre las razones que consideraron para ser *role model* destacaron las siguientes:

- **NOVEDAD Y APRENDIZAJE.** El equipo evaluador consideró a IZARKI una buena práctica que define y desarrolla un modelo propio de la gestión del conocimiento. Surge ante la necesidad

de retener y atraer el talento, en un momento de cambios en el sector, y ante una situación de cambio generacional y reposición de las personas de la organización.

Consideró también que tiene un carácter transversal y estratégico enlazado directamente con los objetivos estratégicos y desplegado a través del programa Gestión del Conocimiento, lo que lleva a definir un Modelo Propio de Gestión del Conocimiento que integra los tres tipos de conocimiento: individual, colectivo y organizacional, para la obtención de un resultado básico que consiste en pasar de un modelo teórico a Aplicar y Evaluar el conocimiento adquirido.

El despliegue de este modelo propio de gestión de conocimiento se realiza mediante el uso ágil de metodologías participativas innovadoras, que permiten romper barreras internas para conseguir compartir el conocimiento adquirido entre los y las profesionales y los diferentes grupos de interés. (CoPs – Comunidades de Prácticas, GIAs – Grupos de Investigación Activa, WOCAs – World Cafés y Dirección de Proyectos – basados en el estándar del PMI).

Uno de los aspectos fundamentales de esta práctica indica que es la creación del Consejo IZARKI que aúna a todas las personas vinculadas con la transmisión del conocimiento, desde las personas que ejercen el liderazgo en la organización, pasando por los y las profesionales y poniendo el foco en las personas que representarán el futuro de la organización en todos sus niveles.

- **UTILIDAD Y ALCANCE.** Respecto de la utilidad y el alcance, consideran práctico el ciclo de vida del modelo de transferencia del conocimiento aplicado que se define en 5 fases: Identificar, Capturar, Compartir, Aplicar y Evaluar.

Un aspecto importante que resalta el equipo evaluador es el reconocimiento mediante unos Bonos Formativos, a los y las profesionales que comparten su conocimiento como pago a su labor (cursos, congresos, libros específicos...) que ayuda a generar cultura de compartir conocimiento.

- **ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS.** IZARKI dispone de una estructura donde tienen segmentados todos los grupos de interés relacionados con la gestión del conocimiento que está desarrollando actualmente: Departamento de Salud, Osakidetza, Dirección OSID, Profesionales, Docentes y Tutores/as, Futuros/as profesionales (grado, postgrado), Universidades y otros centros de formación. Con todos ellos tiene establecido el tipo de relación, el conocimiento de sus necesidades y expectativas, así como el nivel de satisfacción y el órgano de colaboración.

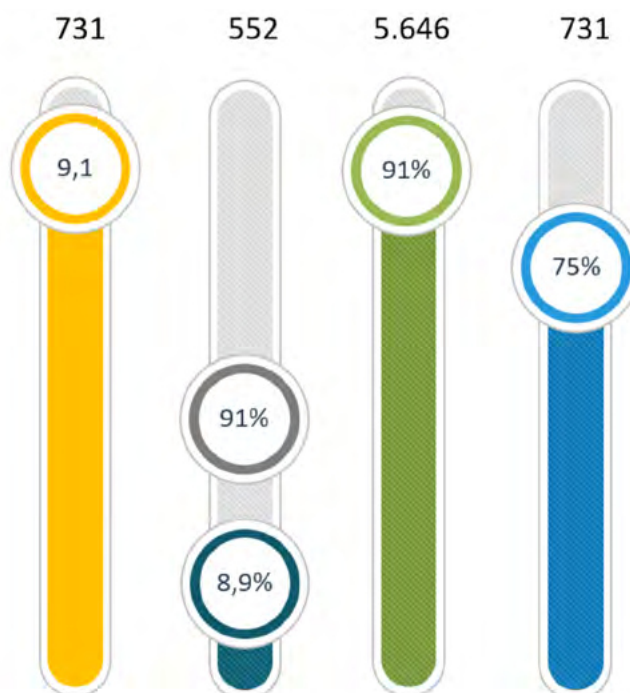
- **RESULTADOS.** IZARKI dispone de un cuadro de mando con el que medimos y controlamos toda la actividad de forma anual, segmentada por unidades y servicios, por grupo y categoría profesional y por sexo y rango de edad. Los objetivos de los

indicadores se establecen para el periodo estratégico correspondiente y se ajustan anualmente según las actuaciones que sean previstas y las comparaciones, que en cada caso se hacen con organizaciones similares o ámbitos semejantes.

Imagen 4

Resultados del programa IZARKI 2019

- 9,1 /10 nivel satisfacción actividades internas
- 8,9% plantilla docentes (91% interno)
- 91% plantilla participando en programas de gestión del conocimiento
- 75% actividades formativas acreditadas de programas internos



Fuente: elaboración propia

- **EVALUACIÓN.** IZARKI utiliza el modelo de evaluación Kirkpatrick para favorecer el proceso de generación de dinámica de cambio basado en 4 niveles: Evaluación de Reacción mediante encuesta de satisfacción; Evaluación de Aprendizaje mediante evaluación de alcance de objetivos; Evaluación de Desempeño mediante encuesta de aplicación de lo aprendido; y Evaluación de Resultados mediante resultados de empresa y encuestas de satisfacción de la comunidad. Alineándolo a la Estrategia, y Capturando el Valor mediante la transferencia del conocimiento a través del ciclo de vida de transferencia del conocimiento.

Además de este modelo utiliza la metodología de la Dirección de Proyectos del Project Management Institute para la evaluación de los proyectos estratégicos, a través de sus Lecciones Aprendidas y la metodología de evaluación de

buenas prácticas para la evaluación de los proyectos desarrollados por los equipos multidisciplinares de las Unidades y Servicios, metodología basada en el procedimiento común del Sistema Nacional de Salud establecido en el III Programa en Salud 2014-2020, que indica que el objetivo de la Comisión Europea es complementar las políticas nacionales y animar a la cooperación entre los Estados miembros, promoviendo la identificación de buenas prácticas. Dicho Programa de Salud contribuye a encontrar y aplicar soluciones innovadoras que mejoren la calidad, la eficacia y la sostenibilidad de los sistemas de salud, centrando la atención en el capital humano y el intercambio de buenas prácticas.

A continuación, indicamos algunos resultados de la evaluación en el periodo estratégico 2015-2019:

Tabla 1

Resultados según tipo de conocimiento y metodología utilizada

Metodología de evaluación utilizada	Tipo de conocimiento	N.º de programas del conocimiento evaluados	N.º personas que participan	Resultados aplicados
Metodología de evaluación de la dirección de proyectos de PMI. Adaptación de metodologías estratégicas de empresa o startups a una organización sanitaria pública (Business Model Canvas, 5 Fuerzas de Porter, Análisis PERT)	Conocimiento organizacional	10 programas y 49 proyectos estratégicos Estrategia 2015-2019	> 600 personas participando en el desarrollo de los programas y proyectos estratégicos	>80 lecciones aprendidas que se aplican en la siguiente reflexión estratégica. Cada Programa y Proyecto estratégico tiene su evaluación
		Estrategia 2020 respuesta COVID	4 Programas de gestión del conocimiento sobre Respuesta COVID desarrollado por profesionales de la OSID, en los que han participado más de 5000 profesionales de la OSID y de las OSIs de Gipuzkoa	546 lecciones aprendidas y 466 propuestas de mejora que se están aplicando en la nueva fase de la Estrategia respuesta COVID «La nueva dinámica del Sector»
Metodología de evaluación de buenas prácticas	Conocimiento colectivo	>300 BBPP evaluadas	>3000 profesionales han participado en el desarrollo de estas buenas prácticas	Cada BP tiene sus resultados de mejora asistencial, tecnológica y de gestión. La BP ganadora se presenta al Quality Innovation Award a nivel estatal e internacional. La BP ganadora en OSID en 2019, fue QIA ganador a nivel estatal en 2019 e internacional en 2020 como mejor innovación sanitaria
Metodología de equipos colaborativos y CoPs, combinándolos con metodologías Ágiles, centradas en el/la paciente (customer centric)	Conocimiento colectivo	26 Grupos colaborativos	596 administrador/as 3699 usuarios/as 75 usuarios/as externos	24.206 documentos trabajados 3.566 reuniones 1677 acuerdos
		3 CoPs activas (Rehabilitación Cardíaca, Alergia alimentaria Infantil, Embarazo-Parto-Puerperio)	35 profesionales, + 3 pacientes y familiares en presencial. Pendiente de la apertura de los blogs para la participación on line	3 blogs donde está recogido y compartido el conocimiento de las CoPs
Metodología de WOCAs	Conocimiento colectivo	10 WOCAs presenciales y 1 WOCA on-line, centrados en su mayoría en reflexiones estratégicas	367 profesionales	>600 propuestas innovadoras que se incluyen en las reflexiones estratégicas
Metodología de participación profesional en plataforma on line – PARTE HARTU	Conocimiento individual → a Conocimiento Colectivo	135 ideas innovadoras	412 profesionales participando activamente	En los últimos 3 años, dos ideas innovadoras propuestas por 2 profesionales de la OSID han sido elegidas en el TOP 5 de OSAKIDETZA

Metodología de evaluación utilizada	Tipo de conocimiento	N.º de programas del conocimiento evaluados	N.º personas que participan	Resultados aplicados
Modelo Kirkpatrick	Conocimiento individual	Nivel 1.—Evaluación de satisfacción a través de encuestas: 100% programas formativos. Nivel 2.—Evaluación del aprendizaje mediante pruebas de conocimientos: 80% programas formativos. Nivel 3.—Evaluación del desempeño mediante autoevaluación y evaluación por observación del mando: 100% Programas formativos de unidades acreditadas según AENOR, 10 unidades que incluyen más de 500 profesionales Nivel 4.—Evaluación de Resultados. Evaluación de eficiencia en 6 unidades acreditadas	Actualmente participa en nuestros programas formativos el 90,79% de la plantilla y el 100% de las personas en formación	Nivel satisfacción de nuestros programas formativos: 9,1
Metodologías docentes de desarrollo competencial práctica relacionado con el sector sanitario	Conocimiento individual para atraer talento	Convenios con las 4 Universidades de Gipuzkoa (EHU/UPV, Deusto, TECNUN, MU) y con > 20 Universidades a nivel estatal/ internacional, y más de 20 centros de Formación Profesional a nivel estatal.	>850 personas en formación anualmente realizan su formación práctica en nuestra organización. Todas tienen una persona TUTOR/A asignada	> 850 personas en formación evaluadas por su tutor/a de la OSI Donostialdea

5. Conclusiones

En la Organización Sanitaria Integrada Donostialdea de Osakidetza, hemos establecido nuestro Modelo Propio de Gestión del Conocimiento, alineado a la estrategia de la sanidad vasca que ha favorecido:

- Generar una **cultura** que valora la transferencia de conocimiento.
- **Liderazgo compartido** que participa activamente en compartir y gestionar el conocimiento.
- Compromiso por las personas de la organización para la transferencia de conocimiento.

El modelo propio de Gestión del Conocimiento de la OSID se rige por los siguientes principios:

- Ser un modelo transversal y estratégico, que incorpora tanto el conocimiento interno como el conocimiento externo de la organización.

- Integrar los tres tipos de conocimientos: conocimiento individual (nivel persona), conocimiento colectivo (nivel equipo) y conocimiento organizativo (nivel organizacional).
- Establecer el ciclo de vida de transferencia del conocimiento (identificar, capturar, compartir, aplicar y evaluar).
- Incorporar el conocimiento de actuales y futuros profesionales (profesionales y personal en formación).

En definitiva, se puede afirmar que IZARKI ha generado un impacto, tanto en la propia organización como en relación con la ciudadanía. Respecto al impacto en OSI Donostialdea destacar tres aspectos:

- *Compartimos y creamos nuevo conocimiento*, a través del aprendizaje colaborativo, y generamos INNOVACIÓN. Un buen ejemplo de ello, es la buena práctica PAMI relacionada con la intervención distintiva sobre pacientes crónicos complejos de la Organización Sanitaria Integrada Donostialdea de OSAKIDETZA. Esta buena práctica ha ganado el Award (máximo re-

conocimiento) a la innovación en la categoría de Sector Sanitario en la competición internacional QIA que este año ha celebrado su gala de entrega en Tel Aviv el 5 de febrero.

- *Rompemos barreras organizacionales, interniveles e interdepartamentales*, ya que la cultura de compartir conocimiento supera la estructura jerárquica y favorece la creación de equipos en red. Más de 3500 usuarios/as de grupos en red.
- Permite centrar e incorporar la visión de las personas usuarias, generando una *cultura colaborativa* entre profesionales y personas usuarias, a través de programas como las Comunidades de Práctica, los programas de Paciente Activo...

Respecto al impacto del programa de gestión del conocimiento en relación con la CIUDADANÍA, resaltar que:

- Mejoramos la *satisfacción de la ciudadanía* con respecto a nuestros servicios públicos y, mejoramos el posicionamiento en la sociedad.
- *Activamos la participación de los y las pacientes* en relación con sus procesos de enfermedad, contribuyendo a su empoderamiento respecto a su propia salud.
- *Participamos* con otras instituciones públicas —Ayuntamientos y Diputaciones— *dando respuesta a las necesidades de la ciudadanía*, para desarrollar programas de promoción y prevención de la salud, desarrollando una visión sistémica en el ámbito de la salud.

El camino no es corto, pero empieza a dar sus frutos. Más de 500 profesionales de nuestra organización que difunde su conocimiento internamente a través de programas formativos, de tutorización y docencia, y más de 5000 profesionales participando de estos programas de gestión del conocimiento. El camino está iniciado y el marco lo tenemos desplegado en toda la organización. Ahora nos queda seguir evolucionando hacia la gestión del TALENTO.

6. Referencias bibliográficas

Navarro, M., Estensoro, M., Murciego, A., Sisti, E., Fernandez, J., Oleaga, M., Albizu, M., Lopez De Guereñu, N. y Franco, S. (2019). Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. Fundación Deusto. Informe de Competitividad

del País Vasco 2019. ¿Las competencias una panacea? Recuperado de <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/informe-competitividad-pais-vasco/publicacion-las-competencias-2019.pdf>

Drucker, P. (3 de noviembre de 2001). The next society. *The Economist*.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press

Cook, S.D. Noam y Brown, J.S. (1999). Bridging Epistemologies: the Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 4 (10), July-August, pp. 381-400. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.10.4.381>.

Senge, Peter M. (1998). *La Quinta Disciplina: Como Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*. Buenos Aires-México-Santiago-Montevideo: Granica SA.

Marcet, X. (2019). Los retos de las Administraciones Públicas como garantes de la igualdad y de servicio público ante los retos de las innovaciones disruptivas que vienen. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. N.º especial 3, 92-107. Recuperado de http://www.ivap.euskadi.eus/contenidos/informacion/especial_3_revpg/en_def/Marcet%2092_107.pdf

Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona-Buenos Aires-México: Paidós Ibérica Ediciones S. A.

PMI-Project Management Institute. (2015). Capturing the Value of PROJECT MANAGEMENT. Through Knowledge Transfer. PMI's Pulse of the Profession. Recuperado de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/capture-value-knowledge-transfer.pdf?v=b80b434a-f451-47ac-acb9-05adc1d834af&sc_lang=en-GB

PMI-Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (PMBOK. 6ª edición). Recuperado de [https://www.u-cursos.cl/usuario/9ab2176940ab9954ced859e56499d050/mi_blog/r/Project_Management_Institute-Guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos_\(Guia_del_PMBOK\)-Project_Management_Institute__Inc_\(2017\).pdf](https://www.u-cursos.cl/usuario/9ab2176940ab9954ced859e56499d050/mi_blog/r/Project_Management_Institute-Guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos_(Guia_del_PMBOK)-Project_Management_Institute__Inc_(2017).pdf)

OSI DONOSTIALDEA-OSAKIDETZA (2018). Guía Premio Vasco Gestión Avanzada de OSI Donostialdea-OSAKIDETZA. Personas que comparten aprendizaje y crean futuro. EUSKALIT. Recuperado de https://www.euskalit.net/buscador/admin/upload/buenas_practicas/GUIA_PVGA_PERSONAS_OSI_DONOSTIALDEA-OSAKIDETZA.pdf

Buenas Prácticas (BBPP) en el Sistema Nacional de Salud. Recuperado de <https://www.msbs.gob.es/organizacion/sns/planCalidadSNS/BBPP.htm>