

La Formació en Salut Pública a Catalunya
Aprenent a Viure amb Salut

La Formació Interna
Compartim, Junts creixem en Salut

**La Gestió del
Coneixement a
l'ASPCAT:
les comunitats de pràctica
(CoP)**

Document Estratègic

Barcelona, 24 de març de 2014

LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

1. Què és la gestió del coneixement?

La competitivitat de l'organització en l'era del coneixement depèn de l'ús intel·ligent de la informació i l'aplicació competitiva de la tecnologia. Aquest coneixement està en la xarxa que uneix les persones que formen part de l'organització.

La gestió del coneixement dins d'una organització consisteix en tractar de convertir el coneixement individual que tenen els professionals -adquirit a partir de la praxi quotidiana i per la interacció de les persones- en corporatiu, fent-lo explícit i compartint-lo per mitjà de l'aprenentatge i així formant part del coneixement col·lectiu de l'organització. El coneixement corporatiu que en resulti serà l'element distintiu en la innovació de serveis i les persones reduiran temps i esforços per esdevenir expertes.

Aquesta iniciativa constitueix un flux de coneixement en sentit ascendent, dintre de la organització que complementa la gestió del coneixement corporatiu que de forma habitual s'ha instituït en sentit descendent. Aquesta dinàmica pot ser compatible amb el funcionament vigent en coneixement de la organització, que tradicionalment s'ha instituït en accions de formació a partir del coneixement formal.

Així, la gestió del coneixement no modifica ni substitueix l'activitat formativa i de coneixement de les organitzacions sinó que la complementa, enriquint-la, i ocupa un espai inexistent fins aleshores.

Aquest flux d'aprenentatge, a partir de coneixement obtingut de la pròpia organització i conduït de forma inversa aporta valor a la institució, que n'obté benefici, en el sentit que:

- Aporta coneixement nou.
- Aporta coneixement aplicat.
- Aporta coneixement propi, que respon a la realitat de la organització.

El repte de la organització consistirà en facilitar el flux ascendent de forma integrada i compatible amb els circuits ja existents, per dotar-se d'un sistema de valor. Probablement el terme "gestió del coneixement" acabi donant cobertura a tot el conjunt d'iniciatives en matèria de coneixement siguin de caràcter formal o no, i en qualsevol sentit, però en aquest document es referirà a l'espai que ocupa la gestió de coneixement ascendent de caràcter informal.

Per tal que aquest coneixement individual es transformi en coneixement corporatiu, és necessari establir procediments o mètodes que permetin identificar, organitzar, compartir i difondre el coneixement. Les comunitats de pràctica (CoP) han estat una de les eines metodològiques que més expectatives han aixecat. La CoP és un grup de persones reunides de forma informal, que converteixen els seus sabers personals (el seu saber fer) en valors col·lectius, els quals es tradueixen en pràctiques millors. La participació de qualsevol professional en una comunitat de pràctica és totalment voluntària.

Les noves tecnologies són un paper clau per la gestió i difusió del coneixement.

2. Antecedents

El Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya és una institució capdavantera en la gestió del coneixement aplicada a l'administració pública. El seu programa *Compartim* va ser el referent del *Pla de Gestió del Coneixement* de l'Agència de Salut Pública de Catalunya (ASPCAT) desenvolupat entre el juliol del 2009 i el març del 2012 que ara té continuïtat en aquest document estratègic.

Durant aquests anys de treball col·laboratiu, han participat més de 300 professionals que agrupats en Comunitats de Pràctica han proporcionat una quarantena de productes finals de coneixement a l'organització, la majoria dels quals han contribuït de manera immediata a millorar la tasca desenvolupada.

Aquesta nova versió del *Pla de Gestió del Coneixement* pretén seguir avançant en la cultura del treball col·laboratiu i de la innovació gracies a l'experiència adquirida pels professionals de les CoP.

Per saber-ne més podeu consultar el document: "Sis anys de Comunitats de Pràctica a l'Agència de Salut Pública de Catalunya Memòria 2008 – 2014"

3. Quines línies generals de treball pretenem implementar dintre de l'ASPCAT?

En el marc de l'estratègia de formació de l'ASPCAT "**la formació en Salut Pública a Catalunya. Aprenent a viure amb Salut**", la formació interna dels professionals que treballen a l'ASPCAT és clau.

Els principis que la inspiren són la voluntat d'aflorar la intel·ligència col·laborativa i de potenciar el treball col·laboratiu; per això s'anomena "**Compartim. Junts, creixem en Salut**". Un altre dels principis inspiradors és que a més de la formació formal, cal valorar la formació no formal i la informal per a l'aprenentatge en les organitzacions i la necessitat de promoure nous models o formats d'aprenentatge amb utilització de les TIC.

Perquè s'implementi amb èxit **la Gestió del Coneixement** dins l'organització seguint aquests principis, les **CoP** són un valuós instrument ja que cal tenir present que:

- La creació d'entorns de treball col·laboratiu i de confiança facilita l'aprenentatge apropant les persones al voltant d'oportunitats de millora o de resolució de problemes de la seva feina quotidiana. La millora haurà d'esdevenir per l'aportació de noves idees, de bones pràctiques, la reflexió conjunta del grup

sobre els aspectes tractats i l'oportunitat de poder utilitzar els coneixements compartits en la pràctica laboral diària.

- Les aportacions dels professionals a través de les comunitats de pràctica poden participar activament en el desenvolupament del Pla Estratègic de l'ASPCAT així com als seus objectius estratègics anuals i als objectius anuals de les diferents unitats organitzatives de l'Agència.
- L'organització reconeix i valora molt positivament l'esforç dels professionals que participin en el Pla de Gestió del Coneixement.
- El treball dels professionals en una CoP forma part del conjunt d'activitats que els professionals fan en l'organització.

4. Beneficis per a l'organització

L'ASPCAT considera que la Gestió del Coneixement és beneficiosa ja que:

- És una nova estratègia de comunicació, formació i innovació.
- Augmenta els coneixements dels membres de l'ASPCAT, el qual fa que l'organització esdevingui més experta.
- Promou la utilització de noves tecnologies i el treball en xarxa, desenvolupant l'ús intensiu de les TIC.
- Fomenta la iniciativa i la participació dels professionals com a motor per la millora de l'organització.
- Afegeix eines a les actuacions de l'Agència per millorar la seva eficàcia, eficiència i efectivitat, en conseqüència s'apliquen criteris homogenis i transparents, per exemple l'elaboració de diferents manuals i guies d'inspecció.
- Millora la qualitat dels serveis que presta l'Agència.
- Promou la fluïdesa de la comunicació entre departaments i els professionals de l'organització.
- Facilita la identificació dels referents i experts en el si de l'organització.
- Promou la col·laboració amb professionals externs a l'organització.
- Proposa alternatives adreçades a millorar els entorns de treball, així com els processos i procediments.
- Permet fer aportacions organitzatives innovadores que facilitin la millora i la reorganització del treball entre els professionals de manera que s'aconsegueixin estalvis econòmics, en temps de treball, millores en l'eficiència i en l'eficàcia.
- Permet aprofitar els coneixements i l'expertesa dels professionals promovent que puguin participar en accions externes en nom de l'ASPCAT.

- A través de les aportacions dels professionals es pot contribuir a la creació d'un banc permanent d'idees adreçades a contribuir a la millora contínua de l'organització.

5. Qui pot participar en la Gestió de Coneixement?

Tots els professionals de l'ASPCAT, que voluntàriament vulguin participar, aportant el seu coneixement que pot ser diferent segons les tasques que desenvolupen dins de l'organització.

Les propostes de participació poden venir de qualsevol àmbit de l'organització; l'únic requeriment és treballar els temes a resoldre o millorar per la via que aporta el coneixement compartit.

A més, les CoP estan obertes a la participació de professionals externs ja sigui en qualitat de membres o de col·laboradors puntuals de la comunitat.

6. Com es crea una CoP?

A l'inici de cada temporada, es celebrarà una jornada informal (*Mercadillo del Coneixement*) on es convoca a tots els professionals de l'ASPCAT que vulguin compartir el coneixement i treballar col·laborativament; En aquesta trobada es creen les propostes de CoP que hauran d'estar informades segons procediment descrit (annex 12.1).

Un cop creada la CoP, qualsevol professional interessat en participar en ella haurà de contactar amb el seu e-moderador.

7. Com funciona en la pràctica?

Qualsevol professional motivat pot participar en una CoP tractant d'oferir noves perspectives, solucions i idees sobre un aspecte professional a millorar i el tema a treballar serà considerat per la direcció de l'ASPCAT com d'interès per a l'organització.

El treball col·laboratiu essencialment es realitza en xarxa, de manera virtual, per facilitar la comunicació i l'automatització de tasques. Puntualment, també es faran sessions presencials en què el grup pot trobar-se per mantenir la motivació i plantejar qüestions menys factibles telemàticament. Cada CoP ha de disposar d'un moderador de grup (*e-moderador*). Si els necessiten, les CoP comptaran també amb experts externs que els acompanyaran al llarg de tot el procés.

Cada CoP elabora un producte final que és el resultat del treball col·laboratiu. Al final del procés de treball compartit i després de la comunicació del producte (annex 12.2), es duu a terme una sessió de bones pràctiques, adreçada a tot el col·lectiu professional, on s'exposa el treball elaborat. En aquesta sessió també se solen convidar experts d'altres àmbits perquè hi presentin experiències d'èxit relacionades amb la proposta de millora tractada.

La dedicació als treballs es du a terme de forma voluntària i com ja s'ha citat en el punt 3 d'aquest document, el treball dels professionals en una CoP forma part del conjunt d'activitats que els professionals fan en l'organització. En aquest sentit, es considera que pot formar part de l'exercici de les funcions pròpies del lloc de treball de la persona que s'integra en una CoP com per exemple ja passa amb la participació en equips de

millora, grups de treball, comissions tècniques o grups de recerca. L'EGdC té entre les seves funcions acordar amb l'ASPCAT incentius i beneficis destinats als membres de les CoP per tal que els treballs es duguin a terme a condicions de factibilitat.

8. La plataforma virtual de treball col·laboratiu e-Catalunya

L'ASPCAT utilitzarà la seva web per donar visibilitat a les accions i productes resultants del Pla de Gestió de Coneixement. Mentre l'ASPCAT no disposi d'una plataforma pròpia per al treball col·laboratiu en xarxa, les CoP disposen de la plataforma e-Catalunya per treballar en línia. La plataforma els posa a l'abast eines de treball col·laboratiu per conversar sobre les experiències laborals (blocs corporatius), debatre al voltant d'una qüestió (fòrums), crear documents de forma compartida (wiki), publicar fotos de l'activitat o calendaritzar-la. A més, disposa d'un dipòsit digital on tots els membres de la CoP poden publicar els continguts i documents que genera cada comunitat.

9. Quines persones formen part de la gestió del coneixement.

9.1. Referent de l'ASPCAT en Gestió del coneixement.

És la persona del grup de treball de formació de l'ASPCAT que s'encarrega d'enllaçar el grup de treball de formació de l'Agència amb l'equip de la gestió del coneixement.

Les seves funcions principals són:

- Interlocutor del grup de treball de formació de l'ASPCAT amb l'EGdC.
- Presentar els temes proposats per les CoP així com els productes finals.
- Tanmateix, presenta a l'EGdC propostes de treball o temes perquè puguin ser treballats per les CoP d'acord amb els dos procediments annexes.
- Coordinar el suport administratiu i la logística per al desenvolupament de les jornades.
- Garantir la fluïdesa dels fluxos de divulgació.
- Dissenyar un sistema que permeti valorar l'impacte de les COP.

9.2. L'equip de la gestió del coneixement (EGdC)

Està format per persones que tindran com a tasques:

- Identificar el col·lectiu, els problemes recurrents i els e-moderadors
- Actuar de vincle entre els e-moderadors i el coordinador d'àmbit.
- Mantenir actiu el grup gestió del coneixement de l'e-catalunya o de la intranet de l'ASPCAT quan aquesta estigui en funcionament.
- Dinamitzar i coordinar els e-moderadors i fer el seguiment de les CoP

- Organitzar les jornades de bones pràctiques de cada col·lectiu i/o la jornada de bones pràctiques final en el marc de les accions del pla de formació de l'Agència.
- Organitzar la formació dels e-moderadors.
- Dissenyar i implementar 'indicadors per a valorar la feina de les CoP
- Planificar la política de difusió interna i externa de manera coordinada amb la responsable de formació de l'ASPCAT.
- Facilitar la fluïdesa dels fluxos d'informació.
- Acordar amb l'ASPCAT incentius i beneficis destinats als membres de les CoP per tal que els treballs es duguin a terme a condicions de factibilitat.
- Ajudar al referent de l'ASPCAT en gestió del coneixement a dissenyar un sistema que permeti valorar l'impacte de les COP.

9.3. La Comunitat de Pràctica (CoP)

Cada CoP disposa d'un moderador de grup (e-moderador) que es relacionarà amb els membres de la CoP i els experts externs.

9.3.1 L'e-moderador

És la figura clau en el procés de gestió del coneixement. Ha de ser una persona reconeguda i amb influència en el col·lectiu professional, amb capacitat de lideratge i amb bones capacitats comunicatives; és un professional compromès en fer avançar el coneixement del seu col·lectiu. Les seves funcions principals són:

- Identificar temes importants que han de tractar-se en l'àmbit de la CoP.
- Planificar i facilitar les activitats de la CoP. Aquest és l'aspecte més visible del paper del moderador.
- Connectar informalment als membres de la CoP, superant els límits entre les unitats organitzatives, i gestionar els actius del coneixement.
- Potenciar el desenvolupament dels membres de la CoP.
- Gestionar la frontera entre la CoP i l'organització formal, com per exemple els equips i altres unitats organitzatives, així com interacciona amb la resta del col·lectiu que no forma part de la CoP
- Ajudar a construir la pràctica, incloent el coneixement base, l'experiència adquirida, les millors pràctiques, les eines i els mètodes, i les activitats d'aprenentatge.
- Valorar la salut de la CoP i avaluar les contribucions dels membres a l'organització.

Per saber-ne més podeu consultar a la web de l'ASPCAT el document: "Guia de l'e-moderador "

9.3.2. Els integrants de les CoP.

Són persones motivades en la millora del coneixement que s'adhereixen a la iniciativa de forma voluntària i participen amb entusiasme en els treballs. Una CoP hauria de tenir entre 6 i 12 participants.

10. Els beneficis personals i els incentius per participar-hi

El primer benefici que s'extreu és que els participants augmenten els seus coneixements sobre el tema tractat i aprenen perquè poden utilitzar aquests coneixements en la seva pràctica professional.

Les persones que formen part d'una CoP tenen dret a certificació de les hores que hi hagin invertit, amb justificació documental prèvia, com a hores de formació específica. Aquestes hores no resten del nombre total d'hores de formació de què pot gaudir un empleat públic i són compatibles amb la formació que ofereix l'ASPCAT. A més, la producció de coneixement aportada pel grup es pot convertir en formacions internes, ponències i publicacions que promou el Departament.

La certificació que s'emeti acreditant la participació en una CoP inclourà la denominació del treball específic resultant d'aquesta CoP.

Els assistents a la jornada de bones pràctiques tindran dret a certificació com a formació específica.

Els e-moderadors tindran reconeguda la seva especial dedicació, acreditant-los la corresponent formació i docència.

Els membres de l'EGdC tindran reconeguda la seva especial dedicació, acreditant-los la corresponent formació i docència.

11. Els productes de les CoP

Els productes de les CoP són vius i flexibles per adaptar-se a una realitat i un entorn de treball canviant, tant des d'un punt de vista normatiu com científic o organitzatiu. Es modificaran quan es consideri necessari en funció dels canvis que hagin pogut sorgir o per adaptar-los a nous coneixements o evidències, a la necessitat detectada per l'experiència dels seus usuaris, per recollir innovacions, etc...

Tots els productes finals de les CoP faran constar la data de l'última revisió i el nom de qui l'ha feta. Tot professional que consulti o utilitzi el producte d'una CoP podrà fer arribar a l'EGdC la seva opinió, comentaris o suggeriments al producte. L'esperit col·laboratiu, la voluntat d'aflorar coneixement i d'innovar està sempre present en les CoP. *Compartint. Junts creixem en Salut!!*

12. Revisió de la tasca de les CoP

L'objectiu de l'ASPCAT és donar suport i publicitar tots els productes elaborats per les CoP.

En finalitzar cada temporada de CoP, l'EGdC conjuntament amb la persona referent en Gestió de coneixement de l'ASPCAT procediran a fer una revisió dels resultats obtinguts, el seguiment de les COP, les dificultats que hagin sorgit i les propostes de millora que es presentin. A més es recollirà una memòria que també es publicitarà.

Annexes

Annex 1 Procediment d'informació dels projectes de les CoP

Annex 2 Procediment de reconeixement dels productes de les CoP

CONSIDERACIONS AL PROCEDIMENT D'INFORMACIÓ DELS PROJECTES DE LES COMUNITATS DE PRÀCTICA

- Després de la jornada anual (*Mercadillo del Coneixement*), cada CoP elabora una fitxa del tema que ha escollit per ser desenvolupat i la trameta a l'Equip de la Gestió del Coneixement (EGdC).
- L'EGdC trameta totes les fitxes elaborades a la persona referent en Gestió del coneixement de l'ASPCAT.
- El referent en gestió del coneixement de l'ASPCAT informa a totes les unitats de la organització per al seu coneixement per si alguna unitat de l'ASPCAT considera que algun dels temes proposats coincideix amb altres treballs ja iniciats o realitzats dins l'organització, o que com a conseqüència d'un imminent canvi normatiu es millor posposar el desenvolupament d'aquest tema.
- Si en el termini de 15 dies no hi ha cap observació el referent en gestió del coneixement de l'ASPCAT procedeix a informar al grup de formació de l'ASPCAT i a l'Equip de la Gestió del Coneixement per tal que s'iniciïn els treballs proposats.

CONSIDERACIONS AL PROCEDIMENT DE COMUNICACIÓ DELS PRODUCTES DE LES COMUNITATS DE PRÀCTIQUES

- L'EGdC rep els productes elaborats per cada CoP i els trameta al referent en gestió del Coneixement de l'ASPCAT.
- El referent en gestió del Coneixement de l'ASPCAT trasllada cada producte a les diverses unitats centrals i territorials de la organització.
- En cas que alguna de les unitats de l'ASPCAT proposi alguna modificació per haver detectat aportacions/propostes/idees que puguin ser manifestament contraries a les línies de treball de l'organització o que de forma raonada s'hagi acreditat que existeixen dificultats objectives per a la seva adopció, l'ha de comunicar al referent de gestió de coneixement de l'ASPCAT perquè la CoP corresponent incorpori l'esmena proposada. Un cop revisat i modificat el producte, el referent en gestió del Coneixement de l'ASPCAT informará al grup de formació de l'ASPCAT.
- Posteriorment l'ASPCAT difon al conjunt de la organització els productes elaborats.