

## La gestión del conocimiento en un Hospital: factores críticos de éxito

### Introducción

El Hospital es un centro sanitario de tercer nivel especializado en pediatría, ginecología y obstetricia en el cual la biblioteca ha visto la necesidad de cambiar su rol tradicional y convertirse en una unidad cuya prioridad deja de ser la gestión de fondos puramente bibliográficos para pasar a gestionar el portal del conocimiento de la organización, es decir un espacio digital, dinámico, que permite a todos los colaboradores acceder a la información que necesita para desempeñar sus tareas, así como estar al día de lo relevante que ocurre en el Hospital.

Desde siempre la biblioteca ha pretendido aportar valor a la organización, el hecho de que esta conozca y centralice gran parte de las necesidades de información así como muchos de los procesos del Hospital, nos da un punto de partida que, sumado a nuestra formación, nos permite estructurar, organizar y gestionar los contenidos informativos susceptibles de convertirse en conocimiento.

### Proyecto de Gestión del Conocimiento del Hospital

Cuando hablamos de gestión del conocimiento, en nuestro caso, creo que valdría la pena matizar el uso del concepto, ya que en muchas ocasiones se habla de gestión del conocimiento cuando en realidad lo que se gestiona es la información. En primer lugar me gustaría aclarar que en realidad lo que hacemos desde nuestra unidad es gestionar información o el conocimiento explícito, y que, gracias a esta gestión, promovemos que las personas de nuestra organización intercambien y compartan su conocimiento, es decir, sistematizamos la captura del conocimiento explícito y aseguramos su divulgación para que los profesionales de nuestro Hospital puedan, a su vez, acceder a él, usarlo y revalorizarlo.

A modo de síntesis, la frontera conceptual entre lo que es información y lo que es conocimiento y, por lo tanto, entre gestión de la información y gestión del conocimiento se podría resumir de la siguiente forma:

- Todo lo que nos rodea es información, depende de nosotros que la convirtamos en conocimiento.
- El conocimiento es nuestro interés o capacidad en metabolizar la información.
- No es posible gestionar el conocimiento sin una buena gestión de la información.
- La gestión del conocimiento es la suma de todas aquellas acciones encaminadas a identificar, organizar, incrementar, conservar, renovar y difundir el conocimiento de la organización con la finalidad de que ésta pueda conseguir sus objetivos.

Desde nuestro punto de vista son objetivos de la gestión del conocimiento:

- Que las personas de la organización tengan en el momento que lo necesitan el conocimiento adecuado para realizar sus funciones.
- Incorporar el conocimiento en la tecnología que utilizamos en nuestras actividades diarias.

Cabe destacar que desde siempre un Hospital es una organización intensiva en información ya que es un tipo de institución que genera y trabaja con grandes cantidades de información susceptible de convertirse en conocimiento, el factor clave reside en nuestra capacidad en saber:

- Cual es la información crítica del Hospital

- Quién genera esta información, a quien se dirige y que utilidad tiene
- Cómo se comunica o transmite la información

El proyecto de Gestión del Conocimiento del HOSPITAL se basa en la creación de una Intranet con el objetivo principal de que las personas la utilicen para compartir recursos, información y conocimiento.

EL programa de GC del Hospital tiene en cuenta la integración de los siguientes elementos fundamentales:

- Personas: el Hospital es una organización que depende básicamente de expertos, el conocimiento que se debe gestionar es del tipo “embodied knowledge”, basado en el conocimiento individual, es decir en el *saber como*, dificulta enormemente la explicitación de éste.
- Contenidos: mediante el análisis de las necesidades se estructura la información y los conocimientos más relevantes, es básico que los contenidos sean de calidad, de fácil acceso y actualizados.
- Procesos: facilita su sistematización de tal manera que se optimizan los recursos.
- Tecnología: Fundamental para facilitar que este conocimiento esté disponible y accesible para todos los miembros de la organización.

Las personas son el núcleo fundamental, son ellas las que disponen y crean el conocimiento por lo tanto es fundamental que el entorno de trabajo les facilite esta actividad en lo posible.

El proyecto de gestión del conocimiento actual tiene sus orígenes en 1999 cuando la biblioteca de este Hospital presentaba su web donde ofrecía los servicios tradicionales de una biblioteca híbrida. A partir del éxito obtenido con la implementación de esta web, la biblioteca fue detectando otras necesidades en las que podía ofrecer un valor añadido a sus clientes y asumió la responsabilidad de toda la Intranet corporativa, que se presentó a finales de ese mismo año. El crecimiento exponencial de esta Intranet llevó a un momento en que el gran volumen de información que contenía, mayoritariamente en formato html, desbordaba su mantenimiento.

Durante el año 2002 nos planteamos la necesidad de replantear el modelo existente y se realizó un plan estratégico que se puso en marcha a principios de este año. La necesidad de mantener actualizada gran cantidad de información y aumentar la interactividad y dinamismo de la Intranet fueron los aspectos claves a desarrollar. Mediante la identificación y diseño de bases de datos para facilitar la gestión y el acceso a los contenidos dinámicos, la detección y implicación de las personas clave y la garantía de unos contenidos de calidad que se adecuan a las necesidades de los clientes se inició el proyecto que hoy presentamos. Para su desarrollo nos basamos en las siguientes etapas:

Fase inicial o de planificación:

- Implicación de la dirección mediante la elaboración y aprobación de un plan estratégico en el que se incluyen, entre otros aspectos:
  - Análisis interna de la organización
  - Análisis del entorno
  - Análisis de la necesidades, información critica
  - Creación del equipo de trabajo pluridisciplinar
  - Detección y implicación de las personas clave
  - Requerimientos informáticos (software, hardware y soporte técnico)
  - Acciones y temporalización

Fase de implementación:

- Identificación de contenidos internos y externos:
  - Contenidos de calidad y actualizados
  - Clasificación de contenidos dinámicos y estáticos
- Diseño de bases de datos para contenidos dinámicos (pautas, procedimientos, noticias, becas, publicaciones del Hospital, etc.).
- Diseño de la página web:
  - Estructura clara y simple, incluyendo buscador y noticias de la organización
  - Estandarización, uniformidad de criterios, imagen corporativa
  - Diseño homogéneo, atractivo y sencillo. Tipografía
  - Navegabilidad sencilla, intuitiva y directa
  - Elaboración guía de estilo
- Inclusión y mantenimiento de los contenidos
- Testeo de la Intranet
- Implementación
- Formación de los usuarios. Promoción y marketing interno.

Fase de evaluación:

- Análisis de los contenidos más consultados
- Sugerencias y encuestas de satisfacción
- Creación de nuevos servicios en función de la aparición de nuevas necesidades
- Evaluación del impacto de la Intranet en la organización:
  - Cultura de la información
  - Compartición y acceso a la información
  - Mejora procesos, uniformización (pautas, procedimientos, circuitos, etc.)
  - Optimización recursos, gestión del tiempo.

Actualmente estamos en la penúltima fase y tenemos previsto a corto plazo implementar un software que nos permitirá gestionar las estadísticas de uso así como la adquisición de una nueva versión del programa que contempla la utilización de formularios para descentralizar el mantenimiento de la Intranet, fomentando de esta manera la independencia de las unidades en cuanto a la actualización de contenidos.

## Resultados

A continuación se describen algunas de impresiones de pantalla acerca de la estructura de la Intranet así como de las principales funcionalidades y contenidos desarrollados:

El portal del conocimiento está estructurado de forma que permite un cómodo acceso a toda información facilitando de esta manera la navegación y evitando que el usuario se pierda o no encuentre lo que necesita.

Se han diseñado diferentes bases de datos (bbdd) a texto completo que facilitan la gestión y actualización de contenidos, así como un acceso rápido permitiendo diferentes formas de búsqueda. A destacar las siguientes bbdd:

- Publicaciones Hospital: aproximadamente 900 registros correspondientes a artículos publicados por los profesionales del Hospital de los cuales se facilitan 300 accesos al documento original en pdf. Se incluyen también los pósteres de las participaciones en los congresos.
- Pautas y procedimientos Hospital: 400 registros correspondientes a las pautas y guías de práctica clínica médicos y los procedimientos y planes de cuidados de enfermería, todos con su correspondiente enlace al texto completo en formatos word y pdf.
- Catálogo de la biblioteca: Además del acceso a todo el fondo bibliográfico, facilita el texto completo a 160 títulos de revistas especializadas.
- Otros ejemplos de bases de datos elaboradas para facilitar la gestión de la información son: la de noticias y novedades, cursos y sesiones, proyectos de investigación y ensayos clínicos, becas, webs de interés, teléfonos y e-mails de los colaboradores, etc.

### Valoración del impacto del portal

A pesar de no disponer todavía de las estadísticas que nos permitan analizar los contenidos más consultados de forma objetiva, tenemos suficientes indicadores para afirmar que el objetivo principal de este proyecto que consiste en relacionar los cuatro elementos básicos de la gestión del conocimiento (personas, contenidos, procesos y tecnología) ha sido un éxito.

- Es la pantalla principal en la mayoría de ordenadores del Hospital, nuestros profesionales cuando abren el navegador acceden directamente a la *home* de la Intranet.
- Aumento del interés y participación por parte de los colaboradores, cada vez se incluyen más servicios. Las noticias, ofertas de cursos y novedades se comunican espontáneamente, ha aumentado notablemente la predisposición a compartir la información.
- Identificación por parte de los colaboradores de la Intranet como un elemento que facilita la comunicación y que permite gestionar el conocimiento residente en el Hospital.
- Se considera de gran utilidad contar con un único entorno que facilita el acceso, entre otros, a procedimientos, guías de práctica clínica, información sobre sesiones, jornadas y formación en curso o proyectos de investigación vigentes.
- El buscador que facilita la elaboración de curriculums (participación en congresos, publicaciones, sesiones, jornadas, etc.) así como la búsqueda de información en todo el portal (con acceso a información retrospectiva) ha sido en general valorado muy positivamente.

### Conclusiones:

La gestión del conocimiento hay que entenderla como un valor estratégico para la organización, un factor clave que proporciona ventajas competitivas a la empresa. La experiencia de estos cuatro años de trabajo en el proyecto de desarrollo y mejora continua de esta herramienta que pretende gestionar el conocimiento compartiendo recursos, información y conocimiento, así como facilitar y fomentar la comunicación entre las personas, nos ha demostrado que para que la Intranet se convierta en un valor estratégico para la organización resulta imprescindible:

- Obtener el compromiso de la dirección.

- Implicación de los participantes en el proyecto.
- Tecnología flexible, de rápida implementación.
- Capacidad de actualización mediante diseño y implementación de bases de datos.
- Adecuación de los contenidos a las necesidades de los clientes.
- Formación y marketing interno.

En un espacio de tiempo record, inferior a un año, y con recursos muy bajos se ha desarrollado e implementado un proyecto de gestión del conocimiento, que en estos momentos está dando soporte a la toma de decisiones y facilitando el acceso a todos los profesionales del Hospital a la información necesaria para desarrollar sus actividades.

El rol del profesional de la información ha cambiado, el entorno es diferente, existen nuevos ámbitos y funciones que de nosotros depende convertirlos en oportunidades o amenazas. Las principales funciones que hemos venido desarrollando hasta ahora como la selección y catalogación de documentos han pasado a un segundo término y actualmente muchos de nosotros indexamos y ponemos a disposición de nuestros clientes recursos electrónicos, diseñamos y gestionamos páginas web, realizamos formación sobre las nuevas tecnologías de la información y participamos o coordinamos algunos proyectos de gestión del conocimiento. Cabe remarcar que las necesidades de nuestros clientes son las que han hecho que nos adaptáramos a este nuevo medio, que repensáramos nuestros servicios en clave de aportar valor a la organización. Hemos de dejar de pensar en la biblioteca como una unidad de gasto y ser capaces de convertirla en una unidad de negocio, que sea una unidad con un impacto en la organización incluso a nivel de cuenta de resultados.

Tenemos que ser conscientes que nuestra formación y experiencia profesional hace que seamos las personas que más sabemos sobre contenidos y como estructurarlos. Igualmente nuestro conocimiento y visión transversal de las organizaciones a las que pertenecemos es una fortaleza que debemos gestionar y ser capaces de transmitir en nuestro Hospital.

## Bibliografía

1. Ribera J, Nasarre A, Grau M, Esperalba J, Homar N. Conocimiento, un valor que se puede gestionar. *Todo Hospital* 2002; (191):690-699
2. Alos-Moner A. Intranets: sonrisas y lágrimas. *Profesional Información* 2002;11(1):4-8
3. Davenport T, Glaser J. El sistema “just-in-time” llega a la gestión del conocimiento. *Harv Deusto Bus Rev* 2002:6-13.
4. Alòs-Moner A. Oportunitats per als professionals de la informació. A: Inauguració del segon semestre del curs 2002-2003 dels Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació de la UOC. Bellaterra, 2003 [fecha de consulta: 9/10/2003]. <http://www.uoc.edu/dt/20212/index.html>